

Imago Urbis inicia una nueva etapa en su proyecto editorial académico. A partir de mayo del 2016, y en consonancia con la necesidad de actualizar la agenda conceptual y metodológica del marketing territorial abriéndola hacia nuevos campos temáticos, Imago Urbis incorporará artículos académicos relacionados con la diplomacia urbana y las relaciones internacionales a nivel local. Periódicamente se abrirán convocatorias para que los investigadores interesados en publicar nos hagan llegar sus artículos y colaboraciones.

Consideramos que el pasado es un componente identitario de cualquier proyecto humano, y por lo tanto, en el caso particular de Imago Urbis, nos proponemos compartir los artículos de la primera época, como un material valioso para quienes deseen indagar en los orígenes y primeras experiencias del marketing territorial en Iberoamérica. En este sentido, creemos que Imago Urbis ha cumplido un rol pionero en el debate, esclarecimiento y difusión del enfoque del marketing territorial en América Latina, proponiendo las bases para la construcción, aún pendiente, de un modelo con raíces en la cultura política de nuestras sociedades, que asimile creativamente los aportes generados en otros ámbitos académicos.

Necesitamos de una articulación profunda entre las metodologías de participación ciudadana y las posibilidades que revelan las nuevas condiciones del sistema urbano mundial. El marketing territorial, pensado como una herramienta de estudio y práctica de las identidades insertas en la cultura urbana, propone un camino alternativo a las posiciones que ven solo hegemonía globalizadora o respuestas inorgánicas desde la ciudad informal. Desde Imago Urbis, hace ya una década, apostamos fuertemente a una posición de compromiso desde las ideas, sin hacer de la mera crítica un objetivo en sí mismo, ni recaer en miradas complacientes teñidas de un ascético formalismo intelectual.

¡Bienvenidos a esta nueva etapa de Imago Urbis!

## **Editorial Imago Urbis N°1**

[Enero, febrero, marzo de 2004]

### **EDICION ESPECIAL DE IMAGO URBIS DEDICADA AL 1° ENCUENTRO DE LA RED INTERNACIONAL DE MARKETING Y DESARROLLO URBANO EN CIUDAD OBREGON, SONORA, MEXICO**

El presente número de IMAGO URBIS está dedicado del Primer Encuentro de Marketing y Desarrollo Urbano realizado en la ciudad Obregón en el Estado de Sonora (México) los días 5, 6 y 7 de noviembre del 2003.

Este evento organizado por la Universidad Camilo Cienfuegos de Matanzas (Cuba), la Universidad de León (España) y el Instituto Tecnológico Superior de Cajeme (México) congregó a académicos, miembros de ONG, altos funcionarios de gobiernos locales con los objetivos de:

- I. Impulsar el desarrollo académico del Marketing Urbano y el estudio y de nuevas herramientas para la gestión urbana sustentable desde una visión multidisciplinaria.
- II. Crear la Red Internacional de Marketing y Desarrollo Urbano que tendrá como objetivo impulsar los conocimientos y aplicación de la Planificación Estratégica y cooperación al desarrollo según el enfoque del marketing de la ciudad a través del establecimiento de plataformas comunes de colaboración e intercambio de conocimientos y experiencias.

La misión de este evento fue promover el desarrollo sostenible y diferenciado de los municipios y ciudades en lo económico, social y ambiental para elevar la calidad de vida de la sociedad en congruencia con la política, los programas y planes estatales, a través de la participación de la población y las entidades del territorio.

Desde la Red Internacional de Marketing y Desarrollo Urbano se impulsaran los conocimientos y la aplicación de la planificación estratégica y la cooperación al desarrollo según el enfoque del marketing de ciudad a través del establecimiento de plataformas comunes de colaboración e intercambio de conocimientos, experiencias y recursos (fundamentalmente información) entre entidades y profesionales de aquilatada solvencia académica vinculados a este ámbito, dirigido a docentes, investigadores, funcionarios de organismos internacionales, gobierno, directivos de organizaciones no gubernamentales e instituciones de educación superior y consultores especializados en las temáticas urbanas, relacionados con las áreas de estudio.

En el evento participaron como miembros fundadores de la Red de Marketing y Desarrollo Urbano las siguientes instituciones:

**Universidad Camilo Cienfuegos de Matanzas (Cuba)**  
**Universidad de León (España)**  
**Instituto Tecnológico Superior de Cajeme (México)**  
**Universidad Nacional de Quilmes (Argentina)**  
**Universidad de Búfalo Nueva York**

**Universidad Simón Bolívar (Venezuela)**  
**Universidad Panamericana de Guadalajara (México)**  
**Universidad Autónoma del Estado de México (México)**  
**Universidad Tecnológica del Sur de Sonora (México)**  
**Universidad de Las Américas (México)**  
**Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora (México)**  
**Asociación Metròpoli-30 Bilbao (España)**  
**Asociación Civil Cajeme 2020 (México)**  
**Universidad Central de Chile**  
**Programa DELNET del Centro Internacional de Formación de la OIT (Organización Internacional del Trabajo)**

En el Acuerdo para la conformación oficial de la Red Internacional de Marketing y Desarrollo Urbano las instituciones fundadoras declararon:

a) Tener el interés de realizar acciones y actividades tendientes a formalizar y legalizar la Red Internacional de Marketing y Desarrollo Urbano la cual tiene como misión: generar y promover la aplicación del conocimiento de distintas disciplinas desde la perspectiva internacional del marketing urbano con la finalidad de potenciar el desarrollo sostenible de las ciudades.

b) Que parten del concepto de ciudad como un proyecto abierto que se debe desarrollar de manera coordinada por administraciones públicas, entidades locales, instituciones académicas, sector privado, organizaciones no lucrativas y sociedad civil para la consecución del desarrollo sostenible, y del concepto de marketing de ciudad como enfoque ínter y multidisciplinario de orientación de la ciudad a la satisfacción de necesidades y deseos de ciudadanos y públicos destinatarios con la finalidad de mejorar la calidad global y la posición competitiva de las ciudades.

c) Que la visión de los fundadores consiste en ser un grupo líder de referencia para la implementación de marketing urbano en el ámbito de las ciudades.

d) Que el propósito de la Red es el reconocimiento del enfoque de marketing de ciudad como pauta metodológica eficaz para el desarrollo de los proceso de planificación estratégica y la colaboración, intercambio de conocimientos y experiencias entre entidades investigadoras, desarrolladoras y aplicadoras de marketing urbano.

e) Que los objetivos de la Red Internacional de Marketing y Desarrollo urbano son:

- Impulsar el desarrollo académico del marketing urbano y el general el estudio y la propuesta de nuevas herramientas para la gestión urbana sostenible desde la visión multi e interdisciplinaria.
- Desarrollar actividades de asesoría de planes territoriales.
- Facilitar la relación entre entidades públicas y privadas
- Buscar y promover fuentes de financiamiento para el desarrollo de actividades para el cumplimiento de los objetivos planteados por la red.

f) Que los ámbitos de intervención de la Red Internacional de Marketing y Desarrollo Urbano son:

- Investigación y desarrollo de nuevos conocimientos y experiencias vinculados a la planificación estratégica y al desarrollo regional y sectorial desde el enfoque metodológico del marketing de ciudades.
- Formación y cualificación de recursos humanos para el ejercicio de actividades investigadoras y profesionales vinculadas a la planificación estratégica, la gestión del desarrollo o cualesquiera otras actividades que estén adscritas a los procesos de desarrollo regional y sectorial.
- Gestión de conocimientos, tanto entre las entidades asociadas a la red, como el propio grupo u otras de carácter local, regional, nacional y supranacional vinculadas a la planificación estratégica y los desarrollos regional y sectorial. En este ámbito se contemplan la celebración de congresos, seminarios, encuentros de intercambio, puesta en marcha de plataformas de comunicación, realización de actividades de benchmarking a nivel internacional, organización de procesos de formación interna para los miembros asociados, asistencia a eventos vinculados al ámbito objeto del grupo, entre otros.

Como estrategia para el fortalecimiento de la Red se propuso la publicación de los resultados de investigación a través de la revista IMAGO URBIS. Es por ello que este número de IMAGO URBIS está dedicado a la difusión de los resultados del Encuentro y difundir las actividades de la Red.

En la sección "Artículos" de IMAGO URBIS se presentan las conferencias de los ponentes del Primer Encuentro de la Red de Marketing y Desarrollo Urbano:

**Gestión ambiental y calidad de vida urbana.** Dra. Rosa María Chacón y Urb. Carolina Castillo. Especialistas en planificación territorial y urbana. Departamento de planificación Urbana. Grupo de investigación " Vida urbana y ambiente universidad Simón Bolívar, Caracas, Venezuela.

**Marketing Estratégico y Participativo de Ciudades.** Dr. Reinhard Friedmann. Especialista en Gestión pública municipal y regional. Capacitación municipal. Marketing municipal y Regional. Universidad Central de Chile.

**Imagen de ciudad y gestión urbana. Aportes para el análisis genealógico de un campo disciplinar.** Presentación de la revista electrónica especializada en gestión urbana e imagen de ciudad IMAGO URBIS. Prof. Gabriel Fernández. Especialista en Economía Urbana. Director del Proyecto "Construir-Habitar-Pensar: modalidades de producción y gestión de la Región Metropolitana de Buenos Aires en el nuevo milenio". Universidad Nacional de Quilmes (Argentina)

**Perspectivas en Marketing Urbano.** Dr. Norberto Muñiz. Especialista en Marketing Urbano. Universidad de León. España. Dr. Miguel Cervantes Blanco. Especialista en Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de León. España. Dr. José Pancorbo de Sandoval. Especialista en Marketing de ciudad. Universidad Camilo Cienfuegos. Cuba.

En la sección "Planes y proyectos" están disponibles los documentos de trabajo presentados en el marco del Evento por las autoridades de los municipios de Cajeme, Guaymas, Agua Prieta y Nogales que sirvieron de base en las mesas de trabajo "Análisis de la problemática regional: Ciudades Costeras, Ciudades Industriales y Ciudades Fronterizas de Sonora". **[NO DISPONIBLES EN ESTA COMPILACION DE IMAGO URBIS]**

Para adherir a la Red Internacional de Marketing y Desarrollo Urbano se han establecido las siguientes condiciones:

Solicitud mediante carta de adhesión exponiendo los motivos de incorporación, experiencia y conocimiento sobre las áreas de alcance de la Red y manifestando la aceptación de la misión, visión y objetivos de la misma.

Adjuntar dos cartas de recomendación de dos entidades fundadoras.

Si desea adherir a la Red puede contactar al Prof. Gabriel Fernández

Correo electrónico: [hmgfernandez@gmail.com](mailto:hmgfernandez@gmail.com)

Teléfono: (+54 11) 4365-7100 interno 5655

Correo postal: Roque Sáenz Peña352 (B1876BXD), Bernal, Buenos Aires, Argentina.

## **Artículos publicados en el número 1 de IMAGO URBIS**

[Enero, febrero, marzo de 2004]

### **Artículo: GESTIÓN AMBIENTAL Y CALIDAD DE VIDA URBANA.**

Resumen: El ambiente y el desarrollo son dos conceptos indisolublemente ligados, estudiados de manera integral bajo el concepto de sostenibilidad, desde 1987. Concepto, que está íntimamente relacionado con la calidad de vida de la gente, que no depende sólo de la cantidad de bienes de que se dispone sino del respeto a los derechos humanos, a la sociedad, a la naturaleza y a sus procesos ecológicos.

Actualmente se habla de la transición hacia una ciudad postindustrial y por ello, para poder implementar los principios del desarrollo sostenible, es menester contar con instituciones renovadas que sigan políticas, indicadores, herramientas, y en general, instrumentos tanto jurídicos como económicos para lograr una gestión ambiental armónica con los procesos de desarrollo económico y social en un contexto global, nacional y local.

No cabe duda que los gobiernos han incorporado de manera creciente en sus legislaciones e instituciones, políticas y programas de gestión ambiental, sin embargo, cada día es más necesario contar con los recursos humanos capacitados y motivados para llevar adelante dichos programas.

La Gestión Ambiental, entendida como el proceso de ordenamiento y manejo del ambiente y sus componentes, con el uso de instrumentos y mecanismos, tanto formales como informales, con la participación comprometida de las instituciones responsables del gobierno de la ciudad y de los ciudadanos, debe contar, además, con procesos de planificación que respondan a las características ambientales del lugar y las verdaderas necesidades de sus habitantes. Todo ello para garantizar procesos eficientes y efectivos.

En este artículo, que se tiene como objetivo el análisis de la gestión ambiental urbana y su relación con la calidad de vida urbana, se parte de la consideración de la ciudad y su ambiente, con la identificación de los problemas, para luego desarrollar el tema de la gestión ambiental como respuesta a los problemas, culminando con algunas consideraciones sobre la calidad ambiental urbana como resultado de la gestión ambiental.

Palabras clave: gestión ambiental, calidad ambiental urbana

Autores: Dra. Rosa María Chacón y Urb. Carolina Castillo (Departamento de Planificación Urbana. Grupo de Investigación "Vida Urbana y Ambiente". Universidad Simón Bolívar. Caracas. Venezuela.)

### **Artículo: MARKETING ESTRATEGICO Y PARTICIPATIVO DE CIUDADES**

Resumen: La importancia que asume hoy el marketing urbano en el desarrollo de las ciudades ha sido ilustrada con mucha originalidad en Europa y Estados Unidos. Este paper demuestra el enorme significado del marketing como medio para enfrentarse a los actuales y futuros desafíos de las ciudades. Esgrima las razones para la aplicación del marketing al ámbito urbano

y presenta diferentes concepciones y definiciones de marketing urbano. En segundo lugar, presenta el marketing estratégico de ciudades. En tercer lugar, aborda el enfoque y la política de la identidad e imagen corporativa para ciudades como elemento central del posicionamiento de la ciudad. Y, por último, discute la necesidad de aplicar nuevas formas de participación urbana.

Palabras clave: Marketing Urbano, Gestión Estratégica Urbana, Participación

Autor: Reinhard Friedmann. Doctor en Ciencias Políticas. Universidad de Heidelberg (RFA) y Universidad Central (Chile).

Artículo: **IMAGEN DE CIUDAD Y GESTIÓN URBANA. Aportes para el análisis genealógico de un campo disciplinar.**

Resumen: Quiero aprovechar la oportunidad que me brindan los amigos y colegas organizadores del evento para la presentación de la revista electrónica IMAGO URBIS, para proponerles un ejercicio de reflexión a partir de algunas inquietudes que circulan junto a mi actividad académica de la misma forma que Pascal caminaba pensando que a su izquierda siempre se abría un abismo que lo obligaba a concentrarse en cada paso. Se trata de algunos interrogantes en torno al estado de la cuestión de los estudios sobre imagen urbana y marketing de ciudades en Argentina. La respuesta a esos interrogantes son, de alguna forma, los fundamentos que guían nuestro proyecto de IMAGO URBIS.

Palabras clave: Imago Urbis, Imagen de Ciudad, Gestión Urbana

Autores: Gabriel Fernández (Economista. Investigador de la Universidad Nacional de Quilmes. Director del Proyecto I+D "Construir-Habitar-Pensar: modalidades de producción y gestión de la RMBA en el nuevo milenio".)

**Primera Reunión de la Red de Marketing y Desarrollo Urbano**  
**“MARKETING EN DESARROLLO URBANO”**  
**ITESCA. Ciudad Obregón. México**  
**Noviembre 2003**

**GESTIÓN AMBIENTAL Y CALIDAD DE VIDA URBANA**

**Dra. Rosa María Chacón**  
**Urb. Carolina Castillo**

Departamento de Planificación Urbana.  
Grupo de Investigación “Vida Urbana y Ambiente.  
Universidad Simón Bolívar. Caracas. Venezuela.

**RESUMEN**

El ambiente y el desarrollo son dos conceptos indisolublemente ligados, estudiados de manera integral bajo el concepto de sostenibilidad, desde 1987. Concepto, que está íntimamente relacionado con la calidad de vida de la gente, que no depende sólo de la cantidad de bienes de que se dispone sino del respeto a los derechos humanos, a la sociedad, a la naturaleza y a sus procesos ecológicos.

Actualmente se habla de la transición hacia una ciudad postindustrial y por ello, para poder implementar los principios del desarrollo sostenible, es menester contar con instituciones renovadas que sigan políticas, indicadores, herramientas, y en general, instrumentos tanto jurídicos como económicos para lograr una gestión ambiental armónica con los procesos de desarrollo económico y social en un contexto global, nacional y local.

No cabe duda que los gobiernos han incorporado de manera creciente en sus legislaciones e instituciones, políticas y programas de gestión ambiental, sin embargo, cada día es más necesario contar con los recursos humanos capacitados y motivados para llevar adelante dichos programas.

La Gestión Ambiental, entendida como el proceso de ordenamiento y manejo del ambiente y sus componentes, con el uso de instrumentos y mecanismos, tanto formales como informales, con la participación comprometida de las instituciones responsables del gobierno de la ciudad y de los ciudadanos, debe contar, además, con procesos de planificación que respondan a las características ambientales del lugar y las verdaderas necesidades de sus habitantes. Todo ello para garantizar procesos eficientes y efectivos.

En este artículo, que se tiene como objetivo el análisis de la gestión ambiental urbana y su relación con la calidad de vida urbana, se parte de la consideración de la ciudad y su ambiente, con la identificación de los problemas, para luego desarrollar el tema de la gestión ambiental como respuesta a los problemas, culminando con algunas consideraciones sobre la calidad ambiental urbana como resultado de la gestión ambiental.

***Palabras claves: gestión ambiental, calidad ambiental urbana.***

## INTRODUCCIÓN

El ambiente urbano ha ido transformándose progresivamente por efectos de la implantación de nuevas tecnologías cuyos fines han sido económicos más que medioambientales o sociales. El crecimiento explosivo de las áreas urbanas a partir de la segunda guerra mundial ha ocasionado cambios fundamentales no sólo en el paisaje físico sino también en la percepción de la gente sobre el medio ambiente.

Los procesos de deterioro acelerado se han manifestado en la ciudad de diversas maneras tanto en el estado físico de las edificaciones como en el incremento de los niveles de contaminación del aire y contaminación por ruido, así como el aumento de la inseguridad y el deterioro de las condiciones de salubridad por efecto de la disminución de la calidad del agua y la acumulación de los desechos sólidos: problemas causados principalmente por la falta de previsión para la gestión de los recursos, por la creciente insensibilidad de la opinión pública, por la ausencia de una planificación adecuada con inclusión de la variable ambiental, por la ausencia de formas de gobierno y de gestión y administración de la ciudad y la falta de participación ciudadana en la gestión ambiental. Muchos de los problemas ambientales urbanos son claramente identificables, y se relacionan con funciones específicas de la ciudad que están afectando la calidad de vida y la productividad de las ciudades, su origen y las soluciones deben buscarse en un contexto más amplio y profundo: los modelos de desarrollo económico y social, las formas de convivencia ciudadana, los sistemas de gobierno, la cultura del ciudadano y las formas de utilización de las tecnologías.

Una de las principales causas del deterioro ambiental es consecuencia del crecimiento de las ciudades, que no responde adecuadamente a las características del ambiente natural, *“El crecimiento urbano se concentra con principal fuerza en pocas áreas metropolitanas (en general ciudades capitales) y otras de tamaño medio. Este fenómeno, inédito en la historia de América Latina, representa un desafío formidable para la gestión urbana y, en particular, para la gestión ambiental, pues no solamente significa atender una demanda creciente de necesidades básicas, servicios y espacio habitable, sino que también, requiere procesar adecuadamente los impactos ambientales que se generan.”* (Triveli, P. 1995 p. 47, tomado de Banco Interamericano de Desarrollo) Cuya respuesta se ha dado en atención a las demandas cuantitativas, sin preocuparse de las condiciones cualitativas de la vida urbana.

Por largo tiempo la sociedad y el Estado han actuado sin tomar en cuenta los efectos ambientales de sus actividades, generando el deterioro de la calidad de vida urbana, que se expresa a través de la insatisfacción por las condiciones de vida, como pueden ser las enfermedades que a su vez ocasionan graves impactos negativos sobre la economía. Construir ciudades sostenibles deberá necesariamente basarse en sistemas de gestión que comiencen por la toma de conciencia de los problemas urbano ambientales y su correcta priorización por los diferentes actores sociales para, así, movilizar su participación en base a una nueva institucionalidad local que integre y no excluya a los diferentes actores.

Establecer un sistema urbano ambiental concertado y con liderazgos es parte de este reto. Este es un proceso que requiere construir consensos acerca de problemas críticos o prioritarios, construyendo una visión común positiva que no pierda de vista las necesidades, demandas y aspiraciones futuras de la población. Esto sólo se logrará promoviendo prácticas ciudadanas democráticas que permitan unir los esfuerzos y recursos locales delineando una nueva lógica del desarrollo urbano desde lo ambiental. En consecuencia, es vital la promoción de acciones masivas de educación ambiental y la difusión de experiencias exitosas que propicien la aceptación social de nuevas prácticas

y actitudes así como el desarrollo de la voluntad ciudadana para participar, cumplir y respetar las obligaciones o normas requeridas para mejorar armónicamente el ambiente urbano.

Los temas claves para el futuro de la gestión ambiental urbana son : la participación, la planificación, la educación y la existencia de normativa que oriente la acción con instituciones comprometidas en el proceso.

El esquema de esta estrategia se basa en las siguientes afirmaciones de principio:

- Que la gestión ambiental es crucial en la gestión urbana y para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la ciudad
- Que es necesario actuar de manera concertada entre los actores públicos y privados, entre niveles de gobierno (central, regional y local), a nivel intersectorial y multidisciplinariamente.
- Para que la Gestión Ambiental Urbana, sea más efectiva es necesario que las instituciones, organizaciones y las personas que las dirigen e integren, fortalezcan sus capacidades de gestión, preparando adecuadamente la gente y a las instituciones.
- Que la planificación debe ser considerado un instrumento primordial, para entender el funcionamiento de la ciudad, identificar problemas y dar respuestas con una visión de futuro y en forma sostenible.

Los conflictos ambientales locales cobrarán un papel central en el desarrollo futuro de las ciudades y, en general, en la nueva gestión urbana. El ascenso de la sociedad civil, las formas emergentes de participación ciudadana y el deterioro ambiental, social y la ineficiencia urbana así lo están determinando.

En la elaboración de este artículo, se partió del análisis del ambiente urbano y la identificación de los problemas ambientales que afectan la calidad de vida de sus habitantes. Continuando con la descripción de lo que representa contar con Planificación Urbana Ambiental que den repuesta a los problemas ambientales, con la consideración del papel que juega la participación comprometida y adecuada de los actores urbanos; (ciudadanos e instituciones) la importancia de contar con modelos de planificación que se ajusten a las verdaderas necesidades de la ciudad y sus habitantes; la educación ciudadana e institucional, como requisito para llevar adelante un programa de gestión ambiental y el compromiso y forma de participación del gobierno local en los procesos de gestión, para concluir con una discusión de la calidad ambiental y calidad de vida como objetivo final de los procesos de gestión ambiental urbana.

## **I. LA CIUDAD Y SU AMBIENTE**

La ocupación del espacio incide directamente en la configuración del ambiente humano, en donde el espacio es una dimensión de lo social, al que da forma la sociedad, por lo cual es imprescindible conocer su organización y funcionamiento, para así responder a las necesidades sociales.

La ciudad es el espacio donde se concentran las actividades que el hombre requiere para su desarrollo, allí se genera una buena parte de la producción y se gestan y concentran los servicios, equipamiento e infraestructura, lugar donde el hombre tiene acceso a la capacitación, donde se concentran los avances tecnológicos. Es el asiento de operación de la administración privada y pública; alrededor de ella, giran las decisiones nacionales, regionales y locales.

La ciudad también es el lugar donde se concentran gran parte de los problemas que afectan a la humanidad. La pobreza, el aumento de la contaminación, el uso irracional y desequilibrado de los recursos, los peligros inherentes a la actividad ambiental, los contrastes étnicos y religiosos, las migraciones de los pueblos, los inquietantes avances científicos y tecnológicos, la universalización de la economía, las intromisiones en la vida privada de las personas, las organizaciones criminales internacionales, entre otros problemas, que atraen toda la atención de la población mundial, y las respuestas a estas graves situaciones se hacen en nombres de los valores de la libertad, justicia y paz pasando por alto el verdadero sentido de estos tres grandes valores.

Las causas estructurales directamente relacionadas con el problema urbano ambiental están relacionadas con:

- La incapacidad de reconocer oportunamente y manejar los desequilibrios generados por la concentración territorial de la población en las ciudades.
- El déficit creciente y el deterioro de las condiciones medias de vida, debido al rápido crecimiento poblacional que no es seguido por una ampliación equivalente en la oferta de servicios urbanos.
- Las estrategias adoptadas por la población, que les permiten resolver sus problemas inmediatos pero sin articulación con una visión integrada del territorio haciendo más compleja la solución de los problemas estructurales.
- Un mercado urbano especulativo, que regula el acceso diferenciado al suelo de los diferentes actores urbanos.
- La transferencia a las ciudades de los costos ambientales de la actividad económica dado que busca obtener el máximo de ganancia en el menor tiempo posible, sin menor preocupación por la sostenibilidad de sus actividades y el uso adecuado de los recursos

Estos problemas se agravan en cada ciudad según la presencia, de las siguientes condiciones:

- La carencia en la población de una clara percepción de cuáles son los beneficios que obtendría al modificar comportamientos que agravan o generan los problemas urbano ambientales.
- La ausencia de propuestas concretas, llevadas adelante por un liderazgo concertador y motivador que articule, coordine y promueva relaciones y reglas de juego claras para cada uno de los actores.
- Insuficiente o ausencia de autoridad política favorable.
- La escasez de recursos públicos y privados para mantener los servicios existentes y ampliar su cobertura.
- La utilización de tecnologías inadecuadas (equipos o infraestructura obsoleta, de alto costo, dependiente de insumos externos, con efectos ambientales negativos, difíciles de apropiar por la población, entre otros),
- La ausencia de planes integrales de desarrollo urbano que incorporen la variable ambiental y que sean viables.

Dada esta realidad, el tratamiento de los problemas ambientales urbanos requiere de una perspectiva nueva, que considere al entorno urbano en su contexto integral físico, sociocultural, económico y ambiental, y donde las organizaciones de la sociedad civil tengan una oportunidad significativa de participar. Vemos con satisfacción que en distintos centro metropolitanos la comunidad ya está respondiendo de forma organizada

y constructiva creando organizaciones de barrio, organismos no gubernamentales e instituciones locales para enfrentar los problemas asociados al deterioro urbano. Existen excelentes ejemplos que muestran como la participación ciudadana ha promovido y fomentado soluciones innovadoras y sostenibles para los problemas de vivienda, saneamiento ambiental, transporte público, contaminación, seguridad y falta de áreas de esparcimiento público. Sin embargo, todavía es preciso hacer esfuerzos más vigorosos en esa dirección.

También existe conciencia que no es un asunto que pueda limitarse a un aspecto en particular, por ejemplo la contaminación del agua, del aire o el agotamiento de los suelos, la desaparición de especies vegetales o animales. No, ahora existe el convencimiento de que el asunto es global, integral, sistémico. Que la naturaleza es un sistema interrelacionado y que la afectación de un elemento o un subsistema tiene repercusiones en los demás. Está ya la conciencia que las decisiones de una directiva en una empresa, grande o pequeña, transnacional o local, afecta de manera directa o indirecta un patrimonio que no es de ella, ni de este tiempo y lugar, sino que repercute en el patrimonio de la humanidad toda, y que esto tiene repercusiones en las generaciones venideras.

Hay en esta materia un serio desafío ambiental que significa dar sostenibilidad al desarrollo urbano. Siendo ésta una tarea que presenta grandes retos en múltiples aspectos de la vida de las ciudades y que pueden tener serias consecuencias, muy relevantes en términos de: la calidad de vida de la población y la salud de sus habitantes; la productividad de las acciones económicas y de la ciudad como conjunto; la equidad, porque los impactos negativos de los problemas ambientales tienden a afectar desproporcionalmente a los más pobres; los sistemas ecológicos donde se asientan las ciudades y las condiciones que ejercen sobre la sustentabilidad del desarrollo urbano; la vida misma y la seguridad ciudadana. Estos son, en suma, los aspectos más relevantes en los que se debe poner énfasis al estudiar la ciudad desde una perspectiva ambiental.

Lograr una gestión exitosa, que efectivamente resuelva estos problemas y movilice los recursos locales, pasa necesariamente por contar con personas e instituciones capaces de hacerlo. En la mayoría de los casos son las personas (sus actitudes democráticas y de mutua colaboración, su nivel de interés, su motivación) e instituciones (su eficiencia, su eficacia, su poder) las que determinan la diferencia entre una gestión que resuelve problemas y construye un futuro diferente.

