



*Universidad Nacional de Rosario*

*Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales  
Licenciatura en Relaciones Internacionales  
Trabajo de Tesis Final*

**“LA MARCA DE CIUDAD COMO UN INSTRUMENTO DE LA  
INTERNACIONALIZACIÓN DE TERRITORIOS.  
Algunas reflexiones en torno al proceso de construcción de una Marca  
Ciudad para Rosario (1998-2017)”**

**MARCAIDA, PAULINA  
Directora: ROMERO, María del Huerto  
Rosario, 31 de octubre de 2017**

## **RESUMEN**

El presente trabajo se propone analizar en las diversas etapas del proceso de búsqueda de una Marca de Ciudad en Rosario, el uso otorgado a ella como herramienta de internacionalización de la ciudad en el periodo 1998 – 2017. En relación con este objetivo se realiza un recorrido por las diferentes imágenes construidas en la ciudad- tanto por la gestión municipal como por el sector privado- y sus diferentes representaciones gráficas en cuatro isotipos. En todas estas imágenes se busca indagar sobre la proyección internacional de la misma y su funcionalidad en el proceso estratégico de internacionalización de la ciudad.

## **PALABRAS CLAVE**

Rosario – internacionalización de territorios – marketing de ciudades – marca de ciudad – planificación estratégica – identidades – imagen - gobierno local

## AGRADECIMIENTOS

A mis viejos por bancarme incondicionalmente en cada locura que empiezo, por los valores que me transmitieron, por acompañarme en cada momento de este hermoso viaje, y porque todo este trabajo es suyo también.

A los hermanos que me dio la vida Tincho, Andi, Dafne, Noe y Pato, porque nada de lo vivido hubiera sido lo mismo sin ellos acompañándome en cada momento. Gracias por levantarme siempre y estar transitando a mi lado todo el camino. Una amistad no se hace de un día para el otro, pero para una hermandad, 10 años no son poca cosa.

A los mejores amigos que una persona puede tener Gordo, Lula, Mati y Fede por aguantarme en cada momento de ansiedad, de miedo, de alegría y darme los mejores momentos y recuerdos vividos.

A los amigos que me dio la facultad, principalmente Greta Kuri y Guada, nunca me podría haber recibido sin el apoyo incondicional de ellos, es difícil seguir en la carrera siendo militante, pero nunca dejaron que me dé por vencida, e incondicionalmente siempre me ayudaron a volver a mi eje.

A los compañeros de trabajo en el ICLA Gise, Rolo, Agus, Cami y Pedro, por las extensas reflexiones y charlas que me ayudaron a mirar, escuchar y pensar siempre un poco más allá de la realidad que me rodea.

A Luli Dattilo por su ayuda inmediata en cualquier momento.

A Nómade por enseñarme las lecciones más importantes hasta el momento, la responsabilidad, la pasión y principalmente siempre pero siempre el volver a levantarse.

A Hannah por resistir mis locuras y aun así elegir quedarse siempre a mi lado.

A Daniel Canabal, Héctor de Benedectis, Silvia De Paoli y Sergio Barrios que me brindaron su tiempo y conocimientos en las entrevistas llevadas a cabo.

A María del Huerto por su tiempo, su paciencia inagotable de tres años, y principalmente por ayudarme a ordenar todas mis ideas.

A la facultad, docentes y estudiantes en general, a La Franja y en especial a Franco Bartolacci, por llenar de una hermosa pasión mi vida y hacerme encontrar con un destino al cual nunca voy a abandonar, la política. Orgullosa de recorrer durante todos estos años esos pasillos, de compartir, debatir, amar y defender, ante todo, la educación pública. **A LA UNIVERSIDAD PÚBLICA SE VIENE A VIVIRLA NO A PASAR POR ELLA.**

**¡GRACIAS!**

## **INDICE:**

INTRODUCCION.....	5
CAPITULO UNO: Marco teórico-conceptual.....	8
CAPITULO DOS: Construyendo una Marca para Rosario.....	14
CAPITULO TRES: Reforzando la Marca Rosario.....	21
CAPITULO CUATRO: Concertación público-privada para la construcción de una Marca Ciudad.....	25
CAPITULO CINCO: Revertir una imagen de Rosario.....	29
CONCLUSIONES.....	32
BIBLIGRAFIA.....	35
ANEXOS.....	39

## INTRODUCCION

*“La narración de la ciudad, no es lo mismo que la ciudad, pero no hay ciudad sin relato sobre sí misma”.*

***Aménndola Giacondomenico, “La ciudad Postmoderna” (2000)***

Vivimos en una época cambiante, un momento histórico único, donde los paradigmas utilizados hasta el momento, tanto para estudiar como para transformar la realidad, comienzan a perder validez en favor de nuevas herramientas. El mundo cambia a una velocidad marcada por la inmediatez; y los conceptos como logística y eficiencia toman cada vez más protagonismo. Conceptos que no aparecen inocentemente en la escena pública; conceptos que nacen de una lógica diferente a la utilizada hasta el momento para regular lo común, ámbito reservado tradicionalmente para la política. Conceptos que interpretan e interpelan a la sociedad desde una lógica económica, de mercado, poniendo el eje en la regulación y satisfacción de deseos particulares. Partiendo de la individualidad y originalidad, buscan regular un mundo en constante dinamismo.

En los últimos años la innovación y la creatividad al momento de diagramar políticas públicas locales fueron claves en el desarrollo de herramientas para gestionar y buscar soluciones a los problemas de los municipios. Gracias a estos trabajos constantes se crean políticas diferenciadas de salud y educación, y se diseñan estrategias específicas que permiten una mejor gestión urbana, movilidad y seguridad, entre otras. Este esfuerzo de las ciudades también se puede distinguir en las diferentes estrategias para la inserción de éstas en la escena mundial.

La internacionalización del flujo de decisiones estratégicas- como componente del nuevo escenario global- requiere por parte de las ciudades capacidad de pensar soluciones novedosas en la gestión y capacidad de adaptación a realidades dinámicas, cambiantes e imprevisibles. Esta situación obliga a los responsables locales a introducir reformas que optimicen sus estilos de intervención, en pos de una mayor competitividad internacional. Existe una firme relación entre, por un lado, las acciones que los territorios emprenden en aspectos claves de la producción (infraestructura, tecnologías, incorporación de estándares internacionales de competitividad), en la calidad de los recursos humanos (el conocimiento como factor competitivo fundamental), en la capacidad organizativa y de gestión de un territorio; y, por el otro, el potencial de una ciudad o región para dinamizar sus recursos endógenos y atraer recursos (económicos, tecnológicos, humanos, etc) internacionales (ZAPATA GARASCHE, 2015).

En este contexto, durante los últimos años los gobiernos locales han intensificado sus actividades de acción exterior y diversificado sus instrumentos de internacionalización: desde los clásicos hermanamientos,

la firma de convenios internacionales, la cooperación internacional al desarrollo, la cooperación descentralizada tradicional; hasta el desarrollo de mecanismos más recientemente utilizados, como el trabajo en red, la incidencia política, la cooperación Sur-Sur a nivel local y el marketing de ciudades (o la generación de una Marca de Ciudad) (ZAPATA GARASCHE, 2015).

Esta Tesina se centrará en uno de esos instrumentos más innovadores, que responde a una lógica de mercado cada vez más preponderante: la Marca de Ciudad. Se entiende este concepto en su doble vertiente: como la búsqueda de una identidad que represente a la gran diversidad presente en el territorio, tratando de incluir y aglutinar la mayor cantidad de particularidades presentes en la comunidad; y como la forma más eficiente y atractiva de comunicar dicha identidad hacia adentro del territorio, hacia el plano nacional; y- en particularmente en lo que a esta tesina interesa- hacia el escenario internacional. (ZAPATA GARASCHE, 2015)

En el año 1998 la ciudad de Rosario se convierte en una de las primeras ciudades argentinas y latinoamericanas en diseñar un Plan Estratégico, proceso que buscaba promover el desarrollo de la ciudad, atravesar la coyuntura de crisis que vivía el país, y potenciar la imagen de Rosario como una sociedad pujante y principalmente innovadora en el diseño de políticas públicas. Por primera vez, se comienza a trabajar colectivamente en torno a los conceptos de identidad y marca de ciudad, para potenciar una imagen atractiva de la ciudad en la escena nacional e internacional. Desde entonces- y hasta la actualidad-, el proceso de generar una Marca de Ciudad ha atravesado varias etapas. En ellas es posible identificar continuidades y discontinuidades; acuerdos y conflictos; modelos y metodologías diferentes, que fueron delineando el uso de la Marca Ciudad como instrumento de internacionalización de Rosario.

El objetivo de esta tesina es analizar en las diversas etapas del proceso de búsqueda de una Marca de Ciudad en Rosario el uso otorgado a ella como herramienta de internacionalización de la ciudad.

Con el fin de lograr el objetivo planteado, se realizaron las siguientes preguntas específicas, ¿cuáles fueron las diferentes imágenes de la ciudad de Rosario construidas desde 1998 hasta la actualidad? ¿Cómo fueron los procesos de construcción de estas imágenes? ¿Cuál fue la proyección internacional de dichas imágenes?

El período de estudio abarca desde el año 1998- cuando es presentado el Plan Estratégico Rosario, donde se plantea por primera vez la necesidad de contar con una imagen y marca de ciudad-hasta la actualidad.

Para la realización de la presente investigación se utilizará un enfoque metodológico cualitativo, puesto que por las características del trabajo, se lo consideró el más adecuado en pos de una descripción y análisis acabado en torno a la temática. En función de ello, las principales acciones a realizar fueron: el análisis de documentación y bibliografía general: y la obtención y procesamiento de información resultante de

diversas entrevistas a informantes claves. Es decir se recurrió a diversas fuentes de información, tanto primarias como secundarias.

Para responder a las preguntas planteadas y alcanzar el objetivo del trabajo, esta tesina se estructura de la siguiente manera.

En el capítulo uno se expone el marco teórico-conceptual en el cual este trabajo se asienta. Los capítulos 2, 3, 4 y 5 abordan cada una de las etapas por las cuales atravesó el proceso de búsqueda de una Marca de Ciudad para Rosario, los contextos en los cuales tuvieron lugar, sus continuidades y discontinuidades. En cada uno de ellos se indaga sobre el lugar y el uso otorgado a la Marca Ciudad como instrumento de internacionalización de Rosario. Es importante aclarar que son etapas superpuestas.

La tesina concluye con un capítulo final donde se plantean algunas reflexiones sobre la Marca de Ciudad como instrumento de internacionalización de territorios, a partir de la experiencia de Rosario.

## CAPITULO UNO

### MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

#### **Las ciudades como actores internacionales**

Desde la constitución de los estados nacionales con la paz de Westfalia, las relaciones internacionales han estado monopolizadas por los estados centrales. Desde el punto de vista teórico, este monopolio es explicado por la corriente clásica de las relaciones internacionales: el realismo.

La visión realista de las relaciones internacionales (MORGENTHAU: 1963; H. E. CARR: 1963; ARON: 1966) se basa en la premisa de que estamos en presencia de un sistema internacional<sup>1</sup> anárquico, en donde no existe una autoridad superior que ordene a los Estados. Estos últimos, son el actor principal y decisivo de la política internacional y actúan de manera racional y como unidades integradas.

Esta corriente fue puesta en jaque por los pluralistas (o globalistas según Kepa Sodupe 1992) - *La esencia de la decisión. Análisis explicativo de la crisis de los misiles en Cuba* de Graham Allison (1971) y *Poder e Interdependencia: La política mundial en transición* de Joseph Nye y Robert Keohane (1988) - quienes pusieron énfasis en la necesidad de reconocer en el análisis de las cuestiones internacionales la existencia y el papel de numerosos actores que han presentado serios reparos a la idea de unidad y racionalidad del comportamiento externo de los Estados. En consecuencia, los sujetos de análisis de las Relaciones Internacionales incluyen, además de los Estados, otros actores como por ejemplo las Organizaciones Internacionales, los bloques económicos regionales, las compañías multinacionales, los partidos políticos de alcance mundial, los movimientos religiosos etc. que ejercen influencia en el sistema internacional y que eran ignorados hasta entonces por los analistas internacionales. Se pasa así de la concepción del Estado como una unidad “reificada”, propia del realismo, a la de un actor “desagregado” en las diferentes partes que lo integran (RUSSEL, 2010).

En realidad, esta apertura hacia el reconocimiento de la existencia de otros actores internacionales- además del estado-nación- de algunos enfoques de la teoría de las relaciones internacionales busca

---

1 Un Sistema internacional consiste en la interacción entre dos o más unidades distintas y en las consecuencias de esa interacción. Se caracteriza por diferenciación (la presencia y el accionar de unidades separadas) y por integración (la estructura total del sistema y la interacción de sus unidades a fin de realizar las funciones del sistema). (ATKINS, Pope; 1991: 20).

interpretar una transformación en el sistema internacional que ya venía produciéndose desde los años 70, pero que adquiere dinamismo a partir de los 80 y 90.

Entre los nuevos actores del sistema internacional, se destacan los gobiernos subnacionales<sup>2</sup>, cuya la actividad internacional es cada vez más frecuente. Incluso muchos de ellos han creado instancias institucionales específicas dentro de sus estructuras para gestionar y/o coordinar sus actividades internacionales. Cómo sostiene la autora (2007 : 1), *“se trata de unos aparatos paradiplomáticos en los que en ocasiones se elaboran estrategias de acción exterior para el medio o largo plazo, es decir, auténticas políticas exteriores subnacionales que, de una manera u otra, afectan el tradicional monopolio de la política exterior ostentado por los gobiernos centrales”*.

La acción internacional es un campo nuevo de actuación de los gobiernos locales que abre otras posibilidades de crecimiento y nuevas perspectivas de relacionamiento entre territorios de diferentes países y que ha de ser considerada como parte integrante de la acción del gobierno local.

### **Estrategias de internacionalización de territorios<sup>3</sup>: el marketing de ciudades**

En su búsqueda por internacionalizarse las ciudades recurren a varias estrategias. Así, muchas ciudades actualmente llevan a cabo actividades de promoción económica y/o de marketing de ciudad con el objetivo de generar una mayor “atractividad territorial (MALÉ, 2014, Se busca atraer inversiones, turismo, conocimiento, oportunidades financieras al territorio, depende de cada caso

En la era global, la dinámica de las relaciones sociales entre países, dio paso a la concepción del mundo como a un conjunto de mercados que pueden y deben ser conquistados. La idea de expandir el enfoque de mercado, hacia áreas con otra intencionalidad como la organización política, comunitaria y cultural, ha dado lugar a que emerja la necesidad de que las gestiones políticas se expresen a través de marcas-ciudades, entrando en la lógica del mercado.

