



Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales
Licenciatura en Relaciones Internacionales
Tesina de grado

**Título: “La creación de una marca ciudad como estrategia de desarrollo
en el proceso de internacionalización de la ciudad de Rosario
(2019-2021)”**

Mailén Gonzalez Kahl
Director: Mg. Diego M. Martín

Resumen

El presente trabajo analiza el marketing de ciudades como una herramienta clave dentro de las estrategias de internacionalización de los gobiernos locales. En particular, se aborda uno de sus principales instrumentos: la marca ciudad, entendida como el nombre, término, símbolo o diseño (o la combinación de estos) destinado a identificar las características de una ciudad y diferenciarla de otras (Loreto & Sanz, 2005, p. 6). El estudio se centra en el caso de Rosario, que entre 1998 y 2021 impulsó diversos intentos por consolidar una marca, sin que ninguno lograra perdurar en el tiempo. Con especial atención al último proceso (2019-2021), la investigación examina las causas estructurales que explican esta discontinuidad.

A partir del análisis de las motivaciones y los usos de cada iniciativa, se indaga en las razones por las cuales ninguna alcanzó la apropiación institucional y social necesaria para consolidarse. Finalmente, se presentan recomendaciones derivadas de las experiencias analizadas, con la intención de ofrecer un insumo de consulta para futuras iniciativas orientadas a la creación de una Marca Rosario sostenible, en la esperanza de que contribuyan a garantizar su viabilidad y efectividad en el largo plazo.

CAPÍTULO I	4
1.1 Introducción	4
1.2 Problema de investigación	5
1.3 Objetivos de investigación	6
1.4 Hipótesis	7
1.5 Marco teórico y conceptual	7
1.6 Estado del arte: la marca ciudad en el pensamiento académico nacional y local	15
1.7 Perspectiva metodológica	17
2.1 Rosario: identidad de una ciudad autoconstruida	19
2.2 La Gestión Binner (1996-2003): la ambigüedad de la primera marca gestión	20
2.3 La Gestión Lifschitz (2003-2011): la estrategia dual como respuesta a la hibridez funcional	22
2.4 La Fundación Rosario y la paradoja de la iniciativa privada: "Rosario Hecha de Gente" (2007)	24
2.5 Tercera marca gestión: "un plan visual para la ciudad", Mónica Fein (2011-2019)	26
2.6 La Fragmentación táctica y la ausencia de una marca paraguas: el caso del ETUR	29
2.7 La gestión de la reputación como prerrequisito del branding: el rol de la Fundación (2017-2019)	30
2.8 El punto de inflexión: hacia una gestión estratégica y diferenciada de las marcas (2019)	31
CAPÍTULO III	34
3.1 Etapa de análisis	34
3.2 La síntesis del proceso participativo: definiendo los pilares de la marca	36
3.3 Adaptación y reorientación del proceso en un contexto de crisis	38
3.4 La etapa final: un concurso para materializar la identidad colectiva	38
3.5 Proceso de selección para la Marca Rosario: fases y criterios	40
3.6 El concurso y la nueva marca	42
3.7 Cuestionamientos al proceso y a la marca resultante: el día después	44
3.9 La persistencia de la fragmentación	47
CAPÍTULO IV	50
4.1 Conclusión	50
4.2 Hacia una política pública sostenible de marca ciudad en Rosario	51
BIBLIOGRAFÍA	58
ANEXO I	67
ANEXO II	69
ANEXO III	72

CAPÍTULO I

1.1 Introducción

En las últimas décadas, el orden internacional ha experimentado diversas transformaciones, entre las cuales se destaca la creciente participación de los gobiernos subnacionales en la arena internacional. Este fenómeno, que cobra impulso desde finales de los años ochenta, se caracteriza no solo por el aumento del número de actores involucrados, sino también por la diversificación de sus iniciativas y mecanismos de acción (Russell, 2010; Romero, 2008).

Este creciente protagonismo ha sido formalmente reconocido en las principales agendas internacionales, consolidando a las ciudades como actores clave de la gobernanza global (Sassen, 2004; Martín & De la Fuente, 2022). Un ejemplo paradigmático es la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, que identifica a los gobiernos locales como indispensables para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Dicho rol también es destacado en marcos globales como la Nueva Agenda Urbana, el Marco de Sendai para la Reducción de Riesgos de Desastres y la agenda climática global (Oosterlynck et al., 2019; Fernández de Losada & Romero). De este modo, la acción exterior de las ciudades ha dejado de ser un fenómeno aislado para consolidarse como un rasgo estructural de la política contemporánea.

La globalización, la internacionalización de los mercados y la descentralización del Estado-nación han configurado un contexto en el que lo local adquiere una renovada relevancia como ámbito de articulación de las necesidades e intereses de los actores territoriales (Castells, 1996). Estos cambios han posibilitado que los gobiernos subnacionales asuman un rol más activo en la definición de sus objetivos de desarrollo, al tiempo que los enfrenta a desafíos cada vez más complejos (Sassen, 1999).

En este marco, las ciudades han comenzado a implementar diversas estrategias de internacionalización orientadas a potenciar su atractivo y consolidar un posicionamiento favorable en el escenario global. Dichas estrategias pueden adoptar múltiples formas: desde hermanamientos, cooperación descentralizada y participación en redes internacionales, hasta mecanismos de atraktividad territorial (Carrión, 2019).

El presente trabajo se centra en una de estas últimas estrategias: el *city branding*. Entendida como una herramienta para gestionar la identidad y la reputación de un territorio,

la construcción de una marca ciudad busca proyectar un posicionamiento competitivo que permita atraer inversiones, turismo y talento, factores considerados clave para el desarrollo económico local (Kotler, 1993; Zeraoui & Rey, 2009).

Sin embargo, la implementación de esta herramienta presenta complejidades significativas, como lo demuestra el caso de Rosario, Argentina. A lo largo de las últimas décadas, la ciudad ha ensayado diversas iniciativas orientadas a construir una marca ciudad. Estas experiencias siguieron dos caminos paralelos: por un lado, marcas de gestión que quedaron circunscritas al período de las administraciones municipales que las impulsaron; y por otro, esfuerzos del sector privado que mostraron limitaciones en términos de representatividad, alcance y capacidad de ejecución. El presente trabajo argumenta que la falla común a ambos abordajes es de naturaleza estructural: la ausencia de un liderazgo público capaz de concebir e institucionalizar la marca como una política de Estado integral y de largo plazo.

Para examinar esta hipótesis, la investigación se centra en el análisis de la iniciativa de marca más reciente desarrollada en Rosario (2019-2021). Este caso constituye un ejemplo paradigmático de los límites que enfrenta el marketing de ciudades cuando no se integra formalmente en una política pública con visión estratégica y horizonte de largo plazo. Al haberse originado fuera del seno del gobierno municipal, el esfuerzo del sector privado, si bien significativo, no pudo institucionalizarse ni alinearse con los objetivos de desarrollo de la ciudad. Como resultado, la propuesta de marca no llegó a implementarse, lo que generó un agotamiento entre los participantes y, más importante aún, debilitó la legitimidad y el potencial de la iniciativa.

Por esta razón, resulta de particular interés analizar las características de esta experiencia, con el fin de extraer aprendizajes y elaborar recomendaciones para que, en un futuro intento de generación de una Marca Rosario, sirvan de guía y se logre, finalmente, una marca definitiva para la ciudad.

1.2 Problema de investigación

En un contexto global de creciente competencia entre ciudades por atraer inversiones, turismo y talento, las estrategias de marca ciudad se consolidan como herramientas clave de desarrollo y posicionamiento territorial. Diversos autores, como Vázquez Barquero (2009) y Castells (2001), destacan el rol central de los gobiernos locales en la articulación de estas

estrategias, en tanto actores con legitimidad institucional y conocimiento profundo del territorio.

Sin embargo, en muchos casos, los procesos de creación de marca ciudad no logran consolidarse ni proyectarse en el tiempo, ya sea por falta de continuidad institucional, por escasa articulación con políticas públicas de desarrollo local, o por una débil participación de actores territoriales.

La ciudad de Rosario no es ajena a estas dinámicas. A lo largo de los años, los intentos por construir una identidad visual unificada han enfrentado limitaciones que impidieron su consolidación. El proceso más reciente (2019-2021), impulsado desde el sector privado, se caracterizó por una cuidada arquitectura metodológica orientada a superar los obstáculos de experiencias anteriores y, en particular, por el esfuerzo en obtener el compromiso explícito del gobierno municipal para adoptar la marca resultante. Sin embargo, pese a estas condiciones, la iniciativa no llegó a implementarse ni a institucionalizarse como política pública. Este desenlace pone de relieve la dificultad del entramado institucional local para integrar y sostener de manera duradera una estrategia de marca ciudad.

1.3 Objetivos de investigación

El objetivo general de esta investigación es analizar los distintos procesos de creación de marcas ciudad en Rosario, con especial atención al desarrollado entre 2019 y 2021, identificando sus características y particularidades, a fin de proponer recomendaciones que puedan orientar futuros procesos de construcción de marca.

A partir de este objetivo general, se establecen los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar los diferentes intentos de creación de marcas Rosario, los contextos en que han surgido estas iniciativas, y analizar por qué dichos proyectos no lograron instalarse como la marca definitiva para la ciudad.
2. Describir y analizar el proceso de creación de la Marca Rosario iniciado en el segundo semestre de 2019 y finalizado en 2021, con especial énfasis en los actores participantes, la metodología implementada, los atributos identitarios elegidos y el resultado final obtenido.
3. Elaborar una serie de recomendaciones, basadas en las lecciones aprendidas del caso de estudio, que puedan servir como aporte para futuros procesos de construcción de marca en la ciudad.

1.4 Hipótesis

La iniciativa Marca Rosario (2019–2021) no logró consolidarse debido a una falla estructural en su modelo de gobernanza: el liderazgo privado, sin un marco público articulador, impidió su institucionalización como política de Estado

Esta condición de origen frustró su potencial para convertirse en una herramienta de proyección internacional que contribuyera al desarrollo territorial.

1.5 Marco teórico y conceptual

Los intentos por comprender el papel internacional de las ciudades comienzan a tomar forma en el periodo de la posguerra fría, en un contexto marcado por la aceleración de la globalización y la creciente relevancia de lo local en las dinámicas internacionales. Como señalan Álvarez, Luna Pont y Oddone (2020, p. 78), en este periodo “emerge una nueva narrativa a partir del reconocimiento creciente de lo local como motor del desarrollo y la importancia del territorio para la economía política internacional”.

Hacia los años setenta, las innovaciones tecnológicas en el transporte y las comunicaciones provocaron una reestructuración económico-productiva que modificó las condiciones de competencia internacional. Ante este panorama, la teoría de la interdependencia compleja, desarrollada por Keohane y Nye (1988), surge como una perspectiva crítica a la visión estado-céntrica predominante. Estos autores argumentan que el Estado-nación comienza a perder el monopolio sobre las actividades políticas, sociales y económicas sucedidas en su territorio, abriendo paso a la influencia de otros actores. En este mismo sentido, Rosenau (1997) analiza la “relocalización del poder”, un fenómeno donde el poder se desplaza desde el Estado-nación hacia niveles supranacionales y, crucialmente, hacia niveles subnacionales como los gobiernos locales.

Este nuevo entorno generó una alta exigencia para las ciudades, impulsándolas a adoptar un papel más activo en el escenario global. Como respuesta a estas presiones, se produjo una transferencia progresiva del poder decisorio central a las instancias subnacionales, que agregó a sus funciones tradicionales (obra pública, provisión de servicios básicos, regulación de la vida comunitaria) el diseño e implementación de estrategias de desarrollo orientadas a generar ventajas competitivas territoriales (Fernández, 1997).

Estos procesos de descentralización otorgaron a los gobiernos locales una mayor autonomía, permitiéndoles adoptar nuevas estrategias de vinculación externa y facilitar su integración en redes productivas globales (Alfonso, 2014). Esta autonomía y responsabilidad impulsan a las ciudades a buscar soluciones, establecer alianzas y atraer inversiones más allá de sus fronteras, al tiempo que fortalecen la comprensión del territorio y la apropiación de las políticas por parte de sus actores locales. En este sentido, Fernández de Losada (2013) destaca que la devolución de poder a los gobiernos locales responde a una doble finalidad: mejorar la eficiencia de la gestión pública y fortalecer la calidad de la democracia.

Por todos estos cambios, la proyección internacional de los gobiernos locales (un área antes reservada casi exclusivamente al Estado-nación) demandó nuevas herramientas analíticas específicas para comprender y orientar su acción. Es en este contexto que surge el concepto de “paradiplomacia”, acuñado inicialmente por Duchacek (1972, 1975) para referirse a la acción internacional de gobiernos subnacionales, y posteriormente ampliado por Soldatos (1976, 1980) para incluir también a ciudades y regiones. Cornago (2000) la define como “la participación de gobiernos no centrales en las relaciones internacionales [...] con el fin de promover asuntos socioeconómicos, políticos o culturales” (p. 66). Así, la vinculación externa se consolida como un instrumento mediante el cual los gobiernos locales buscan catalizar el desarrollo y posicionarse en la economía global. Es relevante remarcar que, a diferencia de la diplomacia tradicional, la paradiplomacia está estrechamente vinculada a la figura del líder político local o regional (Zeraoui, 2016), un elemento central para este estudio.

Existen diversas estrategias de internacionalización que las ciudades pueden adoptar para gestionar su desarrollo territorial y posicionarse en el escenario global. Entre ellas destacan los hermanamientos, la cooperación descentralizada y el trabajo en red, que facilitan el intercambio de experiencias y conocimientos entre gobiernos locales. También se incluyen la cooperación Sur-Sur y triangular, orientadas a fortalecer alianzas entre regiones en vías de desarrollo, y los mecanismos de atraktividad territorial, centrados en captar inversión extranjera, turismo y talento.

Como señala Carrión (2007), estas herramientas permiten a los gobiernos locales gestionar sus propios procesos de desarrollo, mejorar su competitividad y proyectar una imagen positiva en el plano internacional.

Dentro de estos mecanismos de atraktividad, el presente trabajo se enfoca en el *place branding*, entendido como la aplicación deliberada de estrategias de marca a la gestión de la reputación de lugares geográficos (países, regiones o ciudades) con el objetivo de generar asociaciones positivas que los distinguan de otros territorios (Anholt, 2007; Kavatzis & Kalandides, 2015). Cuando se aplica al ámbito urbano, este enfoque recibe el nombre de *city branding* o *city marketing*. Aunque relacionados, el *city branding* se entiende como el proceso estratégico y holístico de gestionar la identidad de una ciudad (Kavatzis, 2004), mientras que el *city marketing* se orienta principalmente a las herramientas de promoción y comunicación para proyectar una imagen atractiva (Zeraoui, 2016).

Cuando se gestiona adecuadamente como estrategia de gobernanza pública, el *city branding* contribuye a la revitalización del territorio mediante la atracción de turismo, inversiones y consumo de bienes y servicios locales (Boisen et al., 2018; Zenker & Braun, 2017). En definitiva, tanto las estrategias de carácter promocional como las de enfoque estratégico convergen en un objetivo común: construir un resultado tangible y unificador, la *marca ciudad*.

En la literatura especializada pueden identificarse distintas formas de concebir la marca ciudad. Calvento (2008) distingue tres enfoques principales: el primero la entiende como una herramienta de marketing territorial, centrada en la promoción y la construcción de una imagen atractiva a través de logotipos, lemas y campañas de comunicación (Loreto y Sanz, 2005); el segundo la concibe como promotora de la identidad urbana, en tanto expresión simbólica de los valores y signos que definen a la comunidad (Fernández y Paz, 2005); y el tercero la considera una herramienta de planificación estratégica, integrada dentro de políticas de desarrollo territorial (Cotorruelo Menta, 2001). Sin embargo, Calvento aclara que estas tres perspectivas no se presentan como mutuamente excluyentes, sino que pueden coexistir o integrarse en la práctica según las particularidades de cada territorio.

Esta última interpretación, considerada la más integral, plantea que la marca ciudad debe insertarse en un marco de gestión estratégica y participativa, articulando identidad, políticas públicas y comunicación con el objetivo de promover el desarrollo local y la proyección internacional del territorio. En esta línea, autores como Anholt (2010) y Kavatzis y Ashworth (2005) sostienen que la marca ciudad constituye una estrategia de gestión orientada a fortalecer la competitividad, la cohesión social y la reputación externa. Como afirma Anholt (2010), “la marca país (o ciudad) constituye una herramienta de política pública orientada a gestionar la reputación y competitividad internacional de los territorios a través de la coherencia entre sus acciones, políticas y comunicación”.

En este trabajo se adopta esta concepción estratégica, en tanto permite analizar la marca ciudad de Rosario como parte de un proceso de desarrollo local con proyección internacional.

Para evitar ambigüedades conceptuales, es fundamental distinguir la marca ciudad de otros dos tipos de marca que operan en el ámbito municipal, cuyas funciones y alcances son diferentes:

- **Marca de Gobierno:** es la identidad de la institución municipal como entidad permanente y atemporal. Su función es representar la continuidad del Estado local, más allá de la gestión a cargo. Es, por naturaleza, institucional y apolítica, y su principal manifestación suele ser el escudo oficial. Su propósito es certificar la autoridad y la legalidad.
- **Marca de Gestión:** es la identidad que una administración específica y temporal crea para comunicar su propio proyecto político. Su propósito es identificar las prioridades, programas y obras de un gobierno particular. Es, por naturaleza, política y contingente, ya que su vigencia está ligada al ciclo de una gestión.
- **Marca Ciudad:** es una política de Estado transversal y a largo plazo, que debe surgir del consenso entre los actores públicos, privados y sociales. Su objetivo estratégico es gestionar la identidad y la reputación del territorio en su conjunto para potenciar su competitividad, con el fin último de captar inversiones, turismo, talento y fomentar el orgullo ciudadano.

Esta distinción resulta crucial, ya que su correcta articulación representa un desafío para la gestión urbana. La tensión suele surgir cuando no existe una marca ciudad consolidada. Dado que su construcción implica integrar la voluntad y participación de los distintos actores del territorio, la ausencia de una estrategia unificada genera abordajes parciales que responden a intereses sectoriales. Tales iniciativas pueden expresarse, por ejemplo, en marcas promovidas casi exclusivamente por el sector privado o, más comúnmente, en marcas de gestión que buscan ampliar su alcance para asumir funciones propias de una marca ciudad.

Frente a estos intentos fragmentarios, la marca ciudad se presenta como una instancia superadora: un modelo de síntesis que no elimina a las otras marcas, sino que las ordena y articula en un marco de complementariedad, donde cada una cumple funciones diferenciadas dentro de una estrategia integral.