La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo, realizada en Río de Janeiro en 1992, confirmó la vigencia de este principio de sustentabilidad ambiental, que había sido instaurado por primera vez por la Comisión Brundland de las Naciones Unidas en 1987. La Conferencia de Río estableció un programa o agenda de tareas para éste y el próximo siglo (de ahí el nombre de Agenda 21), con el fin de contribuir al logro de la meta global de un desarrollo sustentable.

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) ha desarrollado propuestas en esta dirección, que apuntan hacia un desarrollo ambientalmente sostenible, en el marco de una transformación productiva con equidad social. La creciente inserción internacional de nuestras economías, las necesidades de competir en mercados globalizados, el atraso tecnológico, la falta núcleos endógenos de ciencia y tecnología, la falta de recursos humanos capacitados, y sobre todo, las necesidades de un desarrollo económico y social acelerado que sirva a los propósitos de vencer el subdesarrollo, superar la pobreza y la marginalidad social, económica y cultural, han llevado a la CEPAL a estas propuestas innovadoras. Este marco de propuestas para la

transformación productiva, con equidad y sostenibilidad ambiental del desarrollo, inspira el enfoque de políticas ambientales necesarias para enfrentar los crecientes problemas que enfrenta la región en esta área.

## **II. LA GESTIÓN AMBIENTAL URBANA**

Gestión ambiental se refiere al conjunto de las actividades humanas que tienen por objeto el ordenamiento y el manejo del ambiente o de sus componentes, incluyendo la formulación de políticas, el diseño de instrumentos y mecanismos tanto formales como informales. Por ello, una de las prioridades actuales para lograr una gestión ambiental adecuada es la de contar con directrices y orientaciones técnicas más precisas para poder implementar dichas políticas y normas jurídicas.

Para que la gestión ambiental sea sostenible, es necesario que la comunidad dé respuesta a los problemas ambientales, en el marco de una gestión local democrática y participativa. La gestión del desarrollo urbano sostenido será viable en el momento que la población haya participado desde la etapa de planificación, identificando y priorizando sus problemas, y así, seleccionar las mejores alternativas de solución, procurando el uso racional de los recursos, evitando su depredación. La sociedad civil debe expresarse. Es importante registrar sus inquietudes, observaciones, acuerdos y nuevas ideas. La integración de las opiniones de la comunidad es de gran importancia pues genera un sentido de propiedad comunitaria sobre las propuestas, lo que facilita su implementación y apoyo futuro a los acuerdos logrados.

La gestión ambiental urbana recibe una definición amplia en el proyecto de construir la ciudad que se quiere. Se considera como fundamental, “la comprensión de las relaciones sociales, económicas y políticas entre los diferentes actores que intervienen en la construcción y el funcionamiento de la ciudad” (Balbo, 1995). Poniendo énfasis en entender y apoyar la acción del municipio en el ejercicio de “las funciones de gobierno de la ciudades el contexto de los procesos de cambios a nivel nacional” (Simioni, 1996:).

El modelo de gestión ambiental, debe presentar tres características centrales en torno a las cuales surgen algunos temas de futuro:

- La gestión ambiental urbana busca asimilar el estilo de la planificación estratégica, en el que se utiliza como metodología de análisis la matriz FODA, identificando fortalezas y debilidades en el ente gestor y oportunidades y amenazas en el medio en que aquél deberá operar y buscar modificar. Una implicancia necesaria de esta opción es la tendencia de buscar colaboración y acción conjunta con los agentes privados y con las fuerzas externas al ente que esté llevando a cabo el proceso.
- La gestión ambiental urbana otorga un papel central a los proyectos de identificación de oportunidades para realizarlos, a su diseño y puesta en marcha y a sus impactos sobre el entorno
- La gestión ambiental pública urbana es un proceso de negociación abierta con los ciudadanos y con los inversionistas, incluidos entre éstos los empresarios privados y las agencias públicas a cargo de las obras de infraestructura y otros proyectos.

Debido a la naturaleza misma de los problemas ambientales y, en particular, de aquellos de carácter urbano, se hace imprescindible contar con un sistema de administración

pública que pueda adoptar un liderazgo en la materia, especialmente en el contexto de las ciudades. Con esto no se quiere sugerir que la problemática ambiental urbana sea un problema solo de las autoridades públicas, que debe ser resuelto exclusivamente por las instituciones del Estado. En la práctica, es un problema de la ciudadanía, de la comunidad urbana en su conjunto, en la que las autoridades públicas podrán jugar un papel eficaz,

Por otra parte, el marco institucional también se hace relevante al tener en cuenta que la problemática ambiental que afecta a las ciudades puede tener diferentes rangos de influencia y acción. Sin embargo, son pocos los países que han abordado integralmente el tema de la administración del territorio definiendo con precisión una distribución de competencias y responsabilidades asociadas a una asignación presupuestaria entre el gobierno central, gobiernos regionales o estatales y autoridades locales, que como parte de esta tarea hayan definido con claridad la naturaleza misma del gobierno urbano, sus papeles y funciones, más allá de los planteamientos formales que se expresan en preceptos constitucionales de carácter genérico.

Toda actuación sobre el ambiente debe estar apoyada por el sistema administrativo de la ciudad y contemplar los cuatro elementos básicos que condicionan el éxito de un plan, de un proyecto o de una acción puntual del sector.

Esos elementos o pilares básicos son:

- Componente social.
- Componente económico.
- Componente tecnológico.
- Componente ecológico.

Todos ellos, con el objetivo de promover un desarrollo sostenible en la ciudad, para lo cual es necesario contar con un marco adecuado que se apoye en los siguientes elementos:

- Planificación estratégica del territorio que responda a las verdaderas necesidades de los ciudadanos y a las condiciones del ambiente.
- Un gobierno local con compromiso con la gestión ambiental urbana
- La participación motivada y comprometida de la comunidad.
- La educación ciudadana.

### **Planificación Urbana**

La ordenación territorial, como proceso planificado y política del Estado, constituye un instrumento al servicio de la gestión ambiental y de la dimensión espacial, que actúa sobre la sociedad valiéndose de normas, instituciones y estudios técnicos, elaboración de planes y la evaluación de impactos.

La planificación debe considerar e integrar los aspectos sociales, económicos y medioambientales con una visión a largo plazo. Es necesario identificar los recursos ambientales y sus capacidades límite con carácter previo, con el fin de tener un marco de referencia para poder evaluar el impacto ambiental que tendrán las políticas y los fines perseguidos.

En el contexto de un proceso de desarrollo sustentable, la planificación no puede entenderse como un hecho solamente técnico sino, más bien, como un proceso político. No existe planeación efectiva sin decisión, sin poder político. El propósito así planteado supera el ámbito propiamente institucional e involucra necesariamente a toda la comunidad en un proceso de cogestión con las autoridades municipales. Este nuevo esquema de gestión implica responsabilidad social e institucional compartida, y convierte a la población en gestora de su propio desarrollo.

Según Darquea, Sevilla, G. (1999 p. 48) *“La planificación participativa debe instituirse como un instrumento básico de un proceso de desarrollo sostenible, en el marco de una gestión democrática que apunte a responder de manera más directa a la voluntad de la población involucrada”*

### **Marco Institucional y Apoyo del Gobierno Local**

El municipio debe ser la institución líder para llevar adelante un programa de gestión ambiental y debe realizar los siguientes esfuerzos:

- Realizar campañas de sensibilización y concienciación a la población acerca de los problemas medioambientales.
- Divulgar los conocimientos necesarios para que se conozcan esos problemas medioambientales en todos los sectores sociales que componen el Municipio.
- Fomentar actitudes de valoración, mejora, interés y protección del medio ambiente, con participación ciudadana a nivel individual y colectivo.
- Promover y apoyar esa participación ciudadana. (Calvo, S. M. 2001)

En una perspectiva de desarrollo centrado en las capacidades y posibilidades locales, el Municipio ya no puede seguir con intervenciones puntuales en respuesta de las emergencias.

La búsqueda de un modelo sostenible para la ciudad exige a los municipios, la asunción de una responsabilidad directa en la definición del futuro de la ciudad. Construir una imagen objetiva y la política que permita su realización impone una perspectiva no solo a corto plazo, sino una visión de futuro, lo que significa que las decisiones que se tomen sean todas orientadas hacia los objetivos fijados: identificar los actores que puedan participar en esta política, tener una capacidad de involucrarnos y de comprender los roles que cada uno puede y tiene que cumplir, y elegir en el tiempo entre diferentes prioridades de inversión.

Para promover el desarrollo de prácticas urbanas compatibles con ciudades sostenibles, se requieren autoridades capaces de aplicar políticas que posibiliten el crecimiento económico sostenido y la superación de la pobreza, así como instituciones sólidas que permitan sostener los cambios necesarios y ciudadanos responsables y comprometidos con este objetivo común. La formulación de objetivos de desarrollo urbano ambiental y la provisión de educación, información y capacitación para su consecución son estrategias básicas para implementar estrategias de desarrollo de capacidades para la gestión urbana ambiental. (CEPAL 1997).

### **Participación Ciudadana**

La participación comunitario le otorga el sentido de pertenencia, por el cual la gente se identifica con la ciudad, la siente suya y, por lo tanto, la cuida y la mantiene, provocando un cambio de actitud frente a los bienes y servicios públicos. En este contexto, resulta indispensable contar con organizaciones comunales para iniciar un proceso concertado. Es necesario que los municipios promuevan la organización comunal y compartan las decisiones de la problemática local.

La manera de iniciar acciones con un mínimo de confrontación es fortalecer los diferentes agentes a través de la búsqueda de la participación democrática que permita identificar e involucrar las necesidades, demandas y aspiraciones comunes en la propuesta. Para esto es recomendable promover prácticas ciudadanas democráticas que permitan unir los esfuerzos y recursos locales delineando una nueva lógica del desarrollo urbano desde lo ambiental. Esto significa, iniciar las acciones con estudios

básicos de factibilidad institucional, físico y económicos que demuestren, que con su participación van a obtener beneficios directos, en imagen urbana, en calidad de vida y en trabajo.

A fin de que la participación de la sociedad civil sea más efectiva en la toma de decisiones de gestión ambiental urbana a nivel local, se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos

- Desarrollar mecanismos y estrategias para abrir nuevos espacios de participación entre las organizaciones y las comunidades que impliquen disponibilidad de recursos financieros y colaboración en tareas operativas.
- Fomentar la representación de distintos actores en todos los niveles del desarrollo local, incluyendo la comunidad, agentes privados y gobiernos locales, con legitimidad y poder local para decidir sobre políticas.
- Promover programas de capacitación que utilicen metodologías adecuadas que respeten las necesidades, valores y aspiraciones de la comunidad local.
- Fomentar la participación de la comunidad en la formulación, elaboración, monitoreo y evaluación de los proyectos comunitarios.
- Procurar la creación de mecanismos de articulación y coordinación entre la comunidad y los gobiernos locales en la forma de instancias de participación que se identifiquen como sistemas de gestión ambiental, o comités ambientales locales.

Miranda L. (1995 BID) considera necesario formularse las siguientes preguntas para iniciar la implementación de un programa de gestión ambiental.

- ¿Saben los actores tanto institucionales como las comunidades lo que deberían hacer para resolver sus problemas urbano ambientales?
- ¿Saben cómo mejorar su calidad de vida y promover el desarrollo de su ciudad?
- ¿Saben como colaborar entre ellos para lograr sus objetivos?
- ¿Son capaces de llevarlo a cabo?

Es importante precisar las respuestas a las preguntas antedichas. Esto significa desarrollar una adecuada evaluación de las capacidades requeridas para lograr mejor gestión urbano ambiental tanto a nivel individual como institucional. Si no son capaces de llevar adelante sus propuestas, entonces se requiere poner énfasis en acciones de capacitación, utilizando la información adecuada, sistematizando experiencias exitosas. Y si no saben como colaborar entre ellos, se requieren acciones de educación que posibiliten la generación de actitudes y valores adecuados.

### **Capacitación o Educación ciudadana**

De nada sirve disponer de planes de emergencia, de medidas correctoras de impactos o de aplicación de sanciones, si no existen una concienciación y una información adecuadas cuya finalidad sea poner en conocimiento de todos los ciudadanos qué es lo que contamina, cómo se contamina, y como podemos evitar esa contaminación. Para ello, es necesaria la existencia de un programa de educación ambiental que cubra todos los sectores de la sociedad. Calvo S, M. (2001).

Existe además, la urgente necesidad de invertir mayores recursos en la evaluación, capacitación y asesoría técnica que permita contar con recursos humanos capacitados, con funciones definidas y mediante una actualización permanente; capacitación basada en la sistematización, disseminación y réplica de experiencias exitosas con visión de largo plazo, apropiadas a cada realidad.

En 1970, la UNESCO definía la Educación Ambiental como: *El proceso que consiste en reconocer valores y aclarar conceptos con objeto de fomentar destrezas y actitudes necesarias para comprender y apreciar las relaciones entre el hombre, su cultura y su medio físico. La Educación Ambiental incluye la práctica en la toma de decisiones y la propia elaboración de códigos de comportamiento, relacionados con la calidad del entorno inmediato al ciudadano.*

El tema del fortalecimiento de los recursos humanos con los cuales cuenten los Municipios, en términos cuantitativos, es fundamental para que la gestión ambiental tenga éxito; pero aun mas importante es el fortalecimiento de los técnicos municipales desde el punto de vista de sus capacidades de apoyar la elaboración e implementación de una gestión urbana municipal autónoma, que tenga la capacidad de promover el desarrollo local.

Los programas de fortalecimiento municipal deben involucrar el desarrollo de políticas urbano ambientales que les provea de competencias, tecnologías y equipos que faciliten el logro de los objetivos a través de actividades concretas. Para esto se deberán desarrollar acciones de capacitación de todos sus estamentos en los temas de desarrollo sostenido, proporcionando apoyo técnico y propiciando cambios que generen ambientes de trabajo adecuados y modernicen la cultura institucional municipal.

La educación medioambiental debe abarcar todos los sectores de la población, desde los integrantes de la Administración Municipal a los escolares y al resto de los ciudadanos. Es vital la promoción de acciones masivas de educación ambiental en base a la diseminación de experiencias exitosas que propicien la aceptación social de nuevas prácticas y la voluntad ciudadana para participar, cumplir y respetar las obligaciones o normas requeridas para mejorar armónicamente el ambiente urbano. La educación es un instrumento para la participación, favorece la toma de conciencia de los actores potenciales de las experiencias, permite difundir y educar a la comunidad para que identifique el problema y así viabilizar su participación en la solución.

En materia de educación ciudadana, la administración del alcalde Antanas Mockus en Bogotá, lanzó las “Tarjetas Ciudadanas”, impresas con la colaboración del sector privado para calificar las actitudes ciudadanas. La Tarjeta Roja, idea exportada al ecuador recientemente, permite expresar reclamos educadamente y protestar por aquello que merezca ser reprobado y la Tarjeta Blanca, para recompensar actitudes callejeras positivas, aprobar la cortesía en el tránsito, el buen trato y la amabilidad. En Ecuador la Corporación 3-D (Decisión, Dedicación y Disciplina) iniciará su uso en la ciudad de Quito. En Bogotá aún existe temor de utilizar las tarjetas y un 23% de la ciudadanía la lleva en el interior de su vehículo.

La creación de “Observatorios Urbanos” es una nueva tendencia de colaboración del municipio con la nación. En Bogotá, el Instituto Distrital de Cultura y Turismo y el Instituto Colombiano de Antropología, inician un Observatorio de Cultura Urbana con el objetivo de analizar aspectos como la representación y sentimientos de pertenencia a la ciudad, cultura política y cívica, representación de la institucionalidad y enfoques territoriales de la población. Se contratará una encuesta de opinión sobre los conocimientos, prácticas y creencias respecto al actual Código de Policía de Bogotá, lo cual coincide con el debate que a nivel más amplio, se le está dando al Código Nacional de Policía. Este ejercicio servirá como fuente de información para elaborar el Código de Convivencia Ciudadana, proyectado por la administración.

Acciones de capacitación, educación y comunicación son requisitos básicos para la ejecución de propuestas conjuntas y para alcanzar el consenso que permitirá resolver nuestros problemas urbanos y construir mejores ciudades para todos.

El lugar donde la Educación Medioambiental debe alcanzar mayor desarrollo es en las escuelas, por dos motivos fundamentales:

- Por su orientación hacia el futuro.
- Por su valor actual.

Las Alcaldías o Ayuntamientos deben asumir las responsabilidades educativas en esta materia, deben colaborar en la introducción del tema ambiental en la escuela, creando los vehículos necesarios para que los niños conozcan su entorno, para que lo aprecien y para que se mentalicen en su protección.

La educación ambiental no debe transmitir únicamente conocimientos, sino, que debe colaborar en la formación de los valores y actitudes en los escolares, así como también debe promover la posibilidad de los ciudadanos de participar en la gestión del ambiente de su entorno.

Es también importante educar a los políticos, técnicos y funcionarios con el objeto de:

- Dar ejemplo al resto de los ciudadanos.
- Transmitirles conocimientos sobre los impactos medioambientales que les atañen.
- Para poder otorgar y exigir responsabilidades ante cualquier problema medioambiental. . (Calvo, S. M. 2001)

### **Deficiencias Comunes en La Gestión Ambiental Urbana**

La deficiencia en la gestión urbano ambiental, es debido principalmente a que los actores urbanos desconocen como resolver sus problemas. Podemos afirmar que una vez que establecen un camino adecuado para resolverlos, pueden hacerlo y logran impactos significativos en la mejora de la calidad de vida, pero aún sufren de las siguientes limitaciones para enfrentarlos:

- Limitadas capacidades institucionales para mejorar la gestión ambiental urbana, así como debilidad para promover y apoyar iniciativas privadas y populares relacionadas con la inversión urbana y los servicios públicos.
- Ausencia de instituciones o instancias que coordinen, concierten, estimulen y promuevan iniciativas relacionadas a la gestión urbana ambiental
- Desconocimiento del concepto de desarrollo sostenido de los actores tanto institucionales como las propias comunidades.
- Falta de una voluntad política consistente.
- Falta de planes ambientales integrales, así como de estrategias y planes de acción con enfoque participativo, integrador y movilizador.
- Dificultad para dar sostenibilidad a las acciones debido a los continuos cambios de autoridades locales y sus funcionarios de confianza.
- Carencia de personal capacitado para la gestión de las propuestas, así como para lograr movilizar nuevos recursos financieros para ejecutarlas.
- No existe estrategia educativa amplia que involucre el tema ambiental.
- Los canales de información son insuficientes tanto sobre los problemas como sobre los éxitos relacionados a este tema.

- La ausencia de políticas y programas de educación ambiental de aplicación general, empezando desde los grados de educación iniciales, así como de recursos humanos calificados y metodologías apropiadas para ello.

### **III. CALIDAD AMBIENTAL Y CALIDAD DE VIDA URBANA**

La calidad del ambiente urbano depende de la comprensión de los aspectos naturales, históricos culturales, físicos espaciales, y funcionales de la ciudad. Elevar la calidad del ambiente urbano es una precondition para el desarrollo que implica incorporar el concepto de sostenibilidad para garantizar también a las generaciones futuras al menos los mismos niveles de calidad existentes. Por tanto para orientar adecuadamente el modo de construir una planificación urbana adecuada a las verdaderas ciudades de sus habitantes, se deberá trabajar con el concepto de “calidad urbana sostenible” (Giovannini Paolo, 1993).

La calidad de un determinado territorio se define mediante la identificación que debe existir entre el hombre y los objetos que componen el ambiente urbano que permiten medir el bienestar de los individuos en función de aquello que ofrece la ciudad, en términos de servicios asistenciales, seguridad, educación, transporte, satisfacción funcional, estética, cultural y de relaciones sociales, vale decir, en términos generales de las relaciones de coherencia y de compatibilidad entre las características del medio ambiente existentes y las características psico-fisiológicas, sociales y culturales de sus habitantes, en síntesis, la calidad ambiental se configura como calidad de vida urbana o calidad global (Maldonado, T. 1987)

En relación al concepto de calidad de vida urbana para delinear los aspectos de la calidad de la ciudad existente y la vinculación con el grado de adecuación del lugar con las necesidades y deseos de sus habitantes, es sumamente importante entender que el término calidad está relacionado con la comodidad, lo agradable, lo habitable, en una particular realidad ambiental y en función del sujeto que lo construye y lo administra, es decir quien lo pone en funcionamiento, para posteriormente ser evaluado y acondicionado por las personas que los habitan, según sus propios criterios de calidad.

La calidad de vida como análisis aplicado a un determinado territorio, llamado ciudad, urbanización o barrio, considera las variables vinculadas con el contexto espacial específico, sus características físicas, de ubicación, ambientales, económicas sociales y culturales es decir sus forma de vida y de gobernabilidad. Todos estos deben ser argumentos de discusión para los técnicos y profesionales, especialistas en disciplinas urbanas que se ocupan de estudiar la calidad de vida urbana en la ciudad, así como por los políticos, para quienes se les presenta un importante campo de trabajo sobre los requerimientos de los ciudadanos y la definición de políticas para atender tales necesidades, tanto en forma individual como colectiva, necesidades que son vinculadas a la cotidianidad, a la demanda de servicios nuevos, al mejoramiento de aquellos existentes para alcanzar niveles de bienestar que coincidan con aquellos deseos existentes para alcanzar niveles de bienestar compatibles con las características de los hombres que allí habitan y con el contexto específico.

La creciente degradación y depredación del medio ambiente ha constituido, en los últimos años, una seria preocupación por su nivel de agresividad y alto riesgo, superando el lugar relegado en que se encontraba y convirtiéndose en una de las prioridades de la comunidad mundial.

La importancia otorgada a este aspecto se demuestra en el tratamiento especial del tema del medio ambiente, destacándose: la producción notable de conocimiento a su alrededor; la generación de metodologías de conservación, preservación y administración del medio ambiente; el desarrollo tecnológico y adaptación de tecnologías para evitar y controlar la contaminación ambiental; las recomendaciones tendientes a lograr un uso racional, eficiente y cuidadoso de los recursos naturales básicos –tierra, aire y agua–, así como la asignación de recursos destinados a apoyar procesos de recuperación, conservación y administración del medio ambiente. Estos son algunos de los elementos que evidencian la importancia del tema en la actualidad.

Lo anterior y muchos otros factores demuestran el enorme esfuerzo desplegado. Se ha logrado que se tome en cuenta la temática ambiental al momento de asumir nuevas actitudes, de formular políticas y programas, de ejecutar proyectos y asignar recursos. Sin embargo, a pesar de la indiscutible importancia del tema y de la necesidad de intervenir en forma inminente, oportuna y consistente, se advierte una evidente contradicción: no puede haber un proceso de sostenibilidad ambiental en el mediano y largo plazo si predomina la pobreza y el deterioro de la calidad de vida de la mayor parte de la población de nuestros países.

El tema de la preservación del medio ambiente corre el riesgo de quedarse en la teoría y en el marco de la utopía si no se producen cambios estructurales que permitan abordar la pobreza y la desigualdad social con fortaleza, creatividad, justicia y equidad. No es posible hablar de un desarrollo económico viable cuando las prioridades de la mayor parte de la población giran alrededor de la posibilidad real de subsistencia diaria, es decir, de poder satisfacer sus necesidades básicas elementales de alimentación, vivienda y salud. El deterioro de la calidad de vida de la mayoría de la población ha tocado fondo, relegando a niveles de extrema pobreza a un porcentaje importante de ella.

El cambio y el desarrollo sostenible serán viables sólo si son emprendidos con nuestro propio esfuerzo, trabajo, imaginación y decisión, en la lucha permanente contra el subdesarrollo y la injusticia social. El desarrollo sostenible debe orientarse a alcanzar metas económicas, sociales, ambientales y políticas dirigidas a mejorar la calidad de vida de la población y que reconozcan el derecho de las personas a decidir sobre su futuro; pero, también, que asignen los instrumentos políticos, económicos y jurídicos para modificar su situación actual.

*“Cada sociedad debe desarrollar su propia respuesta a sus problemas: administraciones locales democráticas y participativas y organizaciones comunitarias fuertes, aparecen no sólo como un objetivo del desarrollo sostenible sino también como medios para conseguirlo.”* (HABITAT II, 1996)

## CONCLUSIONES

- La presión del medio urbanizado sobre los sistemas naturales se va a incrementar aún más con el paso del tiempo, y el que ello agudice en mayor o menor medida las actuales crisis ambientales, va a depender de la capacidad que tengan las sociedades urbanas de reconvertir sus actuales patrones de desarrollo, hacia modelos más compatibles con sus condiciones locales.
- La finalidad de la gestión urbana ambiental es construir ciudades sanas y sostenibles en donde todos, especialmente los más vulnerables, alcancen una adecuada calidad de vida. Esto requiere básicamente: acceder a recursos suficientes, invertir en infraestructura y servicios adecuados, y facilitar la participación de la población en la toma de decisiones.

- La Planificación debe ocuparse de la definición de políticas y objetivos de mediano plazo, (planificación estratégica) en lugar de tener solamente una perspectiva inmediata, identificando además, la dirección para la búsqueda de una mayor eficiencia en la ciudad, manteniendo los elementos imprescindibles para garantizar, ente otros, adecuado niveles sanitarios, higiénicos, de condiciones de trabajo y de seguridad en las viviendas.
- La Agenda 21 sostiene que el desarrollo sostenible de los asentamientos humanos requiere una administración pública local con capacidad de respuesta, transparente y responsable. También requiere del compromiso activo de las organizaciones de la sociedad civil y una amplia participación popular.
- El gobierno responsable y la participación cívica necesitan del fortalecimiento de distintos mecanismos de participación, como el acceso a la justicia y la planificación comunitaria de las intervenciones, que garanticen que el parecer de todas las personas se tenga en cuenta a la hora de determinar los problemas y las prioridades, fijar metas, ejercer derechos, determinar las normas aplicables a los servicios, movilizar recursos y adoptar políticas ejecutar programas y proyectos.
- Uno de los principios rectores de la acción coordinada entre las autoridades municipales y los diferentes actores sociales debería ser el de convertirse en activos agentes de guardería ambiental y en vigilantes permanentes de la calidad ambiental en el municipio.
- Las autoridades locales, que en el pasado han sostenido toda la responsabilidad de la gestión urbana, pasan a liderar iniciativas y esfuerzos para llevar a cabo las acciones dirigidas a mejorar la calidad ambiental de las ciudades, que promuevan el desarrollo sustentable.
- Avanzar hacia la sostenibilidad local no es sólo ya una vía de preservación del patrimonio de un municipio, sino una autentica necesidad para evitar aumentar, también, las consecuencias de un desarrollo que no tiene en cuenta al ser humano y muy poco al ambiente.
- El proceso de sostenibilidad es dinámico y evolutivo y cambiará a lo largo del tiempo, a medida que la comprensión de los problemas del ambiente local sea más profunda y pueda ser entendida de igual manera por todos los actores locales.
- El modelo de territorio que se busca, las características ambientales de los escenarios futuros a construir y los proyectos estratégicos deben estar orientados a garantizar un mejoramiento constante de la calidad ambiental de la ciudad y de la calidad de vida de los ciudadanos.
- La gestión local del desarrollo y del crecimiento urbano tiene que considerar la valoración de las iniciativas, los recursos y las capacidades de la población, para que contribuyan lo más eficientemente posible en el desarrollo urbano local.
- Uno de los objetivos de una gestión urbana moderna tiene que ser el del mejoramiento de los mecanismos que permitan a la ciudad funcionar y aumentar la productividad urbana; este también es un concepto difícil de definir, pero sobre el cual hay un consenso general. Aumentar la productividad de la ciudad significa “aumentar al máximo las economías de concentración y sus externalidades positivas y, al mismo tiempo, minimizar las deseconomías y las externalidades negativas” (Banco Mundial 1991).

- Según La CEPAL, 1998. El tema *city market*, es decir, la “venta” de la ciudad al público (residentes, inversionistas, turistas, etc.), está teniendo un énfasis creciente en la gestión urbana. Esto implica conocer el producto que se vende, elegir el mercado en el cual se quiere vender, identificar los elementos que se pueden o se deben introducir para que el producto sea lo más competitivo posible y operar para que los cambios necesarios se realicen. El destino de la ciudad será diferente, estando ligado a los flujos de recursos financieros, turísticos o humanos, existiendo también el riesgo de la “marginalización”, atendiendo a esta como pérdidas de oportunidades para el desarrollo, en caso de que estos recursos no fluyan hacia la ciudad.