---

2 En este trabajo, el término gobierno subnacional se refiere a “aquellos gobiernos locales (estados, provincias, cantones, municipios o alcaldías) que se sitúan en jurisdicciones menores que el Gobierno nacional” (SLETZA ORTEGA RAMIREZ, 2012: 23). En algunas oportunidades, los autores utilizan las categorías de “gobierno no-central” (RUSSEL, 2010) o “gobiernos subestatales” para referirse a estos actores.

3 Si bien en este trabajo se reconoce que los conceptos “territorio”, “ciudad” y “gobierno local” no son sinónimos; se los utilizará como tales solo por motivos de claridad explicativa en la redacción de esta tesina.

El marketing como sistema de pensamiento de las ciencias económico-empresariales nació para analizar y gestionar en los mercados la oferta de las empresas y la demanda de clientes y consumidores. Si bien el marketing se originó en sectores empresariales, más tarde se comenzaron a aplicar sus principios en ámbitos no empresariales y organizaciones no lucrativas como en política; en la filosofía de que cuando hay unas relaciones de intercambio entre una institución que oferta algo –productos o marcas, pero también ideas y valores- y otra parte que es susceptible de demandar esa oferta, entonces se pueden extender los planteamientos del marketing en esos campos. En esta nueva realidad, resulta fácil comprender el paralelismo existente entre, la empresa y la ciudad, así como la utilización de técnicas que permitan mejorar la gestión de la ciudad, que ha dado origen a la aplicación del marketing estratégico como herramienta para que esta entidad logre sus objetivos de manera eficaz y eficiente, en un contexto de competencia entre ciudades (PRECEDO LEDO, 1995).

Sin embargo, es preciso recordar que el origen del concepto de competitividad de las ciudades, no es urbano; su inicio reside en el paradigma de la competitividad empresarial y de las naciones (PORTER, 1992). El citado autor considera, que el término nación competitiva se ha asemejado siempre al de prosperidad económica, y delimita que la principal meta económica de una nación es producir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos, que depende, de la productividad con que se empleen los recursos de la nación. Este concepto de competitividad, puede aplicarse tanto a las naciones, como a las naciones integradas en los actuales bloques económicos, a las regiones de un Estado, o a las ciudades. Es decir, el concepto de competitividad tiene también, una clara vinculación al territorio (ZAPATA GARASCHE, 2015).

Durante largo tiempo, la atractividad internacional de un territorio se había entendido como sólo una cuestión de mercadotecnia, de lema publicitario. La mayoría de las políticas locales de promoción externa se reducían a dos temas tradicionales: la atracción de inversiones y el turismo. A pesar de existir casos de éxito y buenas prácticas en el tema de la atractividad que dan luz de un aprendizaje sobre los procesos adoptados, se vuelve necesario que cada territorio desarrolle su propia estrategia de atractividad que ponga en valor: una historia propia, características geográficas únicas, modelos económicos y políticos diversos, y que tome en cuenta las distintas expectativas de las poblaciones (ZAPATA GARASCHE, 2015).

En un trabajo realizado por un equipo técnico de la Universidad Nacional de Rosario *“Posicionamiento, Competitividad e Imagen de la Ciudad de Rosario”*, se sostiene que la respuesta de las organizaciones territoriales a la creciente presión competitiva consiste, en la aplicación de procesos de gestión de cambio estratégico y cultural, con un sentido dinamizador de su competitividad. Estos procesos se corporizan a través del diseño e implementación de planes estratégicos de desarrollo y actuación. *“Se trata de políticas de largo plazo, siendo algunas de sus variables críticas: la calidad de los recursos humanos, las condiciones del mercado local, el carácter emprendedor de los actores locales, su capacidad organizativa y de gestión, la existencia de*

*un entorno innovador, la relevancia de la masa crítica de población involucrada en las actividades de desarrollo, y el diseño e implementación de estrategias de marketing de la ciudad” (MADOERY Y OTROS, 1997: 3).*

Es decir, no sólo hay que definir una estrategia de desarrollo y posicionamiento competitivo para la ciudad, sino que hay que saber comunicarla para que sea percibida por los públicos objetivos. En un escenario cambiante, competitivo, y saturado de mensajes comunicacionales, la capacidad de desarrollo de una ciudad no sólo está relacionada con el potencial disponible de recursos aprovechables y con la atracción de recursos e impulsos exógenos seleccionados. También depende, entre otros factores<sup>4</sup>, de *la proyección a escala nacional e internacional de una imagen de marca territorial positivamente diferenciada.* (MADOERY Y OTROS, 1997)

- La creación y mantenimiento de ventajas competitivas a largo plazo, básicamente a través de la movilización y valorización de su potencial endógeno;
- El posicionamiento estratégico que se adopte;
- La formación y consolidación de una identidad que exprese una cultura emprendedora; y
- Partiendo de dos de sus elementos tradicionales - “la promoción turística” y “las denominaciones de origen”- el marketing de ciudad ha evolucionado hacia una visión más completa y global: la ciudad entendida como un proyecto abierto, común, que debe ser desarrollado a través de un esfuerzo coordinado de la administración pública, de las instituciones locales, del sector privado y de la sociedad civil. *“En este contexto, la planificación estratégica adquiere una importancia fundamental para el marketing territorial, ya que ella permite definir el posicionamiento competitivo de la ciudad y una adecuada imagen corporativa” (MADOERY Y OTROS, 1997: 5).*

El planeamiento estratégico de la imagen territorial debe estar asociado a la consolidación- o en su caso, a la generación- de una identidad local que responda a un sentido de pertenencia basado en pautas de organización social, valores culturales, medio geográfico, etc., compartidos por la población local.

Siguiendo esta línea, la identidad se puede entender como *“una dimensión básica que define a los individuos y a los grupos humanos en función de su cultura y sus prácticas colectivas más acentuadas. La identidad de una sociedad se forma y forja con elementos tan variados como la historia, la lengua, las confesiones, las nacionalidades y razas; y en el caso de los territorios se suman características físicas como el clima, la geografía, el paisaje, etc.” (ZAPATA GARASCHE, 2015: 22).* De la misma manera que las personas y las sociedades, los territorios pueden detentar muchas identidades que están en constante construcción y

---

<sup>4</sup> Como la creación y mantenimiento de ventajas competitivas a largo plazo; el posicionamiento estratégico que se adopte; la formación y consolidación de una identidad que exprese una cultura emprendedora, etc.

reconstrucción. De ahí que los lugares, en este caso las ciudades, hayan sentido siempre la necesidad de diferenciarse entre sí con el fin de afirmar su individualidad y sus características distintivas en la búsqueda de diversos objetivos.

Es por esto que, la identidad trata de reclamar territorio en la imaginación de la gente. El factor emocional es esencial puesto que permite seducir al inversionista sobre la importancia de invertir su capital en la ciudad, al talento para quedarse a vivir y a los turistas para que vuelvan a visitarla. Desde la perspectiva identitaria, la atraktividad se entiende como *la narración de una ciudad que quiere presentarse ante otros a través de imágenes, para moldear la forma en que es percibida y difundir el mensaje a través del cual quiere que se le recuerde* (ZAPATA GARASCHE, 2015: 21). En la práctica, el “sentido de identidad” se construye a partir de procesos de participación de los actores del territorio y de una adecuada definición y difusión de la “imagen propia”. A su vez, el “sentido de identidad” promueve un mayor grado de consenso local y favorece la movilización en torno a los objetivos trazados en los programas de desarrollo. De este modo, la identidad corporativa, y su proyección pública: la imagen corporativa/de marca, poseen un valor estratégico esencial.

Sin embargo, una marca de ciudad que sea artificial, que busque ocultar o exagerar la realidad y que no esté fundamentada en una legítima identidad, compartida por la población e inscrita como estrategia de largo plazo, muy probablemente fracasará y tendrá efectos negativos en la reputación de la ciudad.

Lo mismo suele suceder cuando se confunde la Marca de Ciudad con una Marca de Gestión. Existen casos de ciudades que, a partir de la propia inestabilidad de las políticas públicas de las administraciones y la costumbre de buscar desmarcarse del gobierno anterior o reinventar la identidad de la ciudad, cambian su logotipo, slogan y manual cada vez que un nuevo partido asume el poder (crean marcas de gestión). Ello provoca confusión y falta de continuidad, impidiendo que la ciudad interiorice los elementos necesarios para posicionarse en el largo plazo en el imaginario colectivo de la población local y extranjera (ZAPATA GARASCHE, 2015).

La gestión de la identidad territorial implica trabajar para lograr (o reforzar) una identificación o autoadhesión profunda de los ciudadanos con su ciudad, con sus organizaciones y con los productos y servicios de la misma. En definitiva, se trata de poseer un “estilo propio”, que defina la pertenencia. No obstante es un requisito verse reconocidos. Entonces, hace falta construir la imagen, extensión imaginaria en el público de la identidad territorial. La gestión de la imagen territorial implica, pues, fortalecer la imagen de la ciudad en el exterior, es decir, la percepción que de la misma y de sus productos existe entre los diferentes públicos nacionales e internacionales (MADOERY Y OTROS, 1997).

La imagen se debe gestionar para que funcione como un “paraguas” que proteja, identifique y personalice los atractivos y los productos/servicios de la ciudad, acotando el riesgo de que se pierdan en medio

de la “jungla” comunicativa. La gestión estratégica de la imagen de la ciudad apunta a lograr que cualquier elemento local obtenga una rápida identificación positiva, a escala regional e internacional. Implica un complejo proceso de comunicación: de información y difusión de ideas-fuerza, de conceptos competitivos, de valores culturales y de imágenes de soporte.

Sin embargo, *la gestión estratégica de la identidad e imagen territorial forma parte de todo sistema de definición del posicionamiento de la ciudad y de gestión de su promoción exterior. Como tal, exige un esfuerzo conjunto de las administraciones públicas presentes en el territorio, de las organizaciones intermedias y de los grupos de poder e influencia que, partiendo de la autoadhesión de los ciudadanos y cultivándola, englobe y gestione aquellos elementos de atracción exterior. El ámbito más adecuado para ello es el brindado por los planes estratégicos de ciudades” (MADOERY Y OTROS, 1997: 9).* Por lo tanto, la planificación estratégica aporta en un plano real, y la imagen corporativa lo hace en un plano conceptual o simbólico. Ninguno de los dos planos puede sustituir al otro. Ambos planos se necesitan y se complementan para lograr la imagen de marca de la ciudad. En efecto, una estrategia de comunicación por buena que sea, no puede hacer atractiva una oferta (comercial, industrial, turística, cultural) si ésta no cuenta con los niveles de competitividad necesarios. Este es el riesgo de componer un estereotipo atractivo pero que no responda a la realidad local en cuanto a las potencialidades del territorio y las necesidades y expectativas de la población. Al mismo tiempo, un recurso real de la ciudad que no se utiliza en términos de imagen es un recurso infrautilizado, y los beneficios que puede aportar pasan desapercibidos. Para contribuir a potenciar la capacidad de desarrollo local, los responsables públicos y privados de la ciudad se enfrentan ante el reto de gestionar correctamente la imagen de la ciudad (MADOERY Y OTROS, 1997).

## CAPITULO DOS

### CONSTRUYENDO UNA MARCA PARA ROSARIO

La ciudad de Rosario es la tercera ciudad más poblada del país con 948.312 habitantes, según el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas del año 2010. A su vez, es la ciudad cabecera de un conjunto de 23 comunas y municipios que conforman un aglomerado que se conoce como Área Metropolitana Rosario, con una población aproximada de 1.400.000 habitantes. Se encuentra ubicada en el centro productivo del país, a tan sólo 300 km. al norte de la capital del mismo. Además, *“posee una línea urbana Norte-Sur y recostada sobre el río Paraná en una ubicación geoestratégica en relación al Mercosur”*. (MUNICIPALIDAD DE ROSARIO; 2017).

A mediados del año 1996, la ciudad de Rosario comenzó a transitar el desafío de construir una plataforma de consenso que le permitiese establecer un horizonte de desarrollo definido en términos de orientaciones estratégicas y proyectos generadores de cambio. En este marco, surge El Plan Estratégico Rosario (PER), el cual fue propuesto como un ámbito de reflexión colectiva sobre el futuro de la ciudad, donde los actores locales tendrían la posibilidad de integrar sus propios proyectos.

La planificación estratégica, como se describió en el capítulo uno, *permite cuantificar y valorar los recursos de la ciudad; diagnosticar fortalezas y debilidades; prever las consecuencias y anticiparse a los grandes cambios que la sociedad atraviesa; favorecer el desarrollo y el crecimiento equilibrado respetando su entorno; establecer lineamientos centrales, metas y objetivos a alcanzar* (MADOERY Y OTROS, 1997 : 8). En síntesis, permite construir el futuro de la ciudad en forma racional y participativa. Es por ello, que el Plan Estratégico Rosario se constituyó en el ámbito más adecuado para definir el posicionamiento competitivo de la ciudad en el escenario nacional; y a partir de él, diseñar una estrategia de marketing para la ciudad.

El 10 de octubre de 1996, por iniciativa de la Municipalidad de Rosario con Hermes Binner<sup>5</sup> como intendente, se constituyó la Junta Promotora, que fue la encargada de convocar a la ciudad para formular un plan estratégico. Para ello se contó con el compromiso del Honorable Concejo Municipal, la Universidad Nacional de Rosario, el Arzobispado de la Ciudad, ocho de las organizaciones empresarias más representativas, los tres medios de comunicación de mayor incidencia, cuatro organizaciones sindicales locales y los Entes Administradores del Puerto y del Aeropuerto de Rosario. A su vez, se sumó el decidido apoyo del Gobierno Provincial, a través del Vicegobernador de la Provincia. Durante los meses de febrero a abril de 1997 se

---

5 Intendente de la Ciudad de Rosario 1995-1999 / 1999-2003. Frente Progresista Cívico y Social. Partido Socialista.

conformó el Consejo General del Plan, como una instancia de participación más amplia y representativa (PER, 1998).