Es precisamente en la disolución de estas fronteras conceptuales donde reside uno de los nudos problemáticos que aborda esta investigación. A partir de esta tensión, se introduce un concepto operativo clave para el análisis: la “marca híbrida”.

Si bien la literatura sobre la materia no utiliza este término específico, diversos autores como Kavaratzis y Kalandides han analizado en profundidad el fenómeno de la politización de la marca ciudad, donde ésta es capturada por los intereses de la comunicación de una gestión de gobierno. La “marca híbrida”, en el marco de esta tesina, se propone como una categoría para denominar la manifestación simbólica y operativa de dicha politización: una identidad visual única que se ve forzada a cumplir las funciones inherentemente contradictorias de marca de gestión y marca ciudad. Al ser utilizada para fines políticos y coyunturales, la ciudadanía la percibe inevitablemente como “la marca del gobierno de turno”, impidiendo su apropiación colectiva y su sostenibilidad como política de Estado.

Ahora bien, el eje de la discusión sobre la marca ciudad no se limita a su instrumentalización política, sino que remite a una cuestión más profunda: su dimensión identitaria. Para que una marca ciudad sea significativa y efectiva, debe tener como eje central la identidad del territorio que representa. Comprender esta dimensión requiere adoptar una perspectiva constructivista, según la cual la identidad no constituye un rasgo fijo o esencial, sino una construcción social dinámica que se produce y reproduce en un proceso intersubjetivo (Wendt, 1999); es decir, se forja y se negocia a través de las interacciones, los discursos y las narrativas producidas por los actores locales (Berger & Luckmann, 1966; Kavaratzis, 2004). Desde esta mirada, las identidades se definen relacionamente, en función de cómo los actores sociales se reconocen a sí mismos y a los otros, y se actualizan constantemente según los contextos históricos, políticos y culturales.

Trasladado al ámbito urbano, esta concepción implica que la identidad de una ciudad no es un atributo dado ni inmutable, sino el resultado de procesos colectivos de significación en los que participan tanto actores institucionales como ciudadanos. La identidad urbana surge, así, de la manera en que la comunidad se reconoce, de los valores y símbolos que comparte, y de cómo proyecta esa autoimagen hacia el exterior (Castells, 2001).

En esta línea, la marca ciudad puede entenderse como una expresión discursiva de la identidad urbana: al igual que la identidad nacional o individual, la identidad territorial se construye discursivamente y se institucionaliza a través de políticas, narrativas y símbolos que condensan la esencia del lugar (Kavaratzis & Ashworth, 2005; Govers & Go, 2009). Entendida bajo estos términos, la marca ciudad es la narración de una ciudad que busca presentarse ante otros para moldear la forma en que es percibida y, de este modo, difundir

el mensaje a través del cual quiere ser recordada (AL-LAs, 2015). Para que esta representación sea efectiva y legítima, es indispensable involucrar a los distintos actores locales en su definición, promoviendo una narrativa compartida y auténtica que favorezca la apropiación ciudadana. En este sentido, el branding urbano no debe concebirse como un mero ejercicio de marketing, sino como un proceso político y social que implica negociar, representar y legitimar una identidad colectiva. En consecuencia, la marca ciudad sólo puede consolidarse como un relato auténtico y apropiado por la ciudadanía si logra articular percepciones internas y externas, integrando a actores públicos, privados y sociales en su construcción.

La necesidad de involucrar a múltiples actores para construir una narrativa compartida plantea un desafío central para la gestión de la marca ciudad: su gobernanza. La literatura especializada en *place branding* destaca que el liderazgo del gobierno local es un elemento central para garantizar la coherencia, continuidad y legitimidad de una marca ciudad (Kavaratzis, 2004; Govers & Go, 2009; Eshuis & Edwards, 2013). Este liderazgo resulta indispensable para orientar el proceso y asegurar que las estrategias de marca se alineen con los objetivos de desarrollo del territorio. No obstante, dicho liderazgo se vuelve ineficaz si no logra convocar e integrar al conjunto de actores que conforman la comunidad. La construcción de una identidad compartida requiere, por tanto, un modelo de gestión que combine dirección pública con participación colectiva. En este sentido, el campo ha evolucionado hacia modelos de gobernanza colaborativa, que promueven la articulación de capacidades, responsabilidades y visiones entre actores públicos y no públicos.

La gobernanza colaborativa se entiende como la búsqueda de objetivos públicos a través de medios compartidos, que distribuyen la discrecionalidad y articulan esfuerzos con actores situados fuera del gobierno (Donahue & Zeckhauser, 2011). Este enfoque, que en las últimas décadas se ha incorporado con fuerza a la discusión sobre políticas públicas, se fundamenta en el reconocimiento de que los gobiernos no poseen en soledad todos los recursos, capacidades y legitimidades para abordar proyectos de alto impacto. En este sentido, las Asociaciones Público-Privadas (APP) se consolidan como instrumentos que materializan esta colaboración, al permitir sincronizar medios privados con propósitos públicos para lograr una mayor efectividad en la acción gubernamental (Polack, Martínez Silva & Ramírez Chaparro, 2018).

En el caso de la marca ciudad, la adopción de un modelo de gobernanza colaborativa es esencial, ya que su legitimidad y capacidad de ser apropiada por la ciudadanía se construyen mediante la participación inclusiva del sector público, el sector privado, la

sociedad civil y la academia. Esta colaboración, en su forma ideal, permite conjugar la legitimidad institucional del sector público con la visión de largo plazo y la capacidad de innovación del sector privado, fruto de un pacto institucional maduro. Sin embargo, esta apertura no exime al Estado de su rol rector: si bien la colaboración es clave, el gobierno local mantiene la función indelegable de liderar, coordinar y garantizar que la estrategia de marca se alinee con los intereses colectivos y se consolide como una verdadera política de Estado (Polack et al., 2018).

Una vez definida la identidad y establecido su modelo de gobernanza, la estrategia de marca se orienta a proyectar hacia el exterior esa narrativa compartida sobre la ciudad. En esta etapa, el concepto de imagen territorial adquiere un rol central, al constituir la percepción que las audiencias externas construyen a partir de la identidad previamente definida.

Si bien todas las ciudades poseen una imagen preexistente, el desafío consiste en gestionarla deliberadamente para que evolucione hacia una representación que agregue valor a los esfuerzos públicos, institucionales y comerciales, y refuerce la estrategia de desarrollo local (Calvento, 2009). En términos de marketing, esta gestión intencional de la imagen se denomina posicionamiento, e implica lograr que la marca territorial ocupe un lugar distintivo y positivo en la percepción de los distintos públicos.

Como señala Singer (1998), la imagen de un territorio se ha convertido en una variable fundamental para incentivar (si es positiva) o dificultar (si es negativa) las inversiones o la radicación de empresas. Es decir, a los factores tradicionales que incidían en la decisión de localizar una inversión (como el costo del transporte o la existencia de infraestructura) se les suman en la actualidad nuevos componentes “sujetos a criterios de valorización más subjetivos, como la cultura empresarial, el nivel de renta y la identidad e imagen territorial” (Cotorruelo Menta, 2001, p. 118).

Del mismo modo, Simon Anholt (2007) sostiene que la imagen internacional de una ciudad influye decisivamente en cómo actores externos (turistas, inversionistas, empresas, gobiernos) deciden vincularse con ella. Esto se debe a que la mayoría de las personas y organizaciones no tienen tiempo ni recursos para conocer en profundidad la realidad de una ciudad, región o país, por lo que recurren a estereotipos y percepciones simplificadas para orientar sus decisiones. Por este motivo, Anholt advierte que todo gobierno responsable debería investigar cuál es la imagen internacional de su territorio y diseñar una estrategia para influir sobre ella. Esto se ha convertido, según el autor, en uno de los principales deberes de los gobiernos en el siglo XXI. En sus palabras: “Ya sea que estemos pensando

en estudiar en el extranjero, ir de vacaciones a algún lugar, comprar un producto fabricado en cierto país (...) confiamos en nuestra percepción de esos lugares para que el proceso de toma de decisiones sea un poco más fácil, rápido y eficiente” (Anholt, 2007, p. 6).

A diferencia de las marcas comerciales, cuya imagen suele construirse mediante estrategias de marketing deliberadas, la reputación de los territorios suele formarse de manera azarosa, compleja y muchas veces inconsciente. Sin embargo, su impacto es igualmente significativo. Anholt (2007) explica que no se puede separar la realidad de la percepción, ya que “los seres humanos solo experimentamos la realidad a través de nuestras percepciones” (p. 11). En consecuencia, en política y comercio lo que verdaderamente importa es cómo las personas perciben a un país o ciudad: esas percepciones son las que guían el comportamiento.

Desde esta lógica, la construcción de una identidad competitiva surge como una necesidad política: se trata de alinear la gestión de marca territorial (inspirada en el mundo empresarial) con la diplomacia pública. Anholt define este concepto como una estrategia mediante la cual gobiernos, empresas y ciudadanos colaboran para proyectar una visión clara, auténtica y coherente de lo que el país (o ciudad) es y aspira a ser. Cuando las políticas, inversiones y comunicaciones de un territorio están alineadas con esa visión, los beneficios son transversales: desde una mayor atracción de inversión extranjera hasta un mejor posicionamiento de sus productos y profesionales.

Un aspecto relevante para esta investigación es que los profesionales del city marketing coinciden en que una marca territorial debe basarse en un equilibrio entre atributos tangibles e intangibles. Si bien los aspectos intangibles (como la reputación, la cultura y los valores) son cruciales para generar una conexión emocional y una identidad distintiva, basarse únicamente en ellos resulta insuficiente. En este sentido, Anholt (2007) subraya que una marca eficaz debe integrar elementos tangibles, como el patrimonio histórico, los recursos naturales, la infraestructura y la calidad de vida, junto con aspectos intangibles relacionados con las emociones, la cultura y la percepción externa.

En la misma línea, Kotler y Gertner (2002) sostienen que la imagen de un lugar debe construirse a partir de una combinación de sus ofertas funcionales (tangibles) y sus asociaciones psicológicas (intangibles). Ignorar los activos tangibles (como la infraestructura, la calidad de vida, la oferta turística concreta o la actividad económica) debilitaría la propuesta de valor general. De este modo, aunque los atributos intangibles son vitales para el posicionamiento y la diferenciación, una marca territorial necesita cimentarse

en una base sólida de recursos y características tangibles para generar credibilidad, atraer inversión, turismo y talento de manera sostenida.

En base a este análisis, puede observarse cómo la dinámica global del siglo XXI ha reconfigurado el papel de las ciudades y regiones, impulsándolas más allá de su enfoque tradicionalmente doméstico. La internacionalización, lejos de ser una opción, se ha convertido en una necesidad imperante para que los gobiernos locales puedan enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades de un sistema globalizado. En este escenario, las ciudades se ven compelidas a ser más dinámicas, innovadoras y conectadas, trascendiendo su rol meramente administrativo para erigirse como actores estratégicos en la gobernanza global.

En este contexto, la marca ciudad se consolida como una herramienta clave para fortalecer la proyección internacional y el desarrollo sostenible de las ciudades.

1.6 Estado del arte: la marca ciudad en el pensamiento académico nacional y local

En Argentina, los estudios sobre marca ciudad y marketing territorial comenzaron a consolidarse a comienzos del siglo XXI. Este desarrollo se produjo en paralelo con la creciente atención que las ciencias sociales prestaron a los procesos de globalización y a la intensificación de la competencia interurbana. Dicho contexto impulsó la necesidad de analizar las identidades locales como un activo estratégico, generando un campo de estudio focalizado en las condiciones, procesos y dinámicas que subyacen a la construcción de una marca para la ciudad.

Dentro de este marco, la literatura académica nacional ha establecido un debate sobre los requisitos para que estas estrategias de posicionamiento logren desarrollarse. Los trabajos de Mariana Calvento son referenciales en este campo. A través de su tesis sobre los casos de Tandil y Villa Gesell desde una perspectiva comparada (2008), su investigación ofrece un aporte sistemático sobre los factores críticos del proceso, como la institucionalización, la continuidad política y la participación ciudadana, subrayando la importancia de concebir la marca como una política pública de largo alcance. Su línea de investigación se extiende al análisis de la marca ciudad como instrumento de promoción turística en municipios intermedios (Calvento & Colombo, 2009) y a estudios sobre la factibilidad y construcción

mediática de identidades regionales (Calvento & Ochoteco, 2009), aportando una visión amplia sobre las diversas dimensiones del fenómeno.

En diálogo con este enfoque, otros estudios documentan la recurrente tensión entre la marca ciudad como proyecto estratégico y su utilización como herramienta de comunicación gubernamental. El análisis de Almiña Méndez (2017) sobre la Ciudad Autónoma de Buenos Aires para el período 2000-2015 es ilustrativo de esta dinámica. Su trabajo examina la relación entre las sucesivas propuestas de identidad visual (“gobBsAs”, “a+BA”, “En todo estás vos”) y las gestiones políticas que las impulsaron, centrándose en cómo la fuerte asociación de estas marcas con los colores y lemas de los partidos gobernantes influyó en la percepción ciudadana, que tendió a interpretarlas más como un instrumento de comunicación política que como una representación colectiva y perdurable de la identidad urbana.

En este panorama nacional, el caso de Rosario ocupa un lugar de particular relevancia, dado que la práctica y la reflexión académica sobre la proyección de la identidad local surgieron de manera casi simultánea con la implementación de su pionero Plan Estratégico (PER) a finales de la década de 1990. El vínculo fundamental entre planificación y marca fue conceptualizado desde el inicio. María del Huerto Romero (1997, 2015), figura central en la materia, conecta la planificación con la proyección exterior, subrayando que el PER representó un cambio paradigmático hacia una estrategia de inserción internacional coherente e integrada. Dentro de su compilación fundacional, el trabajo de Fernández, Madoery, Gaveglio y Angelone (1997) es explícito al argumentar que del Plan se desprende la necesidad imperativa de diseñar una estrategia de posicionamiento exterior. Su análisis concluye con una recomendación estratégica central: "Diseñar e implementar un Programa de Gestión de la Imagen Territorial para la ciudad de Rosario".

Sobre esta base fundacional que une planificación e imagen, otros análisis han explorado las dimensiones de la gobernanza y la evolución histórica del proceso. Luciana Coscione (2009), al estudiar el PER, enfatiza su carácter articulador entre gobierno, sector privado y sociedad civil como el marco democrático e integral que otorga legitimidad a la proyección exterior. Complementariamente, desde una perspectiva histórica, la tesis de grado de Paulina Marcaida (2017) aborda el período 1998-2017 y realiza una contribución clave al distinguir entre las imágenes proyectadas por las gestiones municipales y los esfuerzos del sector privado, documentando la falta de continuidad de las primeras y las limitaciones inherentes de los segundos para consolidarse como una marca unificada.

En su conjunto, la literatura académica establece un sólido marco conceptual para el análisis de la marca ciudad en Rosario, coincidiendo en la importancia del anclaje en la planificación estratégica, la institucionalización bajo un liderazgo estatal y la articulación consensuada entre actores públicos y privados.

El presente trabajo se propone complementar los estudios precedentes a través de un análisis de caso exhaustivo del intento más reciente por crear una marca para la ciudad de Rosario (2019-2021). El objetivo es realizar un análisis pormenorizado no sólo de sus resultados, sino de su proceso de formulación y del anclaje institucional que tuvo en su origen, para examinar en profundidad las dinámicas que determinaron su trayectoria y enriquecer así la comprensión sobre la aplicación práctica de los marcos teóricos existentes.

1.7 Perspectiva metodológica

La presente investigación sobre la creación de la marca ciudad de Rosario adopta un enfoque metodológico cualitativo, sustentado en un relevamiento bibliográfico y análisis documental, así como en la recolección y procesamiento de datos primarios obtenidos de manera directa. La participación en el proyecto de desarrollo de la marca ciudad, llevado a cabo entre 2019 y 2021, permitió el acceso a información de primera mano, el conocimiento de los actores involucrados y el análisis de la metodología implementada.

La selección de este enfoque metodológico responde a la necesidad de comprender las dinámicas sociales, políticas y económicas que influyeron en el desarrollo y creación de la marca, así como las percepciones, motivaciones y significados atribuidos por los diversos actores al proceso de creación de la marca ciudad.

El análisis documental se basa en una revisión exhaustiva de ordenanzas municipales, informes de gestión, planes estratégicos de la ciudad y documentos producidos por actores claves de la ciudad. Las entrevistas semi-estructuradas se orientan a obtener datos cualitativos directos de los principales actores que participaron en el proceso de creación de la marca, incluyendo representantes del sector público, empresarios y miembros de la sociedad civil. Este enfoque es adecuado para recoger información rica en detalles y matices, como lo proponen Kvale y Brinkmann (2009), quienes destacan que este tipo de entrevistas permite captar el contexto social y las experiencias subjetivas de los

entrevistados, lo cual es clave para entender los factores que facilitaron o dificultaron la consolidación de la marca.

Este enfoque metodológico permite abordar el objeto de estudio desde una perspectiva holística, incorporando tanto la dimensión discursiva como la institucional, lo que facilita una comprensión integral del fenómeno.

CAPÍTULO II

ROSARIO Y SUS MARCAS

2.1 Rosario: identidad de una ciudad autoconstruida

Rosario se erige como la tercera urbe más poblada de Argentina y un núcleo geoestratégico de gran relevancia para el país. Situada sobre el margen occidental del río Paraná, su puerto fluvial canaliza cerca del 75% de las exportaciones agroindustriales nacionales, posicionando la región como un actor clave en el mercado global de commodities. Este protagonismo económico, sin embargo, no se explica a través de una historia de privilegios, sino mediante una narrativa de autoconstrucción que constituye el núcleo de su identidad.

A diferencia de otras ciudades argentinas, Rosario careció de un acta fundacional o de un estatuto oficial que le confiriera jerarquía política. Su desarrollo fue espontáneo, vinculado a su favorable situación geográfica. Sin embargo, esa ausencia de reconocimiento inicial quedó compensada por un hito de trascendencia nacional ocurrido en su barranca: el 27 de febrero de 1812, el general Manuel Belgrano enarboló allí por primera vez la bandera argentina, hecho que le otorgó a la ciudad su título más perdurable: "Cuna de la Bandera". Décadas más tarde, en 1852, la liberalización del comercio interior y la libre navegación de los ríos marcarían un punto de inflexión, catalizando un crecimiento exponencial que permitió a Rosario consolidarse como nodo portuario con proyección internacional.