## **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

- Banco Interamericano de Desarrollo (1995) “ Sexta Consulta sobre el Medio Ambiente”. Curitiba, Brasil.
- Calvo Seoanez, Mariano (2001)” *Tratado de Gestión del Medio Ambiente.*”, Edit: Mundi-Prensa. Madrid-España.
- CEPAL (1998). “ Ciudades Intermedias en América Latina y el Caribe. Ministeri degli Affari Esteri Cooperazione Italiana.
- Darquea, Sevilla ,Gonzalo ( ) “Programa de Capacitación Municipal (SACDEL)”, IULA/CELCADEL, Quito, Ecuador
- Fusco L. Y Nijkamp. P. (199) “ Le valutazioni per lo sviluppo sostenibile della città e del territorio” Franco Angeli , Milano, Italia.
- Maldonado. T. (1987) “Il futuro oltre la modernità” Fetrinelli, Milano.
- Méndez V. Elias (1990) “Gestión Ambiental y Ordenación del Territorio” ULA, Mérida.
- Durán de la Fuente, Hernán, Proyecto CEPAL/GTZ  
Pacheco Montes, Margarita. ( 2000 ) Instituto de Estudios Ambientales (IDEA) Universidad de Colombia, Bogotá, Colombia
- Parejo, Carmen. (1999) “Guía Práctica para la Gestión Ambiental” , Ediciones Mundi-Prensa México.
- Riera Jiménez, Ellen Yanitza. ( 2002), “Crecimiento Urbano y Gestión Ambiental. Caso de estudio: Municipio El Hatillo”, Trabajo de grado. Maestría en Desarrollo y Ambiente, Universidad Simón Bolívar, Caracas, Venezuela.
- Seoànes Calvo, Mariano (1998) “Medio Ambiente Y Desarrollo: Manual De Gestión De Los Recursos En Función Del Medio Ambiente” Editorial: Mundi-Prensa, Madrid, España

**Primera Reunión de la Red de Marketing y Desarrollo Urbano  
"MARKETING EN DESARROLLO URBANO"  
ITESCA. Ciudad Obregón. México  
Noviembre 2003**

**MARKETING ESTRATEGICO Y PARTICIPATIVO DE  
CIUDADES**

**Reinhard Friedmann**

Doctor en Ciencias Políticas.

Universidad de Heidelberg (RFA) y Universidad Central (Chile)

**Resumen:**

La importancia que asume hoy el marketing urbano en el desarrollo de las ciudades ha sido ilustrada con mucha originalidad en Europa y Estados Unidos. Este paper demuestra el enorme significado del marketing como medio para enfrentarse a los actuales y futuros desafíos de las ciudades. Esgrima las razones para la aplicación del marketing al ámbito urbano y presenta diferentes concepciones y definiciones de marketing urbano. En segundo lugar, presenta el marketing estratégico de ciudades. En tercer lugar, aborda el enfoque y la política de la identidad e imagen corporativa para ciudades como elemento central del posicionamiento de la ciudad. Y, por último, discute la necesidad de aplicar nuevas formas de participación urbana.

***Palabras claves: Marketing Urbano, Gestión Estratégica Urbana, Participación***

Hoy ya no se menciona el concepto de Marketing únicamente en relación con las empresas privadas, sino cada vez más se lo relaciona con comunas y ciudades (Marketing Comunal o Marketing Urbano)<sup>1</sup>. Armin Töpfer habla del Marketing Urbano como un "State of Art"<sup>2</sup>. El desafío de la Gestión Urbana es fortalecer la capacidad de las ciudades para adaptarse al mercado cambiante, aprovechar las oportunidades y sostener su vitalidad. Las ciudades deben iniciar lo que las organizaciones dedicadas a los negocios han estado haciendo durante años: la planificación estratégica de mercado (marketing estratégico). Han de "diseñarse a sí misma como un sistema que puede absorber las dificultades y adaptarse rápida y efectivamente a nuevos desarrollos y oportunidades"<sup>3</sup>.

## **1.- LA MODERNIZACION DEL GOBIERNO LOCAL: CLAVE DE ÉXITO DEL MARKETING URBANO**

A nivel mundial se está presenciando una verdadera “perestroika” en el mundo municipal<sup>4</sup>. Se habla de una verdadera “revolución”: “El ascenso de la ciudad y del gobierno local de corte empresarial”<sup>5</sup>. Hoy es preciso gestionar la ciudad como una empresa (“ciudad-empresa”)<sup>6</sup>. La administración municipal ha de intentar emular las mejores prácticas de las instituciones del sector privado. No se puede manejar el municipio como una empresa, pero sí se lo puede dirigir con espíritu emprendedor.

El “Nuevo Municipio” se basa en los siguientes principios<sup>7</sup>:

- ❑ Municipio visionario, estratégico y catalizador: Mejor llevar el timón que remar.
- ❑ Municipio inspirado en objetivos y dirigido a resultados.
- ❑ Municipio inspirado en la gente: Satisfacción de las necesidades de la gente (usuarios) y no las de la burocracia.
- ❑ El Municipio de corte empresarial y competitivo.
- ❑ El Municipio previsor: Más vale prevenir que curar.

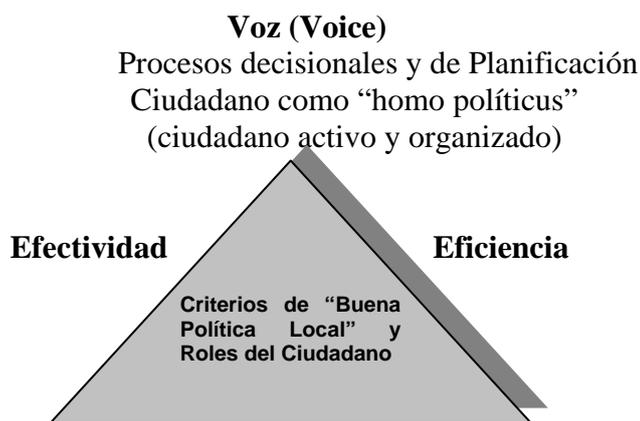
El gran desafío que deberá enfrentar el municipio es demostrar que es realmente eficaz y eficiente<sup>8</sup>. La consolidación de la democracia hace que, hoy la política se evalúe como gestión, y esta última como satisfacción de la ciudadanía. La ciudadanía tiende cada vez más evaluar la gestión del municipio por los resultados. Hoy desea ser protagonista, consultada, atendida y satisfecha. En casi todos los países, se va afirmando este “modelo pragmático de votación de la ciudadanía”<sup>9</sup>.

El “buen gobierno local” implica gestionar los asuntos públicos de una manera transparente, responsable, participativa y equitativa. Hubert Heinelt habla del “triásico” de legitimación, eficiencia y efectividad como los criterios centrales para una “buena gestión/política local”<sup>10</sup>. Las decisiones y medidas locales han de ser enjuiciadas sobre la base de los siguientes preguntas<sup>11</sup>:

- ¿Se ha logrado los objetivos, es decir: los efectos (impactos) intentados? (dimensión de efectividad, capacidad de gestión por objetivos).
- ¿Con el uso de cuáles recursos se los ha logrado? (dimensión de recursos, el empleo económico de recursos).
- Las decisiones y medidas municipales, ¿ha sido aceptadas por la comunidad? (dimensión de aceptación, legitimación).

En el “Municipio del Ciudadano” puede distinguirse entre tres roles del ciudadano: el ciudadano como “demandante político” (elector), el ciudadano como destinatario de la prestación de servicios (cliente), y el ciudadano como “co-gestor” y “co-productor” en la producción de servicios<sup>12</sup>.

### **Criterios de una Buena Política Local y Roles del Ciudadano en el “Municipio del Ciudadano”**



Los municipios deben acercarse a una situación en la cual se transformen, de simples administradores de recursos, a promotores del desarrollo social y económico. Deben asumir un papel generador y de promoción del desarrollo local<sup>13</sup> lo que implica “romper definitivamente con los conceptos erróneamente concebidos, que tienden a separar como irreconciliables la administración local y la iniciativa privada”<sup>14</sup> (política de public-private-partnership). Además, ha de desarrollarse iniciativas para aplicar el concepto de *empowerment* con los ciudadanos. Hoy se está empleando este concepto “para superar la creciente brecha existente entre los ciudadanos y la acción política. Con el *empowerment* orientado hacia los ciudadanos se pretende aumentar su grado de cooperación (...) ante las propuestas de los gobiernos locales”<sup>15</sup>.

## **2.- RAZONES PARA LA APLICACIÓN DEL MARKETING AL ÁMBITO LOCAL**

### **Nuevos escenarios: Globalización y creciente competencia entre las ciudades**

La primera década del nuevo siglo presenta cambios tan dinámicos como sustantivos en lo social, en lo político y en el contexto económico mundial. Algunos de éstos están relacionados con el fuerte proceso de integración (mercado común), la globalización de la economía y la aceleración del proceso de urbanización. Estos cambios traen consigo nuevas exigencias a las ciudades y a los gobiernos locales.

El proceso de globalización es una característica del nuevo escenario, y tiende a “redibujar el mapamundi de la geografía política real mediante el debilitamiento de la noción tradicional de Estado nacional y mediante el paralelo fortalecimiento de cuasi-Estados supra-nacionales y sub-nacionales (...)”<sup>16</sup>. En Europa, por ejemplo, las dimensiones políticas, económicas, sociales y geográficas de la globalización son claramente visibles, donde “el surgimiento de organismos supra-nacionales (los de la Unión Europea) va de la mano, dialécticamente, con el fortalecimiento de las entidades sub-nacionales, ciudades y regiones, o mejor dicho, ciudades-regiones, (urbi regio), nuevos actores de la competencia internacional por capital, tecnología y mercados”<sup>17</sup>.

El factor de mayor relevancia a favor de un Marketing Urbano es la creciente competencia entre las ciudades. A medida que se intensifican los procesos de

integración y la economía se globaliza, el papel de las ciudades y la competencia entre ellas se vuelven más significativas. Michael Porter nos dice: “No son las naciones las que compiten, sino las empresas“, y éstas empresas están radicadas en las regiones y ciudades. Es en este ámbito urbano/local donde se genera su entorno competitivo, el que puede facilitar o retrasar su éxito en el mercado<sup>18</sup>.

Hoy ya no se habla de Argentina o de Chile, sino que se habla de las ciudades y regiones de esos países porque, en definitiva, cuando los empresarios, el comercio o las personas llegan a un lugar, están “comprando lugares“. “Las grandes ciudades son las multinacionales del siglo XXI”, señalan Jordi Borja y Manuel Castells<sup>19</sup>

Existe un mercado gigantesco de capitales a los cuales las regiones y ciudades tienen que acceder y la forma de hacerlo es potenciando sus ventajas. En la actualidad, la escasez de capitales de inversión ha generado un proceso de competencia entre los diferentes espacios (sean estas ciudades o regiones) por la atracción de los mismos, poniendo en marcha un mecanismo por el cual no es suficiente el contar sólo con ciertas condiciones adecuadas para el desarrollo de una cierta actividad, sino que además de generar tales condiciones de atraktividad, es necesario impulsar un proceso de “marketing del lugar” (place-marketing), que permita identificar y promocionar las ventajas comparativas de cada localidad. Y finalmente es necesario definir la imagen de la ciudad y elaborar una política de marketing para la misma<sup>20</sup>.

Se está observando la configuración del territorio como un espacio donde se desarrolla la competencia entre las ciudades<sup>21</sup>. Sólo sobrevivirán y progresarán las regiones y ciudades más competitivas<sup>22</sup>. Hoy las corporaciones locales, a fin de asegurar la prosperidad de sus ciudadanos, compiten entre sí para atraer inversiones. Las ciudades compiten unas con otras para atraer visitantes, negocios e inversiones. “Ser competitivo o morir” podría ser el slogan para las ciudades.

### **Marketing Urbano como potente herramienta de una gestión local moderna**

Para adaptarse exitosamente a las nuevas exigencias del tiempo, los gobiernos locales se verán obligados a emprender una serie de innovaciones a nivel de la gestión urbana. Y es precisamente el Marketing que constituye una base, un enfoque adecuado para iniciar tales innovaciones.

El Marketing Urbano es visto como una efectiva herramienta de gestión urbana, como instrumento fundamental de estrategia de ciudades, de su competitividad<sup>23</sup>. Únicamente las ciudades que utilicen eficazmente las técnicas del Marketing Urbano como recurso podrán beneficiarse en esta competencia.

La dinámica de la competencia intermunicipal “altera los métodos clásicos de gobierno y gestión de las corporaciones locales, orientándolos hacia el ‘marketing city’ de sus proyectos de desarrollo económico y social local”<sup>24</sup>. Los gobiernos locales, preocupados por la promoción de su desarrollo local en un contexto de alta competitividad han de convertirse en “corporaciones públicas dinamizadoras de la cooperación de los diferentes agentes sociales y económicos”<sup>25</sup>. Han de evolucionarse hacia un modelo más abierto a la cooperación múltiple entre los distintos agentes sociales y económicos, públicos y privados.

Así, las ciudades requieren de un concepto eficaz de marketing para atraer nuevas empresas y retener las empresas existentes, atraer nuevos residentes, activar el turismo (atracción de visitantes), poder realizar eventos con relevancia regional, nacional e internacional, eventos culturales, deportivos, etc., interesar a sus propios residentes para la ciudad, y ejercer influencia en el escenario regional, nacional e internacional<sup>26</sup>.

### **La imagen como “factor condicionante” del desarrollo local**

La finalidad última del Marketing Urbano es el aumento del atractivo y desarrollo de una imagen positiva de la ciudad. El factor “imagen” ejerce una enorme influencia sobre la vida de la ciudad<sup>27</sup>. Es considerada como un “factor condicionante del desarrollo local”<sup>28</sup>: La imagen urbana puede constituir un enorme apoyo (imagen positiva) o también un gran obstáculo (imagen negativa) para el desarrollo económico, cultural y social de una ciudad<sup>29</sup>. Es un “capital” importantísimo para el desarrollo de la ciudad. Planificar, posicionar y cuidar la imagen de la ciudad. Va en ello buena parte de un mejor futuro.

R. Mackensen y W. Eckert nos facilitan un interesante concepto para definir el atractivo de una ciudad. Proponen una serie de componentes e indicadores para medir el atractivo de una ciudad<sup>30</sup>.

#### **CRITERIOS PARA EL ATRACTIVO DE UNA CIUDAD**

- Ámbito espiritual e intelectual** (calidad de formación/educación, nivel cultural y de arte, nivel de libertad de credo y de opinión).
- Ámbito psíquico** (calidad emocional, calidad recreacional, calidad dinámica).
- Ámbito social** (grado de protección y de seguridad del ciudadano, previsión y seguridad social, calidad de contacto, calidad política).
- Ámbito económico** (calidad del trabajo, calidad del consumo).
- Ámbito geográfico** (paisajes, clima, etc.)

Fuente: Mackensen, R.; Eckert, W.: Zur Messung der Attraktivität von Grossstädten, en: Analysen und Prognosen, Septiembre de 1970, pág. 10-14;

### **3.- CONCEPTO Y ENFOQUE DEL MARKETING URBANO**

El enfoque que hoy tienen los estudiosos sobre el marketing se ha modificado bastante en los últimos tiempos. Se ha desechado la vieja concepción según la cual el marketing se ceñía a la venta personal y la publicidad. El experto norteamericano de marketing Stanton define el marketing como “una filosofía que parte del supuesto de que el cumplimiento de los deseos del cliente representa la razón de ser económica y social de una empresa<sup>31</sup>. Y según Ph. Kotler, “el marketing es la actividad que permite a la organización quedar permanentemente en contacto con sus consumidores (clientes), reconocer sus deseos, desarrollar productos que correspondan a estos deseos y diseñar un programa de información que da a conocer generalmente las metas de la organización”<sup>32</sup>.

La “ampliación” del concepto del marketing es sobre todo el mérito de Philip Kotler. En su famoso artículo “Broadening the Concept of Marketing”, Kotler<sup>33</sup> echó las bases para

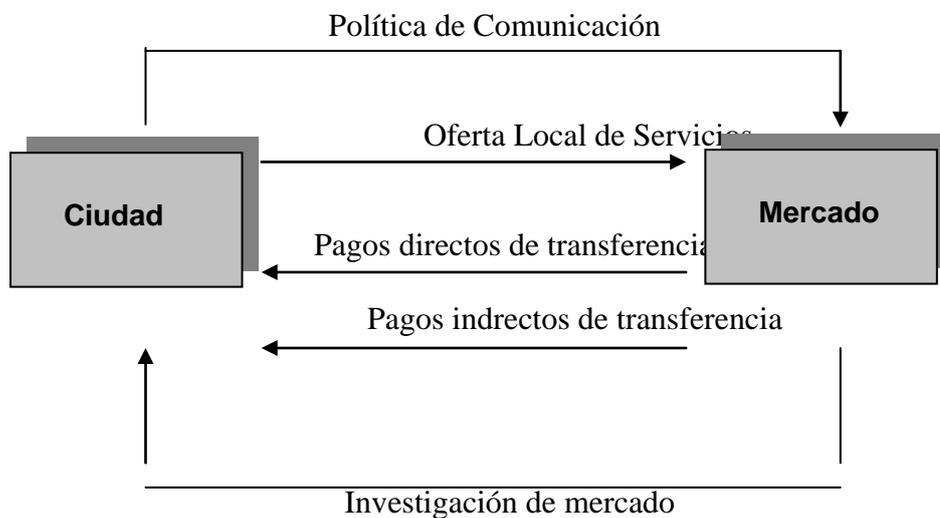
aplicar los principios básicos y métodos del marketing del sector privado al ámbito no lucrativo.

En la literatura y en la praxis sobre el Marketing Urbano y Comunal se parte del supuesto que el concepto de marketing es aplicable a territorios (ciudades y regiones) y que proporciona a los gobiernos locales ayudas decisionales.<sup>34</sup>

Hoy abundan definiciones del marketing urbano. Por ejemplo, G. Ashworth y H. Voogd definen “city marketing” como “a process whereby urban activities are as closely as possible related to the demands of targeted customers so as to maximise the efficient social and economic functioning of the area concerned in accordance with whatever goals have been established. These ideas can be applied at many spatial scales and thus city marketing can be viewed as a part of broader ‘geographical marketing’ alongside regional or even national marketing”<sup>35</sup>.

Según W.-H. Mueller, al “marketing territorial” (place marketing) subyace un enfoque de gestión que parte del supuesto de que las regiones y ciudades solamente pueden evolucionarse exitosamente a largo plazo si son gestionadas con una estricta orientación al mercado, es decir: si las necesidades de su población, su economía y de su entorno regional son consideradas como punto de referencia para todas las actividades de la política de desarrollo. Marketing implica “la planificación, la gestión y el control de las relaciones de una región/ciudad con sus socios de mercado”<sup>36</sup>. El marketing es visto como un instrumento estratégico del desarrollo urbano.

### Sistema de Relaciones entre el Mercado y la Ciudad



Fuente: Manschwetus, U.: Regionalmarketing. Marketing als Instrument der Wirtschaftsentwicklung, DUV, Wiesbaden, 1995, pág. 56

La filosofía que subyace al Marketing Urbano es la *orientación consecuente de la ciudad a las necesidades de los grupos/mercados objetivo* (por ejemplo, habitantes, visitantes, empresa, etc.)<sup>37</sup>. El Marketing Urbano es la actividad que permite a la ciudad (sus instituciones) estar en contacto permanente con sus grupos/mercado objetivo, reconocer sus demandas (necesidades), desarrollar “productos” correspondientes a estas

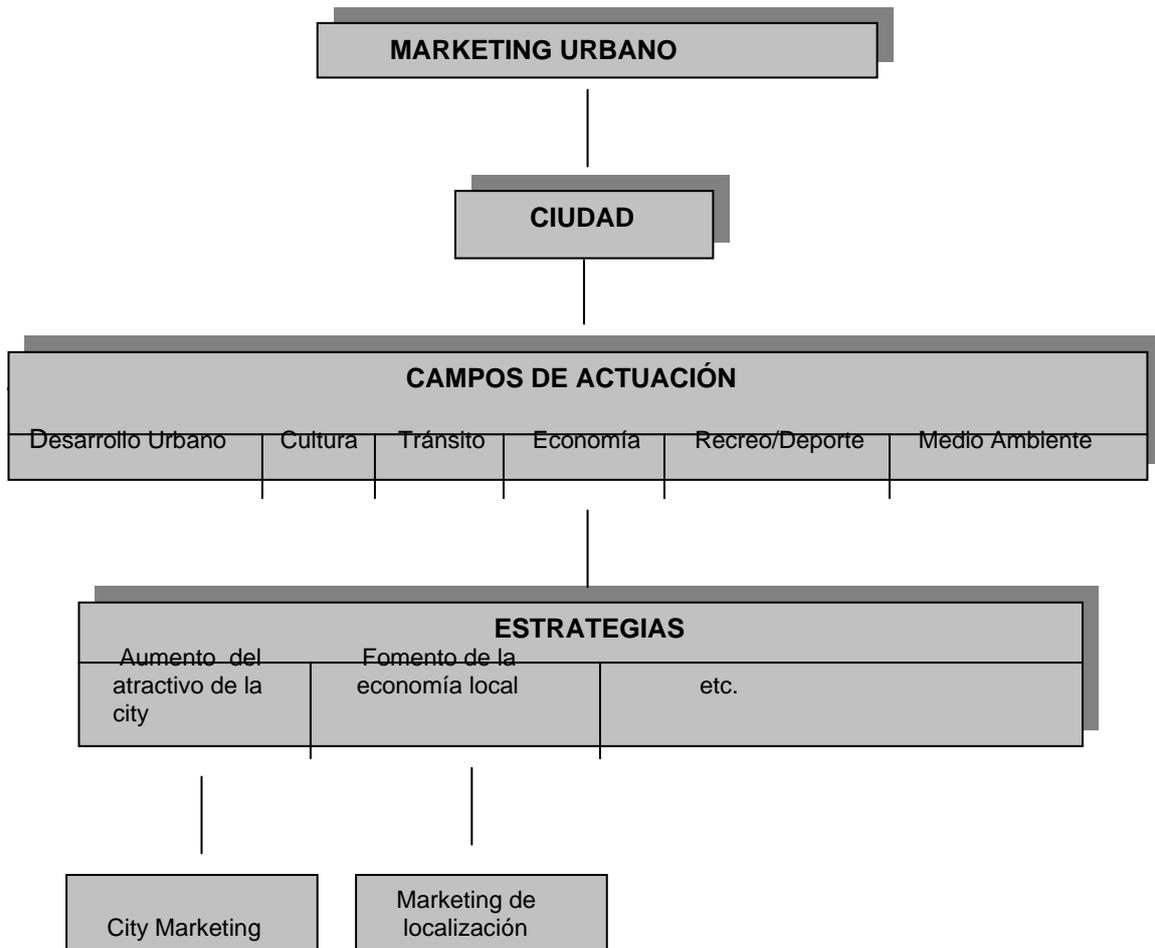
demandas, y generar un programa de información que comunique los objetivos de la ciudad (instituciones locales). El Marketing Urbano abarca “la planificación, la gestión y el control consecuente de las relaciones de intercambio de una ciudad con sus mercados”<sup>38</sup>.

El Marketing Urbano se caracteriza por los siguientes aspectos:

- a) Aspecto filosófico:
  - Orientación hacia los grupos/mercados objetivo, hacia los destinatarios de la política local
  - El punto de partida son los problemas, las necesidades y los deseos de los grupos objetivo
- b) Aspecto informativo:
  - La investigación del mercado es un elemento fundamental del Marketing Urbano.
  - Generar de información acerca de los problemas y las necesidades de los grupos objetivo.
- c) Aspecto estratégico:
  - El Marketing Urbano se realiza mediante la aplicación del enfoque estratégico.
- d) Aspecto de colaboración y coordinación:
  - Todos los actores relevantes de la comuna participan en el diseño del producto “ciudad”.
  - Cooperación sector público – sector privado.

Según Axel Köster, el Marketing Urbano es una estrategia global y aspira a “la activación y coordinación del potencial endógeno con el fin de hacer la ciudad más atractiva para todos los residentes de la ciudad y de las ciudades vecinas, y para los visitantes y empresas”<sup>39</sup>.

## MARKETING URBANO COMO ENFOQUE GLOBAL



Fuente: Köster, A.; Schmidt, K.: Stadtmarketing, en: RaumPlanung, 58, 1992 pág. 140

### Grupos Objetivo del Marketing Urbano

Un aspecto relevante del Marketing Urbano es la selección de los grupos objetivo que se pretende alcanzar. Una ciudad puede atraer a cualquiera de los cuatro amplios mercados objetivo: visitantes y turistas; residentes; trabajadores y profesionales; y negocios e industria<sup>40</sup>.

Las necesidades y los intereses de estos grupos constituyen el punto de partida para todas las actividades de Marketing Urbano: “La mayoría de las ciudades está interesada en el desarrollo, pero no en el desarrollo a cualquier costo”<sup>41</sup>. Cuando una ciudad desea atraer a una determinada categoría compradora, como los turistas, debe definirla claramente, para lograr sus objetivos.

### Principales Mercados Objetivo según Ph. Kotler

#### 1. Visitantes

- a. Visitantes de negocios (asisten a una reunión de negocios o convención,

Inspeccionan el sitio, llegan para comprar o vender algo).  
 b. Visitantes de placer (turistas y viajeros).

**2. Residentes y Trabajadores**

- a. Profesionales (científicos, médicos, etcétera).
- b. Trabajadores especializados.
- c. Individuos ricos.
- d. Inversionistas.
- e. Empresarios.
- f. Trabajadores no especializados (domésticos, inmigrantes, etcétera).

**3. Negocios e Industria**

- a. Industria pesada.
- b. Industria “limpia” (compañías de montaje, alta tecnología, servicios, etcétera).

**4. Mercados de Exportación**

- a. Otras localidades dentro de los mercados internos.
- b. Mercados internacionales.

Fuente: Kotler, Ph., op.cit., pág. 24

La Consultora Kienbaum distingue entre grupos objetivo locales (internos) y grupos objetivo externos (regionales o supraregionales) y recomienda la siguiente clasificación:

**Grupos Objetivo del Marketing Urbano y Regional**

<b>Grupos Objetivo Locales</b>	<b>Grupos Regionales</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Grupos Supralocales</b>	<b>Objetivo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciudadanos</li> <li>• Grupos de interés locales (gremios, clubes, asociaciones)</li> <li>• Empresas locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciudadanos de ciudades vecinas/Compradores</li> <li>• Empresas dispuestas a asentarse en la ciudad</li> <li>• Trabajadores, profesionales y ciudadanos dispuestos a radicarse en la ciudad</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turistas</li> <li>• Visitantes de congresos.</li> <li>• Empresas supralocales y extranjeras dispuestas a asentarse en ciudad.</li> <li>• Trabajadores, profesionales y ciudadanos dispuestos a radicarse en la ciudad</li> </ul>	

Fuente: Kienbaum: Marketing Urbano y Regional, 1993, pág. 51

**Objetivos del Marketing Urbano**

El objetivo de las actividades del Marketing Urbano ha de ser que los servicios y productos ofrecidos por la ciudad (sus instituciones) sean utilizados por los grupos/mercados objetivo, que la ciudad (sus instituciones) esté posicionada ventajosamente respecto a la competencia, que exista una imagen positiva de la ciudad (de sus instituciones), y que los grupos objetivo estén satisfechos con los servicios y productos ofertados por la ciudad (sus instituciones). El objetivo final es el desarrollo de una imagen positiva y el aumento del atractivo de la ciudad.

Frecuentemente se hace una distinción entre el marketing interno y el marketing externo<sup>42</sup>. Los objetivos del Marketing Interno son: la identificación de los ciudadanos con su ciudad y la promoción de la imagen interna (autoimagen) de la ciudad. A su vez, el Marketing Externo persigue dos objetivos: el aumento del grado de conocimiento y aumento del atractivo de la ciudad<sup>43</sup>.

En la praxis y literatura se mencionan frecuentemente los siguientes objetivos específicos del Marketing Urbano<sup>44</sup>:

- Aumentar el grado de conocimiento de la ciudad.
- Desarrollar, corregir y cuidar la imagen interna y externa de la ciudad.
- Aumentar el atractivo (cultural, económico, etc. ) de la ciudad.
- Mejorar la satisfacción de los diferentes grupos objetivo con los productos y servicios ofertados por la ciudad.
- Aumentar el grado de identificación de los grupos objetivo con la ciudad.
- Fortalecer la situación económica de la ciudad.
- Mejorar el nivel de vida y aumentar el empleo.
- Mejorar la capacidad competitiva de la ciudad.
- Atraer turistas y empresarios.