*“La planificación estratégica urbana es un proceso que permite articular las iniciativas de los actores públicos y privados para potenciar el desarrollo de una ciudad. Crea un ámbito de reflexión acerca del futuro de la ciudad, capaz de dar coherencia y credibilidad a una propuesta colectiva sobre la cual cada actor (o grupo de actores) pueda ejecutar sus proyectos individuales (o sectoriales). Frente a la tensión que ofrecen las actuales tendencias de globalización, regionalización y localización, se trata de consensuar una “Visión Estratégica Colectiva” acerca de la ciudad, generando líneas de trabajo que la reposicionen en los nuevos escenarios. (PER, 1998: 16).*

De este modo, el PER comenzó a tomar forma, definiendo en su horizonte a la Rosario deseada como *“una ciudad sustentada en el trabajo y en la creación, con oportunidades de vida y progreso para todos sus habitantes, que recupera el río y se constituye en punto de integración y encuentro del MERCOSUR”* (PER, 1998: 17). Para plasmar esta imagen colectiva de la ciudad, el PER diseñó cinco grandes sueños que iluminaron los caminos a seguir. Estos sueños posibilitaron la recuperación de la esencia del pasado y el reconocimiento de la identidad, apostando a los desafíos futuros. Rosario soñó, imaginó y se comprometió a constituirse en:

- La ciudad del trabajo
- La ciudad de las oportunidades
- La ciudad de la integración
- La ciudad del río
- La ciudad de la creación

Es en mismo año (1998) y en el marco del Plan Estratégico comienza a discutirse por primera vez la necesidad de contar con una marca de ciudad que sea capaz, en conjunto con una serie de políticas públicas, de identificar una identidad propia de Rosario y, a partir de esto, diagramar una imagen de la ciudad para su representación tanto en la esfera nacional como internacional.

Durante el tiempo transcurrido de diseño del PER hubo una preocupación permanente no sólo por el Plan como producto, es decir, como un documento que debía tener solidez técnica y metodológica, sino también por el plan como proceso, a saber cómo construcción colectiva que genera un espacio de integración, de participación, de motivación y de innovación. La participación de la mayor parte de los actores plurales y diversos de la ciudad tanto públicos como privados y organizaciones sociales se concebía como fundamental para la representatividad del plan.

La incorporación en el Plan Estratégico de Rosario de la idea de “los sueños”, proporcionó una herramienta atractiva de comunicación. Ella permitió involucrar al conjunto de la sociedad local en el esfuerzo de gestión de la imagen territorial, y transmitir a los públicos externos una idea concreta y conmovedora de Rosario y sus anhelos (PER, 1998).

A través de su historia, la ciudad fue generando imágenes de sí misma. A veces estimulantes, a veces discutibles, siempre -en todo caso- en consonancia con alguna particularidad o rasgo de su propia existencia. Así surgieron, sucesivamente, las imágenes de la ciudad sin fecha de fundación, de la Ciudad-Puerto, de la ciudad laboriosa o “hija de su propio esfuerzo”, de la ciudad inmigrante. A la hora de un inventario mitológico, Rosario para el plan estratégico de 1998 es todo eso, una suma que tal vez carezca de una adecuada traslación en relatos e historias formales pero que, explorada en detalle, con seguridad serviría para trazar el perfil de un probable ser rosarino. *“A la hora de soñar una ciudad posible, los sueños se apoyan en ciertas tradiciones y también, en sus perspectivas transformadoras. Una dialéctica entre tradición e innovación, un delicado pero fecundo diálogo entre el patrimonio que Rosario no quiere resignar y el horizonte de posibilidades que aguarda ahí nomás, casi a la vuelta de cualquier esquina.”* (PER, 1998: 43)

Como se enuncia en el primer capítulo, en las ciudades, así como en todas aquellas organizaciones que actúan en condiciones de creciente presión competitiva, la identidad territorial y su proyección pública, la imagen territorial de marca, aparecen como elementos de un valor esencial de toda gestión de cambio. La identidad conjuga lo que la ciudad es y lo que proyecta ser y hacer. En su gestión se trata de lograr una identificación profunda de los ciudadanos con su ciudad, con sus organizaciones y con los productos y servicios de la misma. Pero también hace falta ser reconocidos, para lo cual es necesario construir la imagen, extensión imaginaria en el público de la identidad territorial. La gestión estratégica de la imagen territorial implica un esfuerzo conjunto de las organizaciones públicas presentes en el territorio, de las organizaciones privadas, de los grupos de influencia y poder, detrás de un complejo proceso de comunicación que englobe y gestione aquellos elementos competitivos de la ciudad (PER, 1998).

Dada la necesidad de la Municipalidad de Rosario de contar con un instrumento de comunicación visual que la identificara ante la comunidad, y que representara gráficamente todo lo expuesto en el PER, la Dirección de Comunicación Social organizó en abril de 1996, un concurso destinado a Diseñadores Gráficos de la ciudad para definir un logotipo, isotipo u otro tipo de pieza que cumpliera con ese fin. La ganadora de dicho concurso fue Helga Schoppler, de 25 años de edad, oriunda de la Provincia del Chaco, con siete años de residencia en la ciudad y de ocupación publicista. La propuesta ganadora tuvo el siguiente diseño:



El isotipo<sup>6</sup> presentado pretende sintetizar los símbolos básicos representativos del municipio de Rosario.

Estos son, por orden de lectura y relevancia<sup>7</sup>:

1. *la gente - priorizando la niñez, el futuro.*
2. *el pez - ícono de anclaje popular de esta ciudad, con pasado y futuro portuario. Revalorización de nuestro río.*
3. *el sol - símbolo local (Monumento a la Bandera); símbolo nacional (Bandera Nacional); y universal (fuente de vida).*
4. *la naturaleza - la esperanza, el nuevo brote; la contemplación activa de la problemática del medio ambiente.*

Y en una interpretación global de los mismos:

5. *el pez y el sol: patrimonio histórico.*
6. *el niño y el brotecito: metáfora de futuro.)*

Así, este logo se convierte en la primera imagen propia y representativa de la municipalidad de Rosario. En su aplicación, el responsable en ese momento de la comunicación del PER, Daniel Canabal (2017<sup>8</sup>), afirma que *"hubo un momento posterior de la gran crisis que sufrió la Argentina en general y Rosario en particular que coincidió con el cambio de gobierno. Desde el gobierno municipal se consideró que era una buena oportunidad*

---

6 Isotipo se refiere a la parte, generalmente icónica o más reconocible, de la disposición espacial en diseño de una marca, ya sea corporativa, institucional o personal. Es el elemento constitutivo de un diseño de identidad, que connota la mayor jerarquía dentro de un proyecto y que a su vez delinea el mapa connotativo para el diseño del logotipo, así como la siguiente aplicación de diseño en las restantes etapas de un proyecto de identidad corporativa, como la aplicación en papelería, vehículos o merchandising. La palabra isotipo hace referencia a aquello que es "igual al tipo". Manual Visual Gráfica I Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales. UNR. 2017

<sup>7</sup> Extraído de: <http://www.rosario.com.ar/munilog.htm> AGOSTO 2017

<sup>8</sup> Ver ANEXOS. Entrevista Daniel Canabal

*para recuperar el orgullo perdido del rosarino y se trabajó en una serie de estrategias apuntando a ello. Arrancando con el logotipo que durante la gestión de Binner eran cuatro cuadrados, con símbolos, un pescado, una hoja, un niño y un sol. Era desde el punto de vista de la representación un enunciado del gobierno municipal, pero en términos gráficos, en términos de percepción semiológica el logotipo era extremadamente complicado, había cinco colores, muchos símbolos, difícil de instalarse en la sociedad.” (.*

Como bien lo expresa Canabal, la aplicación de este isologo, no tuvo ni un fuerte impacto ni un largo desarrollo, debido a las complicaciones técnicas propias del diseño, que prestaban a confusión. Si bien el logo representaba de forma correcta la identidad y la imagen que el PER quería potenciar de la ciudad, por dichas dificultades técnicas se comenzó a pensar en abandonar su uso.

En el ámbito de las relaciones internacionales del Municipio, la Marca de Ciudad (y su isologo correspondiente) si resultó útil como instrumento de internacionalización de Rosario. Casi en paralelo con el diseño y formulación del PER, Rosario comenzó a desarrollar sus primeras acciones internacionales, enmarcadas en una estrategia política. En este marco era necesario difundir la imagen de la ciudad (representada por los símbolos de la ciudad incluidos en el isologo) en un ámbito (el internacional) donde Rosario aún era muy poco conocida.

A pocos años del inicio de la implementación del PER, y en gran medida como consecuencia del mismo proceso, Rosario comienza a delimitar una nueva imagen de la ciudad que no estaba contemplada en el mismo plan. Rosario empieza a identificarse como una ciudad innovadora en materia de políticas públicas, principalmente a partir del trabajo en conjunto y la coordinación con el sector privado.

Acompañando este cambio, en el plano internacional, el gobierno local desarrolló una estrategia de acción exterior basada principalmente en esta imagen de “buenas prácticas en políticas públicas”; a través de la participación en redes de gobiernos locales <sup>9</sup>(que permitieran la difusión de esta imagen) y de la búsqueda de prestigio a partir de premiaciones internacionales, como se observa en el siguiente cuadro.

#### **PREMIACIONES RECIBIDAS POR LA CIUDAD DE ROSARIO**

([www.rosario.gov.ar](http://www.rosario.gov.ar) SEPTIEMBRE 2017)

<b>2016</b>	- Distinción Transporte Sostenible por el Plan Integral de Movilidad. Otorgada por el Instituto Internacional para el Transporte y el Desarrollo (ITDP), Transit Center y el Banco Mundial, en Washington, Estados Unidos.
-------------	--

<sup>9</sup> Tal los casos de: Red de Mercociudades Ciudades Educadoras El Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU) La Federación Latinoamericana de Ciudades, Municipios y Asociaciones (FLACMA) La asociación de Ciudades Unidas contra la Pobreza El Foro de Autoridades Locales por la Inclusión Social (FAL)

<b>2015</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejemplo en ciudades de Latinoamérica por la publicación realizada por el BID: Gestión urbana, asociaciones público-privadas y captación de plusvalías: El caso de la recuperación del frente costero del río Paraná en la Ciudad de Rosario.</li> <li>- Rosario seleccionada para el programa de IBM Smarter Cities Challenge.</li> </ul>
<b>2014</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ganadora de la Sexta Edición del Premio de Agua y Saneamiento por el proyecto de Contenerización y Recolección diferenciada, Patrocinado por el BID y FEMSA.</li> </ul>
<b>2013</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento en materia de cooperación público-privada por la publicación referida al desarrollo integral de la ciudad. Otorgado por el proyecto Goes del Programa URB-AL III de la Comisión Europea.</li> <li>- Mención Honorífica al Plan Integral de Movilidad, organizado por el Instituto Internacional para el Transporte y el Desarrollo (ITDP), Transit Center y el Banco Mundial.</li> </ul>
<b>2010</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premio a Buenas Prácticas de Gestión Urbana, en Expo Shanghai, China. Organizado por el Boreau Expo Shanghai, China.</li> </ul>
<b>2008</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mención sobre Políticas de Equidad de Género en los Premios América, de CIFAL (Centro Internacional de Formación de Autoridades Locales), Atlanta, Estados Unidos.</li> </ul>
<b>2005</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primer Premio al Plan Municipal de Prevención del Tabaquismo. Comité Argentino de Educación para la Salud de la Población - Mención especial de la Organización Panamericana de la Salud.</li> <li>- Trabajo premiado: La experiencia de la planificación estratégica en Rosario: Plan Estratégico y Plan Urbano. Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU).</li> <li>- Premio Medellín a la Transferencia de Mejores Prácticas (2005) al Programa Agricultura Urbana. Alcaldía de Medellín, Fundación Habitat-Colombia y Foro Iberoamericano y del Caribe para Mejores Prácticas.</li> </ul>
<b>2004</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dubai Internacional Award for Best Practices to Improve the Living Environment to the Programa de Agricultura Urbana. Municipalidad de Dubai y UN-HABITAT.</li> </ul>
<b>2003</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia Ejemplar de Gobernabilidad local en la Región. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).</li> <li>- Acciones Afirmativas Promotoras de la Participación de las Mujeres en el Poder Local. Programa de Naciones Unidas de Gestión Urbana para América Latina y el Caribe (PGU-ALC),</li> </ul>

	Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM–Región Andina), Red Mujer y Hábitat Municipalidad de San Salvador, El Salvador.
<b>2002</b>	- A la Municipalidad de Rosario por su gestión en Salud. Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS Argentina).
<b>1999</b>	- UNESCO Ciudades por la Paz” (1999). Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

Como se aprecia en el cuadro, la utilización del mecanismo de premiaciones internacionales se comienza a utilizar ya al año siguiente de la formalización del PER, dando inicio a un proceso de cambio de la imagen de ciudad que se consolidará en la etapa siguiente, dando lugar a una nueva Marca Ciudad.

En síntesis, si bien la “Marca Ciudad”, es definida tradicionalmente como “un nombre, término, símbolo o diseño, o combinación de ellos que trata de identificar las características de la ciudad y diferenciarla de otras ciudades” (LORETO y GEMA SANZ, 2005: 6) se pueden identificar diferentes maneras de entender esta herramienta (CALVENTO y COLOMBO, 2009):

- a) Como un fin en sí mismo: una herramienta que por sí misma, a través de un logotipo, slogan y campañas publicitarias, contribuye al desarrollo territorial.
- b) Como una herramienta que impulsa y cubre la necesidad de las ciudades de contar con nuevos signos de identidad, pero se opone a la extrapolación simplista de técnicas de marketing a entidades de naturaleza complejas como las ciudades.
- c) Como herramientas que se incluyen dentro de Planes Estratégicos participativos y es desde allí que estos instrumentos toman forma.

Cada una de estas maneras de interpretar la herramienta genera formas distintas de su implementación; dando lugar a experiencias locales diversas de desarrollo de Marcas, algunas con resultados insatisfactorios o modestos; y otras más exitosas, producto de procesos articulados, que combinan creatividad, liderazgos, participación y responsabilidades compartidas.

## **CAPITULO TRES**

### **REFORZANDO LA MARCA ROSARIO**

En el año 2008, y a diez años de su aprobación, la etapa del Plan Estratégico Rosario llegó a su final. El mismo se consolidó como una de las experiencias más destacadas a nivel regional y continental, y su balance arrojó resultados muy satisfactorios: un 80% de los proyectos se encontraban en funcionamiento o con avances significativos, mientras que el resto se hallaba en proceso de ejecución<sup>10</sup>. Estos resultados positivos se basaron no sólo en el grado de concreción de los proyectos, sino también en el proceso de concertación público–privado instalado en la ciudad. Además, pusieron en evidencia la necesidad de repensar lineamientos estratégicos y proyectos para Rosario, que incorporasen la dimensión metropolitana desde una perspectiva integral y coherente con la identidad territorial de una ciudad en crecimiento, abierta e interconectada. De este modo, la planificación se transforma y se comienza a trabajar en el Plan Estratégico Rosario Metropolitana (PERM+10). Este cambio, sin embargo, no representó un nuevo comienzo, sino el re direccionamiento de un proceso que ahora incorporaba al nuevo plan una visión de Rosario como ciudad metropolitana.