Esta combinación de desarrollo vertiginoso y carencia de estatus administrativo, generó en la élite local la necesidad de forjar un mito fundador propio. Frente a las capitales provinciales que ostentaban una larga tradición como centros político administrativos virreinales, Rosario desarrolló lo que Sánchez (2013) describe como una "obsesión por los orígenes". De esta búsqueda nace la tesis de la "ciudad autoconstruida", un relato que transforma la falta de abolengo político en una virtud cívica. Esta tesis reaparecerá con fuerza en el siglo XX, en particular en la obra de Juan Álvarez (1943). La génesis espontánea y no planificada sería el orgullo y la originalidad de los rosarinos.

Esta narrativa quedó formalmente consagrada en el primer Plan Estratégico de la ciudad, que la describe de manera elocuente:

“Hay una imagen laboriosa de la ciudad ligada a su origen y a su primitivo desarrollo. Una fundación incierta, ausencia de pergaminos y, por oposición, una villa que crece empujada por el esfuerzo y el tesón de sus habitantes. La ciudad, “hija de su propio esfuerzo”, debe rastrearse ahí, con el siguiente agregado; el trabajo sustituye el déficit de abolengo, se alza como el motor principal de una evolución que construirá los pilares donde sostenerse. Mitad real y mitad mitológica, esta marca es una impronta constitutiva del carácter rosarino.” (PER 1998).

Así, Rosario sería el producto de su propio esfuerzo, y no el resultado de una determinación política. Ésta sería la nota local distintiva, un componente básico de su identidad, opuesta a la de ciudades fundadas oficialmente y en cierto modo privilegiadas, como Santa Fe y Buenos Aires. Rosario, por el contrario, no le debía nada a nadie, y en este desarrollo autogestionado radicaría su mayor orgullo.

Son precisamente estos atributos identitarios los que han perdurado en el tiempo y que, como se analiza en el presente trabajo, los diferentes intentos por construir una marca ciudad han buscado representar.

2.2 La gestión Binner (1996-2003): la ambigüedad de la primera marca gestión

A finales de la década de 1990, el Plan Estratégico Rosario (PER) formaliza una idea ya latente: el desarrollo urbano depende también de "la imagen de marca territorial positivamente diferenciada que se logre proyectar" (PER, 1998). El Plan concebía una marca ciudad con metas estratégicas: añadir valor, consolidar la imagen y movilizar los recursos internos en torno a una identidad común, buscando constituir una "marca común" que funcionara como una firma unificada para la ciudad (PER, 1998).

Con el fin de proveer un sustento narrativo a esta futura marca, el PER introdujo una potente herramienta comunicacional: los "sueños" de la ciudad ("Ciudad del Río", "del Trabajo", "de las Oportunidades", etc.). Como señalan Fernández et al. (1997), estos conceptos aspiracionales servían para involucrar a la sociedad local y, a la vez, transmitir a públicos externos una idea conmovedora de las aspiraciones de Rosario, sentando una base conceptual para la gestión de su imagen.

Es sobre este telón de fondo teórico que la intendencia de Hermes Binner da el primer paso práctico. En 1996, convoca a un concurso para crear un logotipo que represente a la

Municipalidad. La propuesta ganadora, de la diseñadora Helga Schoppler, consistió en un isotipo con los colores de la bandera provincial y cuatro imágenes de trazo infantil: un niño, un pez, un sol y una planta. Estos símbolos no eran aleatorios; representaban los pilares programáticos de la gestión socialista: la niñez, el río, el sol presente en el Monumento a la Bandera, y el cuidado del ambiente y la naturaleza (Municipalidad de Rosario, s/f).



Si bien la iniciativa marcó un hito, la génesis de esta marca debe comprenderse en el contexto de efervescencia que generaba el Plan Estratégico Rosario. Es precisamente esta simultaneidad entre la recomendación teórica del PER de crear una marca ciudad y la implementación práctica de este nuevo isotipo por parte del gobierno la que genera la ambigüedad fundamental de este caso. Si bien su concepción respondía a los objetivos de una administración, su uso recurrente en la promoción general de la ciudad la posicionaron, de facto, como la respuesta tangible a esa necesidad de *branding* que el PER había instalado. Este contexto dio origen al primer caso de una "marca híbrida" en la ciudad, un modelo en el que una única identidad visual es forzada a cumplir las funciones contradictorias de marca de gestión y de marca ciudad.

Aplicando la distinción teórica pertinente, el isotipo de Binner se inscribe como una marca de gestión por tres razones estructurales que, a su vez, explican por qué su rol híbrido era insostenible:

1. Origen y Propiedad Unilateral: La marca no nace de un proceso de consenso con los actores del territorio, como prescribe el propio PER, sino de una iniciativa del poder ejecutivo para dotarse de una identidad. Su adscripción era eminentemente gubernamental, no ciudadana en un sentido amplio.
2. Objetivo Comunicacional: El propósito del logotipo era comunicar la visión y las prioridades del gobierno sobre la ciudad. Su dimensión simbólica remitía directamente a la plataforma programática de la administración Binner, funcionando como un sello

identificadorio de las obras y políticas de una gestión particular, más que como un paraguas identitario que representara la pluralidad del territorio.

3. Naturaleza Temporal y Política: La prueba definitiva de su carácter de gestión es su temporalidad. Al estar intrínsecamente ligada a la administración de turno, su vigencia estaba supeditada a la continuidad de dicho gobierno. Fue una herramienta de comunicación de una administración, no un símbolo apropiado por la ciudadanía como patrimonio permanente. Su eventual reemplazo demuestra su naturaleza contingente.

En conclusión, la marca de la gestión Binner fue un caso pionero y exitoso de marketing gubernamental que modernizó la comunicación municipal. Sin embargo, su origen, sus objetivos y su temporalidad la definen inequívocamente como una marca de gestión. Su rol ambiguo en el contexto del PER la convirtió en la primera "marca híbrida" de la ciudad, un modelo que, como se verá, se repetiría en gestiones posteriores, evidenciando una dificultad estructural para diferenciar la comunicación de gobierno de la estrategia de posicionamiento territorial.

2.3 La gestión Lifschitz (2003-2011): la estrategia dual como respuesta a la hibridez funcional

La sucesión de Hermes Binner por Miguel Lifschitz en 2003 marcó un viraje conceptual en la comunicación del municipio. En un contexto de creciente complejidad regional, formalizado en el Plan Estratégico Rosario Metropolitana (PERM+10), la nueva administración optó por abandonar el isotipo de los cuatro símbolos y adoptar una identidad visual marcadamente diferente: un círculo naranja con las siglas "MR" en blanco, aludiendo a una "marca registrada". Este cambio dio lugar a una paradoja central: mientras la proyección internacional de Rosario se aceleraba, la identidad visual del municipio se volvía explícitamente una marca de gestión, distanciándose de la ambición de ser una marca ciudad.



MUNICIPALIDAD DE ROSARIO

La naturaleza de esta nueva marca fue definida sin ambigüedades por sus propios creadores. El entonces Director de Comunicación Social, Daniel Canabal, justificó la elección del color naranja por su alto impacto publicitario y su facilidad para ser recordado (Marcaida, 2017). Más reveladora aún fue su declaración al diario La Capital en 2004, donde afirmó que "es habitual que el municipio cambie de logo con la llegada de un nuevo intendente [...] más allá de la continuidad de la gestión socialista en Rosario cada jefe comunal definió un sello propio". Esta afirmación evidencia que el logotipo fue concebido como una herramienta política para marcar una discontinuidad visual y dar un sello propio a la nueva administración, cumpliendo el rol de una marca de gestión sin pretensiones de permanencia.

Sin embargo, la marca se vio forzada a cumplir un rol híbrido en la práctica. Al ser la única herramienta visual disponible, fue utilizada para comunicar tanto las acciones de gobierno cotidianas como la ambiciosa política de marketing territorial que se desarrollaba en paralelo. Durante este período, la gestión de Lifschitz buscó activamente posicionar a Rosario en el escenario global a través de varias líneas de acción:

- Sede de eventos internacionales: La ciudad fue anfitriona de encuentros de alto perfil como el III Congreso Internacional de la Lengua Española (2004) y congresos de marketing urbano (2008), posicionándose como un centro de debate y un destino para el turismo de reuniones (De Vera, 2020).
- Polo de innovación y cultura: Se buscó explotar la imagen de Rosario como una ciudad con experiencia en políticas públicas innovadoras (Marcaida, 2017) y consolidarla como un polo cultural regional (Marchetti & Viceconde, 2013).
- Liderazgo en redes de ciudades: El propio intendente asumió roles de liderazgo en redes como El Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU) y Mercociudades, reforzando la proyección internacional del municipio.

Esta hibridez funcional (el uso de una marca de gestión para comunicar logros de marca ciudad) buscó resolverse mediante una decisión institucional clave: la creación, en 2007, de la Fundación de la Ciudad de Rosario. Por iniciativa del propio intendente, se constituyó una organización público-privada sin fines de lucro dedicada específicamente a promover el posicionamiento positivo de la ciudad. Inspirado en modelos europeos, Lifschitz procuró delegar la construcción de la marca ciudad a una entidad que trascendiera los ciclos políticos e involucrara al sector privado en su financiamiento y gestión.

En conclusión, la administración Lifschitz adoptó una estrategia dual para enfrentar las limitaciones del modelo de marca única. Por un lado, empleó una marca de gestión ("MR") que, en la práctica, se vio obligada a operar de manera híbrida. Por otro, reconoció implícitamente esta dificultad y sentó las bases para darle una resolución a largo plazo mediante la creación de la Fundación. Este movimiento representó una profesionalización del enfoque: en lugar de seguir atribuyendo a una marca de gestión funciones para las que no había sido concebida, se buscó diferenciar los roles y establecer un vehículo específico para la construcción de la identidad territorial.

2.4 La Fundación Rosario y la paradoja de la iniciativa privada: "Rosario Hecha de Gente" (2007)

Hacia el año 2007, en un contexto de consolidación económica y con el impulso del Plan Estratégico aún vigente, la administración del intendente Miguel Lifschitz impulsó la creación de una estructura institucional dedicada a la promoción de la ciudad. La visión era establecer una entidad que, inspirada en modelos europeos, pudiera gestionar la imagen de Rosario a largo plazo, trascendiendo los ciclos políticos. De esta iniciativa gubernamental, en diálogo con un núcleo de empresarios locales, nace la Fundación de la Ciudad de Rosario. Su objetivo, plasmado en su estatuto, reflejaba la necesidad del sector privado de dinamizar la economía: posicionar a la ciudad como un lugar atractivo para invertir, visitar y hacer negocios, y que se constituyera en "fuente de orgullo para quienes habitan en ella" (Estatuto FCR, 2007).

El primer gran proyecto de la Fundación fue la creación de una marca ciudad. En este marco, la institución convocó a sus miembros fundadores (empresarios, emprendedores, científicos, líderes sociales, periodistas, directivos de medios de comunicación y otras personalidades destacadas de la ciudad) para participar en una serie de talleres orientados

a reflexionar sobre el posicionamiento de Rosario. De esos espacios de debate surgieron los lineamientos conceptuales sobre los que posteriormente se desarrolló la marca.

A partir de esta base, dos prestigiosas agencias de publicidad locales, Borgonovo y NZR (que además eran miembros fundadores de la Fundación) donaron su trabajo a la ciudad. Ambas pusieron a disposición sus equipos creativos para materializar la propuesta de manera conjunta, elaborando la identidad visual, el manual de aplicación y la campaña de lanzamiento. El concepto central definido fue que el principal activo de Rosario era su capital humano, retomando la narrativa de la “ciudad autoconstruida”. De esta idea nació el eslogan “Rosario hecha de gente”, acompañado por un logotipo que representaba un punto rojo rodeado por un círculo, evocando un símbolo de capital en un mapa y reforzando la centralidad de la ciudad.



Sin embargo, la única acción de comunicación que se concretó fue un comercial televisivo, que presentaba la marca junto a los atributos de la ciudad y fue emitido en medios locales gracias a la donación de espacios publicitarios. Si bien esta emisión refleja el carácter colaborativo de la iniciativa, la marca nunca se implementó. Ni los miembros de la Fundación ni el gobierno municipal aplicaron la marca en sus comunicaciones, evidenciando la gran distancia entre la elaboración conceptual y su puesta en práctica.

Este esfuerzo representó el primer intento explícito de crear una marca concebida exclusivamente como marca ciudad. Sin embargo, su origen en el sector privado conllevaba una limitación estructural insalvable: la carencia de legitimidad y representatividad plenas para hablar en nombre de la totalidad del territorio. Esta condición de origen derivó directamente de la ausencia de un liderazgo político efectivo por parte del gobierno municipal, una carencia que se manifestó en la implementación del proyecto.

Si bien el gobierno municipal avaló la iniciativa, su rol fue más de acompañamiento pasivo que de dirección activa. Esta falta de liderazgo unificado se evidenció en el disenso

respecto del propio logotipo. En una entrevista con Paulina Marcaida, Daniel Canabal, entonces Director de Comunicación municipal, señaló que el símbolo de "ciudad capital" constituía "una provocación sin sentido" en el contexto de la relación histórica con Santa Fe (2017).

Este testimonio resulta revelador: la disconformidad de un actor público clave no generó un debate orientado a ajustar el proyecto, sino que puso en evidencia una desconexión estratégica. El aval gubernamental no se tradujo en un compromiso efectivo para encauzar la iniciativa, adaptarla y hacerla propia. Este vacío de liderazgo es precisamente lo que la teoría del *place branding* advierte como una condición que compromete el éxito de la estrategia. Como remarca la Alianza AL-LAS (2015): "La visión del líder político y de su aparato completo de gobierno es clave en el lanzamiento de una estrategia [...] el gobierno local debe jugar un rol de articulador".

La consecuencia de esta falta de liderazgo fue la imposibilidad de materializar el proyecto, una limitación que se hizo evidente en su etapa de implementación y lanzamiento. Una marca ciudad, para ser efectiva, requiere una estrategia integral y transversal. Según testimonios de actores que participaron del proceso, la marca fue presentada sin un manual de aplicación claro y sin un plan coordinado con el municipio. La Fundación, como actor externo al aparato estatal, carecía de la autoridad institucional para dictar la implementación de la marca en la comunicación oficial. Esa planificación debía surgir del propio gobierno, el único actor con la capacidad de transformar la propuesta en una política pública.

En conclusión, la experiencia de "Rosario hecha de gente" constituye un caso de estudio paradigmático. Demuestra que, si bien la participación del sector privado es fundamental para aportar visión y recursos, la responsabilidad primaria de liderar, coordinar e implementar una estrategia de posicionamiento territorial recae ineludiblemente en el gobierno municipal. La iniciativa, aunque valiosa, no logró consolidarse precisamente porque su origen en la sociedad civil la dejó sin el anclaje político y la capacidad de ejecución que solo el Estado puede proveer.

2.5 Tercera marca gestión: “un plan visual para la ciudad”, Mónica Fein (2011-2019)

La llegada de Mónica Fein a la intendencia en 2011 introdujo un nuevo paradigma en la comunicación municipal. En el marco de un proyecto que apuntaba a renovar el paisaje urbano y reforzar la marca "Rosario" con herramientas de arquitectura y diseño, se contrató

al prestigioso estudio de diseño Shakespear para desarrollar un "plan visual integral" para la ciudad. Este enfoque era conceptualmente más ambicioso que un simple cambio de logotipo: aspiraba a ordenar y unificar la identidad visual en el espacio urbano (señalética, transporte, espacios públicos) para proyectar una imagen de ciudad coherente y amable tanto para ciudadanos como para visitantes. Dentro de este marco, en 2016, se lanzó la marca "Rosario =" (El Ciudadano Web, 2013).

El logotipo consistía en la palabra 'Rosario' en tipografía sans-serif mayúscula, seguida de un signo igual (=) cuyas dos barras celestes sobre un fondo blanco evocaban una representación minimalista de la bandera argentina.

The image shows the logo 'Rosario =' in a bold, blue, sans-serif font. The word 'Rosario' is in all caps, and the equals sign is to its right. The logo is centered on a white background.

La intención declarada era la de trascender una marca de gestión, buscando una simbología más profunda y abarcadora que pudiera funcionar como una marca ciudad y, en este sentido, procuró una identificación explícita con la identidad rosarina. Este aspecto es fundamental en el *place branding*, ya que una marca ciudad exitosa, como señala Mihalis Kavartzis (2004), debe reflejar y comunicar la identidad única de la ciudad, sus valores y características distintivas para resonar con sus públicos internos y externos. En entrevista con el diario web El Ciudadano, la intendenta Fein declaró “estamos constituyendo una nueva marca de la ciudad, que tiene que ver con Rosario, con su río y su gente (...) será una marca que nos identifique” (El Ciudadano Web, 2013).

Sin embargo, a pesar de su ambiciosa concepción, la iniciativa no logró consolidarse como una verdadera marca ciudad debido a dos fallas estructurales interconectadas: en primer lugar, una metodología de creación que impidió su apropiación ciudadana, y en segundo lugar, una estrategia de implementación que consolidó su percepción como marca de gobierno.

En primer lugar, el proceso de creación fue marcadamente verticalista. El estudio Shakespear, aunque legitimado por la raigambre rosarina de su fundador, desarrolló el proyecto de manera externa, sin que consten registros de procesos participativos de

co-creación con los actores del territorio. La crítica a este enfoque no reside en la contratación de un experto (una práctica común en esta materia), sino en la ausencia de mecanismos que validaran y legitimaran la propuesta con la comunidad, generando desde el inicio una percepción de la marca como un elemento impuesto y ajeno. Como señala el teórico del place branding Kavartzis (2004), una marca ciudad efectiva no puede ser simplemente una imagen proyectada desde arriba, debe estar anclada en la identidad real y vivida del lugar para generar un sentido de pertenencia.

En segundo lugar, su implementación consolidó un modelo de "marca híbrida", aplicando el logotipo "Rosario =" de forma indiscriminada a todas las comunicaciones municipales. De esta forma, usurpaba funciones que corresponden a una marca ciudad o marca de gobierno, como identificar infraestructura permanente (señalética, estaciones de bicicletas públicas) y, al mismo tiempo, se utilizaba para la comunicación política cotidiana, una función inequívoca de la marca de gestión (como fondos de prensa en anuncios políticos). Esta falta de diferenciación estratégica generó un resultado previsible: para la ciudadanía, el logo nunca trascendió su rol como el sinónimo visual de la administración de turno, perdiendo la oportunidad de construir un activo de marca para la ciudad a largo plazo.

Este modelo híbrido demostró ser particularmente vulnerable en un contexto de crisis. El período de la gestión Fein coincidió con un agudo deterioro de los indicadores de seguridad y una creciente visibilidad mediática de la violencia asociada al narcotráfico en la ciudad. En este clima de descontento social, una marca que no había sido apropiada por la comunidad se convirtió en un significante vacío. El conector abierto del signo "=" fue reapropiado por el debate público para articular la angustia y la crítica, produciéndose una resignificación negativa del eslogan que vinculaba directamente a la ciudad con la violencia.