### **La Ciudad como “Producto”**

Se ha definido el Marketing Urbano como “un proceso continuo de desarrollo y comercialización (promoción) del producto ‘ciudad’“. En el centro del Marketing Urbano está el producto “ciudad“ y su venta<sup>45</sup>. Cada ciudad tiene que transformarse en un vendedor de productos y servicios, en un comercializador activo de sus productos y del valor de su propio sitio: “Las localidades son en realidad productos cuyas identidades y valores deben ser diseñados y comercializados. Los sitios que no logran comercializarse a sí mismos con éxito, enfrentan el riesgo de estancamiento económico y declinación”<sup>46</sup>.

¿Qué se entiende ahora por el producto "ciudad"? El producto es la ciudad con todas sus ofertas y servicios, su economía, infraestructura, su arquitectura, atmósfera, cultura, medio ambiente, educación, ciencia y tecnología, etc. Steffen Spies distingue los siguientes “componentes de oferta local” que son constitutivos para las condiciones de vida en un territorio<sup>47</sup>:

- ❑ Componentes naturales (p. ej. clima, paisaje, etc.).
- ❑ Componentes socio-culturales (tradición, mentalidad, arquitectura, etc.).
- ❑ Componentes de la infraestructura general (tránsito, comunicación, etc.).
- ❑ Componentes relevantes referidas a la economía local (oferta de terreno industrial, estructura económica, oferta de mano de obra, etc.).
- ❑ Componentes relevantes referidas al turismo y ocio (hoteles, museos, teatros, gastronomía, etc.).
- ❑ Componentes relevantes referidas a la ciudad como lugar de habitar (oferta de inmobiliario, nivel de arriendo, seguridad física, etc.).

El producto “ciudad“ ha de ser desarrollado y perfeccionado permanentemente de acorde a las necesidades y los deseos de los grupos/mercados objetivo y ser comunicado a ellos.

## Ambitos principales del Marketing Urbano

En la literatura se distingue frecuentemente entre cinco ámbitos del Marketing Urbano: Marketing Municipal, Marketing de Localización, Marketing al Visitante, Marketing al residente y City Marketing.



Fuente: Schlegel, T.: Stadtmarketing, en: Goller, J.; Maack, H.; Müller-Hedrich, B. (Eds.): *Verwaltungsmanagement*, Stuttgart, Abril de 1993, G 1.2, pág. 3

### a) Marketing Municipal

El Marketing Municipal es una técnica de la gerencia moderna que posibilita el análisis, la planeación, la implementación, y el control de planes y programas a las administraciones municipales “para que puedan crear, construir y mantener intercambio de valores y relaciones mutuamente benéficas con sus mercados-meta (clientela) con el propósito de alcanzar ciertos objetivos propuestos; para lo cual la organización tiene que diseñar su oferta tomando en cuenta las necesidades, deseos, preferencias, y percepciones de esos mercados-meta como base para el diseño de los servicios, productos, e ideas que se propone: entregar, intercambiar, comercializar, o transferir; para lo cual tendrá que hacer uso efectivo de técnicas de investigación de mercado, de promoción, de comunicación, de fijación de precios y de distribución para lograr informar, motivar, y servir satisfactoriamente a los clientes”<sup>48</sup>.

El Marketing Municipal es la actividad que permite a las administraciones municipales quedar permanentemente en contacto con sus clientes (usuarios/ciudadanos), reconocer sus necesidades (deseos), desarrollar “productos” (servicios) correspondientes a estos deseos, y generar un programa de información que comunique los objetivos de la organización.

Así, el municipio “como una institución que oferta múltiples servicios a la ciudadanía y que a la vez pretende generar pautas de comportamiento colectivo (ideas y practicas sociales) tratando de mantener una imagen positiva de sí misma y de cada una de sus dependencias y principales personeros debe integrar en su gestión los adelantos y aportes de esta potente herramienta de la gerencia moderna”<sup>49</sup>. La técnica del marketing mejora la eficiencia, eficacia y equidad de las acciones que la administración desarrolla logrando una mayor satisfacción de sus clientes.

## b) Marketing de Localización

El Marketing de Localización (location policy) se refiere a todo el espectro del fomento de la economía local. Su objetivo es el desarrollo de los factores de localización (location factors) de una ciudad<sup>50</sup>. Por factores localizacionales se entienden aquellos factores que inciden en la decisión de las empresas de asentarse en una ciudad o -en el caso de empresas ya asentadas – permanecer en la ciudad.

Los factores localizaciones “blandos” adquieren cada vez de más importancia en las decisiones localizacionales de las empresas: “(...) subjective assessments and soft location factors play a mejor role in their decision for or against a particular location. Subjective decisions are not based simply on feelings of personal well-being at a certain location. Informal and formal networks, for example, are a crucial consideration (...)”<sup>51</sup>.



Para que se asienten en la ciudad emprendimientos localizados en otras ciudades o regiones, es necesario que se tenga pleno conocimiento de sus fortalezas y de sus debilidades, además de comprender cuál es el impacto que en las decisiones de localización o de relocalización, tiene la creciente competencia a la que están sometidas las empresas. Esto supone conocer y comprender cómo resuelven su radicación territorial las distintas actividades. La información básica que buscan conocer las empresas para decidir su localización está referida a los diferentes factores localizacionales. El reconocimiento de la medida y la forma en que la ciudad satisface cada uno de estos requerimientos, es un paso fundamental en el éxito de una política de retención y atracción de empresas<sup>52</sup>.

El Marketing de Localización apunta al aumento del atractivo de la ciudad como localización económica (mejora del producto “economía local”). Los objetivos

específicos son: el crecimiento económico, el aumento de empleos en la ciudad, una mayor estabilidad coyuntural y un mayor equilibrio de la economía local mediante su diversificación<sup>53</sup>.

Los grupos objetivo del Marketing de Localización son: empresas asentadas en la ciudad, empresas potencialmente dispuestas a asentarse en la ciudad, y personas (especialmente jóvenes) dispuestas a fundar nuevas empresas<sup>54</sup>.

Las actividades más relevantes en el ámbito del Marketing de Localización son: el asentamiento de nuevas empresas en la ciudad, el fomento de las empresas domiciliadas en la ciudad y el fomento de personas dispuestas a fundar empresas en la ciudad.

#### c) Marketing al Visitante/Turista

Otro ámbito del Marketing Urbano es el marketing al visitante. Su objetivo es aumentar el grado de conocimiento de la ciudad y hacerla atractiva para visitantes y turistas. Es preciso abordar el turismo como “factor de desarrollo”. Muchas ciudades pretenden constituir a la actividad turística en un instrumento dinamizador de la economía, aprovechando su “capacidad receptora como instrumento del desarrollo integral”, en la medida en que la cultura adquiere dimensión como soporte de esas acciones<sup>55</sup>.

La ciudad ha de intentar conquistar nuevos grupos objetivo en los ámbitos de viajes de veraneo, viajes de negocios, viajes educativos, culturales, viajes de compras, etc. Este mercado consiste en dos amplios grupos: visitantes de negocios y visitantes de placer. Los visitantes de negocios llegan a un lugar para asistir a reuniones de negocios o a convenciones, para revisar un sitio y para revisar o comprar algo. Los visitantes de placer incluyen a turistas que desean ver el sitio y a viajeros que visitan a la familia y amigos<sup>56</sup>.

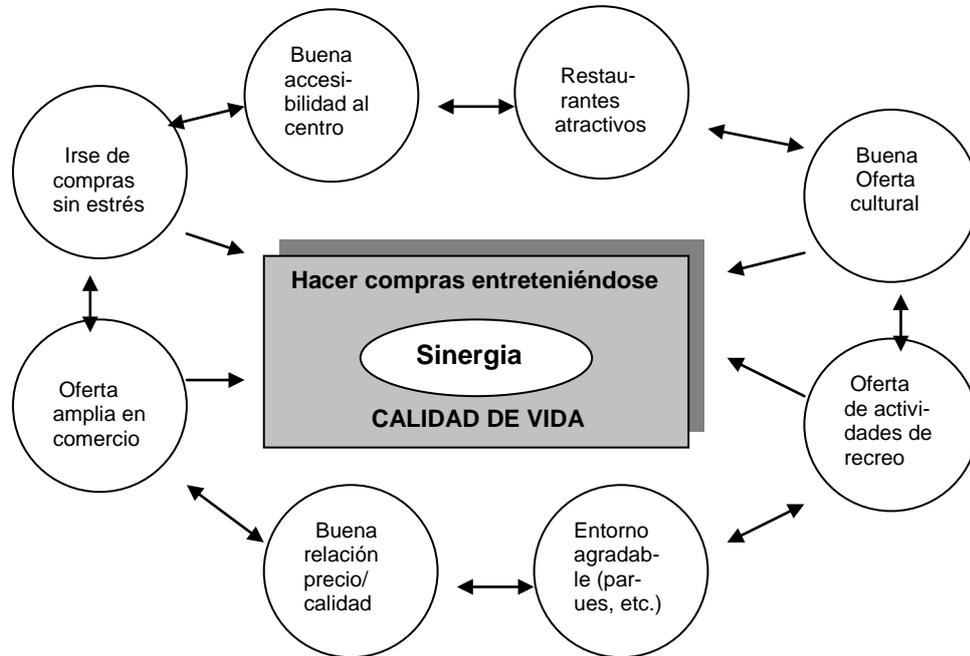
El mercado del turismo y del negocio de la hospitalidad han emergido como estrategias viables de desarrollo para las ciudades. Cada visitante gasta dinero en comida y alojamiento, productos locales y otros bienes y servicios. Estos gastos tienen un efecto multiplicador en los ingresos locales, empleo y en ingresos por impuestos generados por los negocios.

Si la ciudad define la atracción de turistas o visitantes como objetivo estratégico, deberá resolver algunos interrogantes que le permitan definir con mayor precisión el tipo de acciones que deberá impulsar. Según Kotler, para explicar el turismo, necesitamos hacer las siguientes preguntas: “a) ¿Qué tan importante puede ser el turismo para la economía de un lugar?; b) ¿Cómo puede segmentarse y evaluarse el mercado del turismo respecto a tendencias de cambio, estilos de vida, necesidades y preferencias?, c) ¿Que clase de estrategias e inversiones deben hacer los lugares y los negocios para ser competitivos en la industria turística?, d) ¿Cómo puede obtener acceso un lugar o establecer una posición conveniente en el negocio del turismo y cuáles son los riesgos y oportunidades de tal empresa?; e) ¿Qué clase de mensajes y medios publicitarios son efectivos en la atracción y retención del turismo?, f) ¿Cómo debe organizarse y dirigirse el turismo de un lugar?”<sup>57</sup>

#### d) City Center Marketing

El City Center Marketing apunta a promover del casco urbano de la ciudad como localización atractiva para el comercio, el habitar y hacer hacer compras y recreo<sup>58</sup>.

### Criterios de Atractivo del City Center



Fuente: Stadtmarketing Frankenthal, Frankenthal/RFA

#### e) Marketing al Residente

El Marketing orientado hacia el residente (ciudadano) es aquel relacionado con todas las actividades orientadas al aumento del atractivo de una ciudad como lugar de residencia a través del mejoramiento de las ofertas y los servicios en ámbitos tales como educación/formación, cultura, recreo, salud, medio ambiente, vivienda y servicio administrativo<sup>59</sup>. El Marketing al Ciudadano apunta a una mejor satisfacción del ciudadano y quiere lograr una mayor identificación de los residentes con la ciudad, con el fin de evitar por ejemplo tendencias emigratorias. También forma parte del Marketing al Residente, la atracción de residentes nuevos mediante el desarrollo de incentivos apropiados.

#### Delimitación espacial del marketing

Desde la perspectiva espacial ha de delimitarse el Marketing Urbano del City Center Marketing y del Marketing Regional. El Marketing Urbano se refiere a la ciudad en su conjunto, mientras que el City Center Marketing se relaciona con la revalorización del centro urbano y el fomento del comercio urbano. El Marketing Regional a su vez intenta desarrollar a la región en su conjunto a través de la cooperación de todas sus ciudades y comunas<sup>60</sup>.

## DELIMITACIÓN ESPACIAL DEL MARKETING URBANO



Fuente: Elaboración propia

### 4.- MARKETING ESTRATÉGICO DE LA CIUDAD

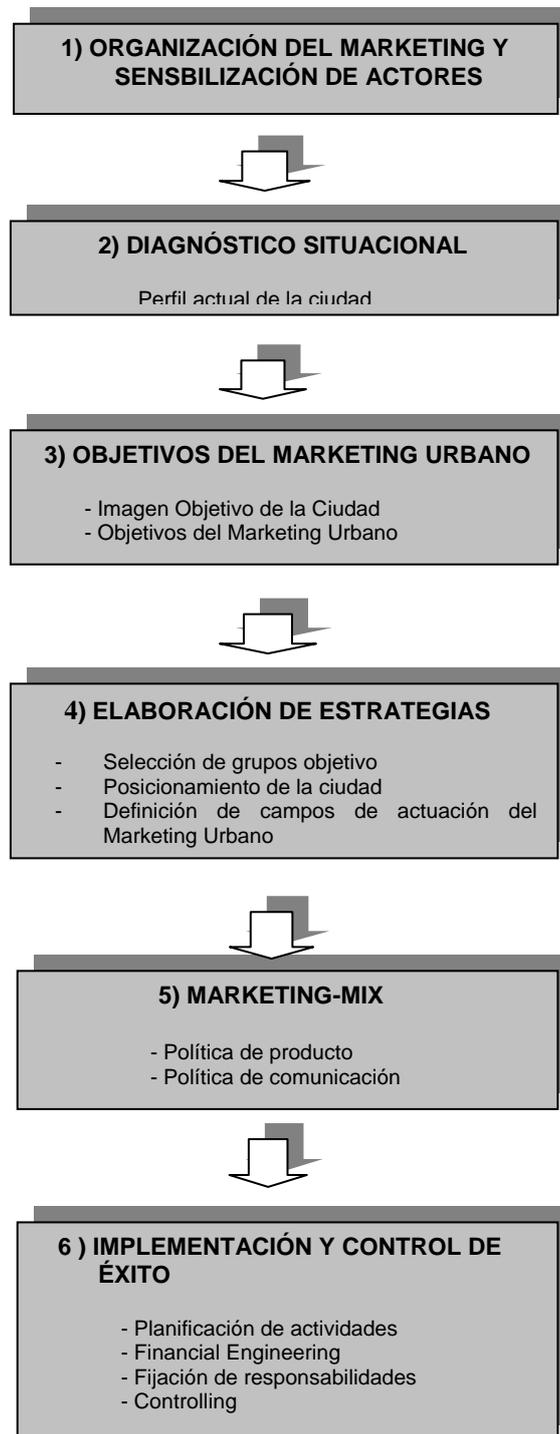
Las ciudades deben iniciar lo que las empresas privadas han estado haciendo durante años: La Planificación Estratégica de Mercado. El Marketing Estratégico de la Ciudad es el enfoque más adaptable y productivo para los problemas de las ciudades. Si desean triunfar deben utilizar las herramientas propias de los negocios, porque, compiten por recursos. La planificación estratégica de mercado “parte de la hipótesis de que el futuro es muy incierto. El desafío de la comunidad es diseñarse a sí misma como un sistema que pueda absorber las dificultades y adaptarse rápida y efectivamente a nuevos desarrollos y oportunidades”<sup>61</sup>. Señala Kotler: “Como base de todos estos enfoques está la idea de que las localidades si desean trinfar, deben utilizar las herramientas propias de los negocios, porque, es obvio, compiten por recursos. (...). Deben estar concientes del mercado y conducidas por éste. (...)”<sup>62</sup>.

Dirigir la planificación estratégica de mercado es más difícil para las ciudades que para las empresas privadas: “Las compañías por lo general tienen una línea clara de autoridad y jerarquía, así como una hoja de balance y un estado de pérdidas y ganancias para medir el progreso anual. Las comunidades, por otra parte, siempre son campos de batalla donde los grupos de interés luchan por el poder y promueven sus agendas y estrategias competitivas. (...). Donde los arreglos del poder no logran conciliar el conflicto y el liderazgo no puede emerger, las comunidades fracasan o se estancan”<sup>63</sup>.

### ETAPAS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL MARKETING URBANO

Cualquiera sea la estructura de organización que se establezca, el proceso de planificación estratégica del Marketing Urbano pasa normalmente por seis etapas:

## ETAPAS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA DE MARKETING DE CIUDADES



Fuente: Elaboración propia

### ETAPA I: ORGANIZACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN DE ACTORES

La tarea inicial es organizar un grupo de planificación formado por ciudadanos, representantes del gobierno local y del sector privado (empresarios, comerciantes, etc.).

Es preciso señalar la necesidad de involucrar a todos los interesados en la gestión del futuro de la ciudad<sup>64</sup>. La riqueza de la ciudad depende de la colaboración de los sectores público y privado. El potencial de una ciudad “no depende tanto de la ubicación de la ciudad, clima y recursos naturales, como de su voluntad, energía, valores y organización”<sup>65</sup>.

Habrá que señalar que el estudio empírico de las relaciones de influencia de la ciudad constituye una ayuda indispensable para el desarrollo exitoso del Marketing Estratégico, pues, para realizar exitosamente la planificación estratégica del lugar es imperioso cooptar a quienes tienen capacidad de influir, de dirigir, en definitiva, a quienes tienen la capacidad de tomar decisiones o de influir en la toma de decisiones. En el proceso de cambio se pueden cometer, fácilmente, muchos errores. Uno de ellos es por ejemplo no generar una “coalición para el cambio”. “No pocas veces -señala Paul Drewe- fracasan planificaciones racionalmente fundadas por la resistencia de personas y grupos influyentes en las comunas”<sup>66</sup>.

Habrá que localizar aquellas personas y organizaciones que ejercen influencia sobre la ciudad, recurriendo a la técnica de la sociometría<sup>67</sup>. Hay que conocer bien a cada uno de los que conforman la “familia de poder” en la ciudad (élite local). Sin el apoyo de las fuerzas que detentan el poder real en la comuna, toda propuesta de planificación estratégica no saldrá de las cuatro paredes de los diseñadores de propuestas.

Una caso una política ejemplar de alianza estratégica constituye la ciudad de Barcelona. Un consenso de todas las fuerzas políticas y de la sociedad civil permitió, en un movimiento liderado por el alcalde, Pasqual Maragall, modernizar Barcelona, restaurar edificios y monumentos, mejorar sus accesos, ampliar y mejorar sus zonas verdes, sus playas, etc., convirtiéndose en una de las ciudades más bonitas del mundo, el perfecto lugar para vivir, trabajar, visitar y disfrutar.

## **ETAPA II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

La Planificación Estratégica del Marketing Urbano ha de partir de la situación actual de la ciudad: “La primera tarea que enfrenta el grupo responsable de dirigir el curso futuro de una ciudad es comprender con precisión la situación que guarda la comunidad y sus causas. La herramienta para hacer esto se llama evaluación del lugar”<sup>68</sup>. Proporciona una base para construir un futuro potencialmente atractivo para la ciudad. El diagnóstico situacional ha de cumplir con una serie de exigencias: ha de ser sincero y franco, completo, profundo y sistemático (aplicación de métodos científicos)<sup>69</sup>.

Steffen Spiess divide el análisis situacional en dos pasos: 1) el análisis estratégico y 2) el diagnóstico estratégico. El objeto del análisis estratégico es “la generación sistemática de información acerca de todos los hechos del entorno que son de relevancia para un perfilamiento de la región orientado a los grupos objetivo”. El objetivo del diagnóstico estratégico es la interpretación de los resultados del análisis estratégico orientado a objetivos para fines de elaborar un concepto de marketing urbano<sup>70</sup>.

### **A) ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

La tarea del análisis estratégico es la puesta a disposición de informaciones sobre todas las variables y situaciones del entorno que ha de considerarse desde la perspectiva de

una gestión y de un perfilamiento de la ciudad orientado a los grupos objetivo. La gran cantidad de informaciones a recolectar requiere efectuar una estructuración de los ámbitos de estudio en diferentes ámbitos de análisis, a saber: a) análisis del entorno, b) análisis del mercado, c) análisis competitivo, d) análisis de recursos y estudio de imagen<sup>71</sup>.

#### *Análisis del Entorno*

Este ámbito dice relación con el reconocimiento de la ubicación de la ciudad en su entorno. Abarca el estudio de las condiciones del entorno y sus consecuencias para el futuro desarrollo de la ciudad. Prepararse para el futuro, requiere anticipar las principales tendencias y desarrollos que probablemente afecten a la ciudad, por ejemplo: las comunas serán influidas más que nunca por el desarrollo y cambios globales. Habrá que señalar una serie de variables del entorno, que pueden ser relevantes o no, para la ciudad que ha de someterse a un análisis detallado<sup>72</sup>: fuerzas económicas y visión general económica, fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas, fuerzas sociales, fuerzas demográficas. medio ambiente. fuerzas culturales y fuerzas tecnológicas.

#### *Análisis de mercado/grupos objetivo*

El Marketing Urbano ha de orientarse a los grupos objetivo de la ciudad. Las ciudades compiten cada vez más con otras para atraer visitantes, negocios e inversiones. Es por eso que los municipios necesitan desarrollar estrategias para atraer negocios nuevos, retener los antiguos, fomentar el turismo y la inversión extranjera.

Es preciso reflexionar acerca de los grupos/mercados objetivo que se pretende alcanzar y deben ser involucrados (grupos objetivo locales y grupos objetivo supralocales). Un programa para desarrollar y comercializar una ciudad requiere de un gran control de los mercados objetivo. El desafío para los comerciantes de la ciudad, es comprender mejor las necesidades, percepciones, preferencias y recursos de sus compradores actuales y potenciales (sondeos de mercado).

#### *Análisis competitivo*

Habrá que contestar la pregunta: ¿Dónde estamos en comparación a nuestros competidores?<sup>73</sup> La meta es identificar la posición de la ciudad dentro del campo competitivo.

El establecer las ventajas de competitividad de una ciudad requiere identificar a otras con las que tiene rivalidad, necesita identificar a sus principales competidores en cada área específica; por ejemplo, al atraer a grandes convenciones de negocios, Chicago compite con Nueva York y las Vegas. Para atraer turismo europeo, los principales competidores son Nueva York, Los Angeles, Las Vegas, Miami y San Francisco<sup>74</sup>.

Philip Kotler define tres niveles de competidores<sup>75</sup>:

- Un competidor superior, es el que al competir con la ciudad específica, gana casi siempre.
- Un competidor semejante, es el que gana aproximadamente la mitad de la veces.
- Un competidor débil, es el que pierde con la ciudad, la mayoría de las veces.

El problema clave de la ciudad es investigar como mejorar sus probabilidades sobre sus ciudades competidores semejantes, y a la larga, alcanzar a los competidores superiores.

El benchmarking permite recopilar información acerca de la competencia (ciudades “líderes”) y evaluarla; sobre todo información acerca de: conceptos exitosos de marketing, posicionamiento de la competencia, sus grupos/mercado objetivo, énfasis de desarrollo, materiales de comunicación (publicidad, recortes de prensa, folletos, etc.), factores relevantes de éxito. Estas informaciones permiten establecer "perfiles de competencia" que sirven como sugerencia para las propias actividades y sobre todo, constituyen el trasfondo para el posicionamiento de la ciudad<sup>76</sup>.

#### *Análisis de recursos*

Para fines de elaborar un concepto de marketing, cada ciudad requiere de información de los potenciales internos disponibles. Es preciso analizar los factores localizacionales de la ciudad. Respecto a la ciudad, el análisis se inicia con la generación de buena información sobre los siguientes detalles: tamaño de población y composición por sexo, edad, ingresos, raza y educación; características del mercado habitacional; estructura industrial; mercado de trabajo, recursos naturales, transporte, instituciones educativas y de investigación; etc.<sup>77</sup>

#### *Análisis de Imagen Urbana*

La auditoría de imagen se refiere al estudio de la percepciones, experiencias y demandas que tienen los grupos objetivo de la ciudad. Se trata de captar la dimensión subjetiva, el mundo de las percepciones, imágenes<sup>78</sup>. Se distingue entre dos tipos de imagen: *imagen interna* (autoimagen) y la *imagen externa* de la ciudad. La imagen interna, se refiere a las percepciones que los públicos internos tienen de la ciudad. La imagen externa, es la percepción que tienen los públicos externos acerca de la ciudad<sup>79</sup>. Para tener una idea acertada sobre la imagen de la ciudad, es preciso realizar sondeos de opinión. Estas posibilitan un diálogo sistemático, amplio y continuo entre la ciudad y los grupos objetivo.

En general, se indaga la percepción de los diferentes grupos objetivo (como por ejemplo los ciudadanos, residentes, población flotante, empresarios, residentes de regiones vecinas, etc.), acerca de la ciudad como<sup>80</sup>:

- ❑ Espacio de vida (lugar de residencia, valoración de la habitabilidad, oferta cultural, recreacional, etc.).
- ❑ Lugar de hacer compras.
- ❑ Lugar de trabajo.
- ❑ Localización económica/empresarial.

Forman parte del estudio de la imagen los siguientes aspectos: el grado de conocimiento de la ciudad, las asociaciones espontáneas respecto a la ciudad, los atributos (características) de la ciudad, la identificación de los grupos objetivo con la ciudad (Urban Identity Scale), la percepción de fortalezas y debilidades de la ciudad, y la valoración de la oferta y de la calidad de vida en la ciudad.

#### ***B) DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO***

El objetivo del diagnóstico estratégico “es vincular, relacionar los resultados del análisis del entorno, del mercado y de recursos con la ayuda de procedimientos específicos y procesarlos para fines de la toma de decisiones acerca de los objetivos, las estrategias y las medidas del Marketing Urbano. Los procedimientos frecuentemente empleados son:

a) el análisis Foda (fortalezas/debilidades y de oportunidades/amenazas, b) el análisis de posicionamiento, c) el análisis sistémico-urbanológico y d) el análisis de portafolio.

#### b1) ANÁLISIS FODA

El análisis FODA comprende el estudio de las oportunidades y amenazas de la ciudad y el estudio de las fortalezas y debilidades de la ciudad.

##### *Oportunidades y amenazas*

Los planificadores de la ciudad deben conocer las tendencias y hechos externos críticos que enfrenta la ciudad en un momento dado, con el objeto de definir estrategias que permitan reconocer y utilizar las oportunidades externas y reducir al mínimo las amenazas potenciales. Para llevar a cabo el análisis del entorno, primero debemos identificar cuál es el entorno de la ciudad, es decir, qué aspectos o factores externos a la ciudad son importantes por su influencia favorable o desfavorable en la actividad de la ciudad. Son factores o variables del entorno las instituciones, factores sociales, económicos y políticos, la legislación, el medio ambiente, etc.

¿Qué se entiende por amenazas y oportunidades? Una variable del entorno representa una amenaza para la ciudad cuando de alguna manera limita o impide su accionar, cuando genera problemas graves que la ciudad debe atender, o cuando interfiere en el quehacer de la ciudad. Un factor del entorno representa una oportunidad cuando favorece o apoya la acción de la ciudad, o cuando crea las condiciones para un buen desarrollo de la ciudad.

El resultado de este análisis, también llamado auditoría externa, es el conjunto de las oportunidades más importantes sobre las cuales debe basarse el futuro de la ciudad y de los peligros y amenazas que debe eludir. La ciudad debe conocer las tendencias y hechos externos críticos que enfrenta la ciudad en un momento dado, a objeto de definir estrategias que le permitan reconocer y utilizar las oportunidades externas y reducir al mínimo las amenazas potenciales. Tal como las amenazas, las oportunidades deben derivarse de hechos concretos y presentes, y no de una situación futura hipotética.

##### *Fortalezas y debilidades*

Este análisis se centra en la identificación de las fortalezas y debilidades de la ciudad, es decir en la presentación crítica y sistemática de la capacidad de rendimiento de la ciudad. El estudio de las fortalezas y debilidades de la ciudad abarca dos ámbitos: las fortalezas/debilidades de la ciudad y las de la Administración Municipal. Se entiende por fortaleza cualquier ventaja o condición favorable que la ciudad tenga internamente para desarrollar sus actividades. Una debilidad, en cambio, es una desventaja que la ciudad tiene en su interior, una condición desfavorable que puede ser de carácter permanente, imprevista, ocasional o reciente. Una ciudad necesita así identificar cuáles de sus características representan una fuerza mayor o menor, un factor neutral, una debilidad menor o mayor, en términos de lo que buscan los compradores específicos del lugar.