Este compromiso se consolidó en la propuesta del Plan Estratégico Rosario Metropolitana, y se desarrolló con la participación de más de 450 organizaciones, entre las que se cuentan institutos, cámaras, asociaciones, federaciones, sindicatos, colegios profesionales, fundaciones y ONGs de perfil social, funcionarios del municipio y la provincia, instituciones mixtas público–privadas, entes reguladores de servicios, universidades e institutos de investigación, referentes del mundo empresarial, la cultura y los medios de comunicación, los gobiernos locales del área metropolitana, entre otros (PERM + 10). *“A diez años del Plan Estratégico Rosario, la nueva Rosario Metropolitana encara el desafío de imaginar la próxima década desde la experiencia adquirida en el recorrido compartido y sustentada en la voluntad de hacer realidad, una vez más, nuestros sueños en común” (Plan Estratégico Rosario Metropolitana, 2008 : 28).*

Las instancias de intercambio de ideas, propuestas y acuerdos permitieron avanzar en la definición de cinco ejes de trabajo: • *Equidad Social y Ciudadanía* • *Territorio y Medio Ambiente* • *Producción, Empleo y Competitividad* • *Ciencia, Educación y Cultura* • *Posicionamiento Nacional e Internacional (Plan Estratégico Rosario Metropolitana, 2008).*

En este nuevo plan estratégico se define el perfil de la ciudad como metrópolis moderna, territorialmente integrada y socialmente inclusiva, sustentada en la cultura, la innovación y las economías de calidad; con protagonismo y conectividad nacional y global. Y se definen las siguientes líneas estratégicas de

---

<sup>10</sup> Extraído de: [www.rosario.gov.ar](http://www.rosario.gov.ar) SEPTIEMBRE 2017

trabajo: • Trabajo + Economías de Calidad • Oportunidades + Ciudadanía • Integración + Conectividad • Río + Calidad de vida • Creación + Innovación (PERM+10, 2008).

Si bien el resultado de este proceso fue el reconocimiento de la región metropolitana en sus aspectos económicos, sociales, culturales e institucionales, es importante señalar que el Plan Estratégico Metropolitano debió enfrentar los inconvenientes propios de una planificación que se extiende más allá de los límites político-administrativos de una ciudad: la falta de un marco legal que brinde autonomía de acción a los municipios y comunas que integran el territorio para asociarse estratégicamente; los desfasajes de escala entre los municipios y las comunas, que implican una gran diferenciación en sus status político-administrativos; la complejidad de las nuevas relaciones que se establecen entre los actores públicos y privados que pasan a integrar un territorio que se proyecta a escala metropolitana, y las diferencias políticas entre las diversas administraciones municipales y comunales del área (PERM+10, 2008).

En el Plan Estratégico Rosario Metropolitana, presentado en el 2008, se observa que si bien se sigue en una línea de continuidad con el trabajo del Plan Estratégico Rosario del año 1998, tanto el concepto como la búsqueda de una identidad propia de la ciudad, y a partir de ello, la generación de una marca de ciudad y una línea de trabajo, van desdibujándose y ya no tienen tanto peso en la redacción del plan como en el año 1998.

Uno de los problemas nuevos que con los que se encontró Rosario, fue que al ampliar su imagen al área metropolitana crecía la diversidad, y la búsqueda de una identidad común se complejizaba cada vez más. *“Rosario tiene una serie de características muy bien definidas. Pero en el momento que el municipio se va mezclando con otras ciudades esto empieza a diluirse en función de otra situación. Rosario linda con Funes, sin embargo, si alguien tiene que definir a Funes no lo va a definir como Rosario, cuando la visión se empieza a alejar, se comienzan a ampliar los círculos concéntricos de cualquier plan metropolitano; la identidad propia naturalmente se diluye y lo hace de forma intencional para que, ante la posición dominante de Rosario, los demás no se sientan exclusivamente como satélites, entonces desde la gestión se busca en términos comunicacionales tener un marco de amplitud mental y tratar de unificar criterios para homogeneizar .”* (Canabal, 2017)

Es así que durante el proceso de diseño de este Plan Estratégico Metropolitano (2004-2008) el gobierno local comienza a pensar una nueva imagen y marca para Rosario, no ya asentada sobre una identidad común, compartida y consensuada con los actores del territorio (como había sucedido con la marca ciudad creada en el proceso del PER). En primer lugar, dado que- como se sostuvo más arriba- al pensarse la ciudad en un marco metropolitano (PEM+10) la construcción de una identidad común se complejizaba. Pero por el otro, como se señaló en el capítulo anterior, desde hacía ya algunos años el gobierno local estaba construyendo una imagen (hacia el interior de la ciudad, y hacia el exterior), basada en su “experiencia de

buenas prácticas en políticas públicas locales”. Esto es: se había iniciado un proceso de transformación desde la construcción de una marca de ciudad (acordada sobre una imagen de ciudad acordada con los actores del territorio en el marco del PER) hacia una Marca de Gestión, diseñada e impulsada por el propio gobierno local.

En efecto, al inicio de su mandato como intendente, en el año 2004, el Ingeniero Miguel Lifchitz<sup>11</sup> renueva el antiguo logo que representaba a la ciudad y lo reemplaza por una marca de gestión propia que acompañaría a la representación de nuestra ciudad hasta el año 2016.



La marca se constituye con un anillo negro que contiene las iniciales M y R en color blanco sobre naranja.

Marchetti y Viceconti (2004), en su texto *Marca Ciudad de Rosario*<sup>12</sup>: *Problematizaciones sobre la maquina expresiva*, ponen de manifiesto que es en el 2004 cuando emerge la marca ciudad (MR) que expresó los lineamientos de la gestión modelo rosarino y produjo estrategias de sentido que conformaron el campo cultural. Esto vinculó elementos heterogéneos, desde lo urbanístico hasta lo social; y se valió de la comunicación para producir una traslación de sentido. La sigla MR no sólo refiere a la gestión municipal sino también a una Marca Registrada, puesto que Rosario contaba con agentes culturales que le proporcionaron un perfil singular y que la marca ciudad se encargó de englobarlos y expresarlos a través de un sello (MARCHETTI Y VICECONDE, 2004)

---

11 Intendente de la Ciudad de Rosario. 2003-2007 / 2007-2011. Frente Progresista Cívico y Social. Partido Socialista.

12 Nótese que se habla de Marca Ciudad, cuando en realidad se trata claramente de Marca de gestión, pues no hay una construcción colectiva de la misma, requisito que- como se expuso en el capítulo 1- resulta indispensable para poder hablar de una Marca de Ciudad.

Para estos autores, con el paso del tiempo, Rosario se fue identificando con distintos signos (naturales o simbólicos): personajes (culturales, deportivos, de fantasía), paisajes, géneros musicales, productos, arquitectura, gastronomía, manufacturas, migraciones, comercio, infraestructura, organización política, que le dieron un perfil singular al campo cultural de la urbe, que hicieron emerger sobre éste distintos vectores de sentido que produjeron territorialidades con lógicas y dinámicas que produjeron efectos de subjetivación en los distintos agentes bajo distintas modelizaciones estético-políticas. *“El desarrollo de Rosario como marca ciudad, permitió englobar todos estos signos heterogéneos bajo un dispositivo que los gestionó y administró a partir de políticas públicas; lo cual produjo un sentido que tuvo como consecuencia que la ciudad tuviera un perfil singular, una “marca registrada”.* (MARCHETTI Y VICECONDE, 2004 : 6))

El encargado de diseñar este isologotipo en su función como Director de Comunicación Social de la Municipalidad de Rosario fue Daniel Canabal, *“Naranja es un color que en términos publicitarios y gráficos posee un alto impacto, es decir, es atractivo, y tiene una ventaja, si uno le quiere poner letras negras se lee, si le quiere poner letras blancas se lee, prácticamente cualquiera de los colores primarios funciona a la perfección en contraste, por lo cual la relación entre forma y fondo nunca se ve afectada. La facilidad con la que se recuerda, se imprime en la memoria de la gente fue lo que principalmente nos llevó a tomar la decisión de implementar ese símbolo. Tomó vuelo de forma veloz, inclusive mucho más rápida de lo que nosotros pensábamos. Con ese símbolo quedó enunciado hacia dónde iba a marchar la gestión por un lado, y hasta donde queríamos acompañarla nosotros con una representación gráfica.”*

A partir de este nuevo isologotipo se puede distinguir como la imagen fundamental y distintiva de la ciudad se refuerza trabajando el concepto de las nuevas políticas públicas innovadoras que venía desarrollando el gobierno municipal, el trabajo de diseño de planes estratégicos y de nuevas formas de gobierno municipal llevadas a cabo por el partido socialista son los atributos fundamentales que se buscaron resaltar y llevar al diseño gráfico y comunicación de la ciudad.

En cuanto al uso del nuevo isologotipo en las relaciones internacionales de Rosario, resulta evidente que la marca de gestión que aquel reflejaba sirvió como instrumento de internacionalización de la ciudad dado que-como ya se ha señalado- la estrategia de acción exterior se basaba en la promoción de la experiencia de buenas prácticas de políticas públicas de la gestión. Daniel Canabal (2017) confirma esta afirmación al sostener que: *“Fue un muy buen momento para la ciudad esos años, tanto el primero como el segundo gobierno de Lifchitz, en donde hubo un gran reconocimiento internacional a una serie de políticas elaboradas por el municipio. A medida que la ciudad crecía en imagen hacia dentro del país, también sus políticas iban siendo conocidas hacia afuera, entre ellas todo el proceso de marca que se produjo alrededor de eso. Desde ya, no fueron ni la gráfica ni la campaña, sino las acciones de gobierno lo que le dieron entidad a la ciudad, la que fue tomada como ejemplo en numerosos foros”.*

## **CAPITULO CUATRO**

### **COORDINACION PÚBLICO – PRIVADA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA MARCA CIUDAD**

En el año 2005, un grupo de empresarios representativos de la vida económica de la ciudad, junto al intendente, Ing. Miguel Lifschitz, comenzaron a preguntarse cómo gestionar una imagen para atraer a visitantes e inversores. La respuesta: potenciando las ventajas, y defendiendo las virtudes de la región. Así se constituyó la Fundación Ciudad de Rosario, en cuyo Estatuto se plantea: “Entusiasmados por las propuestas e investigaciones realizadas en el ámbito del Plan Estratégico Rosario y por el proceso en marcha del PERM +10, convencidos en el trabajo de una pluralidad de actores para la construcción de la ciudad, un grupo de empresarios junto con diferentes actores públicos con la Municipalidad de Rosario, el Banco Municipal, el Honorable Concejo Municipal se reunieron con el fin de crear un ámbito donde planificar e implementar acciones conducentes a posicionar Rosario y su región a nivel local, nacional e internacional como ciudad con espíritu metropolitano, que resulte atractiva para personas, empresas e instituciones que quieran instalarse, visitar o hacer negocios en nuestra región y se constituya en fuente de orgullo para quienes habitan en ella, llevando al surgimiento de la Fundación Ciudad de Rosario” (Estatuto Fundación Ciudad de Rosario, 2007:1).

Desde su creación, 27 de julio de 2007, la Fundación Rosario trabaja bajo la modalidad de Equipos donde sus miembros de forma voluntaria brindan su conocimiento y experiencia. Como primer paso la Fundación se planteó como objetivo la búsqueda de rasgos identitarios de la ciudad, con activa participación de sus miembros especialistas como las Universidades, construyendo colaborativamente el “ser rosarino”. En el mismo sentido, se creó un observatorio de acciones que reflejen estos rasgos identitarios definidos a fin de promoverlos masivamente y poder construir prestigio y solidez en el marco del posicionamiento positivo de la ciudad<sup>13</sup>.

Para ello, se creó una junta de posicionamiento con empresas, medios, instituciones sociales y poder público, y se realizaron numerosos estudios. Se llegó a la conclusión que *“Rosario está identificada con el turismo, el crecimiento económico, su equilibrio urbano, un centro universitario de alto nivel, destacada actividad artística, científica y cultural. Rosario es el río Paraná, el Monumento a la Bandera es el esfuerzo de aquellos que construyeron y construyen la ciudad. Se comenzó a trabajar sobre el imaginario y el corazón rosarino; y en la propuesta de nuevos íconos e imágenes, para poder comunicar: ofertas productivas,*

---

<sup>13</sup> Extraído de: [www.fundacionrosario.org.ar](http://www.fundacionrosario.org.ar). Fecha de la consulta: Septiembre 2017

*innovaciones científicas, ofertas turísticas, ofertas culturales*<sup>14</sup> . Así es como se presenta el logo que busca representar una marca de ciudad en el año 2010.



*“Rosario es lo que es gracias al esfuerzo de su gente, más un plan trienal de actividades. El slogan que nació junto a la Fundación hoy está más vigente que nunca. Resume la esencia de Rosario, lo que la distingue: su gente y su accionar. La pasión, la solidaridad, el compromiso, la búsqueda de la paz, el orgullo, la inspiración, la convivencia, Rosario como semillero de profesionales: artistas, deportistas, científicos”<sup>15</sup>..*

La actual directora ejecutiva de la Fundación Ciudad de Rosario remarca *“Estamos trabajando muy fuertemente en los ejes que definimos que son los ejes posicionantes de la ciudad y esto coincide con lo que hace diez años atrás miraban los empresarios y el poder Ejecutivo local en el momento de trazar la estrategia de marca de la ciudad. Rosario tiene muchos atributos no tiene un único atributo. No es Mendoza con el vino, no es Mar del Plata con el mar, no es el sur con los Glaciares, es decir no tenemos un diferencial que nos haga únicos y distintivos y que nos permita colgar nuestra marca o nuestra construcción de marca desde allí. No, Rosario es Ciencia y Tecnología, Rosario es Emprendedurismo, Rosario es Arte y Cultura, Rosario es Deporte Amateur, entonces sobre todos esos ejes estamos trabajando. Hoy estamos poniendo el eje en Ciencia y Tecnología, porque es donde logramos un equipo mucho más fluido con interlocutores locales que ya hacen realmente diez años que vienen trabajando en el marco de la Fundación, que son Científicos y Empresarios vinculados a la Tecnología en donde hoy estamos repensando justamente el eje de posicionamiento de Rosario como ciudad científica y lo que acabamos de definir en función del debate, del intercambio, de los diez años de trabajo y demás, es que, en realidad, Rosario es una ciudad Científica en apoyo a la producción. Ese es nuestro gran diferencial. No es cualquier Ciencia la que se hace en Rosario, está la Ciencia Básica que es fundamental pero está la Ciencia ligada a la producción, a la generación de mejor alimentación, nosotros somos una ciudad que forma parte de la cadena de valor del agro, con lo cual, esa es nuestra diferencia” (De Pauli, 2017).*

Con este nuevo isologotipo la Fundación (mayoritariamente integrada por empresas y miembros del sector privado de la ciudad) desarrolla, independientemente de las estrategias realizadas por el gobierno

---

<sup>14</sup> Ibidem

<sup>15</sup> Ibidem

municipal del momento (analizadas en el capítulo 3), un nuevo diseño. Éste, se resalta el valor de la gente, la sociedad, todos los ciudadanos que hacen a la ciudad, resaltando, en contraposición al logo utilizado por la gestión de la ciudad - que resaltaba la innovación en políticas públicas. El camino comenzado a transitar de forma conjunta entre la gestión municipal y los actores del territorio, comienza a bifurcarse, dificultándose la posibilidad de pensar en conjunto una imagen de la ciudad, y una marca que represente dicha imagen.