En conclusión, el caso de "Rosario =" es otro ejemplo paradigmático de las limitaciones del modelo de "marca híbrida" y del enfoque exclusivamente tecnocrático. Este caso demuestra que ni la calidad del diseño ni la ambición de un plan integral pueden sustituir la legitimidad que otorga un proceso participativo y una clara diferenciación funcional de las marcas. Al ser concebida de forma vertical y utilizada para todas las comunicaciones, la marca careció de las raíces sociales necesarias para resistir una crisis. En lugar de funcionar como un símbolo de orgullo, se transformó en un lienzo para el descontento, evidenciando que, en la práctica, nunca dejó de ser percibida como el emblema de la administración que la impulsó y, por extensión, de los problemas que esa gestión no lograba resolver.

2.6 La fragmentación táctica y la ausencia de una marca paraguas: el caso del ETUR

La ausencia de una marca ciudad unificada, con directrices estratégicas claras, tuvo otra consecuencia tangible en el ecosistema de marcas de Rosario: la emergencia de soluciones tácticas por parte de actores institucionales que, si bien lógicas en su propio contexto, contribuyeron a la fragmentación general de la identidad. Un caso paradigmático es el del Ente Turístico Rosario (ETUR), que, ante la necesidad concreta de contar con una línea oficial de merchandising y sin una marca paraguas bajo la cual operar, desarrolló su propia identidad para este fin: "Muy Rosario".

Es crucial distinguir la función de esta marca. "Muy Rosario" no fue concebida como la marca turística principal, sino como la marca de la línea de productos y merchandising oficial. Esta iniciativa respondía a una visión estratégica expresada por el entonces Secretario de Cultura, Educación y Turismo, y Presidente del ETUR, Héctor De Benedictis, para quien era fundamental "potenciar la identidad [de Rosario]" porque "una ciudad sin identidad no figura en los mapas turísticos" (La Capital, 2010). Su primera versión, diseñada por la artista Florencia Balestra, consistía en un icónico pez de trazo simple. Posteriormente, en 2018, la marca fue relanzada con una estética más moderna. Este enfoque se alinea con la literatura sobre *place branding* o marca territorial (Olins, 2008), que considera la creación de productos tangibles como una táctica crucial para fortalecer la memorabilidad de una marca urbana. Al materializar los íconos de Rosario en objetos de diseño, el ETUR no solo creaba souvenirs, sino que transformaba la identidad abstracta de la ciudad en un recuerdo concreto. Para su promoción turística general en ferias y eventos, el ETUR utilizaba otra identidad visual, más institucional.



El análisis de este caso es fundamental, no por lo que la marca es, sino por lo que su mera existencia revela sobre el sistema en su conjunto. La necesidad de crear desde cero una

marca específica para productos es un síntoma inequívoco de la ausencia de una marca paraguas fuerte y consolidada. En un escenario con una marca ciudad bien posicionada, la estrategia natural sería desarrollar productos bajo esa identidad principal. La creación de "Muy Rosario" demuestra que, ante un vacío estratégico, los actores se ven obligados a generar soluciones aisladas para sus necesidades operativas.

Esta lógica defensiva se confirma con el testimonio de Héctor De Benedictis (Presidente del ETUR 2010-2020), quien señaló la presión recurrente de las administraciones municipales para que el Ente utilizara las marcas de gestión de turno (De Benedictis, 2025). La negativa sistemática del ETUR a "contaminar la percepción de la ciudad con colores políticos" lo llevó a proteger su propio espacio y a desarrollar sus propias herramientas de gestión de marca, contribuyendo involuntariamente a la fragmentación general.

En conclusión, el caso de "Muy Rosario" evidencia las consecuencias de no contar con una estrategia de marca ciudad unificada que funcione como eje central para la proyección externa y la comunicación con visitantes. En ausencia de este marco central, los distintos actores sectoriales se ven forzados a generar identidades propias, lo que fragmenta la imagen territorial y dificulta la construcción de una reputación coherente y consolidada.

2.7 La gestión de la reputación como prerrequisito del *branding*: el rol de la Fundación (2017-2019)

En 2017, la Fundación de la Ciudad de Rosario inició una nueva etapa de trabajo, en respuesta a un momento especialmente crítico para la imagen de la ciudad, caracterizado por la consolidación de un estigma mediático a nivel nacional. La escalada de violencia asociada al narcotráfico había generado una espiral de percepción negativa que opacaba otros atributos del territorio, afectando la atracción de turismo, eventos e inversiones.

Frente a este escenario adverso, la Fundación decidió reorientar su estrategia: en lugar de lanzar una nueva marca ciudad (una acción que habría sido contraproducente dado el reciente lanzamiento de "Rosario =" y el clima social hostil), se decidió pivotar hacia una tarea previa y más urgente: la gestión activa de la reputación. El objetivo no era negar la crisis de seguridad, sino contrarrestar la narrativa única y estigmatizante que dominaba la conversación pública.

Esta estrategia se alineó con un principio central de la teoría del *place branding*: antes de poder construir una marca, es necesario comprender y gestionar la imagen existente. El trabajo se estructuró en dos pilares, en colaboración con la consultora Porter Novelli:

1. Diagnóstico de la Percepción (La Fase de Escucha): Se implementó un sistema de monitoreo exhaustivo de medios y se realizaron encuestas de alcance nacional para medir de forma precisa la percepción pública sobre Rosario. Esta fase de diagnóstico es lo que Simon Anholt (2007) considera uno de los principales deberes de cualquier gobierno o entidad de promoción: investigar cuál es la imagen real de su territorio para poder influir sobre ella. Sin este conocimiento, cualquier acción de *branding* se construye a ciegas.

2. Intervención Narrativa (La Fase de Acción): Para contrarrestar el flujo de noticias negativas, se creó el portal "Rosario es más", con el objetivo de equilibrar la balanza informativa y amplificar las historias positivas que ya existían en la ciudad pero que no encontraban eco mediático. Al dar voz a periodistas locales de diversas áreas (cultura, ciencia, deporte), se buscaba proyectar una imagen más completa y auténtica de la identidad rosarina, interviniendo de manera deliberada en la percepción que se difundía sobre la ciudad, en línea con los principios del place branding, que subrayan la necesidad de que los gobiernos gestionen activamente la reputación de su territorio (Anholt, 2010).

En conclusión, este período representa una fase crucial (y a menudo subestimada) dentro del proceso de marketing territorial. El trabajo de la Fundación no se centró en la creación de un nuevo símbolo visual, sino en la gestión estratégica de la reputación, una tarea fundamental de "preparación del terreno" sin la cual cualquier intento posterior de marca ciudad carecería de legitimidad y eficacia. Este esfuerzo constituyó una intervención deliberada orientada a reconstruir la base perceptual sobre la cual, en el futuro, podría sostenerse un nuevo proceso de construcción de marca, más resiliente y representativo del territorio.

2.8 El punto de inflexión: hacia una gestión estratégica y diferenciada de las marcas (2019)

Tras dos años enfocada en la gestión de la reputación de Rosario, en 2019 la Fundación consideró que el contexto era propicio para retomar su objetivo fundacional: el desarrollo de una nueva marca ciudad. Este segundo intento se distinguió por una lección clave aprendida de las experiencias previas: el éxito requería el compromiso explícito y la colaboración activa del Gobierno Municipal.

En este contexto, la institución inició un proceso de negociación intensa con el poder público. La iniciativa del sector privado coincidió con un momento de recambio político en la ciudad, que abrió una ventana de oportunidad: la asunción del intendente Pablo Javkin. La

nueva administración se mostró receptiva a la necesidad de profesionalizar la gestión de la identidad territorial. En ese mismo marco, la designación de Jorgelina Fay (integrante del Comité Ejecutivo de la Fundación) como Subsecretaria de Comunicación de la Municipalidad fue interpretada como un factor que podía favorecer la articulación entre ambas partes, al habilitar un canal de interlocución más directo con la gestión municipal.

El resultado de esta alineación fue un paso fundamental y deliberado hacia una gestión de marcas más madura: por primera vez, se decidió establecer diferenciación explícita entre tres marcas que convivirían en la ciudad, cada una con objetivos de comunicación distintos.

1. Marca de gobierno: La nueva administración municipal decidió adoptar el escudo municipal oficial como la identidad institucional permanente. El símbolo, diseñado en 1862 por Eudoro Carrasco, fue actualizado por el estudio de diseño gráfico Estudio Lunes. La iniciativa buscó fortalecer la identidad del gobierno local más allá de las gestiones políticas de turno, proyectando una imagen institucional sólida y permanente. Como enfatizó Pablo Zecca, diseñador de dicho estudio, la convicción era que "los identificadores gráficos deben ser patrimonio de las ciudades y no de las gestiones" (Estudio Lunes, 2019).



2. Marca de gestión: Simultáneamente, se creó la marca "Arriba Rosario" para identificar exclusivamente a la nueva gestión del intendente Javkin y su espacio político.

*Arriba!
Rosario*

3. Marca ciudad: Por acuerdo estratégico, se delegó formalmente la coordinación del proceso de creación de la nueva marca ciudad a la Fundación de la Ciudad de Rosario.



MARCA DE CIUDAD
(en construcción)



Municipalidad
de Rosario

MARCA DE GOBIERNO
(A partir del escudo de la ciudad)



MARCA DE GESTIÓN
(Intendente Pablo Javkin, 2019)

Esta segmentación buscaba resolver la problemática de la “marca híbrida” que había caracterizado a las gestiones anteriores. La lógica detrás de esta diferenciación es fundamental para una estrategia de *place branding* efectiva, ya que cada marca cumple funciones comunicacionales distintas. En palabras de Pablo Zecca: "En el stand de una feria de turismo, la protagonista será sin dudas la marca ciudad. En el acto de asunción de una nueva gestión municipal, ondeará en las banderas la marca de esa gestión. [...] En cambio, en el membrete de un decreto [...] necesitamos identificar claramente que 'esto pertenece a la Municipalidad de Rosario', con el escudo municipal".

Este compromiso por parte del municipio no solo buscaba aportar claridad comunicacional, sino también evitar los enormes costos económicos asociados al constante cambio de logos en la infraestructura urbana.

Se llega así al capítulo final de este recorrido histórico y al caso de estudio central de esta investigación: el más reciente y estructurado intento de creación de una Marca Rosario.

CAPÍTULO III

REVISIÓN DEL PROYECTO MÁS RECIENTE DE MARCA CIUDAD

3.1 Etapa de análisis

Tal como se acordó con la nueva gestión municipal, la Fundación de la Ciudad de Rosario fue la institución que, en 2019, retomó la tarea de desarrollar una marca de ciudad. La estrategia inicial contempló la contratación de la consultora de branding internacional FutureBrand para el desarrollo creativo, pero, ante las limitaciones presupuestarias, se optó por un modelo mixto: la Fundación lideraría la fase de diagnóstico participativo y la consultora se encargaría de la etapa final de diseño.

Para llevar a cabo esta tarea, la Fundación se autoasignó un rol de "articulador", buscando generar un espacio de intercambio y debate plural que fuera el antídoto de los modelos verticalistas del pasado. La intención era construir la marca desde la comunidad, una visión que se alinea con los principios del *place branding* (Anholt, 2007; Kavaratzis, 2004), los cuales subrayan la co-creación como requisito para asegurar la legitimidad y la apropiación de la marca.

El trabajo se inició en enero de 2019 con el taller "101 visiones para construir nuestra marca". La elección de la metodología de Design Thinking, facilitada por la consultora rosarina Ximena Muñoz Vivas, permitió abordar el desafío no como un problema de diseño, sino como un proceso de descubrimiento de la identidad colectiva (Brown, 2009). El taller reunió a más de 150 actores de diversos sectores institucionales, económicos y sociales de la ciudad. Esta amplia convocatoria fue el primer paso para construir una base representativa que legitimara los resultados. Durante una jornada de trabajo intensivo, se logró un consenso inicial sobre los atributos de percepción, posicionamiento y diferenciación de Rosario, sentando las bases conceptuales de la futura marca.

Resultados del Taller: "101 Visiones para Construir Nuestra Marca"

PERCEPCIÓN <ul style="list-style-type: none">● Vanguardista● Creativa● Con proyección	POSICIONAMIENTO <ul style="list-style-type: none">● Talento humano● Messianica	DIFERENCIACIÓN <ul style="list-style-type: none">● Audacia como actitud● Río
--	--	--

• Busca oportunidad		
---------------------	--	--

A partir de los consensos alcanzados en el encuentro inaugural, se dio inicio a una segunda fase de validación cuyos resultados sirvieron de insumo para el trabajo posterior. Esta etapa consistió en una serie de talleres de menor formato, con un máximo de 20 participantes por sesión, que se llevaron a cabo entre noviembre de 2019 y marzo de 2020. Conducidos por el equipo de la Fundación bajo la misma metodología de Design Thinking, estos encuentros (que incluyeron tanto talleres sectoriales como multidisciplinares) tuvieron como objetivo contrastar, refutar o enriquecer los atributos identificados inicialmente.

El primer taller de validación se llevó a cabo en noviembre de 2019 con la Cámara Hotelera Gastronómica, un sector estratégico por su rol como embajador de la marca ante los visitantes. A este encuentro le siguió una serie de talleres multisectoriales, a fin de continuar profundizando el consenso sobre los atributos de la marca ciudad.

Sin embargo, a principios de 2020, esta metodología de construcción de consensos, basada en la presencialidad, se vio abruptamente afectada por el estallido de la pandemia de COVID-19 y la declaración del “Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio” en todo el país. Debido a esto, se decidió continuar con los talleres de validación de modo virtual, incluyendo sesiones con el Polo Tecnológico, la Agencia de Desarrollo de Rosario y su Región (ADERR) y el Colegio de Corredores Inmobiliarios de Rosario (COCIR)¹.

Posteriormente, la Fundación se abocó a analizar y sistematizar los resultados obtenidos hasta ese momento, consolidando los atributos que habían sido validados, los que habían sido descartados y los nuevos conceptos surgidos en los encuentros:

	PERCEPCIÓN	POSICIONAMIENTO	DIFERENCIACIÓN
Conceptos validados a agregar (en color aquellos que se repiten en los diferentes)	Receptiva Anfitriona Amigable (Día del amigo) Con calidez humana Contenedora “Que abraza” Fuerte espíritu de pertenencia	Polo de conocimiento Semillero de talentos en diferentes disciplinas Amplia oferta académica de primer nivel Ciudad pujante	Ubicación geográfica estratégica El Río como eje de conexión , progreso, cercanía. Implica “movimiento” Ciudad verde : relación Río - naturaleza, lo urbano cerca de la

¹ Todos los resultados obtenidos en los talleres de validación se presentan en detalle en el Anexo II

talleres)	Vecindad Solidaria Perfil bajo Festiva Creativa Pasional Con variada oferta cultural Cosmopolita Diversa Perseverante Resiliente Dinámica Emprendedora Educativa		naturaleza. Los parques y el uso que se hace de ellos Orgullosa sentido de pertenencia, identidad, "elijo vivir acá"
Conceptos a eliminar	Vanguardista Busca oportunidad	Messianica	Audacia

3.2 La síntesis del proceso participativo: definiendo los pilares de la marca

La síntesis de la información cualitativa obtenida permitió transformar las percepciones de los participantes en una base estratégica para la futura marca. De este análisis surgieron cuatro hallazgos conceptuales que funcionarían como pilares de la estrategia:

- **Potencial para el Desarrollo Integral:** Se consolida la percepción de Rosario como una ciudad que ofrece un equilibrio único entre el desarrollo profesional y una alta calidad de vida personal.
- **Ausencia de un Atributo Único Dominante:** A diferencia de otros destinos, la singularidad de Rosario no reside en un solo rasgo, sino en su diversidad. Como explicó Silvia De Pauli, Directora Ejecutiva de la Fundación (2024): "Rosario tiene muchos atributos, no tiene un único atributo. [...] No es Mendoza con el vino, no es Mar del Plata con el mar [...]. Rosario es Ciencia y Tecnología, [...] Emprendedurismo, [...] Arte y Cultura". Esta multiplicidad, si bien es una fortaleza, exige una narrativa de marca que la integre sin diluirla.
- **Necesidad de un Relato Unificador (*Storytelling*):** Se identifica la carencia de una narrativa histórica o conceptual actualizada que aglutine los diversos activos de la

ciudad. Esto subraya la necesidad de construir un *storytelling* que les dé coherencia, un elemento fundamental para una identidad de marca sólida (Kavaratzis, 2004).

- **Auto-percepción Crítica:** Se detecta una tendencia cultural de los rosarinos a ser muy críticos con su propia ciudad y a mantener un "bajo perfil" al comunicar sus logros, un factor a considerar en cualquier estrategia de promoción.

A partir de estas conclusiones estratégicas, el siguiente paso consistió en traducir los hallazgos en los valores finales de la marca. Para ello, el equipo analizó cómo estos conceptos se reflejaban en los activos territoriales concretos de la ciudad, tales como su estatus de metrópolis no capital, su ubicación geoestratégica, la relevancia del río, su historia como Cuna de la Bandera, su sistema de salud, sus espacios verdes y, fundamentalmente, el espíritu emprendedor de su gente.

Este análisis de los activos territoriales, filtrado por los hallazgos conceptuales, fue sintetizado en un conjunto de siete atributos que debían ser reflejados en la nueva Marca Rosario. Estos fueron los valores validados y seleccionados:

- **Talentosa:** Refleja el capital humano, el emprendedurismo, la ciencia y la cultura.
- **Cercana:** Alude tanto a su ubicación geográfica como a la escala humana y la calidez de sus habitantes.
- **Innovadora:** Representa su capacidad de generar nuevas ideas en tecnología, arte y políticas públicas.
- **Inclusiva:** Habla de su diversidad social y su apertura.
- **Verde:** Se ancla en sus parques, islas y la ribera del Paraná.
- **Sensible:** Conecta con su rica vida cultural y artística.
- **Luchadora:** Evoca la narrativa de la "ciudad autoconstruida" y su resiliencia.

Estos siete adjetivos se convirtieron así en la plataforma conceptual (el "brief" creativo) sobre la cual se construiría la identidad visual y comunicacional de la nueva Marca Rosario.