Según Ph. Kotler, el análisis interno de la ciudad nos permite responder a las siguientes preguntas: “¿Cuál es la "habitabilidad" de la ciudad cuando se trata de atraer residentes nuevos?, ¿Cuál es la "visitabilidad" de la ciudad en lo referente a atraer turismo?, y ¿Cuál es la "invertibilidad" cuando se trata de atraer negocios e inversiones?”<sup>81</sup>

El análisis de fortalezas y debilidades de la ciudad será aún más explicativo si se recurre a resultados comparativos (comparación con la situación de otras ciudades), esto facilita la definición de la propia situación dentro del concierto de las ciudades.

Es también necesario realizar un estudio crítico y sistemático de las capacidades de la administración municipal. Los elementos que se pueden considerar al respecto son<sup>82</sup>: funciones de la administración municipal, organización (estructura y procesos claves), cultura organizacional/clima laboral, estilo de liderazgo (estilo de dirección, gestión financiera, gestión de calidad, etc.), RR.HH. (perfil de personal – cantidad, calidad, experiencia, etc.; administración de RR.HH.; motivación del personal municipal, etc.), recursos físicos y tecnológicos, gestión financiera y recursos financieros, coordinación intra e interinstitucional, comunicación corporativa interna y externa de la municipalidad, información (calidad, cantidad, oportunidad, relevancia, claridad, objetividad, disponibilidad y accesibilidad de información), reputación e imagen de la municipalidad (autoimagen e imagen externa), grado de orientación hacia el ciudadano/cliente, y calidad de atención y calidad de servicios.

#### b2) ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO

En el ámbito de las empresas privadas es frecuente el empleo del análisis de posicionamiento. Este procedimiento resulta también muy útil para el ámbito del Marketing Urbano.

Sobre la base de este análisis, será posible efectuar posteriormente un posicionamiento de la ciudad. A través de encuestas es posible averiguar cómo los grupos objetivo relevantes evalúan la ciudad y las ciudades competidores respecto a determinadas características localizacionales. Al mismo tiempo, puede consultarse a los grupos objetivo sobre su “ciudad ideal”. De esta manera será posible emprender un eventual re-posicionamiento de la ciudad<sup>83</sup>.

La ciudad ocupa una posición en el mercado<sup>84</sup>, configurada por una serie de atributos característicos que los individuos (grupos objetivo) – considerados como “consumidores de imagen”, en este caso – asignan a la ciudad, en relación con las demás ciudades con quienes concurre. Dicha asociación es perceptual, es decir, se produce en los individuos a partir de impresiones, creencias y percepciones sobre la ciudad; es lo que se denomina imagen. Y cuando tal imagen percibida es comparada con las de las ciudades alternativas y se establecen las distancias – proximidades o lejanías – entre todas ellas, se obtiene el posicionamiento relativo de las diferentes ciudades<sup>85</sup>.

#### b3) ANÁLISIS DE PORTAFOLIO

El *Modelo de Portafolio* o Análisis de Cartera de Actividades es conocido como un buen instrumento para determinar los ámbitos estratégicos de desarrollo (= áreas estratégicas de negocio) de una ciudad. La idea básica del enfoque de portafolio consiste en el posicionamiento de las “áreas estratégicas de negocio” dentro de un espacio bidimensional, con el fin de derivar “estrategias guía”. La *Matriz de Portafolio* consta de un eje horizontal (componente interno - fortalezas/debilidades o potencialidades endógenas de la ciudad) y de un eje/vertical (componente externo - oportunidades/amenazas de la ciudad o potencialidades/oportunidades de desarrollo/venta). Mediante el método de portafolio es posible identificar los complejos o ámbitos locales a desarrollarse en el futuro<sup>86</sup>.

#### b4) ANALISIS SISTEMICO URBANOLÓGICO – ANALISIS RELACIONAL

El “análisis sistémico urbanológico” se centra en el estudio de las relaciones de la ciudad con el entorno cercano y remoto. Una ciudad no puede ser considerada como una “isla”, ya que constituye el componente de una macro-zona, país o continente. Entre una ciudad y las ciudades vecinas o otros niveles supralocales existen múltiples relaciones que puede describirse como “flujos”, por ejemplo: flujos de personas (tendencias migratorias), flujos monetarios, de bienes y servicios, de capital, etc.<sup>87</sup>

### **ETAPA III: ELABORACIÓN DE IMAGEN-OBJETIVO DE LA CIUDAD Y FORMULACIÓN DE OBJETIVOS DEL MARKETING URBANO**

#### **A) IMAGEN OBJETIVO PARA LA CIUDAD**

Antes de la estrategia, incluso antes de que puedan establecerse los objetivos de la ciudad, tiene que existir una comprensión de lo que la ciudad es y de lo que quiere llegar a ser. La ciudad ha de hacer reflexiones acerca de lo que pretende lograr en el futuro con sus propias fortalezas en vista de los desarrollos del entorno.

La imagen objetivo es una comprensión intuitiva de la futura situación real, es producto de un “esfuerzo creativo colectivo“. Es la visualización del “estado futuro deseado“, que le da significación a las acciones del presente<sup>88</sup>. Esta definición es esencialmente práctica, puesto que entrega dos conceptos claves: a) La idea de que debemos diseñar un sueño, en forma seria y “realista“, ya que debe ser un sueño basado en las oportunidades de desarrollo que se detecten y en las posibilidades que se tengan de aprovecharlas; y b) las acciones que hoy emprendamos deben ser congruentes con ese sueño.

La Imagen objetivo debe reunir las siguientes características: ser simple, ser clara para todos, ser realista, es decir, posible de alcanzar, ser atractiva y seductora, ser específica en lo que se desea alcanzar, ser de un alcance amplio, ser desafiante, y ser generadora de acción.

#### **B) DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DEL MARKETING URBANO**

A partir de ésta se estará en condiciones de formular objetivos y metas del Marketing Urbano. Por ejemplo, una ciudad podría formular los siguientes objetivos:

- Aumentar el atractivo de la ciudad como localización económica para medianas y pequeñas empresas orientadas hacia la tecnología.
- Atraer industria de alta tecnología, al mismo tiempo que se desalienta la industria pesada.
- Fomentar determinados sectores en los ámbitos industria y servicios.
- Desarrollar un municipio emprendedor.
- Desarrollar el centro de la ciudad (casco urbano) como “espacio de compras y vivencia”.

Steffen Spiess recomienda la siguiente estructura básica de un sistema de objetivos para la ciudad<sup>89</sup>:

- **Objetivos Superiores.** Se derivan de la imagen objetivo (visión) de la ciudad.
- **Metas.** Se refieren a las diferentes facetas del producto “Ciudad”. Nos permiten a realizar los objetivos superiores a través de metas en los ámbitos economía, turismo, habitar y ocio, etc.
- **Submetas** que se refieren a los ámbitos del submix de la mezcla de mercado de la ciudad.

#### **ETAPA IV: ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DEL MARKETING URBANO (Marketing Mix Estratégico)**

Es preciso desarrollar una concepción estratégica básica que sirva como marco de referencia para el empleo de los diferentes instrumentos del marketing. La estrategia responde a la pregunta: ¿Cómo se va a lograr materializar lo que se pretende hacer? Generalmente hay más de un camino para llegar a un determinado resultado, mediante diversas combinaciones de recursos y secuencias de actividades<sup>90</sup>. Esta variedad de opciones es la que determina la existencia de estrategias diferentes para la obtención del mismo resultado. Sin embargo, entre las distintas alternativas habrá una que es la más efectiva y eficiente. Y, aunque parezca obvio, la estrategia óptima será aquella que: a) Nos lleve al estado futuro deseado, y b) Maximice el rendimiento de nuestros recursos. Para cada estrategia potencial, el grupo de planificación del Marketing Urbano debe formularse las dos preguntas siguientes: ¿Qué ventajas se poseen que permitan tener éxito con esta estrategia?, y ¿Se tienen los recursos requeridos para una instrumentación lograda de esta estrategia?

##### **Selección de grupos/mercados objetivo**

Al desarrollar una estrategia de marketing es importante fijar prioridades. La ciudad debe evitar ser “todo para todos”. Ha de concentrarse en los ámbitos los más relevantes para el desarrollo urbano. Eso requiere delimitar con mucha precisión los grupos objetivo relevantes en los ámbitos fijados. La estrategia de selección de grupos objetivo (segmentación del mercado) nos da la respuesta sobre quién se quiere incidir y con qué prioridad<sup>91</sup>.

Los responsables del Marketing Urbano también han de preguntarse: ¿Cómo escogen los grupos objetivo las ciudades? Al comprender mejor el proceso de compra, los vendedores de ciudad estarán en una mejor posición para competir por la elección de los grupos objetivo. Philip Kotler recomienda analizar dos cuestiones: ¿Cuáles son los principales pasos y factores que influyen en el proceso de compra del lugar?, y ¿qué factores influyen en la toma de decisiones sobre el lugar?<sup>92</sup>

##### **Posicionamiento**

El posicionamiento de la ciudad es un paso decisivo dentro del proceso de marketing urbano. Sobre la base de la imagen objetivo de la ciudad y de los grupos objetivos seleccionados puede efectuarse un posicionamiento preciso de la ciudad dentro del contexto competidor. El posicionamiento se realiza considerando las demandas de los grupos objetivo, de las fortalezas y debilidades y de la competencia<sup>93</sup>.

El posicionamiento es la determinación, previa a la acción, de cómo una ciudad quiere ser vista por los públicos objetivo en relación con otras ciudades competidores<sup>94</sup>. Mediante el posicionamiento se destaca los aspectos y ventajas que caracterizan la

ciudad frente a otras ciudades y por medio de las cuales ésta puede distinguirse (diferenciarse). Se trata del intento de definir una “Propuesta de Venta Única” (USP/unique selling proposition).

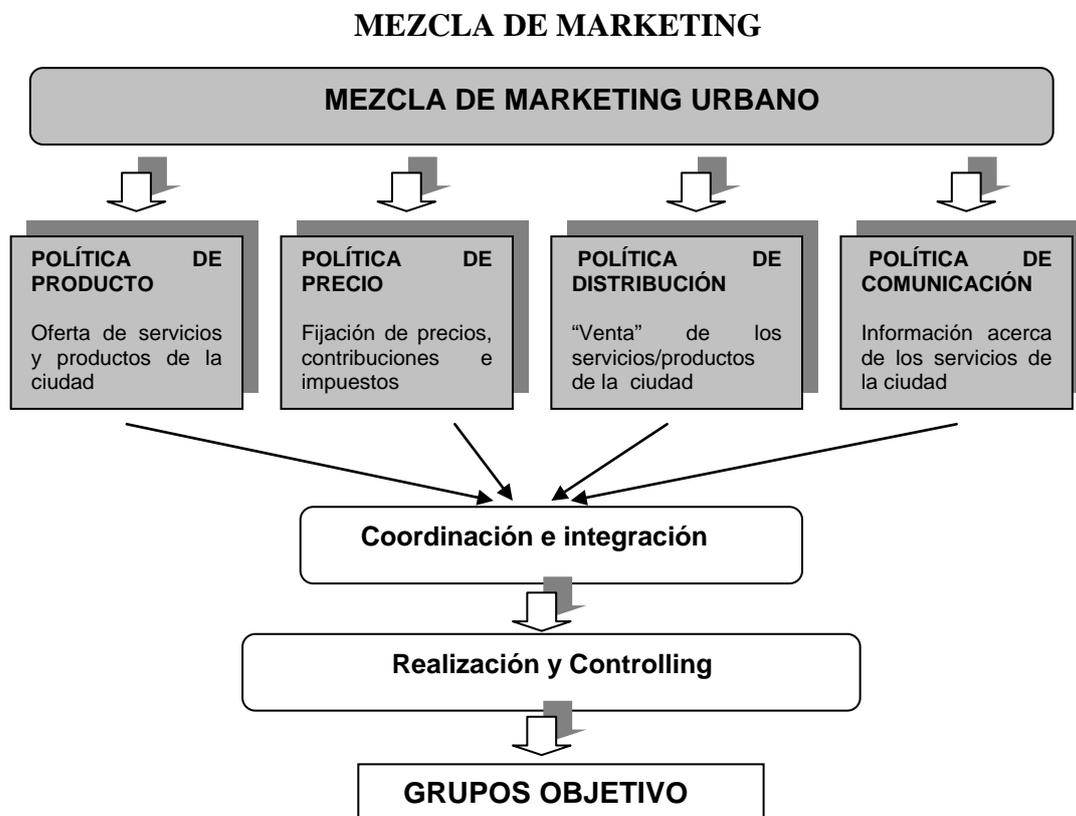
El posicionamiento ha de considerar las siguientes reglas<sup>95</sup>: destacar la particularidad del producto ciudad, ser atractivo para los grupos objetivo, distinguirse de las ciudades competidoras, y generar un posicionamiento de largo plazo. Una tarea importante del Marketing Urbano consiste en traducir la Imagen Objetivo en una Política de Identidad Urbana<sup>96</sup>. Cada ciudad necesita tener una personalidad propia, que permita identificarla, diferenciándola de las demás.

**Definir campos prioritarios de actuación**

Después de haber definido los grupos/mercados objetivo y el posicionamiento, han de formularse los campos prioritarios de actuación para el Marketing Urbano. I. Kuron menciona como campos típicos de actuación: fomento de la economía local, comercio, turismo, cultura, educación, medio-ambiente, lo social y tránsito<sup>97</sup>.

**ETAPA V: MARKETING-MIX - ELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DEL MARKETING URBANO**

Esta etapa consiste en la traducción de las estrategias del Marketing Urbano en medidas concretas de marketing (marketing mix operativo). Se traduce las estrategias con la ayuda de los instrumentos clásicos del Marketing-Mix: la política de producto, la política de comunicación, la política de plaza y la política de precio<sup>98</sup>.



Fuente: Konken, M.: op.cit., pág. 264

### **Política de Producto como “núcleo” del Marketing-Mix**

La Política de Producto es considerada como el núcleo de la estrategia de Marketing Urbano. Abarca todas las medidas relacionadas con el mejoramiento de la oferta localizacional y de los servicios.

Si el grupo objetivo seleccionado son las “empresas” habrá que desarrollar los factores localizacionales de la ciudad, de acuerdo a las demandas de dicho grupo objetivo (por ejemplo: oferta de terrenos y oficinas, desarrollo de la infraestructura, capacitación, etc.). En cuanto al grupo objetivo “residentes”, y en parte también para visitantes, algunos posibles campos de actuación son: atractivo del centro de la ciudad, oferta de servicios, oferta cultural y recreacional, eventos, imagen visual de la ciudad, calidad habitacional, medio ambiente, administración municipal de calidad y al servicio del ciudadano, etc.

El objetivo de la política de producto consiste en desarrollar y destacar aquellas ofertas de la ciudad que permiten diferenciarse claramente de otras ciudades en la mente de los grupos objetivo (USP).

### **Política de Comunicación**

Las medidas de desarrollo del producto han de ser promovidas comunicacionalmente. La política de comunicación abarca todas las medidas que persiguen el objetivo de influir sobre los conocimientos, actitudes y conductas de los grupos objetivo (mercado) respecto a la ciudad<sup>99</sup>. Trata de aumentar el grado de conocimiento de la ciudad, desarrollar una imagen urbana positiva y dar a conocer los potenciales de la ciudad.

La política de comunicación dispone de una serie de instrumentos para influir sobre los públicos objetivo, a saber:

- INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN (PROMOCIÓN)**

  - Publicidad
  - Relaciones Públicas
  - Promoción de ventas
  - Mercadotecnia directa
  - Venta personal
  - Sponsoring
  - Gestión de eventos (Event-Management)
  - Ferias y exposiciones
  - Eventos informativos/de discusión.

La *publicidad* es una eficaz herramienta para formar la imagen a largo plazo de la ciudad<sup>100</sup>. Es una forma eficiente de llegar a numerosos compradores dispersos geográficamente, con un costo bajo por exposición. La publicidad dispone de un amplio espectro de medios. Se la puede hacer a través de los siguientes medios: prensa escrita, televisión, publicidad por correo, radio y publicaciones. Ciertas formas de publicidad, como la televisión, requieren de un presupuesto importante, mientras que otras, como los periódicos, pueden llevarse a cabo con poco presupuesto. Adquiere cada vez más importancia el empleo de *CD-ROM* y *página Web* en Internet como medios publicitarios. Estos medios tienen la ventaja de posibilitar una presentación multimedia de la ciudad<sup>101</sup>.

La *mercadotecnia directa* comprende “el uso de los medios de comunicación cuyo efecto sobre los miembros individuales de la audiencia es medible”. Las dos herramientas de la publicidad directa son: la correspondencia y el teléfono<sup>102</sup>.

Las *relaciones públicas*<sup>103</sup> se refieren al trabajo sistemático de relaciones públicas mediante un trabajo intenso de prensa (por ejemplo en forma de comunicados de prensa y el cultivo de contactos con periodistas). “Son el esfuerzo para formar buenas relaciones con el público de la ciudad al obtener publicidad favorable, formación de una buena imagen pública y manejo o dirección de rumores, historias y eventos no favorables. Las herramientas de las relaciones públicas incluyen el trato con la prensa y la publicidad de eventos y el cabildeo”<sup>104</sup>.

La *publicity* es una técnica dentro del campo de las relaciones públicas que se define como la “actividad de obtener espacio editorial y no pagado a través de la creación o difusión de noticias en todos los medios leídos, vistos u oídos por el entorno de la compañía con el propósito específico de mejorar la imagen y las ventas en el mercado”<sup>105</sup>.

La *venta personal* (personal selling) es “el uso de la presentación oral en una conversación con uno o más personas, con el propósito de realizar una venta. Es la herramienta más efectiva en ciertas etapas del proceso de compra, en particular en el desarrollo de la preferencia, la convicción y la acción de los compradores”<sup>106</sup>.

El *sponsoring o patrocinio* es una técnica de comunicación que adquiere cada vez mayor importancia<sup>107</sup>. El sponsoring no es una técnica que pretenda suplir a la publicidad<sup>108</sup>. Es una técnica de comunicación importada de los EE.UU. en la que participan tres agentes, igualmente<sup>109</sup>:

- El sponsor, que financia y hace posible el espectáculo (con la esperanza de conseguir determinados objetivos)
- El sponsorizado, que actúa y crea espectáculo y junto con él, recibe un mensaje publicitario del sponsor.
- El público, que disfruta del espectáculo y junto con él recibe un mensaje publicitario del sponsor.

El sponsoring ha sido, tradicionalmente, aplicado al campo deportivo. Cada vez más, los recursos dedicados al sponsoring se desvían hacia otros campos, como son el musical, el cultural, etc.

Cada vez más se integra al Marketing Urbano la *gestión de eventos* de promoción, tales como aniversarios, fiestas regionales, etc. El “Event-Management” (Gestión de Eventos) forma parte central de una política de comunicación urbana eficiente.

Otro instrumento comunicativo son *ferias y exposiciones*. La ventaja de este instrumento consiste en abrir la posibilidad de desarrollar contactos personales con los grupos objetivo. La presencia en las ferias regionales, nacionales e internacionales forma parte integral de un concepto de Marketing Urbano. Además, ser anfitrión de ferias concita una serie de ventajas. Al vincular el nombre de la ferias con la ciudad (p.ej. Feria de Hannover) se genera efectos comunicativos. Las ferias permiten un posicionamiento de la ciudad.

Por último, han de mencionarse los *eventos informativos y de discusión*. Grupos objetivo para estos eventos (conferencias, mesas redondas, seminarios, etc.) pueden ser empresas, organizaciones (p.ej. sindicatos, asociaciones empresariales, cámaras, etc.) o científicos.

## **ETAPA VI: IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE ÉXITO DEL MARKETING URBANO**

En la última fase de la Planificación Estratégica del Marketing, las estrategias y los instrumentos de marketing elaborados son implementados a través de proyectos concretos. Cada proyecto debe mencionar las acciones y junto a cada una de éstas, cuatro componentes adicionales: quién es responsable, cómo va a realizarse la acción, cuánto costará y la fecha en que debe quedar terminada. Este nivel de detalle proporciona varias ventajas. Primero, todas las personas que intervienen en el plan de acción saben lo que deben lograr. Segundo, el comercializador puede discernir con facilidad si las diferentes acciones están aplicadas en forma satisfactoria. Tercero, el detalle de acción permite pagar acciones particulares y sus costos subsecuentes, si el presupuesto se excede hacia el final de período.

El continuo control de éxito del Marketing Urbano es de gran importancia. Se trata de examinar el logro de los objetivos de marketing para poder, en el caso de producirse desviaciones, modificar el concepto de marketing. El grupo de planificación del Marketing Urbano necesita reunirse periódicamente para evaluar el avance de la comuna hacia sus objetivos. Uwe Manschwetus propone desarrollar e implementar un sistema de “marketing-controlling”.

## **5.- POLITICA DE IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVA PARA CIUDADES**

Los Programas de Identidad Corporativa para ciudades están emergiendo como grandes agentes de cambio. La Identidad Corporativa constituye la plataforma para el Marketing Urbano. Es vista como instrumento fundamental de la estrategia de ciudades para lograr la identificación de sus públicos objetivo con el lugar. Ya hay una serie de casos interesantes gestión de identidad, tales como por ejemplo, las ciudades de Barcelona (España), Frankfurt, Bonn y Karlsruhe (RFA), y los casos de las regiones de Münsterland, Ruhrgebiet y Oberfranken<sup>110</sup>.

Sobre todo la creciente competencia entre las ciudades y regiones ha concitado un enorme interés en el concepto de la Identidad Corporativa. “La identidad, como resultado de una cultura territorialmente configurada (cosmogonía+ética+territorio)”, afirma Sergio Boisier, “es llamada ahora al centro de la cuestión de la competitividad, al ofrecer una vía para la diferenciación de productos (y en consecuencia, para la creación de nichos específicos) en un juego competitivo”<sup>111</sup>.

Actualmente los nuevos actores de la competencia son los “territorios organizados”. El desafío principal para cualquier gobierno territorial “es ayudar al territorio (socialmente entendido) bajo su jurisdicción a posicionarse en cuatro nichos producidos por los nuevos escenarios: el nicho de la competitividad, el nicho de la modernización, (...), el nicho de la equidad y el nicho de la participación”.<sup>112</sup> La cultura y la identidad socio-

territorial que ella produce, aparecen hoy, como factores de competencia y competitividad, al facilitar la construcción y la promoción de imágenes corporativas de ámbito territorial<sup>113</sup>.

Cada ciudad necesita tener una personalidad propia, que permita identificarla, diferenciándola de los demás. El desarrollo de una Identidad Urbana ha llegado a constituir la pieza central de la gestión urbana avanzada. Estamos adentrándonos en una época en la que sólo sobrevivirán y tendrán éxito las ciudades más competitivas y atractivas. “Dentro de la competencia de las ciudades (...), adquiere de más importancia una identidad propia, inconfundible y positiva; una identidad que enfatiza no solamente las calidades generales, intercambiables, sino también las calidades específicas, no copiables” por otras ciudades<sup>114</sup>.

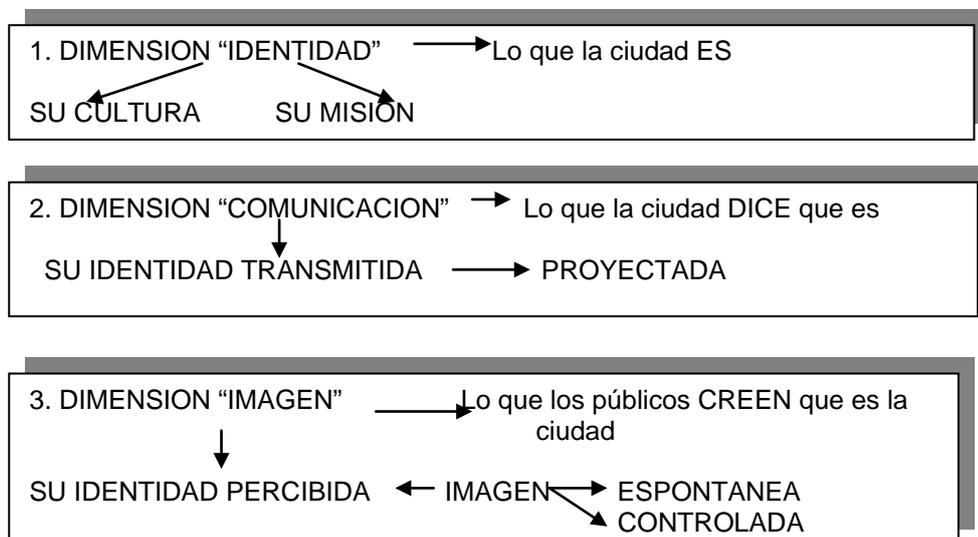
La personalidad de la ciudad se convertirá en el factor que incline la decisión del público hacia una ciudad o hacia otra. Su identidad debe estar lo bastante clara. Esto significa que la identidad no debe ser un mero eslogan ni una colección de frases: ha de ser visible, tangible y omnipresente.

La identidad es la forma particular de ser de una ciudad que la perfila y la distingue de otras. Es la personalidad construida por la gente de la ciudad. Es un conjunto de atributos o características con los que la ciudad se identifica y con los cuales quiere ser identificada por los diferentes públicos.

Tal como lo afirma Luis Angel Sanz de la Tejada, la identidad de una ciudad tiene tres dimensiones conceptuales:

- ❑ Lo que la ciudad es (= identidad propiamente dicha; el ser de la ciudad).
- ❑ Lo que ella dice de sí misma que es (= la comunicación que la ciudad hace de su propia identidad).
- ❑ Lo que los públicos que se relacionan con ella creen que es la ciudad (= el resultado de dicha comunicación en términos de imagen percibida por los públicos).

**DIMENSIONES DE LA IDENTIDAD COMUNAL: IDENTIDAD – COMUNICACIÓN – PERCEPCION**

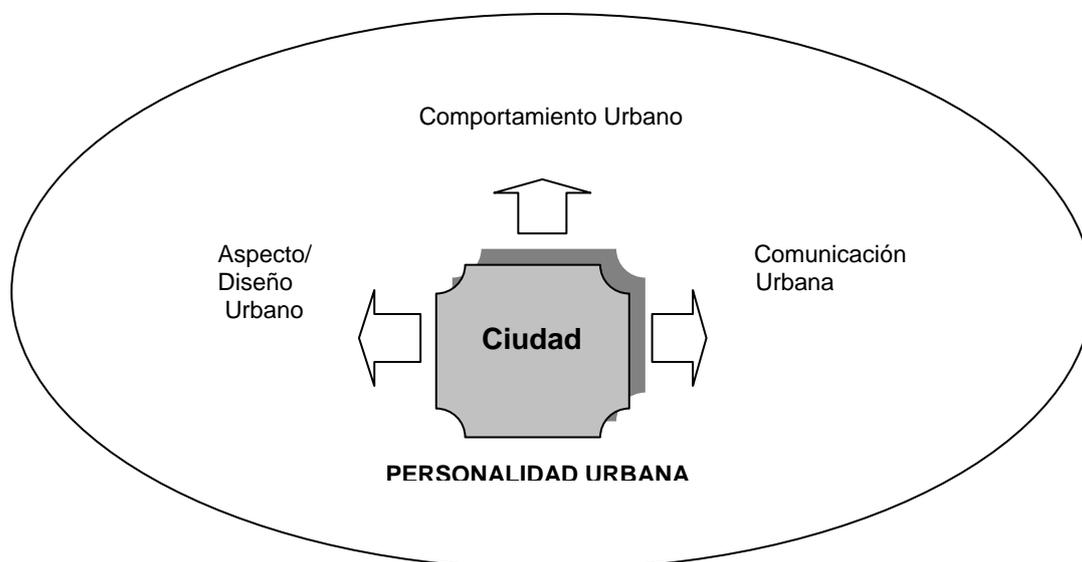


Fuente: Sanz de la Tejada, L.A.: Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa, Madrid, 1994, pág. 44

La Identidad Corporativa para una Ciudad se compone de la Personalidad Urbana y de los tres instrumentos de proyección de ésta:

- la Comunicación Urbana.
- el Comportamiento Urbano y
- el Diseño Urbano.

### IDENTIDAD CORPORATIVA DE UNA CIUDAD



Fuente: Duss, R.: Entstehungsprozess und Schwerpunkte des Stadtmarketing-Konzepts Karlsruhe, en: Toepfer, A. (ed.): Stadtmarketing. Herausforderung und Chance fuer Kommunen, FBO, 1993, pág. 207

Los elementos básicos de una Estrategia de Identidad Corporativa para una Ciudad son los siguientes<sup>115</sup>:

- Cultura Urbana.
- Personalidad y Visión/Misión Urbana.
- Comunicación Urbana, Comportamiento Urbano y Diseño Urbano.

La Identidad Urbana -como instrumento de gestión- interpreta la finalidad de la ciudad, es la pauta directriz para el sistema de objetivos urbanos, es la base para la integración de los diferentes componentes del sistema "ciudad", y regula la interacción hacia dentro y fuera del sistema<sup>116</sup>.