En relación con esta marca diseñada por la Fundación Ciudad de Rosario, Silvia De Pauli (2017), actual Directora Ejecutiva de la fundación, afirma que *“Lo que tuvo esa marca es que no tuvo un programa de aplicación, por lo cual estuvo muy bien en toda la generación de su proceso en si, como sale esa marca, como sale ese slogan pero después no tuvo la etapa de posicionamiento. La verdad que fue un error organizacional o fue una oportunidad perdida. Esa marca se diluyo, esa marca no se aplicó. No hubo una política realmente por parte de la Fundación de aplicación de esa marca, una pena realmente haber perdido esa oportunidad, porque esa oportunidad llegaba justo como parte de un proceso que se había dado durante dos años que no era poco, en donde había cien empresarios que se reunían a pensar la ciudad una vez al mes en talleres donde se pensaba realmente la proyección de Rosario, como estaba Rosario en ese momento, el aspiracional que se tenía de ciudad entonces se definió un posicionamiento donde había además consultoras y especialistas que acompañaron ese proceso junto con el Ejecutivo Municipal . Era el proceso ideal. Surge la marca de ese proceso, esa marca la trabajaron dos agencias que eran Borgono y Nazer que son parte de la Fundación, y lo que sucedió es que, lamentablemente, esa marca no tuvo ni su manual de aplicación pesando en términos reales en todas estas empresas como la podían haber potenciado y, tampoco, tuvo una aplicación en el marco de un programa.”.*

En contraposición con esta opinión, el entonces Director de Comunicación de la Municipalidad critica este isologotipo, planteando que *“es un correcto trabajo, pero tiene un problema para mi conceptual extremadamente grave, que es el símbolo de la ciudad capital, en un momento en donde la relación con Santa Fe no es conflictiva, puede llevar a generar conflictos puesto que, en la historia entre las dos ciudades hubo una tensión política de la ciudad burocrática y la trabajadora, de la capital y de la que no es capital, y al introducir un símbolo de esa naturaleza es, más allá del valor gráfico que pueda tener, una provocación sin sentido. (Canabal, 2017)”*

En el capítulo uno de la presente tesina se argumentó sobre la relevancia de la participación y el trabajo en conjunto de la diversidad de actores presentes en el territorio, para delimitar la identidad de la ciudad y, a partir de esto, trabajar en la construcción de una imagen y una marca de ciudad. En el caso de Rosario, si bien dicho proceso de labor coordinada se plasma en las imágenes trabajadas por los dos planes estratégicos (aunque con mayor dificultad en el caso del PEM+10, como se ha señalado), ello se tradujo en la marca ciudad diseñada (y utilizada como instrumento de internacionalización) en la primera etapa, pero no en el caso de la segunda (donde primó la idea de una Marca de Gestión). . Esto comporta una diferencia

sustancial con la marca de ciudad construida por la Fundación, puesto que pone el énfasis en una “Rosario hecha de Gente”.

Ello no significa- como lo han dejado claro en las entrevistas la Directora Ejecutiva de la Fundación como el Director de Relaciones Internacionales de la Municipalidad- que se rompa el trabajo concertado entre los dos sectores, sino que lo que comienza a bifurcarse es lo comunicacional, vale decir, las estrategias al momento de implementar y posicionar la marca de ciudad/gestión.

## CAPITULO CINCO

### REVERTIR UNA IMAGEN

Como sostienen MODOERY y otros (1997) existen acontecimientos negativos que pueden afectar la imagen de una ciudad y así su competitividad. Se puede encontrar un claro ejemplo de esto en los acontecimientos sucedidos en la ciudad de Rosario a partir del año 2013.

En efecto, en los últimos cinco años la imagen de Rosario se vio afectada por una serie de factores endógenos – corrupción policial y narcotráfico - que llevaron a alterar la percepción de imagen de la ciudad (narco - ciudad), tanto al interior de la misma sociedad, como en el resto del país y el exterior.

En un ensayo sobre el tema la Revisa Anfibia, en su versión digital, (2017) ejemplifica esto *“Cada tanto, el tema se instala en los medios y documentalistas de cadenas internacionales desembarcan en Rosario con la pregunta recurrente: ¿se colombianizó o se mejicanizó la ciudad? Con un paseo por la villa y planos de la pobreza, la ciudad se vuelve patética, estigmatizada. Y a falta de sicarios aparece el tradicional hombre-cara-tapada que cuenta en vivo tener más de veinte muertos y cobrar unos 450 pesos por cada asesinato. Por la nota y taparse la cara un “sicario” gana más que por que matar: una fuente de tribunales dice que la nota televisiva se factura tres mil pesos”*).

A partir de entonces, la prioridad en la construcción de imagen de la ciudad estuvo centrada en revertir la imagen básicamente para los mismos rosarinos y para el resto del país. Como lo expuso el Director de Relaciones Internacionales de la Municipalidad de Rosario, Sergio Barrios (2017) *“es necesario revertir la imagen de la ciudad, no en el plano internacional sino para los mismo ciudadanos de Rosario “en lo internacional no impacta la estigmatización, pero por otro lado obliga a la gestión local a re configurar la relación con la ciudadanía y el electorado”*. Es claro que lo que se pone en juego desde ese momento hasta la actualidad no solo es la imagen de la ciudad, sino de la misma gestión. .

En el año 2016 la actual intendenta Mónica Fein<sup>16</sup> presenta un nuevo isologotipo como representación de la identidad de la ciudad, con el objetivo de renovar y revertir la imagen gráfica de la ciudad.

En el manual de marca de la Ciudad de Rosario (2017) que acompaña al nuevo isologotipo se busca definir la identidad a partir de esta pregunta: *“¿Qué es Rosario? Rosario sos vos. Es la gente que la habita y todos aquellos comprometidos con construir una ciudad vivible, disfrutable, pujante, cercana y querible. Rosario es integración. Busca sumar y hacer partícipe a sus habitantes y a todas las personas que la visitan, de una vivencia intensa, orgullosa y respetuosa. Rosario es pertenencia. La ciudad es símbolo de patrimonio, de*

---

16 Intendenta de la Ciudad de Rosario. 2011-2015 / 2015- en ejercicio. Frente Progresista Cívico y Social. Partido Socialista.

*unidad y de identidad. Rosario es pasado, presente y futuro. Siempre. Rosario NO es un logo. Es un conjunto de ideales de marca reconocibles por su forma y organización visual, por su actitud, por su tono de voz y por la manera en que involucra a las personas en su comunicación. Rosario, como marca, se esfuerza por ser percibida con vigor, claridad y afecto por su gente. Rosario NO es sólo una ciudad en términos urbanos. Rosario se define también a través de su historia, de su gente, su reputación, sus paisajes, sus artistas y figuras. De sus virtudes y sus defectos. A través de todo lo que la hace única y diferente a las demás ciudades”.*

Toda intervención de diseño surge de una decisión estratégica. El diseño funciona como una fuerza unificadora y coordinadora. No decorativa. Por esto en la nueva marca se establece que *“La identidad de Rosario es el conjunto de rasgos propios que la caracterizan frente al mundo. La combinación de reputación, nombre, diseño, promesas, cultura interna y valores, en términos visuales, plantean la declaración de principios de Rosario, y al hacerlo, la fortalecen y clarifican”.* (Manual de Marca Ciudad de Rosario, 2017)

El brandbook presentado del isotipo vela por la continuidad, integridad y consistencia de Rosario como marca. Por esto en este se establece que *“La función de ésta es representar frente a sus ciudadanos, el resto del país y el mundo, sus valores y principios toda vez que se manifieste públicamente. Su expresión visual será un espejo de los principios que determinan la vigencia del nuevo sistema visual y verbal de Rosario: Identidad. Orden. Diferenciación. Claridad. Cercanía (empatía). Conexión. Conciencia”* (Manual de Marca Ciudad de Rosario, 2017). Si bien el contenido dominante es técnico y regula los usos de la marca y sus recursos, la funcionalidad de este instrumento trasciende con creces su carácter ordenador, este documento produce la inducción “filosófica” a los valores de Rosario y sus formas de expresión.



Se define tipográficamente a esta marca en el brandbook *“El embrión del sistema visual. El celeste nos recuerda a nuestra bandera, a los colores nacionales por excelencia, brinda reconocimiento y potencia. Cercanía. La tipografía moderna, robusta y con rasgos redondeados sugiere una marca amigable, accesible y cercana. Este signo representa igualdad y bandera en simultáneo. Transmite conexión, pertenencia, orgullo e*

*identidad. Todo plan de diseño de marca se basa en que las marcas se construyen en el tiempo. Y en la mente de las personas. También en sus corazones". (Manual de Marca Ciudad de Rosario, 2017)*

El sistema de marca planteado se basa en la asociación de Rosario (como palabra y denominador común) con un concepto, palabra, adjetivo o idea, que de una manera imaginativa, metafórica, directa, evocativa o recursiva, potencie el concepto del mensaje necesario. La bandera actúa como conector, generando la ilusión visual de que Rosario es cultura, o humor, o crecimiento, por ejemplo. Esta concatenación de expresiones debe respetar la organización y recursos visuales especificados en el Manual. (Manual de Marca Ciudad de Rosario, 2017).

Si nos atenemos a la "narrativa" del Manual, la nueva imagen de Rosario pareciera dar lugar a la construcción de una Marca de Ciudad, abandonando la preferencia de la etapa anterior por una marca de gestión. Sin embargo, la construcción de dicha imagen no fue realizada en forma participativa con los actores del territorio; siendo producida por una empresa consultora contratada por el Municipio; motivo por el cual difícilmente pueda hablarse de una Marca de Ciudad. Continúa siendo una Marca de Gestión, aunque ahora asentada sobre una visión del territorio construida desde la propia administración local.

La ambigüedad entre la "narrativa de Marca de Ciudad" y su aplicación como "Marca de Gestión", queda claramente evidenciada en el uso de la imagen como instrumento de internacionalización durante este periodo: *"La imagen que nosotros trabajamos internacionalmente no tiene una estrategia diferenciada, es la misma que se utiliza para los ciudadanos y actores internos, a excepción de la última etapa, durante el último año, en el que contamos con un logo diferente, ROSARIO = INTEGRACIÓN. Este logo actualmente lo utilizamos como posicionamiento de la ciudad en el exterior... La gestión urbana depende solamente de nuestra administración. En este punto trabajamos el posicionamiento de Rosario como una ciudad en la cual la gestión pública con acento social es de alta calidad, produce resultados, es innovadora, y tiene alto impacto. Mucho del trabajo realizado está apuntado a obtener reconocimiento internacional para determinados planes de gestión, como por ejemplo el premio dado por la Organización Mundial de la Salud o Ciudades por la Paz, muchos programas de nuestra gestión han sido distinguidos internacionalmente por su calidad y su diseño".(Barrios, 2017)*

## CONCLUSIONES

En una realidad como la actual, ordena en lógicas económicas y de mercado, el concepto de Marca Ciudad se ha consolidado en la literatura académica y en la política como una estrategia importante para la promoción y la gestión de la imagen de la ciudad en sus tres vertientes: hacia adentro del propio territorio, hacia el resto del país y hacia el plano internacional.

Paralelamente, ha surgido un debate con respecto a las dificultades- incluso la pertinencia- de trasladar la teoría de la marca a la gestión de la imagen de la ciudad. Las principales objeciones a su traslado se relacionan con la brecha existente entre la gestión empresarial y la gestión urbana.<sup>17</sup>

Por otro lado, autores como Améndola (2000), cuestionan aquellas críticas que solo ven en el marketing de ciudades la extrapolación simplificadora de enfoques de management a los territorios urbanos. Como se sostuvo en el capítulo 1, la Marca Ciudad puede ser concebida como *un fin en sí misma*-un logotipo, slogan o campaña de difusión-, respondiendo a técnicas de management; como *promotora de la identidad*; o como *herramienta que cobra sentido si se enmarca en planes estratégicos participativos* que facilitan la construcción de Marca de Ciudad como un proceso signado por la creatividad ciudadana y la producción simbólica de carácter social.

Es precisamente considerando estas variadas formas de entender el instrumento que esta tesina se ubicó desde un enfoque crítico que reconoce la aplicabilidad de la teoría de la Marca en los territorios, pero salvando la extrapolación simplista de técnicas del management corporativo a entidades de naturaleza compleja como las ciudades (Fernandez, 2005). Es decir, se reconoce la validez de la Marca Ciudad como promotora de la identidad e imagen y, más aún, como instrumento de identificación de una imagen de ciudad derivada del planeamiento estratégico participativo de un territorio.

Asimismo, se ha planteado en esta tesina el riesgo identificar una Marca-Ciudad como Marca de Gestión, pues no solo puede resultar ficticia o no responder a los intereses o percepciones de los actores del territorio, sino que además pone en juego su continuidad (pues cambia al cambiar la gestión de gobierno).

En este contexto, durante el desarrollo de esta Tesina se identificó que en el proceso de búsqueda de una Marca de Ciudad en Rosario en el período 2008-2016 predominaron-según cada etapa- algunas de las diversas concepciones señaladas más arriba.

---

<sup>17</sup> Un completo análisis de estas posturas críticas se encuentra en: Castillo- Villar, Fernando: "Alcances y límites de la marca ciudad en la gestión de la imagen de la ciudad", en Revista Venezolana de Gerencia, Año 21, Nro.73, Universidad de Zulia, 2016

En los inicios del proceso, resultó clara la vinculación entre Marca de Ciudad y el proceso de planificación estratégica que estaba llevando a adelante la ciudad, con la participación de los principales actores del territorio.

Al poco tiempo, esta concepción fue reemplazada por la identificación de Marca Ciudad con una Marca de Gestión, la cual corría en paralelo a la iniciativa de algunos actores del territorio (por cierto, no todos, sino básicamente los vinculados al sector empresarial) enmarcados en la Fundación Ciudad de Rosario por generar una Marca Ciudad.