Rosario es:	TALENTOSA	CERCANA	INNOVADORA
INCLUSIVA	VERDE	SENSIBLE	LUCHADORA

3.3 Adaptación y reorientación del proceso en un contexto de crisis

En el contexto del aislamiento social producto de la pandemia de COVID-19, y con el fin de mantener el impulso y la relevancia del proyecto, en junio de 2020 la Fundación organizó un seminario virtual titulado "*Branding para superar una crisis*". El evento contó con la participación de referentes de distintos ámbitos (comunicación pública, economía y gestión de marca) como Jorgelina Fay (Subsecretaria de Comunicación de la Municipalidad de Rosario), Miguel Kiguel (especialista en macroeconomía y mercados financieros), Gustavo Koniszczewski (Director de FutureBrand Hispanoamérica) y Consol Vancells (coordinadora del proyecto Marca Barcelona). El encuentro buscó enfatizar la importancia de seguir invirtiendo en la construcción de la marca ciudad a largo plazo, precisamente como una herramienta para la recuperación poscrisis (Fundación de la Ciudad de Rosario, 2020).

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos por mantener la hoja de ruta original, la profunda crisis económica derivada de la pandemia hizo inviable el plan inicial. La paralización de la actividad económica tornó imposible la recaudación de los fondos necesarios para contratar a la consultora FutureBrand para la fase de desarrollo creativo. A esta limitación presupuestaria se sumó una crítica conceptual surgida desde el propio seno de la Fundación: si uno de los atributos centrales identificados para la ciudad era el "talento de su gente", resultaba incoherente encargar el diseño final a una consultora externa.

Esta confluencia de un obstáculo económico insuperable y una demanda interna de coherencia con la identidad definida provocó un giro estratégico decisivo. Se abandonó el modelo mixto y se optó por una solución que capitalizaba el propio talento local: la identidad visual de la nueva Marca Rosario sería desarrollada a través de un concurso abierto, destinado exclusivamente a profesionales del diseño de la ciudad.

Este cambio de rumbo, aunque forzado por las circunstancias, terminó alineando el proceso de creación de la marca (el "cómo") con el contenido de la misma (el "qué"), sentando las bases para la etapa final del proyecto.

3.4 La etapa final: un concurso para materializar la identidad colectiva

La reorientación estratégica del proceso, impulsada por la pandemia y la necesidad interna de coherencia, se tradujo en la decisión de realizar un concurso público para la materialización de la marca. Antes de lanzar la convocatoria, y basándose en las lecciones

aprendidas durante el primer intento de crear una marca ciudad, la Fundación de la Ciudad de Rosario buscó obtener el compromiso explícito del gobierno municipal respecto a la adopción y aplicación de la marca resultante. Para ello, su Comité y Dirección Ejecutiva se reunieron con los presidentes de todos los bloques del Concejo Deliberante, incluida su Presidenta, para explicar el proceso, destacar la importancia de la iniciativa y asegurar su respaldo.

Con el objetivo de reforzar la institucionalidad del proyecto, se redactó una ordenanza municipal sobre la relevancia de la marca ciudad, su sostenibilidad y custodia. Sin embargo, esta normativa nunca fue tratada por el Concejo.

Paralelamente, la Fundación desarrolló reuniones con distintas cámaras empresariales, organizaciones intermedias y funcionarios del gobierno provincial, buscando visibilizar la iniciativa, generar apoyo y propiciar la apropiación de la misma por parte de la mayor cantidad posible de actores locales.

Tal como señalan Kavatzis y Ashworth (2005), la legitimidad y el respaldo del gobierno local son condiciones fundamentales para que una marca ciudad pueda consolidarse y ser adoptada de manera coherente en las políticas y comunicaciones municipales. Desde esta perspectiva, el compromiso explícito del Concejo Deliberante, de otras organizaciones intermedias y del gobierno provincial no solo refuerza la institucionalidad del proyecto, sino que constituye un factor clave para garantizar que la marca no se limite a un ejercicio conceptual, sino que pueda implementarse de manera sostenible y transversal en la ciudad.

Llevadas a cabo las negociaciones con el sector político, en mayo de 2021 la Fundación de la Ciudad de Rosario lanzó oficialmente la convocatoria para el diseño de la nueva identidad visual de la marca ciudad. La metodología elegida representó la síntesis de todo el recorrido: era una solución pragmática frente a las limitaciones económicas, pero también una respuesta conceptualmente alineada con el atributo de “talento”, identificado previamente como central.

El concurso fue concebido con un claro enfoque localista, buscando capitalizar el potencial creativo de la propia ciudad. Según se estableció en las bases y condiciones, la convocatoria se orientó a profesionales y agencias del sector del diseño y la comunicación, con la exigencia de que al menos un miembro del equipo fuera rosarino o residente con una antigüedad mínima de dos años en la ciudad (Fundación de la Ciudad de Rosario, 2021). Este requisito no era un mero formalismo, sino una declaración de principios que buscaba

garantizar que la marca fuera creada por quienes viven y comprenden la identidad del territorio.

Para asegurar que las propuestas visuales estuvieran alineadas con el proceso participativo previo, la Fundación elaboró un brief técnico detallado para los concursantes. Este documento técnico no fue un mero listado de requisitos estéticos, sino que sintetizó de manera rigurosa la vasta información recabada durante las fases previas de investigación y los talleres participativos. El brief funcionó como el marco conceptual que traducía la investigación cualitativa en directrices estratégicas claras, delineando los atributos de percepción, posicionamiento y diferenciación validados por la comunidad, asegurando que las propuestas de diseño fueran una traducción visual fidedigna de la identidad urbana que se pretendía proyectar.

Al proporcionar esta base sólida y empíricamente sustentada, la Fundación buscaba garantizar que el proceso creativo fuera una traducción visual fidedigna de la identidad co-construida. Este paso fue crucial para mantener la coherencia del proyecto, asegurando que el resultado final fuera un reflejo legítimo de la fase de investigación y consenso que la precedió.

3.5 Proceso de selección para la Marca Rosario: fases y criterios

El concurso para el diseño de la nueva Marca Rosario se estructuró en un riguroso proceso de selección por etapas, diseñado para asegurar la transparencia, la calidad técnica y la coherencia con los atributos definidos en la fase participativa.

1. Verificación

La primera fase consistió en una verificación de los participantes. El equipo de la Fundación se ocupó de validar que todos los postulantes cumplieran con los requisitos establecidos en las bases y condiciones. Superada esta instancia, las propuestas que satisfacían los criterios pasaron a la siguiente fase.

2. Preselección técnica

Esta fase estuvo a cargo de un Comité Técnico², responsable de garantizar que las propuestas se ajustaran al brief y cumplieran con los parámetros de rendimiento necesarios. El análisis del Comité se guió por los siguientes criterios ponderados:

- **Identificación con el *brief*:** Hasta 20 puntos, evaluando la fidelidad y la comprensión de los lineamientos estratégicos de la marca.
- **Propuesta estratégica, técnica, creatividad, innovación y pertinencia:** Hasta 40 puntos, valorando la solidez conceptual, la originalidad y la aplicabilidad del diseño.
- **Aspecto cualitativo y rendimiento general de la marca gráfica:** Hasta 40 puntos, considerando la estética, la versatilidad y la capacidad de la marca para comunicar eficazmente.

El puntaje máximo total en esta fase fue de 100 puntos, contemplando la posibilidad de solicitar entrevistas con los participantes para clarificar aspectos específicos de sus propuestas.

El Comité, cuya participación fue voluntaria y ad honorem, estuvo integrado por un equipo técnico-creativo de destacada trayectoria, concebido para articular una visión público-privada. Sus integrantes fueron: directivos de agencias de publicidad líderes en la ciudad, miembros de la Fundación Rosario, responsables de áreas de Comunicación y Turismo del gobierno municipal, integrantes de la Dirección de Comunicaciones de la Universidad Nacional de Rosario, y diseñadores gráficos especializados en la creación de marcas. Las tres propuestas que obtuvieron las puntuaciones más elevadas en esta etapa fueron elevadas para la consideración final del Jurado.

3. Selección Final

La selección de la propuesta ganadora recayó en un Jurado³ cuya composición buscó representar a actores políticos y sociales relevantes de la ciudad, con el objetivo de dotar a la decisión de la máxima legitimidad. Estuvo integrado por el Intendente, la Presidenta del Concejo Municipal, el Rector de la Universidad Nacional de Rosario y los presidentes de entidades estratégicas del sector privado y asociativo. El panel se completó con dos especialistas externos en branding y Design Thinking. A diferencia del comité técnico, su criterio se basó principalmente en la coherencia de la propuesta con la identidad rosarina y su potencial impacto social.

² La nómina completa de los integrantes del Comité se detalla en el Anexo I

³ La nómina completa de los integrantes del Jurado se detalla en el Anexo I

Adicionalmente, se incluyó el voto del público, avalado por escribano, con el peso de un miembro más del jurado.

La modalidad de selección final se realizó por mayoría simple, y la decisión del Jurado fue inapelable, otorgándole un carácter definitivo al veredicto.

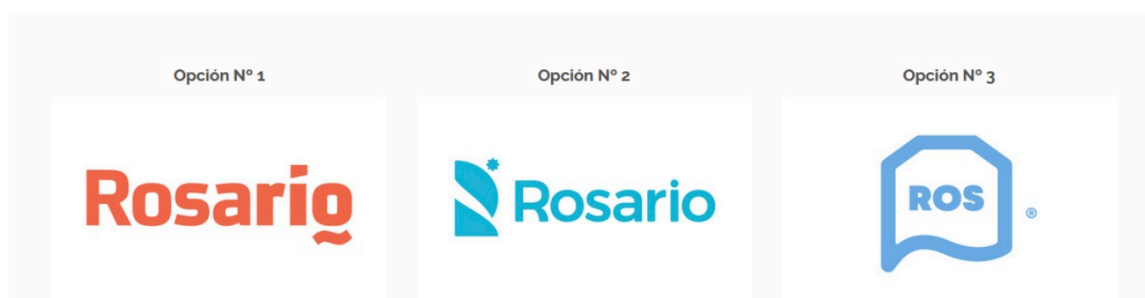
Derechos de Propiedad, Durabilidad y Reconocimientos

Para garantizar la sostenibilidad de la marca, las bases estipularon la cesión total de los derechos del diseño ganador a la Fundación, que se comprometió a registrarla bajo su nombre y protegerla legalmente por un periodo de diez años, con la flexibilidad de realizar ajustes en el futuro, si fuera necesario. Al vencimiento del término, la Fundación evaluaría, junto a un equipo técnico, la vigencia de los símbolos.

Finalmente, las tres propuestas preseleccionadas recibieron un reconocimiento económico simbólico por parte de la Fundación, siendo mayor el del diseño ganador. Además, todos los participantes obtuvieron un diploma en reconocimiento a su contribución y creatividad.

3.6 El concurso y la nueva marca

El proceso de creación de la marca se materializó con la apertura del concurso el 5 de mayo de 2021, con un plazo de presentación de propuestas que se extendió hasta el 2 de julio. La convocatoria atrajo un significativo interés de la comunidad creativa local, registrándose 60 inscripciones que culminaron en 35 proyectos de diseño. Tras un riguroso análisis por parte del Comité Técnico, se preseleccionaron tres trabajos finalistas: los de Gonzalo Pereyra Doval, Cristian Tabares, y la propuesta conjunta de Eladia Depetris y Cecilia Cervera.



Durante la fase final de selección, el voto del público tuvo un papel activo, con la participación de más de 8.000 personas a través de una votación online. Posteriormente, en un encuentro virtual celebrado el 30 de julio, el jurado evaluó las propuestas finalistas y, considerando también la preferencia ciudadana, seleccionó como ganadora la propuesta de Depetris y Cervera.

Finalmente, el jueves 5 de agosto, coincidiendo con la fecha de aniversario de la elevación de Rosario al rango de ciudad, se llevó a cabo el acto oficial de presentación de la marca ganadora. El evento, realizado en el emblemático hall del edificio de la ex Aduana, no solo sirvió para dar a conocer públicamente la nueva identidad visual de la ciudad, sino también para la entrega formal de premios a las diseñadoras galardonadas.



El diseño, según explicaron las diseñadoras, consiste en una síntesis gráfica que integra elementos icónicos del territorio: una evocación al Monumento a la Bandera en su parte superior y una curvatura que alude al río Paraná en la inferior. El color celeste refuerza esta doble referencia, mientras que la abreviatura "ROS" se adoptó como identificador principal.

Las declaraciones de los actores clave durante la presentación son fundamentales, pues articulan la conclusión de todo el recorrido histórico analizado. Por un lado, el Intendente Pablo Javkin, en diálogo con el portal de noticias de la Municipalidad, Rosario Noticias (2021), destacó la colaboración con la Fundación como un factor crucial para lograr el objetivo estratégico de diferenciar las diferentes marcas de la ciudad. Esta apreciación representa la validación, desde el sector público, de la necesidad de superar el problemático modelo de "marca híbrida".

Por su parte, Sebastián Lamelas, entonces presidente de la Fundación, enfatizó la visión del sector privado. En diálogo con el mismo medio definió la marca ciudad como "un activo fundamental, fuente de ventaja competitiva" y el vehículo para "consolidar una imagen que haga más atractiva a Rosario". Su declaración final encapsula el espíritu del nuevo modelo: "Esto no hubiera sido posible si no tuviéramos la colaboración del municipio, entendiendo que los activos de la ciudad son de la ciudad y no son de una gestión".

Estas declaraciones no son meramente protocolares, representan la culminación de un largo proceso de aprendizaje. Subrayan el consenso alcanzado sobre la necesidad de una colaboración público-privada donde cada actor cumple un rol definido, reconociendo que la identidad de un lugar trasciende a las administraciones y constituye un capital estratégico para su desarrollo. Este nuevo enfoque, al menos en su concepción, buscó resolver las fallas estructurales de los intentos pasados.

3.7 Cuestionamientos al proceso y a la marca resultante: el día después

A pesar del esfuerzo por diseñar un proceso participativo y técnicamente riguroso, la marca resultante y la gestión posterior del proyecto generaron un significativo debate y una serie de cuestionamientos que son fundamentales para comprender su eventual falta de implementación. Estas objeciones pueden analizarse en tres dimensiones interconectadas: el resultado visual, la metodología empleada y la estrategia post-lanzamiento.

1. Cuestionamientos al Resultado Visual: La Controversia del "ROS"

La crítica más inmediata y extendida se centró en la elección de la abreviatura "ROS" como identificador principal. Expertos como el Dr. Miguel Ángel Pérez Heredia (2021) y el estratega de marcas Luciano Cassisi (citado por Gerber en La Capital, 2021) señalaron que esta sigla carece de una asociación directa y natural con la ciudad para la mayoría de las audiencias. Se argumentó que "ROS" no es un apócope de uso común entre los habitantes y que genera múltiples asociaciones ajenas al territorio (desde la emblemática librería local ROSS hasta acrónimos técnicos en otros campos), comprometiendo la función esencial de la marca: la identificación inequívoca.

2. Cuestionamientos a la Metodología: El Brief y el Concurso Abierto

Más allá del resultado, el propio proceso fue objeto de cuestionamientos. Luciano Cassisi, a través de su canal ForoAlfa, cuestionó dos aspectos metodológicos clave. En primer lugar, argumentó que el brief entregado a los concursantes, si bien conceptualmente rico, era gráficamente ambiguo. Al definir la identidad únicamente a través de valores abstractos ("talentosa", "luchadora", "innovadora"), omitía directrices visuales concretas (estilo "moderno", "tradicional", etc.), dejando un margen de interpretación demasiado amplio que dificultaba la obtención de un resultado estratégico.

En segundo lugar, Cassisi objetó la idoneidad del concurso abierto como metodología para un proyecto de esta complejidad, sosteniendo que una marca ciudad requiere una "alta jerarquía institucional" y una "baja aleatoriedad", atributos que un concurso no siempre garantiza. Esta crítica pone de relieve un debate central en la disciplina: la tensión entre los procesos abiertos que fomentan la participación y la necesidad de una dirección estratégica experta para asegurar un resultado de alta calidad y perdurabilidad.

3. Cuestionamientos a la Estrategia Post-Lanzamiento: La Ausencia de Implementación

Quizás las objeciones más determinantes fueron las señaladas por Pérez Heredia (2021) respecto a la fase posterior al concurso, que revelan una desconexión entre la creación de la marca y su gestión como política pública:

- **Comunicación Ausente:** El análisis destaca la falta de una campaña de comunicación 360° sostenida en el tiempo. La visibilidad de la marca se limitó casi exclusivamente al día de su lanzamiento, impidiendo su instalación y reconocimiento en el imaginario colectivo.
- **Falta de Relato de Futuro:** Se señaló que la nueva identidad no logró articular una narrativa potente sobre la visión de futuro de la ciudad, un componente esencial del *storytelling* de marca que debe proyectar ambición y credibilidad.
- **Carencia de Recursos Económicos:** Pérez Heredia subraya que, si bien la Fundación financió el proceso de creación, la fase de implementación y consolidación dependía de la asignación de un presupuesto significativo por parte de la Municipalidad. La ausencia de este compromiso financiero post-lanzamiento es el síntoma más claro de una gobernanza fallida.

Más allá de los cuestionamientos que la identidad visual seleccionada y la metodología implementada generaron en el ámbito del diseño, el análisis del desenlace del proceso

revela una problemática de índole estratégica mucho más profunda. La cuestión central para comprender la trayectoria de esta iniciativa no reside en la evaluación de su resultado visual, sino en lo que sucedió (o, más precisamente, en lo que no sucedió) tras su lanzamiento público.

La dificultad principal, y la que conecta este intento con los anteriores, radicó en la ruptura entre la etapa de concepción, liderada por la Fundación Ciudad de Rosario, y la etapa de implementación, que debía ser asumida y sostenida por el Estado municipal. En un primer momento parecía haberse alcanzado un compromiso institucional más profundo: la Fundación se abocó a las tareas de diagnóstico participativo (un ejercicio que, sin embargo, enfrentó las limitaciones de representatividad propias de una entidad del tercer sector) y luego al desarrollo de la propuesta de marca. Cumplió, así, con la función que se le había encomendado. Pero la fase crucial, aquella que transforma un logotipo en una marca ciudad, correspondía al poder público.

La marca nunca fue adoptada ni implementada por el Gobierno Municipal. La iniciativa se detuvo en la etapa de presentación pública, sin una estrategia de comunicación posterior ni acciones que la integraran a la agenda institucional. Este desenlace expone una falla estructural que esta tesina ha identificado como recurrente: la desconexión entre la concepción de la marca como un proyecto externo al Estado y la responsabilidad última de su implementación como política pública. La ausencia de una decisión política sostenida, acompañada de planificación, presupuesto y liderazgo, impidió su consolidación como política de Estado.

La metáfora visual de esa falta de apropiación se materializó en el espacio urbano. El único vestigio tangible del proyecto fue un corpóreo con el logo "ROS" instalado en la peatonal Córdoba, cuya progresiva degradación (producto del abandono y del vandalismo) se convirtió en símbolo del fracaso de la iniciativa. La marca no logró generar identificación ni sentido de pertenencia entre la ciudadanía, evidenciando la distancia entre el discurso participativo que acompañó su creación y la falta de una estrategia institucional que garantizara su continuidad.