La *Identidad Urbana (Corporate Identity)* expresa lo que la comuna es y desea ser, y tiene su expresión básica en su forma de actuar, en la manera como desarrolla sus ideas y acciones, es decir en la *Cultura Urbana*. Los valores locales son los ejes de la conducta de la ciudad. Forman el corazón de la cultura urbana. H. Meffert concibe la cultura comunal como el “patrón conductual típico de una ciudad” que se expresa en “los costumbres, los ritos, las tradiciones, así como en la mentalidad de la gente de la ciudad”<sup>117</sup>. La cultura urbana se refleja, entre otras cosas, en los teatros, museos, exposiciones, bibliotecas, edificios y monumentos de patrimonio local, en las fiestas tradicionales locales, el folclore, etc.<sup>118</sup> Tres son las funciones, de carácter general, que satisface la cultura local: adaptación, cohesión e implicación. Compartir los códigos culturales, cohesiona y potencia el sentimiento de “nosotros”. La Cultura Urbana determina el estilo, el carácter de la ciudad.

La *Personalidad Urbana (Corporate Personality)* es la parte perceptible de la identidad. Es el punto de partida de Planificación Estratégica de Identidad Urbana<sup>119</sup>. W. Olins formula la Personalidad Corporativa de la siguiente manera: “La Personalidad Corporativa comprende el sujeto en su nivel más profundo. Es el alma, la personal, el espíritu, la cultura de la organización manifestada en alguna forma. Una personalidad corporativa no es necesariamente tangible, visible que se puede ver, sentir o tocar – a pesar de que lo puede ser”<sup>120</sup>.

Igual como una empresa, también una ciudad necesita tener una personalidad propia, que permita identificarla, diferenciándola de los demás ciudades. Dicha personalidad constituye su identidad específica, su propio ser. Una ciudad ha de comprenderse en cuanto a sus existencias, sus finalidades y objetivos, sus funciones y su rol social<sup>1</sup>.

#### PERSONALIDAD CORPORATIVA DE UNA CIUDAD

- Nombre de la ciudad.
- Tipo de sistema político-administrativo local (régimen local).
- Fundación y historia de la ciudad.
- Desarrollo de la ciudad.
- Tamaño, superficie, ubicación de la ciudad.
- Clima.
- Estructura demográfica.
- Calidad de vida (vivienda, trabajo, recreo, etc.)
- Instituciones públicas.
- Relación con la provincia, la región y el nivel central.
- Personalidades destacadas de la ciudad.
- Filosofía o misión urbana.
- Objetivos y metas de la ciudad en los ámbitos económico, político, tecnológico, social, cultural

Fuente: Kutschinski-Schuster, op.cit., pág. 188

La Personalidad Urbana ha de encontrar su expresión explícita en la formulación de una *Visión Urbana (Imagen Objetivo)* de la comuna. Antes de la estrategia, incluso antes de

<sup>1</sup> Kutschinski-Schuster, b., op.cit., pág. 134

que puedan establecerse los objetivos y proyectos estratégicos, tiene que existir una comprensión de lo que la comuna es y de lo que quiere llegar a ser. Esto es la Visión de la Ciudad. La Visión Urbana es una declaración de los grandes principios que inspiran las acciones de una ciudad y de su gobierno y que se refieren a temas tales como la relación entre la ésta y sus grupos objetivo (públicos internos y externos) y los objetivos generales de desempeño que se espera de la ciudad<sup>121</sup>.

La Personalidad Urbana constituye el marco de referencia para el empleo de los instrumentos de proyección de la Identidad Urbana. El resultado de esta proyección de la Identidad Urbana hacia dentro (públicos internos) y hacia fuera (públicos externos) es la Imagen Urbana como “el reflejo de la identidad en la mente y el corazón de la gente”<sup>2</sup>.

La *Comunicación Urbana (Corporate Communication)* es una de las tres variables de la Identidad Urbana. Se refiere a la comunicación orientada estratégicamente hacia dentro y hacia fuera de la ciudad, con el objetivo de influir sobre las percepciones (imagen) de sus públicos internos y externos<sup>122</sup>. En el centro de la Comunicación Urbana está la ciudad.

La Identidad Urbana no actúa sobre la Imagen Urbana si no procede a su proyección hacia los diferentes públicos internos y externos de la ciudad. Tal proyección se produce a través de la Comunicación Urbana que traduce la identidad urbana en comunicación, es decir comunica la unicidad (singularidad) de la ciudad hacia los grupos objetivo. Esta coordina e integra, sobre la base de la misión urbana, todas las medidas comunicacionales relevantes.

La Comunicación Urbana comprende todas las expresiones comunicativas referidas a la ciudad, sobre todo: relaciones públicas, publicidad (campañas publicitarias) y publicity<sup>123</sup>. La ciudad, en su política comunicativa, debe tener una gran coherencia, para lograr un efecto positivo en la formación de una Imagen Urbana positiva.

El *Diseño Corporativo (Corporate Design)* de la Ciudad (Identidad Visual) Es un instrumento de configuración de la Personalidad Urbana que expresa, explícita e implícitamente, la identidad global de la ciudad. Es la plasmación visual de la Personalidad Urbana<sup>124</sup>. Una ciudad ha de aspirar a una representación (imagen) visual para poder ser identificable unívocamente. Por medio del Diseño Urbano se busca crear un efecto de reconocimiento visual por parte de los públicos, a la vez que dar una idea de coherencia. La idea del diseño corporativo es dar a la ciudad un carácter visual común, generar una Imagen Visual Urbana.

En el caso del municipio chileno Las Condes observamos intentos de desarrollo de un diseño urbano. La idea es uniformar los pequeños detalles que visten el espacio público. El municipio ha iniciado un completo programa para unificar los elementos que “visten” las calles, como por ejemplo: faroles, letreros, pasarelas, escaños, quioscos, paraderos de micros y basureros. “La idea es – dijo Amalia Jeria, directora de la Secretaría Comunal de Planificación y Coordinación (Secplac) de Las Condes – tener un lenguaje común en cuanto al estilo de los elementos que conforman el espacio público. Además de los árboles y las aceras, hay muchas cosas que están presentes en todas las avenidas y calles de la comuna y que no tienen una unidad en lo que se refiere a su diseño. La idea

es darle un carácter común y, además, generar una imagen corporativa del municipio. Así, cuando las personas entren a Las Condes se darán cuenta de que aquí hay algo distinto que la distingue de las otras comunas”<sup>125</sup>.

Los elementos principales del Diseño Urbano son los siguientes<sup>126</sup>:

- Nombre de la ciudad.
- Logotipo.
- Simbología local.
- Colores locales (identidad cromática).
- Tipología Local.
- Arquitectura Local.
- Señalética.
- Aspectos físicos y geográficos de la ciudad (parques, monumentos, etc.) y de su entorno cercano (paisaje).
- Sistema de aplicación/diseño.

Los profesionales del diseño urbano comparten la creencia de que debe resultar agradable vivir en un sitio. Dan mayor énfasis a las cualidades de diseño de un lugar (su arquitectura, espacios abiertos, uso de la tierra, trazado de calles, limpieza y calidad ambiental). Los diseñadores urbanos asumen que las actitudes y comportamiento de las personas están muy influidos por la calidad de su ambiente físico y que al cambiar éste, mejorará el comportamiento.

Los diseñadores urbanos no sólo restauran la apariencia de la ciudad, van más allá. Proponen un tema visual para guiar la restauración del sitio. El enfatizar la estética es un desarrollo natural y positivo. Como un resultado de esta visión, algunas ciudades emergieron como “obras de arte”: “París y Londres (...) fueron creaciones artísticas deliberadas que tenían no solo la intención de proporcionar placer, sino de contener ideas, inculcar valores y servir como expresiones tangibles de pensamiento y moralidad”<sup>127</sup>.

Jane Jacobs atacó en su libro *The Death and Life of American Cities* el enfoque urbano destructivo a la planificación y reconstrucción de una ciudad. Estuvo en contra lo que consideró un “enfoque computerizado”, no humano, el de la revitalización urbana<sup>128</sup>. Criticó duramente el descuido de los aspectos humano, social y estético de la planificación urbana.

En el diseño urbano es preciso considerar a la ciudad como “espacio de vivencias” que ha de satisfacer las necesidades físicas y psíquicas de los hombres que viven en la ciudad. La calidad del diseño urbano no es algo está sujeto al azar, sino siempre es consecuencia de procesos de planificación. Al diseño urbano, como parte de la planificación urbana, le cabe la tarea considerar a las exigencias psíquicas (modos de conducta, deseos y expectativas) que el hombre tiene respecto a su entorno urbanístico y representar éstas, aparte de los factores económicos, jurídicos, sociales y políticos de la planificación urbana<sup>129</sup>.

El *Comportamiento Urbano (Corporate Behavior)* es la herramienta de proyección de la Identidad Urbana. Comprende todas las pautas conductuales internas y externas, como un “código característico de actuación” de la ciudad<sup>130</sup>. El comportamiento urbano abarca tanto el comportamiento político (por ejemplo, de las autoridades locales), comportamiento económico, ecológico, como el comportamiento de oferta (oferta de

servicios y productos), el comportamiento comunicacional (publicidad, etc.) y el comportamiento social de la ciudad. A través del comportamiento urbano se logra transmitir los valores o atributos de la ciudad, buscando actuar sobre los rasgos organizadores de los públicos de la ciudad, que permitan la formación de la imagen urbana deseada.

El Comportamiento Urbano abarca entre otros<sup>131</sup>:

- Estilo de conducta de la Autoridad/Administración Local (Alcalde, Concejeros Municipales, funcionarios municipales, etc.) frente al ciudadano y los grupos objetivo de la ciudad.
- Servicios de la municipalidad.
- Conducta y hábitos de la gente de la ciudad.
- Fiestas y costumbres locales, y otros eventos (aniversarios, exposiciones, fiestas de barrio, etc.).

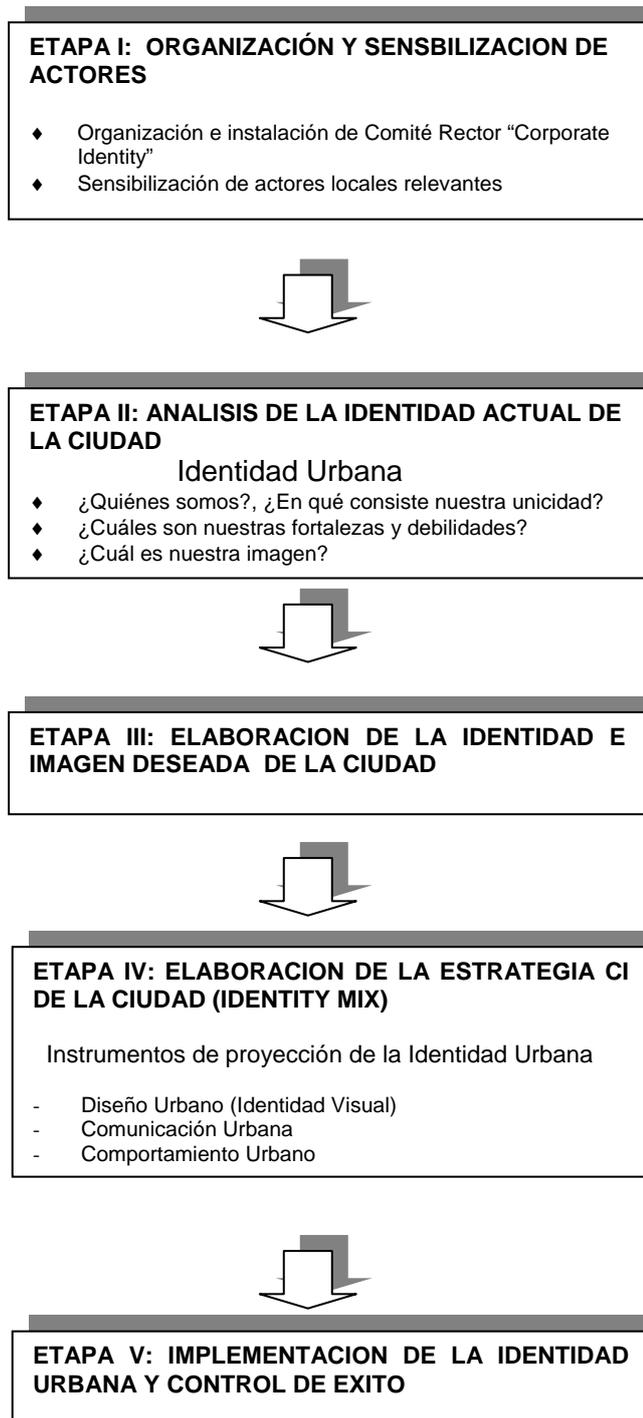
La identidad urbana tiene dos efectos positivos<sup>132</sup>: a) hacia dentro (públicos internos), la identidad urbana genera un sentido de pertenencia (“Nosotros, la ciudad de ....”) y “autoestima colectiva” de los residentes de la ciudad, su implicación en los objetivos y las actividades de la ciudad; y b) hacia fuera (públicos externos), la identidad corporativa permite la representación global de la ciudad lo que genera en los públicos externos “confianza” respecto a la ciudad y posibilita una transferencia de imagen y “goodwill”.

La identidad urbana es susceptible a ser diseñada. La aplicación del concepto de Identidad Corporativa a una ciudad no es posible mediante la simple dictación de ordenanzas. Se requiere de una estrecha cooperación entre el sector público y el sector no estatal. El modelo de desarrollo o gestión de una identidad corporativa para ciudades que ilustra la siguiente figura es un modelo de actuación global sobre la ciudad<sup>133</sup>.

Un Programa de Identidad Urbana constituye un conjunto de acciones interventoras de parte de la ciudad para construir su identidad corporativa, transformarla en mensajes de comunicación y diseminarla entre un público estratégicamente seleccionado. La actuación de tal programa sobre la identidad de la ciudad urbana una intervención integral y programada sobre la totalidad de los atributos de la identidad urbana, definiendo cada elemento en función del todo que es la ciudad y su personalidad, a proteger y preservar.

El desarrollo de identidad urbana no es la realización de una acción o acciones aisladas, sino que es un proceso. En un extremo del espectro, se habla de cinco fases de implementación.

## MODELO PARA EL DESARROLLO DE UNA IDENTIDAD URBANA



Fuente: Ostermann, M.: Kommunale Imagenpolitik, en: Der Städtetag, Heft 6/1991, pág. 414

### 6.- NUEVAS FORMAS DE PARTICIPACION CIUDADANA

Para Sergio Boisier, la construcción social de una región o ciudad es “una obra colectiva de arte”, de agentes locales, de instituciones, de movimientos sociales locales y de su

propio gobierno, todos ellos “integrados en un principio de identidad y pertenencia que los moviliza ampliamente (participación) en torno a grandes consensos (concertación)”.<sup>134</sup>

La potenciación de la sociedad urbana implica, entre otras cosas, una mayor participación y representación, sobre todo a través de nuevos cauces; destacándose especialmente que la participación es, además, un estilo de gobernar diferente. La participación debe manifestarse en las diversas fases de la vida pública y de las políticas públicas locales, es decir, no sólo en las fases decisionales sino también, en las de ejecución y en las de evaluación. Este último aspecto adquiere cada día mayor importancia en el control actual de la acción de gobierno, como complemento de la democracia representativa institucional, a fin de poder juzgar tanto su eficacia como su legitimidad<sup>135</sup>.

Un método para generar campos creativos, y por ende, activar la creatividad sinérgica, constituyen los eventos de intervención de grandes grupos. Las recientes experiencias nos muestran que es posible tener cien, quinientas o mil personas del sistema abierto “ciudad” trabajando simultáneamente para decidir qué es lo que se ha de cambiar y qué se quiere conseguir<sup>136</sup>. Este tipo de eventos se los denominan “Intervención de Grandes Grupos” (Large Group Intervention)<sup>137</sup>.

Estas conferencias representan una tecnología muy apropiada para lograr una democracia y participación efectiva y “en tiempo real”. Se trata de una manera efectiva de implicar a la vez cientos e incluso miles de ciudadanos, en las decisiones urbanas estratégicas<sup>138</sup>.

Las Conferencias de Intervención de Grandes Grupos han logrado una gran popularidad como método eficaz de diálogo, de planificación y de movilización. Son una excelente forma para fines de implementar el modelo de la ciudad inteligente con capacidad de aprendizaje<sup>139</sup>. Constituyen un nuevo paradigma de gestión, de hacer política. Su filosofía puede expresarse en los siguientes principios<sup>140</sup>: Reunir a todo “el sistema abierto” ciudad en un mismo espacio<sup>141</sup> - esto es la idea central de este tipo de conferencias. Reunir todos en un recinto, en un “espacio creativo”, e implicarlos en la formulación de la gestión urbana. La palabra clave es “empowerment”, dar poder a la ciudadanía. De esta manera, se genera en los participantes de las conferencias un sentido de responsabilidad y un alto grado de motivación de participación.

Podemos decir que este tipo de conferencias tiene algunas ventajas:

- el involucramiento activo de una gran cantidad de ciudadanos y actores y el aprovechamiento de sus conocimientos y su experiencia.
- la generación de un diálogo productivo y orientado al futuro.
- el fomento del aprendizaje colectivo e individual; y
- una mayor aceptación de la gestión urbana de parte de los ciudadanos y actores locales.

Son una especie de “laboratorio de aprendizaje”. Permiten descubrir los enormes potenciales que yacen dentro de la ciudad, generar una “base común” (common ground), y movilizar todas las energías hacia el futuro preferido (visión)<sup>142</sup>. En vez de centrarse problemas y conflictos existentes, estas formas de conferencias permiten focalizar la atención de los participantes en posibilidades positivas (futuro común), y

genera un entorno muy favorable al diálogo constructivo<sup>143</sup>. Unen a los actores locales que se necesitan unas a otras en una nueva clase de relación, estimulan la creatividad y el pensamiento innovador, y ofrecen una forma única para la planificación y el establecimiento de metas. En el nuevo siglo hay muy pocos medios tan poderosos como éste para despertar la conciencia de quiénes somos, a lo que nos enfrentamos, lo que queremos, y cómo podríamos trabajar juntos para obtenerlo.

A continuación presentaremos dos técnicas de intervención de grandes grupos altamente potentes, a saber: la Tecnología del Espacio Abierto (Open Space) y la Conferencia para la Búsqueda del Futuro (Future Search Conference).

### **Tecnología Open Space. Del Caos al Orden - Un impulso para construir el futuro**

Esta técnica de intervención de grandes grupos, fue creada en los años 90 por el antropólogo Harris Owen<sup>144</sup>. Open Space es un método que permite un alto grado de involucramiento de la ciudadanía en la formulación de gestión urbana<sup>145</sup>. Representa aquel tipo de intervención de grandes grupos que reviste el menor grado de estructuración y el mayor grado de autoorganización<sup>146</sup>. El Open Space es prácticamente la institucionalización del aprendizaje autodirigido (selfdirected learning). Se habla también del "aprendizaje en libertad" (C. Rogers). Esta tecnología es una aplicación perfecta de la teoría del caos. Mediante el "caos dosificado" (caos positivo), la ciudadanía está en condiciones de lanzarse a un "juego creativo" sin límites<sup>147</sup>.

La metodología con que opera esta técnica es bastante simple. Consiste en reunir a un grupo que puede ser hasta de tres mil personas, en un mismo espacio<sup>148</sup>. El círculo, el mercado (= la plaza pública o ágora) y la agenda son los mecanismos básicos del Open Space. Constituyen los elementos básicos para la creación de un campo creativo abierto, y para una conferencia efectiva y productiva<sup>149</sup>. Enfatiza H. Owen: "El círculo es la geometría fundamental de la comunicación humana abierta... círculos generan comunicación"<sup>150</sup>. No hay jerarquías de ningún tipo.

El Open Space no incluye discursos ni ponencias. Y no hay una agenda predefinida. Sólo existe un tema rector que constituye el referente de la discusión. Y la agenda de trabajo es elaborada en el mismo momento por los participantes. Cada participante puede proponer temas, que luego se discuten en profundidad en talleres a los que cada asistente se integra libremente. Porque la única ley que existe en el Open Space, es the law of the two feet, la "ley de los dos pies", ello significa que cada asistente puede usar sus pies para ir adonde quiera. De hecho, las personas pueden participar en uno o más talleres en el transcurso del Open Space, para lo cual tienen absoluta libertad. Los resultados de los talleres son recopilados y reproducidos prácticamente en tiempo real en un "Libro de Reporte", donde se recogen todos los aportes. Posteriormente, en la etapa de convergencia, se eligen los temas "top ten" que son considerados más relevantes por todo el grupo, y que son profundizados en una segunda ronda de talleres open space, durante la cual la energía de los participantes se focaliza en ellos<sup>151</sup>.

Un caso de aplicación exitosa del Open Space en Chile es la Ciudad Jardín, donde se realizó la Conferencia Espacio Abierto "Pensar nuestro futuro y construir la ciudad, Viña del Mar 2010". Allí, se reunieron alrededor de 180 representantes de los distintos estamentos viñamarinos para imaginar y proyectar la sociedad del bicentenario<sup>152</sup>. Hubo

una gran participación y se analizaron temas muy importantes y sentidos por la comunidad. Los temas que se conversaron y las propuestas que surgieron, fueron incluidos en el Plan de Desarrollo Estratégico de Viña del Mar para el Bicentenario. "Lo que hicimos es una reproducción de la ciudad en un mismo espacio para poder intercambiar opiniones, proponer ideas, pensar la ciudad y generar consensos respecto de la ciudad que deseamos, colocando como horizonte el Bicentenario"<sup>153</sup>, destacó Vicente Fraile, responsable del equipo Pladeco<sup>154</sup>.

El evento ha sido un verdadero "laboratorio de aprendizaje" y un gran ejercicio democrático: "democracia en tiempo real"<sup>155</sup>. La alta y activa participación en la jornada Open Space, -como acto público más destacado en todo el proceso participativo que se venido desarrollando dentro del Plan Estratégico, era un claro indicador de una renovada confianza de la ciudadanía en la institución. El Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU) hizo una evaluación positiva del evento Open Space: "En este contexto, la utilización de la metodología de 'Open Space' ha resultado totalmente acertada, -además de innovadora y singular en el ámbito del CIDEU-, considerando que el objetivo más importante era el de iniciar públicamente el proceso mediante un acto de fuerte impacto ciudadano"<sup>156</sup>.

### **Conferencia para la Búsqueda del Futuro (Future Search Conference)**

Una de las innovaciones más interesantes en la participación ciudadana es la técnica de la Conferencia para la Búsqueda del Futuro<sup>157</sup>. Permite reunir a todos los actores clave de por ejemplo una ciudad en una especie de sesión de planificación del futuro. Si un sistema reúne a todas las personas con interdependencias decisivas para que trabajen en aspectos de interés mutuo, pueden suceder cosas muy buenas. Así, todo el sistema está representado en la conferencia; a saber: representantes de todos los ámbitos de la ciudad.

En la Conferencia se desarrollan actividades tendientes a que los participantes descubran y reconozcan el pasado de la ciudad. A partir de este reconocimiento del pasado se pasa a analizar el presente, tanto lo interno como lo externo de la ciudad. Finalmente, sobre la base del pasado y el presente se construye una imagen de futuro, de la cual se deriva objetivos comunes y un plan de acción.

La Conferencia para la Búsqueda del Futuro consta de cinco pasos; cada uno dura hasta medio día<sup>158</sup>:

- **Mirada al Pasado.** La primera actividad importante se enfoca en el pasado. Esto genera comunidad y condiciones para un diálogo constructivo. Los participantes se dan cuenta que comparten muchas experiencias, positivas y negativas, éxitos y fracasos.
- **Evaluación del Presente.** La segunda actividad importante se enfoca en los factores actuales – tanto externos como internos – que están modelando el futuro de la ciudad
- **Diseño de un futuro común.** La tercera actividad importante se enfoca en el futuro común. Se elabora un borrador del escenario de un futuro preferido. Se pide que se imaginen el futuro más deseable y realizable dentro de cinco o diez años.
- **Consenso acerca de objetivos comunes.** La cuarta actividad se enfoca en la base común (objetivos comunes).

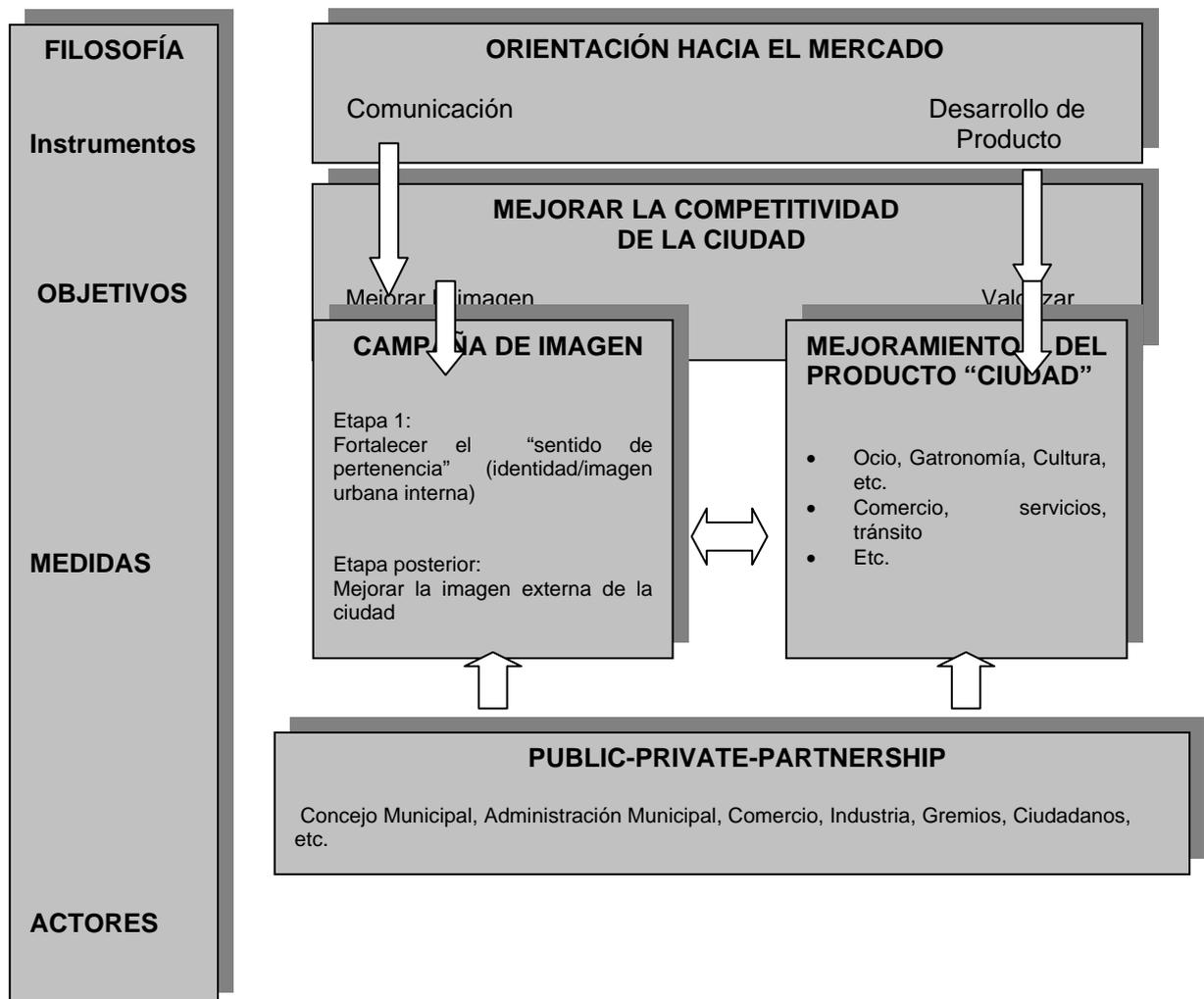
- Plan de acción. La quinta actividad importante se enfoca en los siguientes pasos para la acción. Se pide a los grupos que reflexionen en lo que ha salido a la superficie y discutido y, dependiendo de la naturaleza de los grupos, que hagan una lista de pasos para la acción.

La Conferencia para la Búsqueda del Futuro difiere totalmente de las conferencias tradicionales. Los participantes son los protagonistas del evento: trabajan en pequeños grupos autoorganizados y autodirigidos. No se conoce jerarquías. El estilo de trabajo que se practica durante la conferencia es variado e interactivo, alternándose trabajos en pequeños grupos con presentaciones y discusiones en el pleno. La Conferencia apunta al desarrollo de la fantasía social y la aplicación de sus resultados en la práctica. Se basa en el principio de máxima "tensión creativa", combinando métodos racional-analíticos con métodos emocional-intuitivos y creativos<sup>159</sup>.