Esta identificación de Marca de Ciudad y Marca de Gestión no solo fue planteada por la Directora Ejecutiva de la Fundación Ciudad de Rosario durante la entrevista realizada, sino también reconocida por el ex Director de Comunicación Social de la Municipalidad de Rosario: *“...son representaciones gráficas de gestión, que en algún momento ambas cuestiones se funden y la gestión es la ciudad y la ciudad es lo que hace la gestión, esto tiene que ver con un devenir natural, pero son dos cuestiones diferentes, el símbolo de la ciudad es inalterable y permanece en el tiempo, no en esta ciudad sino en cualquier ciudad que tiene una simbología tan poderosa como la que le dio nacimiento cuando se creó la ciudad. Así que en términos absolutos son símbolos de gestión, lo cual no significa que muchas veces en la difusión oficial convivan las dos” (Canabal 2017,).*

Esta desarticulación entre el gobierno local y la Fundación Ciudad de Rosario constituyó (y constituye aún) un impedimento en la construcción de una Marca de Ciudad. Pues, para que una Marca Ciudad se consolide requiere ser apropiada y utilizada por todos los actores relevantes del territorio.

En la última etapa- y condicionada por la necesidad de “revertir una imagen negativa de la ciudad”- el proceso de construcción de Marca giró hacia la concepción de la misma como “promotora de identidad”, aunque manteniendo su identificación con una Marca de Gestión.

Durante todo este proceso, también el uso otorgado a la Marca Ciudad como herramienta de internacionalización del territorio fue cambiando: desde un mecanismo útil y necesario para difundir la imagen de la ciudad externamente y posicionarla en el ambiente internacional donde recién iniciaba su participación Rosario; hasta su uso como Marca para promocionar externamente las políticas públicas locales de una gestión de gobierno.

Sin embargo, más allá de ciertos matices entre estos diferente momentos, de la lectura de los documentos oficiales y de las entrevistas realizadas se desprende que- a diferencia de la experiencia de otras ciudades- a lo largo de todo el proceso de búsqueda de una Marca Rosario (sea de ciudad o de gestión) la perspectiva de su uso como instrumento de internacionalización nunca ocupó un rol relevante. Ello, como es

de esperar, dificultó el aprovechamiento estratégico y de largo plazo del instrumento Marca Ciudad en la internacionalización de Rosario

## **BIBLIOGRAFIA**

- ATKINS, Pope. G (1991), *América Latina en el Sistema Político Internacional*, GEL, Buenos Aires, Argentina.
- BULL, Hedley (2002): "The Anarchical Society. A study of Order in World Politics", Third Edition, Columbia University Press, New York.
- CASTELLS, Manuel (1999): "La era de la información". La Sociedad red (tomo 1); Ciudad de México: Siglo XXI editores.
- CALVENTO, Mariana y COLOMBO, Sandra; 262 LA MARCA - CIUDAD COMO HERRAMIENTA DE PROMOCIÓN TURÍSTICA ¿Instrumento de inserción nacional e internacional?, en revista Estudios y Perspectivas en Turismo Volumen 18, Buenos Aires, 2009.
- DUCHACEK, Ivo (1984), "The International Dimension of Subnational Self-Government", Publius, volumen 14, number 4, p. 5-31.
- ELIZAGARATE, Victoria (2003): "Marketing de ciudades", Ediciones Pirámide, Madrid, España.
- ELIZAGARATE, Victoria (2008): "Marketing de ciudades. Estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global.", Ediciones Pirámide, Madrid, España.
- ELIZAGARATE, Victoria (2006): "La calidad de vida como estrategia de diferenciación de las ciudades europeas. Un enfoque de marketing de ciudades" Revista de Dirección y Administración de Empresas, número 13, Universidad del País Vasco, Bilbao, España.
- FRIEDMANN, Reinhard (2005): "Marketing estratégico de ciudades". Ábaco. Revista de Cultura y Ciencias Sociales, 44-45, pp. 21-27, España.
- HALLIDAY, Fred "Las Relaciones Internacionales y sus debates", Centro de Investigación para paz CCPIC-FUHEM, Madrid, 2006.
- KEOHANE, Robert; NYE, Joseph (1988), Poder e Interdependencia, Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires, Argentina.
- LORETO FLORIÁN y GEMA SANZ, "Evolución de la terminología del marketing de ciudades", Universidad de Alcalá, 2005.

- MALÉ, Jean Pierre (2014): "Internacionalización del gobierno local. Una política pública en construcción" Cuadernos para la internacionalización de ciudades, número 2, Gobierno del Distrito Federal, México, Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador.
- MALÉ Jean Pierre y CORS Carla (2013), "Marco legal e institucional para la acción internacional de las ciudades: Diagnóstico y prospectiva euro-latinoamericana", Cuadernos para la Internacionalización de las Ciudades, número 1, Universidad Nacional Autónoma de México, Gobierno del Distrito Federal, México.
- MARCHETTI, Viviana y VICECONTI, Ezequiel (2013): "Marca ciudad de rosario. Problematizaciones sobre la maquina expresiva", Intersecciones en Comunicación, número7, Pág., 159-171, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Argentina.
- ORTIZ, Renato (2005): "Cultura, modernidad e identidades" Revista Nueva Sociedad, número 137, pp 17- 23, Buenos Aires, Argentina.
- PORTER, Michael (1995): "The competitive advantage of the inner city". Harvard Business Review, 3, 55-71.
- PRECEDO LEDO, Andrés (2010): "Marketing de ciudades y producto ciudad: una propuesta metodológica" Urban Public Economics Review, núm. 12, Universidad de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela, España.
- PRECEDO LEDO Andrés (1996): "Ciudad y desarrollo urbano", Editorial Síntesis S. A, Madrid, España.
- ROMERO, María del Huerto (1997): "Posicionamiento, Competitividad e Imagen de la Ciudad de Rosario", Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Universidad Nacional de Rosario, Argentina.
- ROMERO, María del Huerto (2009), "Fundamentos políticos para la construcción de políticas públicas de Cooperación Descentralizada en América Latina". En: Anuario de la Cooperación Descentralizada, Observatorio de la Cooperación Descentralizada Unión Europea-América Latina, Montevideo, Uruguay.
- RUSSEL, Roberto (2010), El Estado nación y los actores gubernamentales no centrales: una relación complementaria; en Luis Maira (compilador), La política internacional subnacional en América Latina (pp. 83-106), Buenos Aires, Libros del Zorzal.
- SALOMÓN, Mónica (2007). "La Acción Exterior de Los Gobiernos Subnacionales y el Análisis de Políticas Exteriores". 1º Encuentro Nacional da ABRI, Brasilia.
- SODUPE, Kepa (1992), "El Estado Actual De Las Relaciones Internacionales Como Ciencia Social: ¿Crisis O Pluralismo Paradigmático?", Revista de Estudios Políticos (Nueva Época) Núm. 75.
- STANG, José Ignacio (2015): "El rol de las economías creativas en la construcción de acciones urbanas en la ciudad de Córdoba, Argentina", Revista de Arquitectura, Universidad de los Andes, Colombia.

- ZAPATA GARESCHÉ, Eugene (2007), “Manual práctico para internacionalizar la ciudad. Guía para la acción exterior de los gobiernos locales y la cooperación descentralizada Unión Europea – América Latina.” Volumen 1, Diputación de Barcelona, España.
- ZAPATA GARESCHÉ, Eugene (2016), “Los gobiernos locales en la agenda internacional: ¿actores o espectadores?” Cuadernos para la Internacionalización de las Ciudades, número 7, Gobierno de la Ciudad de México, México; Intendencia de Montevideo.
- ZAPATA GARESCHÉ, Eugene (2015), “Acción internacional para una ciudad atractiva”, Cuadernos para la Internacionalización de las Ciudades, número 5, Gobierno del Distrito Federal, México; Municipalidad Metropolitana de Lima, Perú.

#### DOCUMENTOS OFICIALES

- Plan Estratégico Rosario (1998), Rosario, Argentina.
- Plan Estratégico Rosario Metropolitana (2008), Rosario, Argentina.
- Manual de Marca, “Rosario La Marca de la Gestión” (2004)
- Manual de Marca, “Brandbook de Rosario” (2016)

#### SITIOS WEB CONSULTADOS

- Página oficial Municipalidad de Rosario <https://www.rosario.gov.ar/>
- Página oficial Fundación Ciudad de Rosario <https://www.fundacionrosario.org.ar/>
- Sitio web de la Ciudad de Rosario <http://www.rosario.com.ar/munilog.htm>
- Sitio web Revista Anfibia <http://www.revistaanfibia.com/>
- REVISTA ELECTRÓNICA DE GEOGRAFÍA Y CIENCIAS SOCIALES Universidad de Barcelona. Vol. IX, núm. 194 (95), 1 de agosto de 2005

#### ENTREVISTAS REALIZADAS

- Entrevista de Paulina Marcaida a Héctor De Benedectis. Secretario de turismo, Municipalidad de Rosario, Presidente del Ente de Turismo Rosario. Septiembre 2017. Grabada, ver anexos.
- Entrevista de Paulina Marcaida a Silvia De Paoli. Directora Ejecutiva Fundación Ciudad de Rosario. Octubre 2017. Grabada, ver anexos.

- Entrevista de Paulina Marcaida a Daniel Canabal. Director de Radio y Televisión Santafesina Sociedad del Estado. Sub – secretario de Contenidos de Comunicación, Secretaria de Comunicación Social de la Provincia de Santa Fe 2007-2013. Director de Comunicación Social de la Municipalidad de Rosario 2004-2007. Responsable de Comunicación Social del Plan Estratégico Rosario 1995-2002. Octubre 2017. Grabada, ver anexos.

# **ANEXOS**

ENTREVISTA DE PAULINA MARCAIDA A HECTOR DE BEDENCTIS SECRETARIO DE TURISMO Y PRESIDENTE DEL ENTE DE TURISMO DE ROSARIO

**¿Usted considera que Rosario tiene una marca de ciudad?**

*Sí, yo creo que tiene una marca muy fuerte, que es la marca que tiene dentro el país, tiene que ver con algunos acontecimientos importantes de su historia, es una ciudad que fue posicionada para ser capital del país, tuvo importante participación en la política argentina y en la economía, por lo que significaba la bolsa por el tema de los cereales, y creo que tiene una importancia cultural, entendiendo lo cultural desde el punto de vista más vasto de lo artístico, los nombres de las artes nos preceden, ya sean humoristas como Olmedo, artistas como Fonatanarosa o Paez, esto tiene que ver con cómo es el rosarino como es crítico y se ha construido sobre pilares que van desde el Rosariaz hasta la trova rosarina. Además creo que la tiene porque en mi tarea como secretario de cultural tengo contacto con mucha gente de afuera, entonces a veces la marca que es algo tan difícil de ver para nosotros, es mucho más claro para los otros, porque en realidad la marca está pensada para los otros.*

*Yo creo que el ultimo isologotipo utilizado representa una marca de ciudad, hablando de la marca como sello, creo que podemos discutir si a nivel gráfico está bien resultado o no, pero que la bandera y Rosario van de la mano es claro.*

**¿Usted considera que hay una planificación estratégica de consolidar una imagen de Rosario tanto para la escena nacional como internacional?**

*Si yo creo que sí que la hay, lo que no creo que eso lo garantice, porque esta ciudad tiene planes estratégicos muy importantes, esos planes hablan claramente de lo que daría contenido a la marca. Pero que después hay muchas cosas que no tienen que ver estrictamente con lo que el estado interactuando con los privados haya establecido para un plan estratégico sino con cuestiones que van pasando. En ningún lugar de un plan estratégico ha estado la imagen de ciudad narco sin embargo eso impacto coyunturalmente y produjo una desviación de la marca original.*

**¿Cómo desde el Ente de Turismo de Rosario se busca proyectar la identidad de la ciudad al exterior?**

*La tarea del ETUR es muy difícil, porque es difícil identificar cuáles son los rasgos identitarios de la ciudad. Identidad, para mí es casi sinónimo de cultura, sintetizando es aquello que nos hace idénticos a nosotros mismos y diferentes a los demás, entonces evaluar eso que nos hace idénticos a nosotros mismos pero nosotros hemos encontrado algunos puntos importantes, yo creo que la identidad se manifiesta en los gestos, en el sentido más amplio de la palabra, por ejemplo en el lenguaje en la forma de hablar, comernos las s, eliminar las r, tiene que ver con nuestro origen inmigrante, como se fueron funcionando ciertas culturas acá, pero nosotros lo que estamos todos los días tratando de identificar es que es lo que nos hace idénticos a nosotros mismo y diferentes a los demás, porque de esa manera tenemos una forma de atraer turistas. Yo creo que hoy el turismo tiene que ser identitario, básicamente las ciudades sin identidad no aparecen en el mapa turísticos. El caso de Barcelona, por ejemplo, tiene sus raíces en el independentismo, en la propia lengua, en su diferencia con el resto de España, y trabajaron mucho en esos rasgos identitarios redundando en una mesa servida, luego trabajaron mucho su marca, de ir con lo suyo con sus artistas, con su gastronomía.*

*Nosotros estos años hemos trabajado mucho el tema de la identidad, lo hemos hecho de diferentes maneras, nos cuesta menos trabajo hacerlo ver a los de afuera que a los de adentro, el rosarino es una persona bastante escéptica con todo lo que tengan que ver con el rosarino, lo hacemos también trabajando en cosas concretas, no podemos hablar de una marca ciudad si no tenemos un marco ciudad, primero hay que consolidar eso para que esa marca tenga los pies en el suelo y no en el barro, no podemos ir a vender algo que después el turista no va a encontrar, eso sería desastroso, por eso lo que hemos estado trabajando es la consolidación de productos, trabajar sobre nuestros artistas emblemáticos y cruzarlos con algunos que no lo son tanto pero que merecerían serlo. En lo gastronómico hay una oportunidad porque es uno de los símbolos culturales más importantes y sin embargo, por ser parte de lo cotidiano no se le presta tanta atención como puede ser la literatura rosarina. Estamos trabajando mucho en el tema de lo intangible, creo que es una forma de recuperar identidad, como el relato, la memorial oral, estamos trabajando en turista mi ciudad, para que los mismo rosarinos conozcan su ciudad, ya que en muchos casos no se da, son varios campos lo que nosotros tenemos que trabajar la identidad, la identidad no es solo un proyecto de publicidad o de marketing, no podemos cometer ese error desde el Estado, hay que organizar todo lo que tiene que ver con lo identitario y a partir de ahí construir una marca. En el último tiempo hemos trabajado mucho con tipografías de rosarinos, música de rosarinos porque hay cosas que uno no llega a distinguir pero que en otros lados tienen que sobresalir.*

**¿Desde el ETUR se utiliza el último isologotipo como forma de representar a la ciudad en el país y en el plano internacional?**