Este caso confirma una premisa fundamental de la teoría del *place branding*: el éxito de una marca ciudad depende críticamente del liderazgo político, la asignación de recursos sostenidos y la integración transversal en las políticas y la comunicación municipal (Anholt, 2007; Kavaratzis, 2004). Sin ese anclaje institucional, incluso los procesos más participativos o técnicamente elaborados se reducen a ejercicios simbólicos sin impacto real.

En definitiva, el desenlace de este último intento ofrece la lección más clara sobre la complejidad del marketing territorial en Rosario. El problema no radica en la metodología empleada ni en las capacidades técnicas de los actores involucrados, sino en la ausencia de una visión estratégica liderada por el Estado que asuma la marca ciudad como una política pública irrenunciable. Mientras la implementación continúe siendo el eslabón perdido en la cadena de gobernanza, cualquier futuro intento corre el riesgo de repetir la misma historia.

3.9 La persistencia de la fragmentación

Lejos de marcar un punto de inflexión, el proceso de marca ciudad de 2021 fue seguido por acciones que evidenciaron que el gobierno municipal nunca llegó a adoptar la marca “ROS” como propia. Esta falta de apropiación derivó en la continuidad de una gestión fragmentada de la identidad visual de Rosario. Dos hechos ocurridos en los años posteriores, impulsados desde el propio ámbito municipal, ilustran con claridad esta situación.

El primero tuvo lugar en febrero de 2021, cuando el Ente Turístico Rosario (ETUR) decidió relanzar su identidad visual institucional en un contexto de repunte del turismo. El desarrollo se basó en relevamientos y encuestas con actores del sector y contó con la consultoría de expertos. Según su presidenta, Alejandra Mattheus, la nueva imagen “capta perfectamente la esencia” de Rosario al integrar el río Paraná en la tipografía y una estrella en alusión al Monumento a la Bandera (Expreso, 2021).



El segundo hecho, aún más revelador, ocurrió en 2022, con la instalación en el Parque de las Colectividades de un corpóreo de grandes dimensiones con el nombre “ROSARIO”. La iniciativa (resultado de una colaboración entre la Subsecretaría de Turismo y la empresa privada Miriani Maquinados) buscaba generar un nuevo punto de interés fotográfico (La Capital, 2022). Sin embargo, la tipografía y el diseño de la pieza no guardaban ninguna relación con la identidad visual seleccionada en el concurso, cuyo resultado había sido avalado por el propio municipio.



Ambos casos, analizados en conjunto, resultan paradigmáticos. Confirman que el liderazgo político central, pese a haber legitimado un proceso para unificar la identidad visual de la ciudad, nunca lo llevó a la práctica. La ausencia de una directriz estratégica clara permitió que las distintas áreas del Estado y sus entes asociados actuaran de manera autónoma, desarrollando iniciativas paralelas y desvinculadas entre sí. El caso del ETUR, en particular, ejemplifica cómo, en ausencia de una política de marca ciudad sostenida desde el nivel central, los organismos públicos operan como compartimentos estancos, reproduciendo una lógica de fragmentación institucional.

En conclusión, estas iniciativas no son meramente anecdóticas, sino la evidencia empírica de una falla sistémica: la falta de adopción de la marca “ROS” por parte del Gobierno Municipal. Sin una decisión política que garantice su implementación transversal, la ciudad continuó acumulando identidades parciales y coexistentes. Así, en lugar de consolidar una única identidad, la ciudad se continuó contribuyendo a la proliferación de marcas en el ya saturado ecosistema visual de la ciudad. Este desenlace se erige como símbolo de la inconsistencia y de una gobernanza fragmentada que opera incluso dentro de la misma estructura municipal, confirmando la dificultad estructural de Rosario para convertir un proyecto de marca en una verdadera política de Estado orientada a la gestión estratégica de su identidad territorial.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusión

El presente trabajo analizó los distintos intentos por construir una marca ciudad para Rosario, con especial atención al proceso más reciente impulsado por la Fundación de la Ciudad de Rosario. Este caso, al igual que las iniciativas anteriores, no logró consolidarse, sumándose a una serie de experiencias que, pese a la elaboración de identidades visuales diversas, no consiguieron convertirse en un referente estable y perdurable para la ciudad.

No obstante, este último intento representó un avance respecto de los procesos previos, al lograr por primera vez una diferenciación explícita entre la marca ciudad, la marca de gestión y la marca de gobierno, un paso necesario para ordenar el ecosistema de marcas de Rosario y sentar las bases de una estrategia comunicacional coherente y de largo plazo.

Los desafíos enfrentados por esta última propuesta permiten reflexionar sobre debilidades persistentes en la gestión de la identidad territorial de la ciudad. Hoy en día, se reconoce que los gobiernos locales deben desplegar acciones internacionales como parte integral de su estrategia de desarrollo (Anholt, 2010; Kavartzis & Ashworth, 2005). En Rosario, si bien los planes estratégicos elaborados desde 1998 han señalado la importancia de proyectar la ciudad en el escenario global, la construcción de una marca nunca pasó de ser una iniciativa puntual, poco articulada con la planificación municipal y sin continuidad en el tiempo.

El análisis realizado muestra que una marca ciudad efectiva requiere atributos distintivos con anclaje territorial, legitimidad social y sostenibilidad institucional, además de liderazgo político, coordinación intersectorial, inversión y tiempo (Kavartzis, 2004; Anholt, 2007). Rosario, aunque en ciertos momentos se aproximó a reunir algunas de estas condiciones, no logró sostenerlas de manera consistente. Lo que faltó, en última instancia, fue una decisión política que transformara la marca en política de Estado.

Se distinguieron dos grandes tipos de intentos. Por un lado, las marcas gestión, creadas por diferentes administraciones municipales y utilizadas principalmente como dispositivos de comunicación coyuntural, modificadas con cada cambio de gobierno. Por otro, las iniciativas privadas lideradas por la Fundación Ciudad de Rosario, que expresaron el interés del sector

empresarial pero carecieron de la apropiación institucional necesaria para su implementación.

El análisis de estos dos modelos recurrentes pone de manifiesto la necesidad de contar con una estrategia de marca ciudad como instancia superadora: un modelo de síntesis que integre la legitimidad y capacidad de implementación del ámbito público con la visión de largo plazo y la agilidad del sector privado. Para poder llegar a este resultado, se requiere una estructura de gobernanza colaborativa (como las Asociaciones Público-Privadas) que busque separar la marca de la coyuntura política, asegurando su apropiación social y sostenibilidad, pero siempre bajo el liderazgo del gobierno local, único actor capaz de otorgarle el carácter de política de Estado, transversal a la planificación urbana y vinculada con el desarrollo territorial (Donahue & Zeckhauser, 2011; Polack, Martínez Silva & Ramírez Chaparro, 2018).

En Rosario, la iniciativa más reciente de marca ciudad (2019-2021), impulsada por la Fundación Ciudad de Rosario, en articulación con el gobierno municipal, puede entenderse como el intento más estructurado por alcanzar esta síntesis. Sin embargo, el análisis de su resultado evidencia las limitaciones del modelo cuando uno de sus componentes no ejerce plenamente su rol. La ausencia de un marco estatal sólido, con presupuesto y mecanismos formales de adopción, limitó el potencial de la iniciativa, impidiendo su proyección más allá de una experiencia puntual.

En síntesis, el caso de Rosario evidencia que la gobernanza colaborativa constituye una condición necesaria pero no suficiente para la construcción de una marca ciudad. Para que esta se consolide como una política pública sostenida en el tiempo, resulta imprescindible un liderazgo político claro que institucionalice la estrategia, integre los recursos privados y garantice la apropiación social. Solo de este modo podrá alcanzarse esa síntesis superadora, capaz de diferenciar los niveles de marca, otorgar coherencia al sistema comunicacional y proyectar una identidad compartida que trascienda los ciclos de gobierno.

4.2 Hacia una política pública sostenible de marca ciudad en Rosario

Las experiencias previas de intento de construcción de una marca ciudad en Rosario, analizadas a lo largo de este trabajo, ofrecen valiosas lecciones. Si bien estas iniciativas no

lograron una plena implementación, pusieron de manifiesto los desafíos inherentes al *place branding* y delinearon un camino claro para futuras propuestas. La experiencia local evidenció que, pese a los avances alcanzados en términos de conceptualización y participación, la falta de continuidad política, la escasa institucionalización y la limitada asignación de recursos impidieron consolidar una política sostenida de marca ciudad.

A partir de estos aprendizajes, y tomando como referencia la literatura especializada, se presentan a continuación una serie de consideraciones fundamentales para el desarrollo exitoso y sostenible de una futura Marca Rosario:

1. Identidad territorial como punto de partida

En primer lugar, todo proceso de construcción de una marca ciudad debe partir de una comprensión profunda de la identidad territorial, entendida como la expresión simbólica y material de los significados que los habitantes y actores locales asocian a su ciudad. Tal como plantean Kavaratzis y Kalandides (2015), la marca no se “crea” desde cero, sino que emerge de los valores, las narrativas y las experiencias compartidas que constituyen el sentido de pertenencia de una comunidad. En este sentido, definir participativamente los atributos identitarios (tanto tangibles como intangibles) resulta un paso indispensable para construir una marca sólida y legítima.

Los atributos intangibles comprenden los valores, percepciones y emociones que configuran la imagen colectiva de la ciudad, mientras que los atributos tangibles refieren a los elementos físicos, culturales y espaciales que permiten anclar esa identidad en referentes concretos y reconocibles (Zenker & Braun, 2017). La identidad urbana necesita materializarse en espacios, paisajes y prácticas visibles, ya que el recuerdo y la asociación simbólica se sostienen en aquello que puede ser vivido y experimentado. En palabras de Anholt (2007), la marca de un lugar no puede reducirse a un logotipo o eslogan, sino que debe reflejar “lo que el lugar es, hace y representa”.

De este modo, el análisis previo de la identidad y de los atributos distintivos de Rosario (surgidos de su historia, su morfología urbana, su entramado productivo y cultural, y las narrativas de sus actores sociales) constituye la base sobre la cual asentar una estrategia de marca ciudad coherente, auténtica y duradera.

2. Concebir la marca ciudad como una política de Estado, estratégica y transversal

El principal aprendizaje es que la marca ciudad debe ser concebida y gestionada como una política de Estado, no como una herramienta de comunicación coyuntural de una administración. No debe entenderse como un fin en sí mismo, sino como una herramienta alineada con los objetivos de desarrollo territorial y con la consolidación de otras políticas públicas desde una visión de planificación estratégica.

Esto implica integrarla transversalmente al plan estratégico de desarrollo urbano en sus dimensiones económica, social, cultural y ambiental. Como enfatiza Anholt (2007), la marca debe ser un componente intrínseco de la gobernanza local. Su diseño y gestión requieren una visión a largo plazo que trascienda los ciclos políticos, evitando la rotación de identidades visuales que debilitan la consistencia simbólica y generan confusión en la percepción pública.

3. Liderazgo político fuerte y compromiso institucional sostenido

Una vez que la marca ciudad es concebida como parte integral del plan de gobierno y asumida como política estratégica transversal, su éxito depende crucialmente de un fuerte compromiso institucional y de un liderazgo político decidido. En materia de *place branding*, como advierte Anholt (2007), lo fundamental no es tanto el diseño o el eslogan, sino la voluntad de sostener y proyectar esa identidad en el tiempo, integrándola de manera coherente en todas las dimensiones de la acción pública.

Autores como Neal Peirce (1993) y Saskia Sassen (2001) destacan que el liderazgo de los gobiernos municipales (y en particular, de los Alcaldes, o en este caso, Intendente) es determinante para posicionar a las ciudades en el escenario global. Son estos líderes quienes tienen la capacidad de articular políticas adaptadas a los desafíos contemporáneos, coordinar múltiples actores y sostener una visión estratégica de largo plazo. En la misma línea, el Observatorio Metrópolis y la Alianza AL-LAs (2009) subrayan que la máxima autoridad política debe presentar la internacionalización y la marca ciudad como ejes centrales de su agenda de desarrollo.

No basta con un acompañamiento formal: se requiere una apropiación activa que incorpore la estrategia de marca a la agenda de gobierno, movilice recursos y genere un compromiso sostenido en el tiempo.

El compromiso del intendente y del área de comunicación resulta esencial para garantizar coherencia, articulación intersectorial y continuidad. A su vez, el acompañamiento del Concejo Municipal resulta clave para otorgar legitimidad institucional mediante la sanción de

una ordenanza que respalde la iniciativa y establezca su vigencia por un período determinado (por ejemplo, diez años). Este tipo de mecanismo (ya propuesto durante el proceso impulsado entre 2019 y 2021) permitiría comprometer a las administraciones futuras y resguardar la proyección de la marca, evitando que su desarrollo quede sujeto a los cambios de gestión.

En definitiva, el liderazgo político no solo garantiza la continuidad administrativa del proyecto, sino también su legitimación pública, condición indispensable para que la marca trascienda los cambios de gestión.

4. Co-creación con conducción técnica profesional

La legitimidad social de la marca requiere involucrar a la ciudadanía y al sector privado desde las etapas iniciales del proceso, pero siempre bajo una conducción técnica profesional. Equipos especializados en comunicación pública y *place branding* deben actuar como facilitadores, transformando las visiones colectivas en lineamientos estratégicos coherentes y medibles.

De este modo, se fortalece la apropiación social sin perder coherencia conceptual, evitando que la marca se diluya o pierda dirección.

5. Creación de una estructura de gobernanza colaborativa: hacia una Asociación Público-Privada

Una política de marca ciudad requiere una estructura de gobernanza que combine liderazgo público y participación social. La literatura es consistente al señalar que las marcas exitosas no son gestionadas exclusivamente por el gobierno, sino mediante instancias de colaboración público-privada (Donahue & Zeckhauser, 2011).

Rosario podría avanzar hacia la creación de una Asociación Público-Privada que represente a los distintos sectores (Estado, sector privado, sociedad civil y universidades) y garantice la continuidad de la estrategia. No obstante, esta estructura debe funcionar bajo la conducción del gobierno municipal, único actor capaz de otorgarle carácter de política pública y asegurar su integración en la planificación urbana y en las estrategias de desarrollo local.

6. Comunicación estratégica, transversal y democrática

La comunicación debe ser un eje transversal y estratégico, presente desde la concepción de la política pública y a lo largo de todos sus ciclos. La marca ciudad no debe reducirse a una

campaña de promoción, sino integrarse a la gestión pública en todos sus niveles. Su eficacia radica en la coherencia y persistencia de los mensajes, más que en acciones puntuales o esporádicas.

Como señalan el Observatorio Metrópolis y la Alianza AL-LAs (2015), la comunicación constituye también una herramienta de democratización, en tanto involucra a la ciudadanía en la definición y difusión de las políticas públicas. La comunicación interna (hacia el interior del municipio) y externa (hacia la ciudadanía y el público internacional) deben articularse bajo una narrativa común, sostenida y transparente, que contribuya a construir una identidad colectiva reconocible.

En este sentido, los eventos internacionales pueden funcionar como plataformas de visibilización y activación de la marca, a fin de posicionarla en el imaginario colectivo global. Además, la estrategia comunicacional debe definir objetivos, mensajes y públicos a corto y largo plazo, buscando alianzas estratégicas con medios de comunicación de alcance internacional que actúen como generadores de opinión.

7. Recursos económicos y sostenibilidad

Una estrategia de marca sin presupuesto resulta inviable. El compromiso financiero del Estado es una señal de seriedad institucional que incentiva la participación del sector privado.

Se recomienda destinar partidas presupuestarias específicas al desarrollo, implementación y actualización de la marca, garantizando su sostenibilidad más allá de la etapa de lanzamiento y evitando que dependa de recursos eventuales o de campañas aisladas.

8. Planificación estratégica y monitoreo continuo

Toda iniciativa debe partir de un diagnóstico sólido, definir objetivos medibles, establecer indicadores de seguimiento e incorporar mecanismos de evaluación periódica. Esta planificación no solo orienta la acción, sino que también permite demostrar resultados, justificar inversiones y fortalecer la transparencia.

El monitoreo y la evaluación continua permiten adaptar la estrategia ante los cambios del contexto, fortalecer su eficacia y rendir cuentas a la ciudadanía mediante una comunicación transparente, que sensibilice sobre los efectos positivos de la política pública y facilite su comprensión y legitimación por parte de la ciudadanía y el sector privado.

En definitiva, los aprendizajes derivados del caso Rosario no solo ofrecen lineamientos para una gestión más eficiente del *branding* territorial local, sino que también aportan claves para repensar cómo las ciudades latinoamericanas pueden construir políticas de identidad territorial sostenibles, participativas y resilientes ante los cambios políticos.

En tiempos en que las ciudades compiten por atraer inversiones, turismo, talento y atención global, no tener una marca ciudad consolidada no es una neutralidad: es una desventaja.

Rosario no necesita una nueva marca; necesita una política de identidad que pueda sostenerse en el tiempo, más allá de las gestiones. Solo entonces podrá dejar de desfilarse máscaras y empezar a construir un rostro reconocible ante el mundo.

BIBLIOGRAFÍA

2do Congreso Mundial de Marketing de Ciudades en Rosario. (2008). *2do Congreso Mundial de Marketing de Ciudades en Rosario*. Mercociudades. Recuperado de <https://mercociudades.org/2-congreso-mundial-de-marketing-de-ciudades-en-rosario/>

Adlatina. (2008). *Rosario: centro del debate sobre marketing de ciudades*. Recuperado de <https://www.adlatina.com/marketing/rosario-centro-del-debate-sobre-marketing-de-ciudades?preview=si>

Alvarez, M., Oddone, N., & Luna Pont, M. (2019). *América Latina Global. Estudios regionales sobre paradiplomacia*.

Anholt, S. (2007). *Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions*. Palgrave Macmillan.

Arqa. (2013). *Nueva identidad visual para Rosario*. Recuperado de <https://arqa.com/disenio/disenio-grafico/nueva-identidad-visual-para-rosario.html>

Asociación Mundial de Grandes Metrópolis y Alianza Allas. (2019). *La internacionalización de los espacios metropolitanos* (Issue Paper 09). Barcelona.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *La construcción social de la realidad: Un tratado en sociología del conocimiento*. Amorrortu.

Bolsa de Comercio de Rosario (BCR). (2023). *El Gran Rosario lidera el ranking de los principales complejos agroexportadores del país*. Recuperado de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/el-gran-5>

Bull, H. (2002). *The Anarchical Society. A study of Order in World Politics* (3rd ed.). Columbia University Press.