## CONCLUSIONES

El Marketing Urbano es un método con cuya ayuda los decisores de la ciudad - como sistema administrativo-político, social y económico - son inducidos a un actuar cooperador y coordinado a través de un procedimiento institucionalizado e integrado considerando los instrumentos del marketing del sector privado.

### ELEMENTOS DEL MARKETING URBANO



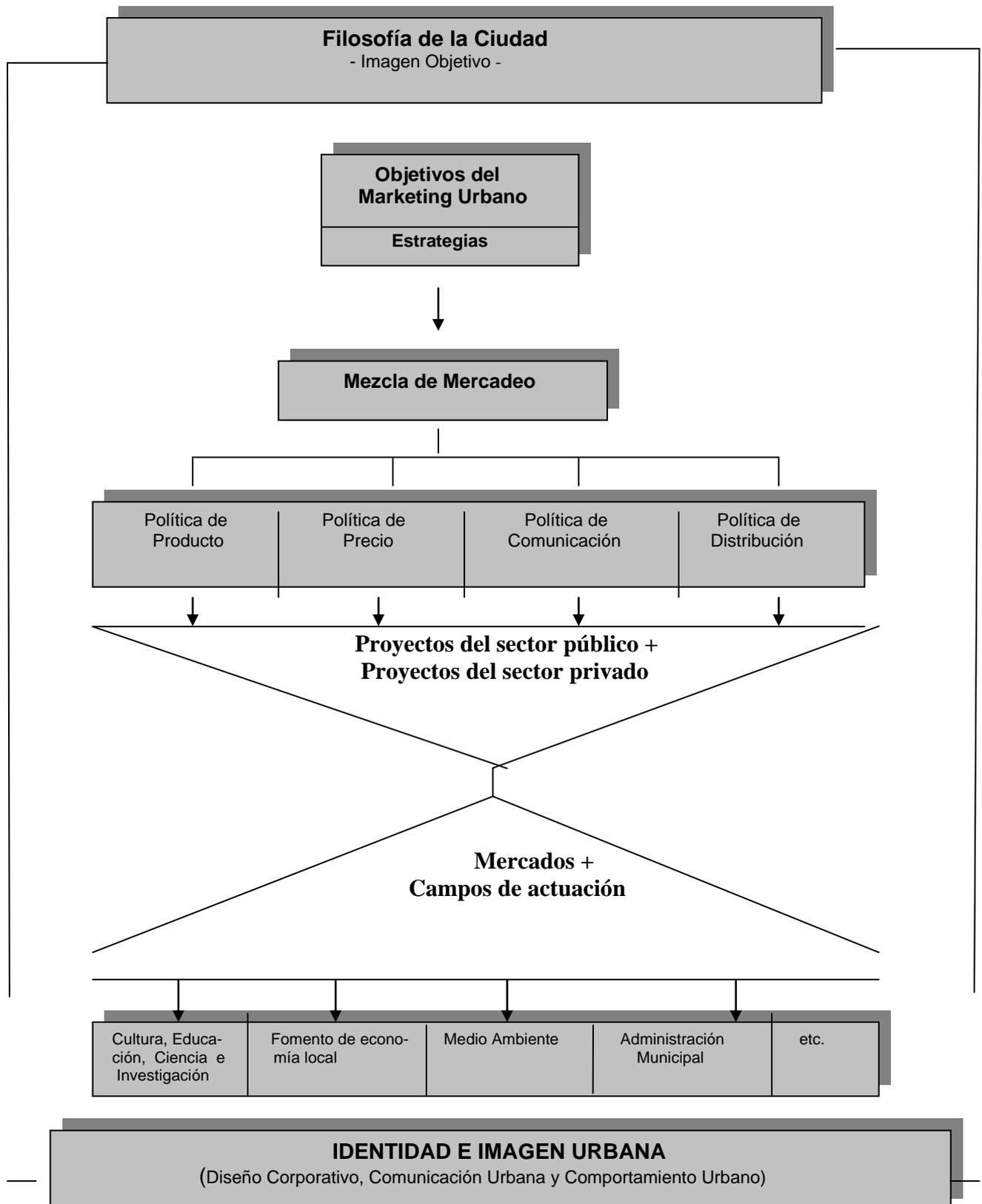
Fuente: Stadt Neunkirchen: Stadtmarketing – Eine Zwischenbilanz, Neunkirchen, 1998, pág. 6

El Marketing Urbano como “pauta de acción” para las ciudades se caracteriza por un comportamiento de la administración, de las empresas y de los ciudadanos comprometidos orientado al mercado. La ciudad en su conjunto es considerado como “producto”. Los habitantes, los empleados y trabajadores, los visitantes, las organizaciones y gremios son los “clientes” de la ciudad. La orientación al mercado implica para los actores urbanos, orientar el “producto” ciudad de manera consecuente hacia las necesidades del cliente.

El desarrollo del producto y la comunicación son los dos instrumentos más relevantes que se emplea en el Marketing Urbano. Para la ciudad, el desarrollo de producto significa el mejoramiento de la oferta. La comunicación se preocupa del mejoramiento de la imagen interna y externa de la ciudad. El Marketing Urbano requiere una colaboración estrecha entre el sector privado, la comunidad y el sector público (public-private-partnership).

Tal como lo muestra el siguiente gráfico, las acciones del Marketing Urbano se refieren tanto a las actividades de la gestión municipal (administración local) como también a las actividades de terceros (economía, organizaciones, gremios, ciudadanos particulares). Todas estas actividades han de estar insertas en una “filosofía” de la ciudad y su identidad corporativa (diseño corporativo urbano, comunicación urbana y comportamiento urbano). Partiendo de los objetivos y estrategias, es preciso elaborar un marketing-mix que consta de proyectos de instituciones privadas y públicas para los diferentes ámbitos locales (PPP).

## IDENTIDAD URBANA Y MARKETING URBANO



Fuente: Müller, W.-H.: Territoriales (regionales und kommunales) Marketing, WIBERA-Sonderdruck Nr. 207, Düsseldorf, 1992, pág. 1

A partir de la experiencia práctica del marketing urbano puede formularse los siguientes principios básicos para un marketing urbano exitoso<sup>160</sup>:

- El Marketing Urbano es más que promoción y publicidad urbana.
- Igual que el marketing empresarial, el Marketing Urbano ha de ser planificado y realizado profesionalmente.
- Para el desarrollo de estrategias y medidas efectivas, es preciso realizar un análisis preciso de la situación actual y de las demandas de los grupos objetivo.
- El objetivo es el posicionamiento estratégico de la ciudad (USP - Unique Selling Proposition).
- El Marketing Urbano ha de encontrar expresión en una Identidad Corporativa (City Identity) proyectada hacia dentro y fuera.
- Los actores y ciudadanos han de ser sensibilizados ya en las etapas tempranas acerca del sentido y los alcances del marketing urbano.
- El Marketing Urbano ha de considerar e involucrar todos los grupos y actores relevantes de la ciudad.
- La condición básica para un Marketing Urbano exitoso es una conducta de la administración orientada al ciudadano.
- El Marketing Urbano no puede ser realizado únicamente desde el ayuntamiento, sino es más bien un proceso orgánico de desarrollo urbano (PPP - Public-Private-Partnership) .

---

<sup>1</sup> Grabow, B.; Hollbach-Grömig: Stadtmarketing – eine kritische Zwischenbilanz, Difu-Beiträge zur Stadtforschung 25 Deutsches Institut für Urbanistik, 1998; Kammerländer, G.: Marketing als Konzeption für eine Neuorientierung in Klein- und Mittelgemeinden, Diss. Linz, 1991

<sup>2</sup> Töpfer, A.: Stadtmarketing – State of Art, en: Internationales Design Zentrum Berlin (IDZ): Stadt-IC und Regional-IC, Berlin, 1994, pág. 20ff.

<sup>3</sup> Kotler, Ph.; Haider, H.; Rein: Mercadotecnia de Localidades, México, 1992, pág 78; Friedmann, R.: Marketing Regional: Un nuevo instrumento para el desarrollo de las regiones, CED, Santiago, 1995

<sup>4</sup> Friedmann, op.cit., pág. 62; Echebarría, K.: Los procesos de modernización de las administraciones públicas en Europa, en: Revista Chilena de Administración Pública, No.11, julio de 1996, pág. 6; Mascarenas, R.C.: Building an Enterprise Culture in the Public Sector. Reforma of the Public Sector in Australia, Britain, and New Zealand, en: Public Administration Review, 1993, pág. 319ff.

<sup>5</sup> Osborne, D. Gaebler, T.: Reinventing Government – How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading, 1992; Gaebler, T.: ¡A Reinventar el Gobierno!, en: El Mercurio, 4 de diciembre de 1994, pág. D16

<sup>6</sup> Meyer, R.; Kottisch, A., op.cit., pág. 2

<sup>7</sup> Osborne, D. Gaebler, T., op.cit.

<sup>8</sup> Friedmann, R.: Hacia el Municipio del Siglo XXI: Marketing Comunal y Reinención del Municipio, Cuadernos del Segundo Centenario 6, CED, Febrero 2000

<sup>9</sup> Krieger, M.: Los nuevos desafíos en materia de gestión del sector público, en: Revista Chilena de Administración Pública, No. 4, abril 1995, pág. 19

<sup>10</sup> Heinelt, H.: Neuere Debatten zur Modernisierung der Kommunalpolitik. Ein Ueberblick, en: Heinelt, H.; Mayer, M. (eds.): Modernisierung der Kommunalpolitik. Neue Wege zur Ressourcenmobilisierung, Leske + Budrich, Opladen, 1997, pág. 13

<sup>11</sup> Ibidem, pág. 15

<sup>12</sup> Bogumil, J.: Ist die kooperative Demokratie auf dem Vormarsch?, en: Der Staedtetag, 6/2001, págs. 32-33

<sup>13</sup> CEPAL/Naciones Unidas: Ciudades medianas y gestión Urbana en América Latina, LC/C. 747, abril de 1993

<sup>14</sup> Yaeger, W.: Gobierno Local: lecciones aprendidas, ¿lecciones aplicadas?, en: Cuaderno de Desarrollo Local No.8, IULA/CELCADDEL

<sup>15</sup> López, J.; Gadea, A.: Servir al Ciudadano, EdicionesGestión 2000, Barcelona, 1995, pág. 150

- 
- <sup>16</sup> Boisier, S.: Política Regional en una Era de Globalización. ¿Hace sentido en América Latina?, Paper, Santiago, 1996, pág. 1
- <sup>17</sup> Ibidem
- <sup>18</sup> Porter, M.E.: Nationale Wettbewerbsvorteile: Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt, München 1991
- <sup>19</sup> Borja, J.; Castells, M.: Local Global. La Gestión de las Ciudades en la Era de la Información, 1997
- <sup>20</sup> Werthmöller, E.: Räumliche Identität als Aufgabenfeld des Städte- und Regionenmarketing, Frankfurt/M.; 1995, pág. 20
- <sup>21</sup> Meffert, H.: Städtemarketing – Pflicht oder Kür?, en: Planung und Analyse, 8/89, pág. 273ff.
- <sup>22</sup> Abarca, F.: Ranking Ciudades 2003. La Hora del Marketing, en: América Económica, 25 de abril – 8de mayo de 2003, págs. 27
- <sup>23</sup> Friedmann, R.: Marketing Regional, op.cit.,pág. 2
- <sup>24</sup> López, J.; Gadea, A., op.cit., pág. 31
- <sup>25</sup> Ibidem
- <sup>26</sup> Meffert, H., op.cit., pág. 274ff.
- <sup>27</sup> Antonoff, R.: Image-Planung: Eine wichtige Aufgabe der Kommunalpolitik, en: Kommunalwirtschaft, Wupperthal, 12/1970, pág. 456;
- <sup>28</sup> Ganser, K.: Image als entwicklungsbestimmendes Steuerungsinstrument, en: Bauwelt 26/1970, pág. 104f.
- <sup>29</sup> Singer, Ch.:Kommunale Imageplanung, en: Archiv für Kommunalwissenschaften, 2/1988, pág. 271f.
- <sup>30</sup> Mackensen, R.; Eckert, W.: Zur Messung der Attraktivität von Grossstädten, en: Analysen und Prognosen, Septiembre de 1970, pág. 10-14; Mackensen, R.: Attraktivität der Grossstadt – ein Sozialindikator, en: Analysen und Prognosen, Julio de 1971, págs. 17-19
- <sup>31</sup> Social marketing. Marketing vom Rathausurm, en: Absatzwirtschaft, 4/1977, pág.49
- <sup>32</sup> Kotler, P.; Leyv, S.J.: Broadening the Concept of Marketing, en: Journal of Marketing, Enero de 1969, pág. 102
- <sup>33</sup> Kotler, Oh.; Levy, S.,op.cit., pág. 10-15; Ashwooth, G.; Voogd, H.: Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning, London, 1990, pág. 21
- <sup>34</sup> Kienbaum Unternehmensberatung GmbH: Stadt- und Regionalmarketing. Einsatzmöglichkeiten und Nutzen, Düsseldorf, 1993; Manschwetus, U.: Regionalmarketing. Marketing als Instrument der Wirtschaftsförderung, DUV, Wiesbaden, 1995, pág. 23
- <sup>35</sup> Ashworth, A.; Voogd, H.: Marketing the City. Concepts,processes and Dutch applications, en: TPR, 59/1988, pág. 68
- <sup>36</sup> Müller, W.-H.: Territoriales (regionales und kommunale) Marketing, WIBERA-Sonderdurck, No. 223, Düsseldorf, 1992, pág.4
- <sup>37</sup> Kolz, H.; Essling, H.: Standort-Marketing – ein Konzept zur kommunalen Wirtschaftsförderung, en: Der Städtetag 10/1986, pág. 677
- <sup>38</sup> Ibidem, pág.4
- <sup>39</sup> Köster, A.; Schmidt, K.: Stadtmarketing, en: Raumplanung, 58, 1992, pág. 140
- <sup>40</sup> Kotler, Ph.; Haider, H., op.cit., pág. 23
- <sup>41</sup> Ibidem, pág. 22
- <sup>42</sup> Regional- und Kommunalmarketing, en: Marketing. ZFP, Heft 2, Mayo 1981, pág. 130
- <sup>43</sup> Spiess, S.: Marketing für Regionen. Anwendungsmöglichkeiten im Standortwettbewerb, Wiesbaden, 1998, pág.s 87-90
- <sup>44</sup> Kienbaum Unternehmensberatung, op.cit., pág. 30
- <sup>45</sup> Honert, S.: Stadtmarketing und Stadtmanagement, en: Der Städtetag, Heft 6, 1991, pág. 394
- <sup>46</sup> Kotler, Ph.; Haider, D.H.; Rein, I., op.cit., pág. 10
- <sup>47</sup> Spiess, S.: Marketing fuer Regionen. Anwendungsmoeglichkeiten im Standortwettbewerb, DUV, Wiesbaden, 1998, pág. 29
- <sup>48</sup> Roca, J.: El Marketing: Una Técnica de la Gerencia Moderna para Mejorar la gestión Municipal, en: Casa del Toro, Boletín del Instituto de Capacitación Municipal, ICAM, Quito, enero/marzo de 1994, no.4; Friedmann, R.: Marketing Municipal, en: La Epoca, Santiago de Chile, 8 de junio de 1994
- <sup>49</sup> Roca, J., op.cit.
- <sup>50</sup> Grabow, B.: Standorttendenzen und kommunale Standortpolitik im Dienstleistungssektor, en: Archiv für Kommunalwissenschaft, II/96, pág. 194; Busso, G.; Henckel, D.; Hollbach-Grömig, B.: Weiche Standortfaktoren, Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik, Berlin, 1995
- <sup>51</sup> Grabow, B.: Standorttendenzen, op.cit., pág. 195

- <sup>52</sup> Acerca de esta problemática ver: Mc Laughlin, G.E.; Glenn, E.; Robock, St.: Why Industry Moves South: A Study of Factors Influencing the Recent Location of Manufacturing Plants in the South, Klingsport/Tennessee, 1949; Schwartz, H.: Kommunale Strategien der Gewerbeerhaltung und – akquisition: Ein Beitrag zur Theorie des Kommunalmarketing, Frankfurt a.M., 1982
- <sup>53</sup> Burgberg, P.-H.; Michels, W.; Sallandt, P.: Zielgruppenorientierte kommunale Wirtschaftsförderung, Beiträge zum Siedlungs- und Wohnungswesen und zur Raumplanung, Band 90, Münster, 1983
- <sup>54</sup> Schlegel, T.: Stadtmarketing, en: Goller, J.; Maack, H.; Müller-Hedrich, B. (Eds.): Verwaltungsmanagement, Stuttgart, Abril de 1993, G 1.2, pág. 3
- <sup>55</sup> Revista Córdoba, Ciudad y Desarrollo. Turismo y Cultura, Factores de Desarrollo, No. 8, mayo-diciembre de 1996, pág. 3; Schleytt, O.: Stadtmarketing und Kultursponsoring – Der Imagefaktor “Kultur”, en: Der Städtetag, 3/90, pág. 198ff.
- <sup>56</sup> Kotler, Ph., op.cit., y Roth, P.; Schrand, A.: Touristik-Marketing: Das Marketing der Tourismus-Organisationen, Verkehrsträger, Reiseveranstalter und Reisebüros, München, 1992
- <sup>57</sup> Kotler, Ph.; Hain, D.; Rein, I., op.cit., pág. 189
- <sup>58</sup> Konken, M.: Stadtmarketing. Handbuch fuer Staedte und Gemeinden, FBV Medien-Verlag, 2000, pág. 66
- <sup>59</sup> Schlegel, T., op.cit., pág. 4
- <sup>60</sup> Ibidem
- <sup>61</sup> Kotler, Ph.; Haider, D.; Rein, I., op.cit., pág. 78
- <sup>62</sup> Ibidem
- <sup>63</sup> Ibidem
- <sup>64</sup> Schlegel, T., op.cit., pág. 21
- <sup>65</sup> Kotler, Ph.; Haider, D.; Rein, I., op.cit., pág. 18
- <sup>66</sup> Drewe, P.: Sozialforschung in der Regional –und Stadtplanung, en: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 18/1966/1, pág. 102
- <sup>67</sup> Friedmann, R.; Micco, S.: Descubriendo la comuna. Manuel de las Ciencias Políticas Comunes, Cuadernos del CED, No. 18, Santiago, 1993, pág. 92ff; y Friedmann, R.; Santibañez, A.: Elementos teóricos y metodológicos para la descripción y análisis de poder el sistema político comunal, en: Revista Administración Pública de Chile, No. 10, Mayo de 1996, págs. 13-48
- <sup>68</sup> Kotler, Ph., op.cit., pág. 80
- <sup>69</sup> Funke, U.: Vom Stadtmarketing zur Stadtkonzeption, Stuttgart, 1994, pág. 17
- <sup>70</sup> Spiess, S., op.cit., pág. 55
- <sup>71</sup> Ibidem., pág. 56
- <sup>72</sup> Schlegel, T., op.cit., pág. 12
- <sup>73</sup> Linke, K.: Wie bauen Sie eine Konkurrenzanalyse auf?, en: PLM Heft 2, April 1993, págs. 26-31
- <sup>74</sup> Ver Kotler, op.cit., pág. 81
- <sup>75</sup> Ibidem
- <sup>76</sup> Manschwetus, U., op. cit., pág. 278ff.
- <sup>77</sup> Ibidem, pág. 110; y Spiess, S., op.cit., pág. 63f.
- <sup>78</sup> Antonoff, R.: Wie man seine Stadt verkauft – Kommunale Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, Düsseldorf, 1971
- <sup>79</sup> Pollotzek, J.: Stadtmarketing – Notwendigkeiten, Möglichkeiten und Grenzen der kommunalen Marketingkonzeption, Nürnberg, 1993
- <sup>80</sup> Riebel, I.: Imageanalyse: Was sind wesentliche Gestaltungsfelder für das Stadtimage, en: Töpfer, A., op.cit., págs. 145-150; Funke, U., op.cit., págs. 19-25
- <sup>81</sup> Kotler, Ph., op.cit., pág. 81
- <sup>82</sup> Kammerländer, G., op.cit., pág. 12
- <sup>83</sup> Spiess, S., op.cit., págs. 70-71
- <sup>84</sup> Nos referimos aquí al mercado en su aspecto más general, como cualquier tipo de público que interesa a la ciudad.
- <sup>85</sup> Balderjahn, I.: Stadtmarketing – Ein Konzept für Potsdam?, Vortragsreihe Nr. 1/1994 des Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der Universität Potsdam, Potsdam, 1994
- <sup>86</sup> Markowitz, H.: Portfolio Selection – Efficient diversification of investments, New York, 1959
- <sup>87</sup> Antonoff, R.: op.cit., 458
- <sup>88</sup> Meyer, R.; Kottisch, A.: Das “Unternehmen Stadt” im Wettbewerb. Zur Notwendigkeit einer konsistenten City Identity am Beispiel der Stadt Vegesack, Universität Bremen, Bremen, 1995, pág. 11;
- <sup>89</sup> Spiess, S.: Marketing fuer Regionen, DUV, Wiesbaden, 1998, pág. 86
- <sup>90</sup> Homann, K.: Marketing für Kommunalverwaltungen – Eine abnehmerorientierte Marketingkonzeption für den kommunalen Bereich, Berlin, 1995; Becker, J.: Marketing-Konzeption – Grundlagen des

- 
- strategischen Managements, München, 1993; Weiber, R.; Adler, J.: Entwicklungslinien im strategischen Marketing-Management, en: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 2, 1996, pág. 154-172
- <sup>91</sup> Ver ejemplo en: Schlegel, op.cit., págs. 13-14
- <sup>92</sup> Kotler, op.cit., pág. 45
- <sup>93</sup> Schlegel, T., op.cit.,pág. 15
- <sup>94</sup> Posicionamiento es un concepto que se origina de los estudios de Al Ries y Jack Trout. Daniel Scheinsohn lo define “como el conjunto de actividades que se instrumentan con el propósito de conseguir una posición valiosa en la mente de los públicos”. Es una “macroactividad, orientada a articular dos actividades básicas, la segmentación y la diferenciación, con el objeto de crear una posición valiosa en la mente de los públicos”. Ver en: Scheinsohn, D.: Más allá de la Imagen Corporativa, Buenos Aires, 1997, pág. 135-136
- <sup>95</sup> Konken, M.: Stadtmarketing. Handbuch fuer Staedte und Gemeinden, FBV Medien-Verlag, 2000, pág. 57
- <sup>96</sup> Raffee, H.; Fritz, W.; Wiedmann, P.: Marketing für öffentliche Betriebe, Stuttgart, 1994, págs. 102-104; Meffert, H.: Städtemarketing, op.cit.,pág. 415
- <sup>97</sup> Kuron, I.: Stadtmarketing: Chance zur ganzheitlichen Stadtentwicklung, en: Pfaff-Schley, H. (Ed.): Stadtmarketing und kommunales Audit, Berlin, 1997, pág. 6
- <sup>98</sup> Hoppe, O.; Schübel, S.; Beibst, G.: Marketing – Arbeitshandbuch, Göttingen, 1990; Kühn, R.: Marketing-Mix, en: Poth, L.G.: Marketing, Luchterhand, 1989, 47. pág. 1-39
- <sup>99</sup> Soies, S., op.cit., pág. 122
- <sup>100</sup> Kommunikation als Erfolgsfaktor im Marketing für Städte und Regionen, hrsg. Von der Spiegel-Verlag Rudolf Augstein GmbH, Spiegel-Verlagsreihe Fach und Wissen, Band 11, Hamburg 1995
- <sup>101</sup> Hussain, W.: Place-Marketing – Schmetterlingsrufe, en: Marketing & Kommunikation, Heft 6, 1995, págs. 8-11
- <sup>102</sup> Kotler, op.cit., pág. 162; y Manschwetus, U.,op.cit., pág. 293
- <sup>103</sup> “Las relaciones públicas pueden definirse como aquellas que ayudan a una organización y a sus públicos a ajustarse mutuamente”, en: Lesly, Ph.: Nuevo manual de relaciones públicas, Ediciones Martínez Roca, Barcelona, 1981, Tomo 1, pág. 27
- <sup>104</sup> Kotler, op.cit., pág. 164
- <sup>105</sup> Kotler, Ph.: Dirección de mercadotecnia: Análisis, planeación y control, Ed. Diana, México, 1974, pág. 642
- <sup>106</sup> Ibidem, pág. 166
- <sup>107</sup> Bruhn, M.; Dahlhoff, D.: Kulturförderung – Kultursponsoring, Frankfurt, 1989
- <sup>108</sup> “El Marketing empresarial desarrolla una estrategia, llamada marketing-mix, que se compone de cuatro factores clásicos: producto, precio, distribución y comunicaciones. El sponsoring, en definitiva, es un subfactor dentro del factor de comunicaciones, distinguiéndose en la actualidad perfectamente de la publicidad y de las relaciones públicas que son los dos restantes subfactores”, en: Atrium Sponsoring: El Sponsoring frente a los instrumentos tradicionales: publicidad, relaciones públicas, Jornadas ESADE, 2 octubre 1987, pag. 1
- <sup>109</sup> Valls, J.-F.: La imagen de marca de los países, Madrid, 1992, pág.138
- <sup>110</sup> Literatura sobre casos interesantes de IC: M. Scholz, C. Frankfurt-Eine Stadt wird verkauft, Frankfurt/M., 1989; Horn, H.: Auf dem Weg zu einem CI-Konzept, en: Töpfer, A. (Ed.): Stadtmarketing. Herausforderung und Chance für Kommunen, FBO-Fachverlag für Büro- und Organisationstechnik, Baden-Baden, 1993, pág. 265ff.; D’Hein, W.: Das CI-Konzept der Stadt Bonn: Bilanz und Perspektiven, en: Töpfer, A., op.cit., pág. 277f.; CI-Konzepte für Kommunen: Problemfelder und Lösungsansätze aus de Sicht der Praktiker, en: Töpfer, A., op.cit., pág. 299; Landesbank Berlin; IDZ (Eds.): Stadt-CI und Regional-CI, Berlin, 1993
- <sup>111</sup> Boisier, S.: Política Regional en una Era de Globalización. ¿Hace sentido en América Latina?, Draft, Documento presentado en el Seminario Internacional Política Regional Numa Era de Globalizacáo, organizado por el IPEA y La Fundación K. Adenauer de Brasil (Brasilia 31/7 y 1/8/96), pág. 11
- <sup>112</sup> Ibidem
- <sup>113</sup> Boisier, S.: La modernización del Estado: Una mirada desde la regiones, en: Estudios Scoiales, No. 85, 1995, pág. 92
- <sup>114</sup> Kutschinski-Schuster, B.: Corporate Idetity fuer Staedte, Verlag Blaue Eule, Essen, 1993, pág. 132
- <sup>115</sup> Imagen e identidad municipal, en: perfiles Liberales, No.55, 1997, pág. 72-73
- <sup>116</sup> Birkigt, K., op.cit., pág. 134
- <sup>117</sup> Meffert, H., op.cit., pág. 278
- <sup>118</sup> Kutschinski-Schuster, B., op.cit., pág. 148; Meffert, H.: Städtemarketing – Pflicht oder Kür?, en: Symposium Stadtvisionen, Münster, 1989