*Si, hemos decidido subordinarnos a una política general. Yo soy Secretario de Turismo y presidente de ETUR, nosotros tenemos un ente de turismo que está constituido por seis personas del sector privado y seis del sector público, tres concejales y tres del ejecutivo, y un presidente que nombra la intendenta, y tenemos una entidad de la municipalidad que es pública. Hay un lugar de debate y otro de ejecución. Qué sentido tendría que las políticas solo las marque el Estado. Entonces, acá se discute hacia dónde va la promoción pero también se discute las planificaciones culturales del sector político, eso nos da la oportunidad de definirnos como promocionarnos y desde este lugar se puede armar el plan estratégico de turismo, acá está la organización las agencias de viajes, los gastronómicos, los hoteleros, la asociación empresaria y la fundación ciudad de Rosario. Un ejemplo concreto, para la próxima promoción que viene, se nos ocurrió el "hocete rosarino", y a mí me pareció que no se si va a funcionar, se envió a todas las partes se dio la conformidad, yo soy un gerente acá, y cuando hay una decisión que me genera duda yo busco en consenso, la pongo en debate, en la cuestión de la marca también se necesita un proceso similar y la marca en nuestro caso de turismo son muchas cosas, cuando vamos a una feria internacional o la promoción en redes sociales la marca se consolida en un conjunto de cosas, la imagen, la música, vídeos, el eslogan y soportes de diferentes tipos, es un trabajo que nos ha costado mucho. Si bien participamos en ferias internacionales y existe una planificación de ir mejorando cada día la infraestructura de la ciudad para el turismo internacional, hoy Rosario no es un destino turístico para extranjeros. El 80 % de nuestro turismo está basado en personas de 400 km a la redonda, por lo cual nuestra planificación está orientada al turismo nacional. Una vez que este consolidado esta etapa, pasaremos a una planificación con visión internacional.*

*Los que tienen que estar decididos que Rosario es una ciudad turística no lo están, no me refiero al ciudadano común que está parado en la esquina, sino al que es parte de la bolsa de comercio, entonces tenemos que demostrarle a la gente que esta ciudad es una ciudad turística. Sino lo que pasa es que no quieren a su propia ciudad, no piensan que es linda. El turismo lo que genera es autoestima, si alguien va a tu casa y te dice que linda casa, te hace sentir mejor, los comentarios de la gente son positivos, los extranjeros valoran la atención y calidez del rosarino, si funciona turismo, por suerte la política todavía no lo tomo como bandera de campaña, la gente va a funcionar. Pasaron muchas cosas en los últimos años que nos ubican en un buen lugar para trabajar.*

ENTREVISTA DE PAULINA MARCAIDA A SILVIA DE PAULI, DIRECTORA EJECUTIVA DE LA FUNDACION CIUDAD  
DE ROSARIO

**¿Qué es la Fundación y cómo nace?**

*La Fundación de la Ciudad de Rosario es una Organización sin fines de lucro, es una Fundación, ese es su formato, que nace hace diez años de una propuesta del ejecutivo, en su momento el Intendente de la ciudad Sr Miguel Lifschitz hoy Gobernador, de generar una Organización que sea una mixtura entre lo público y lo privado para llevar adelante el posicionamiento nítido y positivo de la Ciudad de Rosario.*

**¿Qué vinculación tiene la Fundación con el desarrollo de una marca de Ciudad?**

*Desde el momento que hablamos de posicionamiento terminamos ese proceso en la generación de una marca y termina siendo inevitable. Lo que pasa es que muchas veces se confunde el proceso de generar una marca con el logotipo y punto. En realidad la Fundación lo que tiene por objeto, al hablar del posicionamiento nítido y positivo de Rosario, es todo ese proceso, toda la comunicación integral que tiene que ver con ese posicionamiento y obviamente la generación de una marca termina siendo una necesidad en ese contexto.*

**¿En tu opinión se desarrolló alguna marca de ciudad en Rosario en los últimos veinte años?**

*Hubo un intento por parte de la Fundación en sus inicios de generar una marca, de hecho se hizo. Era un punto. Es el punto que en el mapa simboliza a las ciudades como Rosario, digamos un punto que la identifica. Ese fue el logo que se desarrolló en su momento para la marca ciudad. Lo que si fue un proceso que si bien estuvo pensado y diseñado como el final de toda esa etapa de trabajo que en su momento habían tenido los representantes del espacio público más los representantes del espacio privado, fue un proceso que duro casi dos años, en los cuales allí se pensó la ciudad, se diseñó de alguna manera ese aspiracional de ciudad se trabajó sobre los atributos, se llegó a la conclusión de que Rosario no tenía un único atributo. El único atributo que Rosario tenía era personas que la hacían diferente y que tenía fortaleza en distintas áreas, entonces bueno todo ese proceso llevo a la generación de una marca por un slogan que fue “hecha de gente”. Lo que tuvo esa marca es que no tuvo un programa de aplicación, entonces digamos estuvo muy bien en toda la generación de*

*su proceso en sí, como sale esa marca, como sale ese slogan pero después no tuvo la etapa de posicionamiento. La verdad que fue un error organizacional o fue una oportunidad perdida. Esa marca se diluyó, esa marca no se aplicó. No hubo una política realmente por parte de la Fundación de aplicación de esa marca por lo cual fue un espasmo digamos fue una pena realmente haber perdido esa oportunidad, porque esa oportunidad llegaba justo como arte de un proceso que se había dado durante dos años que no era poco en donde había cien empresarios que se reunían a pensar la ciudad una vez al mes en talleres donde se pensaba realmente la proyección de Rosario, como estaba Rosario en ese momento, el aspiracional que se tenía de ciudad entonces se definió un posicionamiento donde había además consultoras y especialistas que acompañaron ese proceso junto obviamente con el Ejecutivo Municipal . Era el proceso ideal. Surge la marca de ese proceso, esa marca la trabajaron dos agencias que eran Borgono y Nazer que eran parte, que son parte, obviamente, de la Fundación, y lo que sucedió es que lamentablemente esa marca no tuvo ni su manual de aplicación pesando realmente en todas estas empresas como la podían haber potenciado y tampoco tuvo una aplicación en el marco de un programa, con lo cual fue una picardía.*

**Bien, los diferentes logos que tuvo el Gobierno Municipal, tanto el de la Intendencia de Binner como la Intendencia de Lifschitz como la actual, en tu opinión, ¿trataron de llegar a ser una marca de ciudad?**

*No, fue marca de gestión. Todo logo que esté puesto por un Municipio éste o en cualquiera, es marca de gestión. De hecho cuando vos pensás que hubo en todos estos años, siendo incluso un Gobierno de un único partido político, hubo cambios de imagen, tiene que ver con distintas gestiones llevadas adelante. De hecho el logo que tiene hoy la Municipalidad de Rosario que cambio en el marco de la misma gestión de la actual Intendenta Mónica Fein, te demuestra que es un logo de gestión.*

**¿Hay alguna planificación desde la Fundación de generar una identidad y una imagen de Rosario con visión al exterior, a nivel internacional?**

*Sí, siempre se piensa en realidad porque yo pienso cualquier marca, a menos que sea, y esto hablando de marca de ciudades la pienso digamos con una triple proyección si se quiere: local, nacional e internacional. Desde esa mirada siempre y en esa construcción tiene que estar esa triple mirada. Yo tengo que hablarle al rosarino demostrándole su orgullo, su pertenencia, los atributos de sociedad. Tengo que hablarle al país en función de cómo esta Rosario con relación a Argentina y tengo que hablarle de cómo esta Rosario en el mundo.*

Creo son tres patas en las cuales hay que pensar. Nosotros hoy estamos desde la Fundación en un proceso de re pensar el posicionamiento de Rosario. Estamos trabajando muy fuertemente en los ejes que definimos que son los ejes posicionantes de la ciudad y esto coincide con lo que hace diez años atrás miraban los empresarios y el poder Ejecutivo local en el momento de trazar la estrategia de marca de la ciudad. Rosario tiene muchos atributos no tiene un único atributo. No es Mendoza con el vino, no es Mar del Plata con el mar, no es el sur con los Glaciares, es decir no tenemos un diferencial que me haga único y distintivo y que me permita colgar mi marca o mi construcción de marca desde allí. No, Rosario es Ciencia y Tecnología, Rosario es Emprendedorismo, Rosario es Arte y Cultura, Rosario es Deporte Amateur, entonces sobre todos esos ejes estamos trabajando. Hoy estamos trabajando fuertemente en el de Ciencia y Tecnología porque es donde logramos un equipo mucho más fluido con interlocutores locales que ya hacen realmente diez años que vienen trabajando en el marco de la Fundación , que son Científicos y Empresarios vinculados a la Tecnología en donde hoy estamos repensando justamente el eje de posicionamiento de Rosario como ciudad científica y lo que acabamos de definir en función del debate, del intercambio , de los diez años de trabajo y demás es que en realidad Rosario es una ciudad Científica en apoyo a la producción . Ese es nuestro gran diferencial. No es cualquier Ciencia la que se hace en Rosario, obviamente esta la Ciencia Básica que es fundamental pero esta la Ciencia ligada a la producción a la generación de mejor alimentación, nosotros somos una ciudad que forma parte de la cadena de valor del agro con lo cual esa es nuestra diferencia. Hoy estamos trabajando en ese proceso. Un vez que tengamos definido ese proceso nos va a llevar algunos meses más de intercambio con cada uno de los elementos intervinientes en el posicionamiento, ya teniendo por decirlo de alguna manera, repensado el posicionamiento desde donde hablamos con sus ejes de comunicación definidos es decir desde donde vamos a construir la identidad marcaria de la ciudad, pensaremos en la generación de un logo, hoy no es la prioridad si se quiere. Estamos priorizando el proceso para llegar, para qué? para que sea un proceso legitimado, como le paso a muchas marcas, porque la marca ciudad tiene que trascender la gestión. Yo tengo que generar una marca ciudad, la Fundación como espacio articulador publico privado en donde tengo las dos grandes patas de alguna manera de para la construcción de esta marca tengo que pensarlo , realmente primero me la tengo que crear, sino pasa como paso con la creación de la marca anterior, que la verdad que, si uno la mira está súper vigente desde el concepto de donde surgió, pero no tuvo justamente esa aplicación y pensar después no solo en la generación sino también en su aplicación y en su apropiación. Digamos porque la aplicación es lo más fácil de generar, es decir se genera un buen manual de marca, pienso desde un punto de vista de las organizaciones ya sean público o privadas como pondrían esa marca en su comunicación pero de alguna manera lo que no pretendemos que suceda es por ejemplo lo que sucedió con la marca país, con la marca país argentina que cada tanto aparece en un Twitter, no desaparece por no decir no la maté, pero termino una gestión y la marca quedo ahí también , por qué? Porque la desarrollo una gestión. Eso fue lo que fue bien pensado desde la Fundación en su momento que la Fundación sea ese custodio de la marca ciudad en

*el cual estén los dos actores principales dentro, que estén el Estado y que este la pata privada. Obviamente creo que como toda organización la Fundación hoy después de diez años está consolidando ese lugar y el rol que tiene, entonces de alguna manera en un tiempo prudencial es que vamos a poder lograr creo esto, pero yo como comunicadora digo sería fantástico tener la marca ciudad impulsada y demás pero también un privilegio el proceso porque sin proceso y sin un proceso en el cual esa marca realmente logre empoderamiento que quienes estén en su desarrollo sientan que esa marca nos representa pero por qué? Porque esta todo esto detrás, que es lo que hoy estamos debatiendo dentro de los distintos ejes de posicionamiento de la ciudad y detrás de esos ejes hay un montón de gente que está detrás pensando y aplicando. Por eso creo que este trabajo que estamos haciendo ahora sobre el eje de Ciencia y Tecnología después lo tenemos que hacer para con Educación, Turismo, Artes y Cultura que es el otro gran eje, lo tenemos que hacer con el Deporte Amateur, tenemos que salir y que a Rosario no se la vea solo por Newell's y Central sino por el semillero de deportistas que tiene, la calidad de deportistas que tiene. En las últimas Olimpiadas tres oros olímpicos son de Rosario, por lo cual hay una significación que hay que empezar a trabajar. Y trabajarla también desde la forma estratégica, en una estrategia de comunicación que sea 360º no solo en el desarrollo de un logo, sino, como continuo posicionando a mi marca ciudad. Nosotros hoy desde la Fundación tenemos distintas herramientas para eso y potenciar esas herramientas y sumar nuevas. Hoy por ejemplo nosotros a partir del portal Rosario es más que está dirigido a periodistas y productores lo que hacemos es, sobre estos ejes de comunicación que te contaba publicar noticias positivas de la ciudad, eso que hace, seguramente te aportan reputación. Yo con la marca, no me sirve ser una marca y poner un sellito con un logo lindo y distintivo, sino que tengo que construir la reputación, es una herramienta más que obviamente me sirve para visualizarla, para firmar piezas para darle una entidad que este por sobre la marca de gestión que los Municipios tienen. Pero en Argentina ha costado mucho el hecho de poder construir marca ciudad, en distintas ciudades y en el caso de Rosario no está exento de todo esto. Nosotros estamos trabajando como un eje posicionante La Bandera. La Bandera tiene que convertirse en ese icono que de alguna manera sea nuestra marca ciudad. La Bandera se creó en Rosario y contra eso no hay ninguna objeción y allí fue que encontramos un punto que realmente nos conecta, que realmente nos permita hablar de Rosario desde un lugar de singularidad. Y bueno parte de eso creemos que va a estar reflejado en la construcción de esa marca ciudad.*

**En estos últimos diez años ¿hubo acciones de la Fundación hacia el exterior, de posicionamiento de la ciudad a nivel internacional?**

*Lo que se presentó fundamentalmente fue el caso de la Fundación en los distintos espacios, espacios internacionales donde se hablaba de proyectos de ciudad, se hablaba de las distintas experiencias para trabajar la marca. Es una cuota pendiente.*

**En su concepción ¿Rosario pudo establecer alguna marca de ciudad en los últimos veinte años?**

*Si, hubo un momento posterior de la gran crisis que sufrió la Argentina en general y Rosario en particular, donde esa crisis empezó a amainar un poco y justo coincidió con el cambio de gobierno. Consideramos que era una buena oportunidad para recuperar el orgullo perdido del rosarino y bueno, se dieron toda una serie de estrategias apuntando a ello. Arrancando con el cambio de logotipo que en la época de Hermes eran cuatro cuadraditos, con simbolitos, un pescadito, una hoja, un nene, un sol. Era casi desde el punto de vista de la representación era casi un enunciado del gobierno de Hermes, pero en términos gráficos, en términos de percepción semiológica el logotipo era extremadamente complicado, había cinco colores, cuatro simbolitos, cuatro cuadraditos, a cualquier persona que le preguntabas no se acordaba los cuatro colores, lo mismo que con los cuadraditos, se acordaba uno o dos. Cualquier persona a la que se le pregunta no se acordaba los colores, y a la hora de interpretar la representación de cada uno, digamos, era un conjunto de ambigüedades que no definía mucho, por eso se pasó en un cambio tan radical como el que se hizo, que era un signo y dos tipografías que era MR aprovechando el concepto de marca registrada nacido en 1870, no como marca registrada sino como splay marc , se usó hasta la misma tipografía que se usó en esa época y nada más que un símbolo que es, digamos, el icono de mayor recordación, prestancia y demás fácil absorción por cualquiera, se utilizó el color naranja de fondo por una razón también vinculada, digamos a lo que se quería plasmar en ese momento, tiene toda la fuerza y la alegría del amarillo y tiene la potencia del rojo sin tener el dramatismo del rojo. Naranja es un color publicitariamente, gráficamente, siempre rinde mucho, y tiene una ventaja, si uno le quiere poner letras negras se lee, si le quiere poner letras blancas se lee, prácticamente cualquiera de los colores primarios funciona perfectamente en contraste, o sea que la relación forma y fondo nunca se ve afectada, o sea que esa fue la decisión posiblemente por la facilidad de recordación de ese símbolo. Tomo vuelo muy rápidamente, inclusive mucho más rápido de lo que nosotros pensamos. Con ese símbolo quedo enunciado hacia dónde iba a marchar la gestión por un lado, y hasta adonde queríamos acompañarla nosotros con una representación gráfica.*

---

18 Director de Radio y Televisión Santafesina Sociedad del Estado. Sub – secretario de Contenidos de Comunicación, Secretaria de Comunicación Social de la Provincia de Santa Fe 2007-2013. Director de Comunicación Social de la Municipalidad de Rosario 2004-2007. Responsable de Comunicación Social del Plan Estratégico Rosario 1995-2002.