Calvento, M. (2008). *La marca ciudad como herramienta para el desarrollo local: estudio de comparación Marca Tandil y Marca Gesell*. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

Calvento, M. (2009). *La marca ciudad como herramienta de promoción turística: Instrumento de inserción nacional e internacional*. Revista de Geografía.

Calvento, M., & Colombo, M. (2009). Place branding and local development. *Revista de Geografía*, 18(2), 265–276.

Calvento, M., & Ochoteco, M. (2009). Una aproximación a la construcción de marca-ciudad como estrategia de inserción nacional e internacional. *Economía Sociedad y Territorio*, 9(27), 5–30.

Castells, M. (1996). *The rise of the network society*. Blackwell.

Castells, M. (2001). *The Power of Identity* (2nd ed.). Blackwell.

Cornago Prieto, N. (2010). La descentralización como elemento de innovación diplomática: aproximación a sus causas estructurales y lógicas de acción. En L. Maira (Ed.), *La Política Internacional Subnacional en América Latina*. Libros del Zorzal.

Coscione, L. (2009). *La gestión internacional de la ciudad de Rosario a partir de la puesta en marcha del Plan Estratégico Rosario*. Universidad Nacional de Rosario.

De Vera, L. (2020). *Rosario, destino sede de eventos: una oportunidad de desarrollo turístico*. Bolsa de Comercio de Rosario. Recuperado de <https://www.bcr.com.ar/es/sobre-bcr/revista-institucional/noticias-revista-institucional/rosario-destino-sede-de-eventos>

Difalco, D. R. (s.f.). *La autonomía municipal*. Universidad Nacional de La Plata. Recuperado de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/21012/Documento_completo.pdf?sequence=1

Donahue, J. D., & Zeckhauser, R. J. (2011). *Collaborative governance: Private roles for public goals in turbulent times*. Princeton University Press.

Duchacek, I. D. (1986). *The Territorial Dimension of Politics: Within, Among and Across Nations*. Westview Press.

Durmuş, E. (2021). Las ciudades y el derecho internacional: ¿legalmente invisibles o actores con un creciente poder blando? En A. Fernández de Losada & M. Galceran-Vercher (Eds.), *Las ciudades en la gobernanza global* (Monografía Nro. 81). CIDOB.

El Ciudadano. (2013). *Estamos constituyendo una nueva marca para la ciudad*. Recuperado de

<https://www.elciudadanoweb.com/fein-estamos-constituyendo-una-nueva-marca-de-la-ciudad/>

El Litoral. (2025). *Rosario despegar: rutas estratégicas fortalecen la proyección internacional del aeropuerto Islas Malvinas*. Recuperado de https://www.ellitoral.com/regionales/rosario-despega-rutas-estrategicas-fortalecen-proyeccion-internacional-aeropuerto-islas-malvinas_0_Wfdom51bsr.html

El Vecino de Rosario. (2024). *Rosario dice presente en la Feria Internacional de Turismo con nueva identidad turística*. Recuperado de <https://elvecinoderosario.com.ar/rosario-dice-presente-en-la-feria-internacional-de-turismo-con-nueva-identidad-turistica/>

Estudio Lunes. (s.f.). *Municipalidad de Rosario: auditoría de marca y desarrollo de branding*. Recuperado de <https://estudiolunes.com/municipalidad-de-rosario>

Expreso.info. (2024). *Una nueva identidad turística para la Argentina: Rosario*. Recuperado de https://www.expreso.info/noticias/internacional/101222_una_nueva_identidad_turistica_para_la_argentina_rosario

Fernández, A., Madoery, O., Gaveglione, S., & Angelone, J.P. (1997). *Posicionamiento, competitividad e imagen de la ciudad de Rosario*. (M. del H. Romero, Coord.). Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Universidad Nacional de Rosario.

Fernández de Losada, A. (2013). *Effective Decentralized Development Cooperation: Flows, Modalities and Challenges*. UNDESA.

Fernández de Losada, A. (2014). *Revisión conceptual del fenómeno de la inserción internacional de los gobiernos locales y regionales*. Clib BCN.

Fernández, G., & Leva, G. (Comps.). (2004). *Lecturas de economía, gestión y ciudad*. Universidad Nacional de Quilmes.

Fundación Ciudad de Rosario. (2020). *Proyecto creación de la Marca ciudad de Rosario* [Documento institucional].

Fundación de la Ciudad de Rosario. (s.f.). *Estatuto*.

Govers, R., & Go, F. M. (2009). *Place branding: Glocal, virtual and physical identities, constructed, imagined and experienced*. Palgrave Macmillan.

Gobierno de Santa Fe. (s.f.). *Noticias institucionales*. Recuperado de <https://www.santafe.gob.ar/noticias/noticia/imprimir/283447/>

Hola Nación. (2025). *Los hechos de inseguridad en Rosario se redujeron en un 65,5 por ciento el último año*. Recuperado de <https://holanacion.com/2025/02/23/los-hechos-de-inseguridad-en-rosario-se-redujeron-en-un-655-por-ciento-el-ultimo-ano/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2022). *Gobiernos locales. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022*. Recuperado de <https://censo.gob.ar/index.php/gobiernos-locales/>

Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J. (2005). City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 96(5), 506-514.

Keating, M. (2004). Regiones y asuntos internacionales: motivos, oportunidades y estrategias. En T. Vigevani et al. (Orgs.), *A dimensão subnacional e as relações internacionais*. Editora da Universidade do Sagrado Coração.

Keohane, R., & Nye, J. (1988). *Poder e interdependencia. La política mundial en transición*. Grupo Editor Latinoamericano (GEL).

Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A conceptual framework for place marketing. *Journal of Brand Management*, 9(4), 249-261.

La Capital. (2008). *Rosario será sede del II Congreso Mundial de Marketing de Ciudades*. Recuperado de <https://www.lacapital.com.ar/la-ciudad/rosario-sera-sede-del-ii-congreso-mundial-marketing-ciudades-n291339.html>

La Capital. (2010). *Asumió el presidente del ETUR*. Recuperado de <https://www.lacapital.com.ar/edicion-impresa/asumio-el-presidente-del-etur-n771617.html>

La Capital. (2022). *El cartel de las letras "Rosario" generó una gran aceptación del público*. Recuperado de

<https://www.lacapital.com.ar/la-ciudad/el-cartel-las-letras-rosario-genero-una-gran-aceptacion-del-publico-n10012986.html>

La Capital. (2024). *Rosario cerró el 2024 con una baja en los homicidios del 65,5% en relación al 2023*. Recuperado de <https://www.lacapital.com.ar/la-ciudad/rosario-cerro-el-2024-una-baja-los-homicidios-del-655-relacion-al-2023-n10172281.html>

La Capital. (2025). *Rosario recuperó la confianza de los turistas y se posiciona fuerte como destino*. Recuperado de <https://www.lacapital.com.ar/la-ciudad/rosario-recupero-la-confianza-los-turistas-y-se-posiciona-fuerte-como-destino-n10193046.html>

La Política Online. (2025). *La violencia en Rosario se mantuvo en registros moderados en la primera mitad de 2025*. Recuperado de <https://www.lapoliticaonline.com/santa-fe/la-violencia-en-rosario-se-mantuvo-en-registros-moderados-en-la-primera-mitad-de-2025/>

Lara, R. F., Meléndez Yúdico, J., & Zapata Garesché, E. (2015). *Acción Internacional para una ciudad atractiva* (Cuadernos para la internacionalización de las ciudades Nro. 5). Proyecto ALLAS.

LatinSpots. (2008). *Ya comenzó el 2do Congreso Mundial de Marketing de Ciudades*. Recuperado de <https://www.latinspots.com/noticia/ya-comenz-el-2-congreso-mundial-de-marketing-de-ciudades/17281>

Le Saux, A. (2015). Un siglo de internacionalización de los gobiernos locales. *Revista Mexicana de Política Exterior*, (104), 55-72.

Loreto Florián, M., & Sanz, G. (2005). *Evolución de la terminología del marketing de ciudades*. Universidad de Alcalá.

Madoery, O. (2001). El valor de la Política de Desarrollo Local. En A. Vázquez Barquero & O. Madoery (Eds.), *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*. Editorial Homo Sapiens.

Madoery, O. (2007). *Otro desarrollo. El cambio desde las ciudades y las regiones*. Universidad Nacional de Gral. San Martín.

Maira, L. (Ed.). (2010). *La Política Internacional Subnacional en América Latina*. Libros del Zorzal.

Malé, J. P., & Cors Oroval, C. (2013). *Marco legal e institucional para la acción internacional de las ciudades* (Cuadernos para la internacionalización de las ciudades, Nro. 1). Proyecto ALLAS.

Malé, J. P., Cors Oroval, C., & Sanz Fiallo, V. (2014). *Internacionalización del gobierno local. Una política pública en construcción* (Cuadernos para la internacionalización de las ciudades Nro. 2). Proyecto ALLAS.

Marcadia, P. (2017). *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)*. Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Universidad Nacional de Rosario.

Marchetti, V., & Viceconte, E. (2013). *Marca ciudad Rosario: problematizaciones sobre la máquina expresiva*. Centro de Investigaciones en Mediatizaciones (CIM)-UNR.

Martín, D., & de la Fuente, R. (2022). Global and Local Agendas: The Milan Urban Food Policy Pact and Innovative Sustainable Food Policies in Euro-Latin American Cities. *Land*, 11(2), 202. <https://doi.org/10.3390/land11020202>

Marx, V. (2006). Las ciudades en la globalización. *Arquiteturarevista*, 2(1), 1-10.

MDZ. (2025). *Sin la preocupación por la violencia narco, los turistas vuelven a elegir Rosario y Santa Fe como destino*. Recuperado de <https://www.mdzol.com/sociedad/sin-la-preocupacion-la-violencia-narco-los-turistas-vuelven-elegir-rosario-y-santa-fe-como-destino-n1276038>

Miano, A., & Presman, B. (2008). *La experiencia del Plan Estratégico de Rosario: participación, diversidad cultural y planificación*.

Municipalidad de Rosario. (1998). *Plan Estratégico Rosario: Primera etapa*. Recuperado de https://www.rosario.gob.ar/web/sites/default/files/per_1998.pdf

Municipalidad de Rosario. (2018). *Plan Rosario Metropolitana – Estrategias 2018*. Plan Estratégico. Recuperado de <https://www.rosario.gob.ar/web/sites/default/files/perm.pdf>

Municipalidad de Rosario. (2023). *Más de 2 millones de turistas visitaron Rosario en 2023*. Rosario Noticias. Recuperado de <https://rosarionoticias.gov.ar/page/noticias/id/468047/title/M%C3%A1s-de-2-millones-de-turistas-visitaron-Rosario-en-2023>

Municipalidad de Rosario. (2024). *Más de 2 millones de turistas visitaron Rosario durante 2024*. Rosario Noticias. Recuperado de <https://www.rosarionoticias.gob.ar/page/noticias/id/549770/title/M%C3%A1s-de-2-millones-de-turistas-visitaron-Rosario-durante-2024>

Municipalidad de Rosario. (s.f.). *Munilog: Información municipal*. Recuperado de https://rosario.com.ar/munilog.htm#_blank

ON24. (2025). *Mientras en el país hubo una baja del turismo, en Rosario creció un 15 por ciento*. Recuperado de <https://www.on24.com.ar/negocios/mientras-en-el-pais-hubo-una-baja-del-turismo-en-rosario-crecio-un-15-por-ciento/>

Oosterlynck, S., Beeeckmans, L., Bassens, D. Derudder, B., Segaeert, B. y Braeckmans, L. 2019. *The city as a global political actor*. Oxon, Nueva York: Routledge.

Parra, L., Gutiérrez, J., & Longhurst, S. (2014). *Estrategias participativas para internacionalizar el territorio. Miradas desde América Latina y Europa* (Cuadernos para la internacionalización de las ciudades Nro. 3). Proyecto ALLAS.

Pérez Heredia, M. A. (2021). *¿En qué aspectos falla la marca Rosario desde la estrategia del city branding?*. Brandemia. Recuperado de <https://brandemia.org/en-que-aspectos-falla-la-marca-rosario-desde-la-estrategia-del-city-branding>

Plan Estratégico Rosario. (s.f.). *Plan Estratégico Rosario Metropolitana (PERM+10)*. Recuperado de <http://www.pem.org.ar/region.htm>

Polack, A. V., Martínez Silva, S., & Ramírez Chaparro, C. A. (2018). Las asociaciones público-privadas como instrumento de gobernanza colaborativa: apuntes para el debate y retos para la gestión. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (20), 22–38.

Romero, M. del H. (2015). *Las instituciones para la proyección internacional de las ciudades*. Programa de Alta Dirección Pública (PADP) en Internacionalización de las ciudades. Goberna América Latina/Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset.

Rosenau, J. N. (1997). Demasiadas cosas a la vez. La teoría de la complejidad y los asuntos mundiales. *Nueva Sociedad*, (148), 34-47.

Rosario.com.ar. (s.f.). *Portal institucional de Rosario*. Recuperado de https://rosario.com.ar/munilog.htm#_blank

RosarioPlus. (2023). *Cuántos turistas recibió Rosario en 2023 y desde dónde llegó la mayoría*. Recuperado de https://www.rosarioplus.com/en-otros-temas/turismo/cuantos-turistas-recibio-rosario-en-2023-y-desde-donde-llego-la-mayoria_a65ac29c6c7b75cfc8c5c7116

Russell, R. (2010). El Estado Nación y los actores gubernamentales no centrales: una relación complementaria. En L. Maira (Ed.), *La Política Internacional Subnacional en América Latina*. Libros del Zorzal.

Salomón, M. (2009). *La Acción Exterior de los Gobiernos Subnacionales y el Análisis de Políticas Exteriores* [Ponencia]. 1º Encuentro Nacional da ABRI, Río de Janeiro, Brasil.

Sánchez, S. J. (2013). Los relatos fundacionales de la ciudad de Rosario, Argentina. *TINKUY: Revista de Investigación y Debate*, (20), 105-119.

Sanz Corella, B. (2008). *Elementos para la construcción de una política pública local de cooperación descentralizada* (Guía para la acción exterior de los gobiernos locales y la cooperación descentralizada Unión Europea-América Latina, Vol. 2). Diputación de Barcelona.

Sassen, S. (1999) *La ciudad global: Nueva York, Londres, Tokio*, Buenos Aires, Eudeba, 1999, 458 pp. Título original: *The Global City: New York, London and Tokyo*, Princeton, Nueva Jersey, Princeton University Press.

Sassen, S. (2004). Las economías urbanas y el debilitamiento de las distancias. Lo urbano en 20 autores contemporáneos. Angel Martín Ramos (coord.) ISBN 84-8301-752-0, 133-144. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=5508>

Sin Mordaza. (2025). *Rosario vivió su mejor Semana Santa en términos de turismo desde 2022*. Recuperado de

<https://sinmordaza.com/noticia/450007-rosario-vivio-su-mejor-semana-santa-en-terminos-de-turismo-desde-2022.html>

Strange, S. (1996). *The Retreat of the State. The Diffusion of Power in the World Economy*. Cambridge University Press.

Uribe Villegas, J., & Rubio, L. (2014). *Comunicar la internacionalización de la ciudad. Guía para realizar campañas de sensibilización sobre acción exterior de los gobiernos locales y sus redes*. Proyecto ALLAS.

Van der Pluijm, R., & Melissen, J. M. (2007). *City Diplomacy. The Expanding Role of Cities in International Politics*. Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael'.

Vázquez Barquero, A. (2009). *Desarrollo, redes e innovación: Lecciones sobre desarrollo endógeno*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Zapata Garesché, E. (2007). *Manual práctico para internacionalizar la ciudad. Guía para la acción exterior de los gobiernos locales y la cooperación descentralizada Unión Europea – América Latina* (Vol. 1). Diputación de Barcelona.

Zeraoui, Z. (2016). Para entender la paradiplomacia. *Desafíos*, 28(1), 229-261.

Zeraoui, Z., & Rey, F. (2019). La marca ciudad y la paradiplomacia urbana. En M. Alvarez, M. Luna Pont, & N. Oddone (Comps.), *América Latina Global. Estudios regionales sobre paradiplomacia*. Universidad Nacional de Tres de Febrero.

Zubelzú, G. (2008). El diseño institucional y los perfiles de gestión externa de las provincias argentinas. En E. Iglesias, V. Iglesias, & G. Zubelzú, *Las provincias argentinas en el escenario internacional. Desafíos y obstáculos de un sistema federal*. CARI-PNUD.

ANEXOS

ANEXO I

LISTADO DE INTEGRANTES DE LOS ÓRGANOS DECISORIOS DEL CONCURSO MARCA CIUDAD DE ROSARIO

Miembros del Comité Técnico:

- Luis Nazer (Publicista, Presidente de NZR Sociedad Anónima de Comunicación, agencia miembro y fundadora de Fundación Rosario, Ex Presidente de Fundación Rosario).
- Manfred Alexenicer (Director de Borgonovo Publicidad agencia miembro y fundadora de Fundación Rosario)
- Jorgelina Fay (Subsecretaria de Comunicación, Municipalidad de Rosario)
- Alejandra Mattheus (Subsecretaria de Turismo, Municipalidad de Rosario)
- Luciano Olivera (Asesor en Comunicación, Municipalidad de Rosario)
- Gonzalo García (Director de Comunicaciones, Universidad Nacional de Rosario)
- Silvia De Pauli (Directora Ejecutiva, Fundación Rosario).
- Pablo Zecca (Diseñador especializado en marcas gráficas. Director de Proyectos en Estudio Lunes, a cargo del diseño de las actuales marcas gráficas del Gobierno Municipal y Fundación Rosario, entre otras).
- Fabián Alegre (Diseñador Gráfico especializado en estrategias de identidad y soluciones de diseño para marcas. Docente).