- <sup>119</sup> Lux, P.G.: Zur Durchführung von Corporate Identity Programmen, en: Birkigt, M.: Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, Muenchen, 1986, pág. 524
- <sup>120</sup> ibidem, pág. 57
- <sup>121</sup> Ibidem
- <sup>122</sup> Roth, P.; Stiller, R.: Stadtkommunikation, en: Werbeforschung & Praxis, 5/93, pág. 187-189; Lalli, M.; Plöger, W., op.cit., pág. 240; Meyer, R.; Kottisch, A.: Das "Unternehmen Stadt" im Wettbewerb. Zur Notwendigkeit einer konsistenten City Identity am Beispiel der Stadt Vegesack, Materialien des Universitätsschwerpunktes "Internationale Wirtschaftsbeziehungen und Internationales Management", vol. 5, Mayo de 1995, pág. 18
- <sup>123</sup> Lalli, M.; Plöger, W.: Corporate identity fuer Staedte, en: Marketing ZFP, No. 4, 1991, pág. 14
- <sup>124</sup> Friedmann, R.: Identidad e Imagen Corporativas para Ciudades (II), en: Revista Chilena de Administración Pública, no. 10, Mayo de 1996, pág. 26
- <sup>125</sup> Nueva Imagen para Las Condes, en: La Tercera, 2 de junio de 1995
- <sup>126</sup> Ver caso ejemplar: Manual de Diseño Corporativa de la ciudad de Karlsruhe (RFA). Scholz, C.: Frankfurt-Eine Stadt wird verkauft, Frankfurt/M., 1989; Kutschinski-Schuster, B., op.cit., pág. 129; Stakowski, R.: Das visuelle Erscheinungsbild der Corporate Identity, en: Birkigt, K. (Ed.), op.cit., pág. 256
- <sup>127</sup> Olsen, D.J.: The City as a Work of Art; London, Paris, Vienna, Yale University Press, New Haven, 1986, pág. 4
- <sup>128</sup> Jacobs, J.: The Death and Life of great American Cities, Random House, New York, 1961, pág. 3
- <sup>129</sup> Kutschinski-Schuster, op.cit., pág. 142
- <sup>130</sup> Kutschinski-Schuster, B., op.cit., pág. 135
- <sup>131</sup> Lalli, M.; Plöger, W., op.cit., pág. 240
- <sup>132</sup> Keller, G.: Braucht ihr Unternehmen C.I.?, en: Planung und Analyse, 1984, pág. 368ff.; Disch, K.A.: Corporate Identity – ungenutztes Kapital, en: Schimmelpfeng Review, 25/1980, pág. 67f.
- <sup>133</sup> Ostermann, M.: Kommunale Imagepolitik, en: Der Staedtetag, Heft 6/1991, Pág. 414; Friedmann, R.: Identidad e Imagen Corporativas para Ciudades (II), op.cit., pág. 16-43
- <sup>134</sup> Boisier, S.: El Desarrollo Regional – Un enfoque humanista, en: ICHECH (Ed.): La descentralización política de Chile. Los Gobiernos Regionales, Santiago, 1993, pág. 63
- <sup>135</sup> Treffer, G.: Stadtentwicklungsplanung als Dialog mit den Buegern, en: Der Staedtetag, 3/2002, págs. 27-29; Friedmann, R.; Llorens, M.: Ciudadanización y empowerment: formas alternativas de participación ciudadana local, en: Ciudades para un futuro más sostenible, Boletín CF+S, No.19, Madrid, marzo 2002
- <sup>136</sup> Cabe destacar los casos de la ciudad de Viña del Mar (Chile) y de la región de Burgwald (RFA).
- <sup>137</sup> Bunker, B.; Alban, B.: The Large Group Intervention – A New Social Innovation?, en: The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 28, No. 4, Diciembre de 1992, pgs. 473-479; Bunker, B.; Alban, B.: What Makes Large Group Interventions Effective, en: The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 28, No., Diciembre 1992, pgs. 579-591;
- <sup>138</sup> Jacob, R.W.: Real Time Strategic Change. How to involve an entire organization in fast and far reaching change, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1997, pág. 3; Zur Bonsen, M.: Simultaneous Change - Schneller Wandel mit grossen Gruppen, en: Organisationsentwicklung, 4/1995, pgs. 30ff.
- <sup>139</sup> Friedmann, R.: El nuevo paradigma de la administración, en: Diario Metro, 26 de diciembre de 2000
- <sup>140</sup> Ibid.
- <sup>141</sup> Zur Bonsen, M.: Simultaneous Change, op.cit., pg. 31
- <sup>142</sup> De utilidad particular son los descubrimientos de Lippitt y de Lindaman, de que "cuando las personas planifican acciones presentes trabajando de atrás hacia lo que en realidad desean, desarrollan energía, entusiasmo, optimismo y un alto nivel de compromiso. Ver.: Marvin Weisbord: Productive Workplaces, San Francisco, 1987, pág. 283
- <sup>143</sup> Ludema, J.; Fuller, C.; Griffin, T.: Appreciative Future Search: Involving the Whole System in Positive Organization Change, en: [www.zurbonsen.de/lit/appinq04.htm](http://www.zurbonsen.de/lit/appinq04.htm).
- <sup>144</sup> Owen, H.: Emerging Order in Open Space, en: <http://www.openspaceworld.org>
- <sup>145</sup> Gutenschwager, K.; Schoenrock, S.; Voss, S.: Die Open Space-Technologie als Methode der Organisationsentwicklung, en: Zfo, No.4, 2000, pg. 195
- <sup>146</sup> Witzenzellner, Ch., Gruppenfahrt ins Blaue. Open Space, en: Manager Seminare, No. 42, Mayo 2000, pgs. 40-54
- <sup>147</sup> Hoefliger, Ralf: Open Space Event - Grossflaechige Veraenderungen gestalten, en: Agogik, 4/1997
- <sup>148</sup> Ver el caso del Open Space de Wuerzburg donde hubo 2108 participantes ([www.openspaceportal.de/openspace/list/list.php?id=1](http://www.openspaceportal.de/openspace/list/list.php?id=1))

- 
- <sup>149</sup> Burow, Olaf-Axel: Ich bin gut - wir sind besser. Erfolgsmodelle kreativer Gruppen, Klett-Cotta, Stuttgart, 2000, pg. 239
- <sup>150</sup> Owen, H.: Open Space Technology, San Francisco, 1996, pág. 5
- <sup>151</sup> Birgitt Williams nos relata el primer caso de una organización open space. Ver: Williams, B.: The Wesley Urban Ministries Story, en: [www.zurbonsen.de](http://www.zurbonsen.de)
- <sup>152</sup> Pionera en América Latina. Viña del Mar aplicará técnica participativa para su Pladeco, en: El Mercurio Valparaíso, 20 de octubre de 2001
- <sup>153</sup> Desarrollo de Viña del Mar, en: El Mercurio Valparaíso, 15 de noviembre de 2001
- <sup>154</sup> Dan poderoso impulso a la modernización de Viña, en: El Mercurio Valparaíso, 30 de mayo de 2001
- <sup>155</sup> Desarrollo de Viña del Mar. Organizaciones de la comuna diseñan estrategia para ejecutar en los próximos diez años, en: El Mercurio Valparaíso, 15 de noviembre de 2001. Algunas opiniones de los participantes acerca del evento: "Un excelente vehículo democrático de participación"; "Muy positivo porque se ha tomado por primera vez la opinión de toda Viña sin exclusión a ningún sector"; "Una experiencia inolvidable. Es grato sentirse parte del proyecto ciudad para el 2010", "Interesante en el sentido del espacio de intercambio de visiones de futuro y en el establecimiento de redes. Me emociona saber que muchos viñamarinos regalaron un día para soñar y planificar la ciudad", y "Un buen paso en la construcción de una estrategia para el desarrollo de la ciudad"
- <sup>156</sup> CIDEU (Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano): Informe de la asesoría técnica a Viña del Mar, noviembre de 2001
- <sup>157</sup> Weisbord, W.: Discovering Common Ground, San Francisco, 1993.
- <sup>158</sup> Zur Bonsen, M.; Lau-Villinger, D.: Die Methode der Zukunftskonferenz, en: Handbuch der Personalentwicklung, Junio 1999, pg. 7ff.
- <sup>159</sup> Kuhnt, B.; Muellert, N.: Moderationsfibel. Zukunftswerkstaetten, Muenster, 1997, pág. 141
- <sup>160</sup> Toepfer, A.: Stadtmarketing – Eine neue Anforderung an Kommunen? (Teil 1), en: VOP, 6/1991, págs. 339-343; Toepfer, A.: Stadtmarketing (Teil 2), en: VOP, 1/1992, págs. 22-25

# IMAGEN DE CIUDAD Y GESTIÓN URBANA

## Aportes para el análisis genealógico de un campo disciplinar

Prof. Gabriel Fernández

### A) Algunas reflexiones sobre la naturaleza de la gestión e imagen de ciudad

1. Quiero aprovechar la oportunidad que me brindan los amigos y colegas organizadores del evento para la presentación de la revista electrónica IMAGO URBIS, para proponerles un ejercicio de reflexión a partir de algunas inquietudes que circulan junto a mi actividad académica de la misma forma que Pascal caminaba pensando que a su izquierda siempre se abría un abismo que lo obligaba a concentrarse en cada paso. Se trata de algunos interrogantes en torno al estado de la cuestión de los estudios sobre imagen urbana y marketing de ciudades en Argentina. La respuesta a esos interrogantes son, de alguna forma, los fundamentos que guían nuestro proyecto de IMAGO URBIS.
2. ¿Por qué IMAGO URBIS? Para entender el porque de esta propuesta editorial me remitiré a una pregunta previa ¿Desde donde? IMAGO URBIS surge como un proyecto editorial de un grupo de jóvenes investigadores, que tengo el placer de coordinar, en la UNIVERSIDAD NACIONAL DE QUILMES, una universidad del sur del conurbano de la ciudad de Buenos Aires. Estos jóvenes con formaciones disciplinares de grado variadas, se especializaron a partir de sus estudios de posgrado en el análisis de la cuestión urbana. La formación predominante de la mayoría de los integrantes se origina en las ciencias económicas (economistas, licenciados en administración y licenciados en economía internacional) lo cual derivó la mayor parte de los estudios hacia proyectos donde se ponderaban las nuevas condiciones de competitividad de las áreas metropolitanas, las condiciones para el desarrollo local, los nuevos escenarios de la economía mundial que facilitaban los esfuerzos sinérgicos en pos del desarrollo local, etc. En una segunda etapa se priorizó la investigación en las nuevos enfoques de la planificación y gestión urbana como expresión de un proceso donde se comprendió que se trataba, más que de una crisis de las ciudades, de la crisis de un modelo de gestión de la ciudad.
3. El escenario mundial presentaba desafíos para el trabajo intelectual orientado al estudio de las cuestiones urbanas. En los '90, y como producto de una inédita combinatoria de factores socioeconómicos, las modalidades de gestión urbana experimentaron transformaciones que significaron un salto cualitativo, en gran parte, de características irreversibles, en el desarrollo de las ciudades. Las transformaciones abarcaron, al menos, dos dimensiones:
  - Los dispositivos de formulación y gestión de los planes urbanos
  - Las nuevas demandas de saberes e instrumentos provenientes de disciplinas históricamente alejadas de las cuestiones urbanas.

Los '90 fueron años signados por la puesta en marcha de un amplio abanico de planes urbanos en ciudades de características muy diversas. Al mismo tiempo comenzó a difundirse intensamente en los foros académicos los antecedentes históricos de la nueva metodología de planificación conocida como "plan estratégico". Este proceso reedificó la capacidad de control de los procesos de urbanización por parte de los actores locales. La

---

\* Economista (UBA). Investigador de la Universidad Nacional de Quilmes. Director del Proyecto I+D "Construir-Habitar-Pensar: modalidades de producción y gestión de la RMBA en el nuevo milenio". Director y Editor de *IMAGO URBIS - gestión, imagen, ciudad*.

gestión de los procesos urbanos tuvo a su disposición una caja de herramientas de innovadoras y de probada eficacia, hasta entonces en ámbitos empresariales y militares.

2. La década de los '90 fue el escenario en que se intensificaron las transformaciones vinculadas a la primera dimensión. En esos años se comenzó a difundir intensivamente en los foros académicos y en los órganos de planificación urbana de los gobiernos locales una nueva metodología de gestión urbana conocida como "plan estratégico" Este proceso reedificó los alcances de la capacidad de control de los procesos de urbanización por parte de los actores locales. La creación de ciudad, que involucra la generación, apropiación y uso del suelo, la producción del medio construido y la regulación de los espacios públicos, se encontró con un enfoque de gestión innovador y de probada eficacia en otros ámbitos.

Si bien la década de los noventa fue el momento de irrupción del nuevo enfoque, las ligazón de los planes estratégicos con el nuevo modelo de ciudad producto se larvó en los '70 y '80, años de mutación del régimen fordista. Como producto de la crisis de este régimen histórico de acumulación capitalista las ciudades ya no volverían a ser aquellos territorios con límites geográficos y funcionalidades reales y simbólicas claramente definidos. Se tornaría cada vez mas difícil administrar la ciudad preservando las condiciones espaciales de acumulación y reproducción del excedente económico.

El sistema urbano, que hasta entonces se limitaba a acompañar el desarrollo de los espacios nacionales y regionales, recibiendo inductivamente los beneficios y perjuicios de ese desarrollo, comenzaba a constituirse en enclave de las actividades productivas y de servicios sobre una nueva base tecnológica; en un factor generador de economías de escalas y externalidades para el conjunto de actores locales. Se intensificó la articulación con el tránsito internacional de flujos materiales e inmateriales y la "conectividad" se vislumbraba como un factor preponderante de competitividad "de" y "en" la ciudad.

La gestión estratégica se presentó como un conjunto de dispositivos operativos de una gran plasticidad frente a las nuevas demandas de la ciudad posfordista. Coincidiendo con Manuel Castells, la ciudad de la nueva economía se ha caracterizado como la confluencia de tres grandes rasgos:

- Es una economía que está centrada en el conocimiento y en la información como bases de la productividad y de la competitividad.
- Es una economía global, en el sentido que las actividades económicas dominantes están articuladas globalmente y funcionan como una unidad en tiempo real; funcionando entorno a dos sistemas de globalización económica: la globalización de los mercados financieros interconectados por medios electrónicos y, por otro lado la organización a nivel planetario de la producción de bienes y servicios y de la gestión de estos bienes y servicios.
- La nueva economía funciona en redes descentralizadas dentro de la empresas, en redes entre empresas, y en redes entre las empresas y sus redes de pequeñas y medianas empresas subsidiarias. Esta economía en red
- una extraordinaria flexibilidad y adaptabilidad de las estructuras productivas y de gestión.

Este proceso impacto en la matriz conceptual que sirvió de plataforma para el diseño de las políticas urbanas, impregnándose de una conjunción inédita de desregulación, desestatización y liberalización de los mercados.

3. ¿Cuál es la imagen de la ciudad contemporánea que organiza el pensamiento como meta o como realidad urbana modélica, donde la gestión estratégica urbana encontró un campo fértil para la experimentación? ¿Cuál es el rol que tiene en la gestión de los procesos de desarrollo el diseño de imagen para una ciudad?

En los noventa se cerró un movimiento pendular en la historia de la gestión de los espacios urbanos: se pasó desde un punto donde la centralidad de sus contenidos y sentido se elaboraban desde la hegemonía intelectual del saber técnico de los especialistas a un segundo punto donde la cualificación académica es otro elemento constitutivo del actor local gobierno y que no posee una jerarquía que lo posiciona en condiciones de ejercer una influencia basada en el principio de autoridad.

A medida que se intensifican los procesos de integración y la economía se globaliza, el papel de las ciudades y de la construcción de imágenes de sí mismas que las poseerán como entidades con capacidad para competir entre ellas se convirtieron en aspectos más significativos. Las ciudades compiten cada vez más unas con otras para atraer visitantes, negocios e inversiones y el marketing pasó a constituirse en una herramienta más de los procesos de gestión urbana.

El “marketing de ciudades” permite identificar y promocionar las ventajas comparativas de cada localidad. Es necesario definir la imagen de la ciudad y elaborar una política de marketing para la misma. Planificar, posicionar y cuidar la imagen de la ciudad influirá directamente en el futuro de sus habitantes. El Marketing Urbano es la actividad que permite a la ciudad y a sus instituciones estar en contacto permanente con sus “grupos objetivo” (ciudadanos, visitantes, turistas, empresas), reconocer sus demandas y desarrollar “productos” correspondientes con esas demandas y generar un programa de información que comunique las metas de la ciudad.

No se trata solamente de el diseño de una campaña eficaz que comunique aquello que la ciudad no es. Se trata de potenciar y difundir los rasgos históricos, idiosincráticos de sus habitantes e incorporarlos como recursos estratégicos a la hora de promover el desarrollo local.

De la mano de éxitos específicos la presentación aséptica de los planes estratégicos, puestos en el campo supuestamente desideologizado de los instrumentos de gestión, soslayó el debate sobre el modelo de desarrollo que enmarcaría la concepción del plan. La misma reformulación del concepto desarrollo, cuestionado desde abordajes disciplinares diversos (que incluyeron tímidamente los propuestos desde la propia Ciencia Económica) quedó al margen de las propuestas innovadoras de gestión urbana presentadas por los planes estratégicos.

4. Disciplinas como la administración de empresas o las ciencias de la Comunicación, ofrecen enfoques, conceptos y herramientas innovadoras para enriquecer las miradas sobre la cuestión urbana. En otras latitudes se ha recurrido al acervo producido por ellas a la hora de resolver problemas concretos. Por otra parte sus preguntas promueven el cuestionamiento de un universo de certezas que su mayor mérito ha sido su capacidad de supervivencia en la circulación por los ámbitos académicos y de gestión pública. Salvando las lógicas diferencias marcadas por la evolución de los sistemas urbanos concretos Indicadores de esa diversidad urbana son tanto su concentración poblacional como en su densidad urbana; los sistemas de representación política basados en marcos institucionales y normas consuetudinarias situados en diferentes planos de desarrollo y con patrones culturales que abarcan desde la incorporación plena a los estilos productivos y de consumo definidos en el campo de la modernidad hasta la preservación de hábitos y prácticas de la cultura popular que se hibridizan creativamente para constituirse en estrategias de reproducción de su cotidaneidad. Ciudades de tamaño diverso, desde pequeñas localidades hasta megalópolis, asimilaron creativamente los aportes generados en estos campos disciplinares.

Esa permeabilidad no se ha manifestado, salvo contadas excepciones, en la gestión urbana en Argentina. La cerrazón, con raíces de origen ideológico en algunos casos o en inercia burocrática en otros, ha encerrado el debate en un cúmulo de prejuicios que velaron las potencialidades de las nuevas modalidades de gestión.

La hegemonía de los enfoques hegemónicos obstaculizaron la entrada de nuevas disciplinas al ámbito de debate académico. La reclamada necesidad de abordar las cuestiones urbanas desde el paradigma de la complejidad, como única vía para el análisis de una realidad de por sí compleja, fue un recurso retórico antes que la asunción de

Lo que franquearía el paso a paradigmas supuestamente simplificadores de esa complejidad estructural. Pero, ¿por qué no invertir la lógica de esta argumentación y admitir la necesidad de miradas interdisciplinarias, donde se mezclen sinérgicamente nuevas y viejas disciplinas? La misma complejidad urbana lo reclama.

5. Dos son los riesgos que amenazan al marketing de ciudad. Riesgos que deben considerarse desde una mirada enriquecedora de las potencialidades de sus dispositivos operativos. En primer lugar el proceso de *naturalización* al que han sometido el tratamiento de la imagen de ciudad como objeto de intervención y comunicación. Su simulación ahistórica y evolutiva del desarrollo de las ciudades como requisito para difundir

y asimilar un instrumental generado en el campo disciplinar de las ciencias de la administración empresarial y gubernamental. Y en segundo lugar, su olvido sistemático de la naturaleza compleja de los fenómenos urbanos.

Colocando la demanda de rentabilidad operativa como aval de la urgencia por considerar comensurables ciudades y empresas, las modalidades gerencialistas obviaron las posibilidades de encarar el estudio de los fenómenos urbanos en general, y la imagen de ciudad en particular, desde el paradigma de la complejidad.

La razón esgrimida fue la proposición que la multiplicidad de enfoques interpretativos afectaría la eficacia de las voluntades transformadoras de las ciudades. Al menos en el campo de las cuestiones urbanas, la condición de posibilidad de un amplio programa de transformaciones sociales exige una inversión lógica y concreta, de esos diagnósticos simplificadores. La proliferación de miradas disciplinares alternativas no haría más que cumplir con una exigencia impuesta por el propio objeto de estudio. La ciudad es ontológicamente compleja, y su estudio se enriquece con la multiplicación de enfoques disciplinarios y recursos metodológicos disponibles.

Sin poner en duda los éxitos alcanzados por ciudades y localidades pioneras en la implementación de las recomendaciones del marketing urbano, es de destacar que la mencionada tarea de extrapolación implicó un salto disciplinar que implicó el olvido de la complejidad estructural de los fenómenos que conforman la realidad urbana. En efecto, la ciudad, o particularmente lo urbano, son realidades de una complejidad tal que ameritan un tratamiento que asuma la multiplicidad de actores, de relaciones y elementos que se despliegan en su cotideaneidad.

La gran ciudad contemporánea, aquella "ciudad de contrastes, ofrecida a una visualidad sin fin, la que pregona por doquier el triunfo del diseño", que ofrece un paisaje homogéneo si se la compara con otras similares, donde las diferencias que signaban la identidad cultural de cada urbe, que la hacían única e irrepetible tienden a disolverse en el vértigo de marcas, costumbres, y consumos moldeados en la fragua de la globalización, requiere de modalidades de intervención, que disipen el riesgo de caer, según Morín, en las dos ilusiones que rondan al pensamiento complejo. En primer lugar, "la creencia en que la complejidad conduce a la eliminación de la simplicidad". La aproximación al estudio de lo urbano desde el paradigma de la complejidad es producto de las fallas de enfoques simplificadores. Pero la complejidad integra en sí misma todo aquello que pone orden, claridad, distinción y precisión en el conocimiento de la ciudad. En este sentido Morín es categórico cuando afirma que "mientras el pensamiento simplificador desintegra la complejidad de lo real, el pensamiento complejo integra lo más posible los modos simplificadores de pensar, pero rechaza las consecuencias mutilantes, reduccionistas, unidimensionales y finalmente cegadoras de una simplificación que se toma por reflejo de aquello que hubiere de real en la realidad".

La segunda ilusión que amenaza al pensamiento complejo es la de confundir complejidad con completud. Ilusión que ronda las intervenciones desde el enfoque del marketing de ciudad. Su abordaje disgregador de la imagen, la subordinación de los objetivos al logro de los niveles crecientes de competitividad exigidos por la puja interurbana deriva en un discurso hipostático de corte gerencialista y publicitario. Pero aproximarse al tratamiento de la imagen de la ciudad desde el paradigma de la complejidad es pretender "rendir cuenta de las articulaciones entre dominios disciplinarios quebrados por el pensamiento disgregador (uno de los principales aspectos del pensamiento simplificador); éste aísla lo que separa, y oculta todo lo que religa, interactúa, interfiere. En este sentido el pensamiento complejo aspira al conocimiento multidimensional. Pero sabe, desde el comienzo que "el conocimiento completo es imposible: uno de los axiomas de la complejidad es la imposibilidad, incluso teórica, de una omnisciencia"

**6.** La ciudad tradicional es una estructura de crecimiento orgánico basada en técnicas de planeamiento construidas según modelos de centralidad, homogeneidad, continuidad y jerarquía. Pero la ciudad contemporánea se presenta con una morfología y funcionalidad muy diferentes, como un juego de policentralidades, como una constelación de *atractores* de relaciones y situaciones que ponen en jaque cualquier pretensión hegemónica de totalidad analítica.

Toda voluntad política con vocación transformadora; todo proceso de generación de agendas problemáticas para promover "hacer ciudad en la ciudad"<sup>1</sup> debería partir, en primer lugar, de una reflexión de la crisis de los territorios (o de los territorios de la crisis) y comprenderla como un componente de ese "microcosmos de la evolución" de las cuestiones sociales. Y en segundo lugar porque las nuevas realidades urbanas, especialmente las que se dan en los márgenes de la ciudad existente plantean retos novedosos al espacio público: la movilidad individual generalizada, la multiplicación y la especialización de las "nuevas centralidades" y la fuerza de las distancias que parecen imponerse a los intentos de dar continuidad formal y simbólica a los espacios públicos

¿Cómo abordar la articulación de lo urbano y su imagen?. En primer lugar como el desarrollo recurrente de una crisis: la crisis de "ciudad" o de "urbanidad" y de las formas de discurrir sobre los territorios urbanos. En secciones anteriores del presente trabajo, se supuso a un nivel epidérmico la identidad entre los conceptos de "ciudad" y "urbano", aunque cabría preguntarse, ¿lo urbano y la ciudad son una misma cosa? En una ciudad en efecto, vemos estructuras, articulaciones, instituciones, familias, iglesias, monumentos, centros, estaciones, palacios, mercados. En cambio, ninguna de esas cosas corresponde propiamente a lo urbano, como lo demuestra el hecho de que todo ello haya estado antes, de hecho siempre, en todos los sitios. Al mismo tiempo, y en sentido contrario, "la ciudad siempre está en la ciudad, mientras que lo urbano trasciende sus fronteras físicas, se ha generalizado y lo encuentra uno por doquier

La construcción de imagen de ciudad es un trabajo sobre la historia y la cultura específica de cada ciudad. Lo que la hace única e irrepetible y desde la perspectiva que pretende asumir el presente trabajo, una auténtica construcción de imagen de ciudad, que contemple la multiplicidad del entramado de sus relaciones constitutivas, es posible desde un enfoque que prime lo urbano.

El universo de elementos urbanos, es un componente dinámico de los procesos que conforman la imagen de una ciudad. Pero en los escenarios de despliegue de la ciudad contemporánea resulta más comprensiva una caracterización como la propuesta por Manuel Delgado. Este autor señala una distinción tajante entre la ciudad y lo urbano. Mientras que *la ciudad* "es una composición espacial definida por la alta intensidad poblacional y el asentamiento de un amplio conjunto de construcciones estables, una colonia humana densa y heterogénea conformada esencialmente por extraños entre sí. La ciudad, en este sentido se opone al campo o a lo rural, ámbitos en que tales rasgos no se dan". Si la ciudad es el ámbito de la estabilidad en las relaciones, de la evolución signada por el crecimiento demográfico y la expansión morfológica, *lo urbano* se presenta como "un estilo de vida marcado por la proliferación de urdimbres relacionales deslocalizadas y precarias". Delgado agrega un concepto muy oportuno a los fines de conceptualizar y articular los objetos urbanos a los procesos de construcción de imagen urbana. Es el de *urbanización* "proceso que consiste en integrar crecientemente la movilidad espacial en la vida cotidiana hasta el punto en que ésta queda vertebrada por aquella".

Es este objeto de estudio y reflexión el que se propone como desafío para el proyecto editorial académico de Imago Urbis.

## **B) Presentación de Imago Urbis**

### **¿Qué es Imago Urbis?**

es una revista académica electrónica especializada en el estudio de los procesos de gestión estratégica urbana y en la construcción de imagen de ciudad.

### **¿Quiénes integran Imago Urbis?**

Es un proyecto editorial coordinado desde la **Universidad Nacional de Quilmes** (Argentina) que combina la sinergia creativa y el esfuerzo académico de investigadores de universidades latinoamericanas y europeas interesados en difundir la producción científica, los proyectos gubernamentales y los emprendimientos privados vinculados a la problemática urbana desde enfoques innovadores.

### **¿Para qué Imago Urbis?**

Los propósitos de **Imago Urbis** son:

- Generar una articulación del enfoque de Marketing Urbano con una perspectiva de largo plazo enmarcada en una estrategia de Desarrollo Urbano.
- Conocer el diseño e implementación de Planes Estratégicos Metropolitanos a través del análisis de casos para generar bases mínimas de replicabilidad que superen los condicionamientos del éxito de su implementación a las particularidades políticas, económicas y culturales de cada urbe.
- Promover el análisis crítico de los fundamentos teóricos, contextuales y técnicos del Marketing Urbano.
- Desarrollar actividades de integración de conocimientos que promuevan los nuevos enfoques de gestión urbana en las esferas gubernamentales de decisión.
- Estimular el trabajo interdisciplinario convocando a estudiosos de disciplinas afines al tratamiento de la imagen y la comunicación.

**¿Cómo se organiza Imago Urbis?**

**Imago Urbis** se organiza en las siguientes secciones:

- **Artículos:** sección donde se publicarán trabajos científicos de investigadores y expertos. La presentación de artículos es abierta y se someten al referato de los miembros del comité editorial.
- **Reseñas bibliográficas:** comentarios de las últimas publicaciones sobre la temática.
- **Actividades académicas:** un exhaustivo calendario de eventos vinculados a los temas ligados a la gestión urbana. Invitamos a los interesados en difundir la organización de eventos a enviar gacetillas al correo o dirección postal de Imago Urbi
- **Programas y proyectos públicos y privados:** un espacio dedicado a la promoción de planes públicos y privados orientados a mejorar la imagen e identidad de ciudad.
- **Seminarios de Imago Urbis:** periódicamente se organizarán seminarios no presenciales sobre distintas líneas de investigación. La participación seguirá los criterios de admisión y requisitos de presentación requeridos para los eventos académicos presenciales. Apelando a las potencialidades de recepción, difusión y replicabilidad que permite el soporte electrónico se pretende poner al alcance de académicos, decisores gubernamentales y emprendedores del sector privado los últimos avances en la investigación

Sirva esta presentación como una invitación amplia y generosa a la participación de todos aquellos que día a día trabajan en pos de encontrar nuevas herramientas conceptuales y metodológicas para comprender y promover el desarrollo de nuestras ciudades.

Muchas gracias y quedo a vuestra disposición.