**¿Usted considera que tanto el logotipo de Binner como el MR fueron pensados y fueron aplicados como marca de gestión o como marca de ciudad?**

*Hay un punto donde se confunden y se fusionan ambas cuestiones. En realidad el símbolo de la ciudad es el escudo histórico, esa dalia no se toca, no se modifica, permanece inalterable en el tiempo y eso es lo que representa la ciudad en términos institucionales, el MR o lo de Binner son representaciones gráficas de gestión, que en algún momento ambas cuestiones se funden y la gestión es la ciudad y la ciudad es lo que hace la gestión, tiene que ver con el devenir natural, pero son dos cuestiones, el símbolo de la ciudad es inalterable y permanece en el tiempo, no en esta ciudad sin en cualquier ciudad que tiene una simbología tan poderosa como la que les dio nacimiento cuando se creó la ciudad. Así que en términos absolutos son símbolos de gestión, lo cual no significa que muchas veces en una papelería convivan las dos cuestiones. Cuando uno hace una comunicación institucional el Intendente invita al Gobernador a un evento, lo único que va es el simbolito de la ciudad, cuando hay una publicidad invitando a un festival, algo que genera la gestión, ahí va el logotipo de la gestión, esa es la diferencia, conviven, muchas veces se mezclan, muchas veces se confunde una cosa con otra pero en general, digamos, en términos absolutos, digamos, esas son las dos variantes que hay que tener.*

**En el plan estratégico Rosario del 98 está muy presente el hecho de la búsqueda de una identidad, de delimitar una identidad de la ciudad y trabajar en alguna marca, o digamos trabajar políticas públicas para ponerse a la atraktividad de la ciudad a partir de esa identidad. En el PERM + 10 se desdibuja un poco esa línea de trabajo ¿cómo considera Ud. que esta hoy presente este tema en la línea de trabajo de la gestión Municipal?**

*Yo creo que son precios que se pagan en el darle identidad a una ciudad con características tan fuertes como la nuestra no es un gran problema, yo creo que con un poco de observación y algún rigor científico al testear determinadas cuestiones algunos pueden darse cuenta por dónde va la cuestión y hay hay yo te diría cuestiones muy arraigadas. Ayer por ejemplo cuando se pasó el festival de la cumbia con la filarmónica en Santa Fe el conductor decía Santa Fe es cumbia alfajor y liso, digo parece una tontera de un locutor en medio de un festival pero literalmente es digamos son tres elementos muy muy muy... no dijo el río, el gobierno, el accionar no tac tac tac cosa que en términos populares digamos el 98% de la población va a adherir a esos conceptos. Con Rosario pasa lo mismo, tiene una serie de características muy definidas. Ahora cuando uno lo va mezclando con otras ciudades eso empieza a diluirse en función de otra situación. Rosario está pegado a Funes pero el tipo que ha nacido y que hoy vive en Funes con una determinada cantidad de espacios verdes*

*alrededor, con una determinada tranquilidad, con la siesta como un dominante, con horarios distintos a los de Rosario, te hablo de Funes porque está pegado, hay, no sé 10 km. de distancia, sin embargo si alguien tiene que definir a Funes no lo va a definir seguramente como Rosario, cuando uno empieza a alejarse, empieza a ampliar los círculos concéntricos de cualquier plan metropolitano la cosa naturalmente se diluye y aparte se diluye intencionalmente para que, a ver cómo decirlo, la posición dominante de un Rosario los demás se sientan exclusivamente como satélites, entonces uno trata, digamos en términos comunicacionales de tener un marco de amplitud mental y tratar de meter todo eso adentro para los de afuera . De hecho es mucho más difícil, de hecho los resultados son por acumulación, una campaña no soluciona nada y dirá el tiempo, si digamos, el camino que se encara para hacer eso da resultado, pero no es sencillo.*

**¿Qué opinión Ud. tiene sobre el isologotipo que en su momento diseña la Fundación Ciudad de Rosario y que lo presenta como una marca de ciudad?**

*El logotipo no es ni bueno ni malo ,es un correcto trabajo tiene un problema para mi conceptual extremadamente grave, que es el símbolo de la ciudad capital , en un momento en donde la relación con Santa Fe no es conflictiva, en un momento donde en algún momento la relación de Rosario con Santa Fe si fue conflictiva y en cualquier momento de la historia siempre entre las dos ciudades hubo una tensión política de la ciudad burocrática y la trabajadora, de la capital y de la que no es capital, bueno, meter un símbolo de esa naturaleza en... más allá del valor grafico que pueda tener o no me parece una provocación sin sentido.*

**Su opinión con respecto a la actual marca. Rosario y La Bandera igual.**

*Prefiero reservarme la opinión.*

**Tanto el isologotipo de Binner como el desarrollado visualmente por Ud. el del MR ¿cómo fue su aplicación o su utilización en el escenario internacional?**

*Fue un muy buen momento para la ciudad esos años, tanto el primero como el segundo gobierno de Lifchitz, en donde hubo un gran reconocimiento internacional a una serie de políticas. A medida que la ciudad crecía en imagen hacia adentro del país, también su política iban siendo conocidas hacia afuera, entre ellas bueno*

*todo el proceso de marca digamos que se produjo alrededor de eso. Desde ya digamos no fue ni la gráfica ni la campaña fueron las acciones de gobierno lo que le dieron entidad a la ciudad, la que fue tomada como ejemplo en un montón foros, digamos lo que nosotros hicimos es ponerle un moñito y lustrarle los zapatos como para armonizar la cuestión. Yo digo, cualquier acción comunicacional que se haga en función de una ciudad su rol se limita especialmente a ser una ampliación a ponerle un equipo de sonido muy poderoso para que llegue más gente sino sería decir que los Rollings están 50 años arriba de un escenario porque tienen un buen sonidista, están ahí porque son buenos. El sonido amplifica para que llegue a más gente pero ese es el rol que uno tiene cuando comunica cuestiones de ciudad.*

ROSARIO

**¿Existe una imagen construida en relación con la identidad de rosario para la internalización de la ciudad?**

*Si, existe una estrategia de internacionalización. Rosario tiene una característica principal, no es ciudad capital ni de país, ni de provincia. Esto lleva a que no sea sede ni de embajadas ni de grandes empresas, como es el caso de Buenos Aires. A partir de este escenario Rosario debe ser pro activa y diseñar una estrategia de internacional que represente y se proyecte desde una identidad de la ciudad. En la economía de la ciudad no pesa tanto como en capitales el sector público, no existe el mismo presupuesto público para la proyección internacional. Esta debilidad del Estado es suplida por una fuerte actividad empresarial privada, por una universidad importante, por una trama de producción de conocimiento público y privado, por diferentes movimientos sociales y ONG'S. Cada uno de estos actores tiene una indecencia y una acción internacional. Estas características se unen al hecho de que en los últimos años se quiebra el monopolio de acción internacional del gobierno central y habilita a diferentes estrategias para la captación de recursos internacionales. La gestión de la ciudad lleva adelante una estrategia de inserción internacional anclada a esta identidad antes mencionada y eso puede o no representarse en una imagen o en un logo pero no afecta la vocación de acción internacional de la ciudad que tiene una visión multidimensional y tiene una perspectiva territorial urbana.*

**¿En el diseño de la imagen y marca de ciudad, tanto en su fase de planificación estratégica como en la representación gráfica y diseños de isotipo, se tiene en cuenta el proceso de internacionalización o se priorizan objetivos internos?**

*El rol de la dirección es la coordinación del aporte que hace la gestión local proceso de internacionalización de la ciudad. Coordinamos la agenda y las visitas de diferentes delegaciones internacionales con la variedad de actores locales, tanto públicos como privados. La imagen que nosotros trabajamos internacionalmente no tiene una estrategia diferenciada, es la misma que se utiliza para los ciudadanos y actores internos, a excepción de la última etapa, durante el último año, en el que contamos con un logo diferente, ROSARIO = INTEGRACIÓN. Este logo actualmente lo utilizamos como posicionamiento de la ciudad en el exterior.*

*Concebimos el proceso de internacionalización desde una perspectiva multidimensional, que tiene tres grandes ejes, la cultura, la política y los negocios. En cada uno de estos ejes articulamos como actores del territorio urbano para pensar juntos en cómo se realiza la internacionalización. La gestión urbana depende solamente de nuestra administración. En este punto trabajamos el posicionamiento de Rosario como una ciudad en la cual la gestión pública con acento social es de alta calidad, produce resultados, es innovadora, y tiene altos impacto. Mucho del trabajo realizado está apuntado a obtener reconocimiento internacional para determinados planes de gestión, como por ejemplo el premio dado por la Organización Mundial de la Salud o Ciudades por la Paz, muchos programas de nuestra gestión han sido distinguidos internacionalmente por la calidad y su diseño.*

*Este trabajo se suma a la presencia de la ciudad en congresos y ferias internacionales, como por ejemplo la Expo – Shanghai 2010, donde proyectamos a la ciudad y su relación con el río y la construcción de espacio público, en este tipo de eventos ganamos reconocimiento por nuestras experiencias y políticas públicas y son hasta publicadas en libros sobre el tema en diferentes idiomas.*

**¿En la actualidad continúa el trabajo estratégico de inserción internacional a partir de la imagen de ciudad innovadora en políticas públicas?**

*Hay una dimensión muy subestimada actualmente en la ciudad sobre las políticas del municipio. Para dar un ejemplo en el programa más importante del Banco Interamericano de Desarrollo, de gestión urbana dirigido a ciudades, la nota técnica número uno de ese programa, que habla sobre la construcción de espacio público, hace referencia a Rosario. El proceso de coordinación público privada para la construcción de espacio público en la ribera del río, en lo hoy en día llamado Puerto Norte, es un ejemplo internacional de captación de recursos privados para financiar parcelas de uso público. Es un reconocimiento a la gestión por parte de un actor internacional como el BID.*

*Otra política pública de referencia internacional, premiada por diferentes organismos, es el programa de agricultura urbana. Esta experiencia va a ser transferida en la actualidad a Belo Horizonte por coordinación del MERCOSUR. Otro reconocimiento es el dado por el Banco Mundial a la ciudad como modelo de descentralización y participación ciudadana, experiencia que se va a replicar en la Federación Rusa.*

*Todos estos ejemplos de modelos de gestión municipal son reconocidos y tienen valor no solo por el rigor técnico e imaginación con los que se realiza sino por los pocos recursos con los que se cuenta.*

*Otra forma de reconocimiento internacional es la posición importante de funcionarios municipales en diferentes redes de ciudades internacionales. Un ejemplo de esto es la vicepresidencia actual que tiene la ciudad en la Asociación Iberoamericana de Movilidad Urbana.*

*Todas estas políticas son sumamente valorables y reconocidas entre especialistas internacionales más allá de los nubarrones mediáticos y los bombardeos en coyunturas de campañas electorales.*

### **¿En el último periodo de gestión se priorizaron objetivos internos sobre los internacionales?**

*Es difícil de responder. Es cierto que desde el año 2013 en adelante existió un bombardeo mediático e institucional, por parte del gobierno nacional a la administración local. Pero hay que analizar múltiples variables. Primer elemento, lo internacional es más estructural no hay un impacto directo, lo mediático tuvo un rol de instalar en la ciudadanía una situación, un sentimiento aumentado sobre algo que tenía una base real. La estrategia de internacionalización sigue su rumbo, hoy la intendenta es vicepresidenta mundial de ciudades y gobiernos unidos, asesora externa de un programa del BID. Esta asesoría por ejemplo se consigue por propia predisposición del BID, estando en contra de las intenciones del gobierno nacional de Argentina. Acá podemos ver como en lo internacional no impacta la estigmatización, pero por otro lado obliga a la gestión local a re configurar la relación con la ciudadanía y el electorado. Porque ese prestigio se cimentaba en función no solo en la calidad e impacto de las políticas públicas, sino también de producir resultados, de ganar elecciones y de sostener esas políticas en el tiempo. La estrategia nacional apunta a quebrar esa imagen y relación para desgastar al socialismo. Se instaló negativamente una imagen, aun en contra de lo que plantean las estadísticas, de que aquí está instalado el narcotráfico.*

*Por otro lado en el plano partidario, el socialismo también construyó internacionalmente con ciudades afines a la socialdemocracia, como por ejemplo Montevideo, París o Barcelona en su momento. En estas relaciones internacionales se refugió Rosario por el aislamiento realizado por el gobierno nacional en todos sus periodos hasta la actualidad. Lo internacional es una estrategia que no se puede abandonar, es cierto que hubo un enfoque priorizando objetivos de imagen internos, pero esto no significa el abandono de la visión internacional. En mi opinión se priorizan más los objetivos internos también por una coyuntura de inicio de una nueva gestión.*