Miembros del Jurado:

- Pablo Javkin (Intendente de la Ciudad de Rosario)
- María Eugenia Schmuck (Presidenta del Honorable Concejo Municipal de Rosario)
- Franco Bartolacci (Rector de la Universidad Nacional de Rosario)
- Sebastián Lamelas (Presidente de Fundación Rosario)
- Carlos Bartolomé (Presidente de APAR)
- Luis Callegari (Comunicador social, Diseñador especializado en marcas y dirección de arte)

- Ximena Muñoz Vivas (especialista internacional en Design Thinking, facilitadora de la primera fase del proceso de desarrollo de marca)

ANEXO II

RESULTADOS DE LOS TALLERES DE VALIDACIÓN PRESENCIALES - MARCA ROSARIO 2019-2021

Resultados del taller sectorial con la Cámara Hotelera Gastronómica:

PERCEPCIÓN	POSICIONAMIENTO	DIFERENCIACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Vanguardista • Creativa • Con proyección • Busca oportunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Messianica 	<ul style="list-style-type: none"> • Audacia como actitud • Río
<p>+ Ciudad receptiva y amigable / anfitriona Ciudad que acoge a nativos y extranjeros Fusión de culturas Polo agropecuario mundial Ciudad resiliente, dinámica</p>	<p>+ Polo de Conocimiento Fontanarrosa, La Trova Convivencia religiosa, étnica, social Perfil autogestivo</p>	<p>+ Ciudad verde Ubicación geográfica Ciudad joven - vinculada al polo universitario Relación Río - naturaleza, lo urbano cerca de la naturaleza Conectividad Gastronomía</p>
<p>- Falta de valoración propia, autoestima (por mucha autoexigencia)</p>	<p>- No se valida "Messianica", no centrarse en una única persona. Comunicar más talentos, levantar el perfil de tenemos valorándolo</p>	<p>- No se valida "Audacia". Se considera como un concepto a desarrollar, no atributo actual</p>

Resultados del taller multidisciplinar, febrero 2020:

PERCEPCIÓN	POSICIONAMIENTO	DIFERENCIACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Vanguardista • Creativa • Con proyección • Busca oportunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Messianica 	<ul style="list-style-type: none"> • Audacia como actitud • Río
<p>+ Cultural Amistosa Orgullosa</p>	<p>+ Ciudad pasional Valores del messianismo (trabajo, humildad)</p>	<p>+ Pasión El Río como potenciador Actitud emprendedora</p>

Dinámica, que se adapta Diversa Importante patrimonio arquitectónico Calidez humana	Talento en todas las áreas Ubicación estratégica Diversidad cultural	Ciudad multicultural Ciudad belgraniana, cuna de la Bandera Open house Fiesta de las colectividades Festejo del Día del amigo Bares
- No se valida el concepto "Vanguardista" (a mejorar) Tampoco "búsqueda de oportunidades"	- Fanatismo No se valida "Messiánica" (no identificarse con una sola persona) Egos	- No se valida "Audacia"

Taller multidisciplinar, marzo 2020:

PERCEPCIÓN	POSICIONAMIENTO	DIFERENCIACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ● Vanguardista ● Creativa ● Con proyección ● Busca Oportunidad 	<ul style="list-style-type: none"> ● Talento humano ● Messianica 	<ul style="list-style-type: none"> ● Audacia como actitud ● Río
<p>+</p> Emprendedora Resiliente Valor de la vecindad Espíritu de pertenencia Espíritu de perseverancia Ciudad solidaria (ej. redes sociales profesionales) Inclusiva Trampolín de desarrollo personal y profesional	<p>+</p> Cuna de talentos en diferentes disciplinas Semillero de talentos (donde los talentos germinan) Solidaria, amistosa Perfil bajo Proactiva Cultura "del club" Amplia oferta académica Apropiación del espacio público Ciudad anfitriona, divertida Abierta a la diversidad	<p>+</p> Ciudad diversa, multicultural Tolerante Receptiva Espontánea Variada oferta gastronómica (en particular de río) Vitalidad, enérgica Semillero de talentos
<p>-</p> Cortoplacismo No se valida el concepto "Vanguardista" (no se puede asociar a la ciudad con esto, aunque sí sea dinámica) Falta valoración de lo local (independiente de la mirada de BsAs) Conservadurismo	<p>-</p> Falta retener talentos No se valida "Messiánica" (no atarse a una sola persona, término pedante) Falta autovaloración del talento, necesario para posicionarse hacia el afuera	<p>-</p> No se valida "Audacia" Falta de autoestima

Taller multidisciplinar, marzo 2020 (2da edición):

<p>PERCEPCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Vanguardista ● Creativa ● Con proyección ● Busca oportunidad 	<p>POSICIONAMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Talento humano ● Messianica 	<p>DIFERENCIACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Audacia como actitud ● Río
<p>+</p> <p>Variada oferta cultural Valor educativo Ciudad cosmopolita Creativa Festiva Anfitriona Amigable, receptiva, abierta, contenedora, “que abraza” Emprendedora</p>	<p>+</p> <p>Multiplicidad de talentos Talento colaborativo (de equipo) Polo de conocimiento en ciencia, tecnología, arte y cultura Pujanza</p>	<p>+</p> <p>El río, que implica “movimiento”, progreso, conexión, cercanía Ciudad verde: el río y sus parques. El uso que se hace de ellos, de los espacios verdes al aire libre como lugares para compartir, disfrutar, divertirse, relajarse, distenderse Ubicación estratégica Gastronomía, bares cerveceros Orgullosa sentido de pertenencia, identidad, “elijo vivir acá”</p>
<p>-</p> <p>No se valida el concepto “Vanguardista” (se considera que no es un atributo de la ciudad) Se discute la “búsqueda de oportunidades” como algo propio de la ciudad, ya que falta difusión y apoyo a iniciativas locales</p>	<p>-</p> <p>No se valida “Messianica”, no vincularse a una sola figura, ya que se cuenta con muchos talentos en diferentes campos</p>	<p>-</p> <p>No se valida “Audacia”, sí se considera que la ciudad tiene iniciativa</p>

ANEXO III

ENTREVISTAS

Entrevista a Silvia De Pauli, Directora Ejecutiva de La Fundación de la ciudad de Rosario 2017- 2022

25 de junio 2024

Mailén Gonzalez Kahl - La idea de crear una marca ciudad fue una de los primeros proyectos que se planteó la Fundación de la ciudad de Rosario, ¿cómo se pensaba desarrollar en ese momento?.

Silvia De Pauli - La Fundación de Rosario fue un espacio plural desde su conformación. El intendente Miguel Lifschitz convocó a más de 100 personalidades de Rosario, empresarios, periodistas, científicos y líderes de opinión a pensar la ciudad. La marca ciudad fue un tema surgido de esta etapa de trabajo y las dos agencias más importantes de Rosario, NZR y Borgonovo Publicidad, con Luis Nazer y Mario Borgonovo a la cabeza respectivamente, le dieron forma trabajando en conjunto y en base a toda la información recolectada durante las reuniones de conformación de la Fundación. Así crearon la marca “Rosario Hecha de Gente”.

Esta primera propuesta de marca ciudad, a pesar de haber nacido del seno de la Fundación, impulsada por el Intendente, no contó con el apoyo de la Municipalidad de Rosario, dándole la espalda a su implementación. Más allá de que la marca era muy sólida, representativa conceptualmente y contaba con un pregnante logo, nunca logró penetrar entre los rosarinos debido a que no tuvo visibilidad. La Municipalidad nunca la adoptó, continuando con la utilización de la marca de gestión MR en aquellos espacios en los que debía utilizarse la nueva marca ciudad. Su alcance fue extremadamente bajo y de muy corta duración, apoyado brevemente por algunos de los empresarios que formaban parte de la Fundación en esos momentos. Institucionalmente fue un traspie para la Fundación.

Con el paso de los años, la Fundación impulsó un segundo intento de construcción de la marca ciudad. En ese momento el trabajo estaba organizado en equipos conformados por miembros voluntarios quienes cedían sus horas en pos de la ciudad. Uno de los equipos vigentes era Marketing y Posicionamiento, el que propuso nuevamente la creación de una marca ciudad esta vez a partir de la contratación de una consultora de reconocimiento internacional, de modo de ganar respaldo a la propuesta en base a antecedentes y

expertise. Este proyecto no prosperó porque la Fundación no contaba con los recursos económicos para llevarlo adelante, pero principalmente por el contexto que se estaba viviendo.

MGK - Claro, el momento más crítico de la crisis de imagen de Rosario, cuando todo el tiempo se publicaban noticias negativas de la ciudad en los medios nacionales. Es en este momento que la Fundación decide cambiar el foco de trabajo, ¿no?

SDP- Exacto. En ese momento la Intendente de Rosario era Mónica Fein. La Fundación comienza a preocuparse por la escalada de noticias negativas acerca de la ciudad relacionadas con el contexto de violencia extrema y el narcotráfico. Bajo la presidencia de Guillermo Laino y la vicepresidencia de Luis Nazer, se contrata a la consultora Porter Novelli, para trazar con suma urgencia un plan de comunicación de crisis. Ante más de 100 empresarios, líderes de opinión, medios de comunicación y autoridades municipales y provinciales, se presentó el resultado de la investigación a nivel nacional realizada acerca de la “percepción de imagen de la ciudad”. El resultado fue alarmante: 8 de cada 10 personas consultadas, que nunca había visitado la ciudad, no planeaba hacerlo debido a las noticias negativas acerca de la inseguridad. En cambio, aquellas que la habían visitado habían cambiado su percepción negativa y volverían a hacerlo.

En paralelo, se crea el portal de noticias positivas “Rosario es más”, con el objetivo de contrarrestar la imagen negativa que se difundía a nivel nacional sobre la ciudad, asociada a los hechos de violencia vinculados al narcotráfico. Para esto, se generó una importante red de instituciones y personalidades de la ciudad que generaban contenido sobre otras cuestiones que también sucedían en la ciudad, cosas positivas. El portal era una suerte de “agencia de noticias”, para que los periodistas puedan tomar notas para sus medios, y así equilibrar la imagen de la ciudad. No se pedía que no se publiquen noticias negativas, sino que compensen con las positivas.

De esta manera se trabajó en reforzar los atributos positivos de la ciudad, los que se habían detectado en las primeras reuniones para la creación de la Fundación, posicionando y potenciando el trabajo que los rosarinos hacían por su ciudad.

Para promocionar el portal se realizaron reuniones con periodistas, se organizaban press tour con medios de otras ciudades, principalmente medio nacionales de Buenos Aires, y promoviendo la publicación de las notas con los periodistas locales. El resultado, a pesar de todo, fue positivo. El esfuerzo era muy grande, pero el resultado de las encuestas empezó a mejorar.

Y luego, ya sobre fines de la segunda gestión de Mónica Fein, se volvió a conversar acerca del lanzamiento de una marca ciudad para potenciar los resultados alcanzados. Incluso se analizaron ejemplos como el caso de la marca país de Colombia, cuyo slogan era “el riesgo es que te quieras quedar”, como ejemplo de un modo de sortear una crisis.

La Intendente manifestó su compromiso e interés, y apoyó el trabajo de la Fundación, aunque los costos del proyecto siempre le parecieron altos (en este momento se continuaba con la idea de contratar a una consultora de renombre internacional). Pero, al poco tiempo de estas reuniones, la Fundación se entera de que la municipalidad estaba trabajando en una nueva marca ciudad. Efectivamente, la municipalidad había contratado al estudio de diseño Shakespeare, firma que se elige Ronald Shakespeare era rosarino, aunque desde hacía mucho tiempo que vivía en Buenos Aires y tenía muy poco vínculo con la ciudad. Incluso él solo participó de la primera reunión por la marca, y después el tema lo lideró su hijo. De acá surge la marca “Rosario =”, utilizando un signo en celeste que emulaba la bandera nacional, creada en la ciudad.

MGK - Investigando sobre esta marca pude ver que en su momento un Concejal del PRO realizó un pedido de información para que se haga público cuánto se pagó por este trabajo, y si se había realizado una licitación pública para elegir a la consultora que realizaría el proyecto.

SDP - Si, hubo cuestionamientos al respecto, porque la marca fue lanzada con una gran campaña que incluyó una alta exposición en numerosos medios de comunicación y una agresiva campaña de vía pública.

MGK - ¿Y qué tal resultó esta marca? Según tu perspectiva.

SDP - La marca “Rosario =” fue una marca demasiado confusa, en todos sus aspectos, comenzando por su diseño. Cuando desde la Fundación Rosario tomamos conocimiento del proyecto, y de que estaban diseñando la campaña de lanzamiento, pedimos una reunión a la Intendenta y a la Secretaria de Comunicación, Paula Favaretto. La reunión se demoró, pero cuando finalmente se dio (una semana antes del lanzamiento de la campaña, con todas las piezas de comunicación casi listas), le dimos nuestro punto de vista como especialistas en el tema. pero ya era tarde. El presidente de la Fundación era Guillermo Laino, el Vicepresidente, Luis Nazer, y yo como voluntaria en representación de San Cristóbal Seguros y líder del equipo de Comunicaciones. Además, la Fundación contaba con una Responsable de Comunicaciones, y un sólido equipo de profesionales de la comunicación de diferentes empresas asociadas.

Pero las explicaciones y respuestas que recibimos de la Secretaria de Comunicación fueron vagas. Ella sostenía que no se trataba de una marca ciudad, sino que era una marca gobierno, pero todas las funciones y usos que comentaba correspondían a los de una marca ciudad.

Posteriormente, hubo una segunda reunión entre algunos miembros del equipo de Comunicación con Pablo Javkin, quien reconoció que se había gestado como una marca ciudad y había sido pedida al estudio Shakespeare en esos términos. En esa reunión tratamos de explicarle el alcance y diferencias entre una marca ciudad y una de gestión, tratando de convencerlo de abortar el lanzamiento, obviamente sin éxito.

Esta marca, además, fue lanzada en un contexto totalmente inapropiado. Tuvo una campaña de una alta exposición en un entorno económicamente crítico y de un alto nivel de inseguridad, ya que en ese momento habían recrudescido las noticias negativas acerca de la ciudad. En este aspecto, Rosario siempre vivió una relación cíclica con este tema. Cuando nos alegrábamos de que las noticias disminuían, aparecía una nueva de alto impacto que nos volvía a poner en las tapas de los diarios nacionales de forma negativa.

MGK - Por lo que pude ver, la marca "Rosario =" estaba pensada junto con toda una señalética que debía comunicarse con la gente de la ciudad, rosarinos y turistas. Incluso se quería poner unos corpóreos en el ingreso de la ciudad, que no creo que se hayan puesto.

SDP - Si, efectivamente, la campaña de lanzamiento de la marca fue muy fuerte en vía pública a través de distintos dispositivos. Esto es uno de los fuertes del estudio de diseño Shakespeare, es un medio que manejan muy bien. Los corpóreos en los accesos a la ciudad no llegaron a colocarse porque la inversión era muy alta y la marca fue rápidamente destrozada. Comenzaron a aparecer grafitis junto al signo "=" de tono absolutamente negativo como por ejemplo, "Rosario = narcos". Si bien este fue el más significativo, hubo otros tan o más fuertes como "Rosario = hambre", "Rosario = muerte", "Rosario = crimen".

La idea original de la estrategia de marca era asociar a Rosario con imágenes positivas, pero, en el contexto de crisis de percepción que estábamos viviendo por la ola de crímenes en la ciudad, era muy fácil torcer la idea hacia una connotación negativa. En un momento como el que se estaba viviendo, como el de la situación de inseguridad que se vivía en Rosario, con eco en todos los medios nacionales, era muy fácil que este mensaje sea usado en su contra. Esto había sido advertido tanto a Pablo Javkin como a Paula Favereto en la reunión que habíamos mantenido, pero no escucharon nuestro planteo e igualmente

lanzaron la marca. Esta repercusión negativa impulsó, además, a que la oposición pida explicaciones, tal como fue el caso del Concejal del PRO.

Otro aspecto relevante fue el hecho de que esta marca se lance en el último tramo de la gestión de Fein, luego de los cambios en la Secretaría de Comunicación. La primera gestión de Fein, y parte de la segunda, había mantenido al mismo comunicador que Lifchitz y utilizado la misma marca, el MR naranja. Después, Daniel Canaval pasa al staff de la provincia para reemplazar a Rubén Galassi que toma otras funciones y allí asume Paula Favareto en la Municipalidad.

MGK - Entonces, mientras se consideró que no era hora de volver a lanzar una nueva marca ciudad, la Fundación continuó trabajando con el análisis de noticias, encuestas sobre la percepción de la ciudad y el portal de noticias “Rosario es más”.

SDP - Si. El programa “Rosario es más” fue uno de los ejes de la Fundación Rosario que más perduraron en el tiempo. Nació con la gestión de Laino, continuó con la de Luis Nazer, luego Federico Ortega y Sebastián Lamelas. Yo comencé a trabajar como Directora Ejecutiva durante la presidencia de Laino, y me aboqué a potenciar el trabajo a través del uso de las redes sociales para realizar más acciones de comunicación a un menor costo, entre otras acciones.

Luego las encuestas y mediciones tuvieron que ser discontinuadas por falta de presupuesto.

MGK - ¿Cómo continuó abordándose el tema de la marca ciudad dentro de la Fundación, con estas historias fallidas sobre la espalda?

SP - No contar con una marca ciudad siempre fue un gran pendiente para la Fundación, ese gran objetivo no cumplido. Todos los presidentes hasta Lamelas tuvieron el tema en su agenda y dentro de las prioridades.

Paralelamente, la Bolsa de Comercio de Rosario también busca retomar el tema de la marca ciudad, y trae al consultor argentino, residente en España, Andy Stallman, a dar una charla que se llamó “El branding del futuro”. Ante esto, Federico Ortega [Presidente de la Fundación en ese momento] vuelve a conversar con la Bolsa para coordinar los pasos a seguir. La Bolsa le había pedido a Stallman un presupuesto para desarrollar la marca, pero era excesivamente oneroso.

De esta manera, la marca ciudad vuelve a ponerse en agenda. Organizamos una reunión en la Bolsa de Comercio y lo convocamos al candidato electo Pablo Javkin, para plantearle el tema nuevamente, haciendo hincapié en el interés del empresariado por llevarlo adelante.

Javkin manifiesta su apoyo, pero asegura que la ciudad no posee recursos para este proyecto. Aún así sostiene su apoyo a la iniciativa.

De esta manera, y nuevamente con el liderazgo de la marca en manos de la Fundación, se vuelve a pedir cotización a las mismas consultoras internacionales que se habían contactado en intentos anteriores. Ambas propuestas, la de Future Brand e Interbrand, seguían lejos del alcance presupuestario de la Fundación, aunque eran inferiores al de Stallman.

La pandemia pone un impasse a este tema, pero en el afán de que siga vivo en la agenda de la ciudad, se comienzan a organizar jornadas de concientización como “Marca para superar una crisis”, que buscaban poner el tema en la agenda del empresariado rosarino en busca de su apoyo económico.

MGK - También recuerdo que en ese momento se empezó a debatir el hecho de que si se hablaba tanto del "emprededurismo de rosario", del "profesionalismo de rosario", ¿por qué no desarrollar la marca con una empresa local?.

SDP - Ese dilema estuvo siempre presente, ¿buscamos alguna empresa internacionalmente reconocida, que nadie pueda cuestionar? (aunque siempre se puede cuestionar algo) ¿o lo hacemos desde Rosario?.

MGK - Acá empieza el último proceso de creación de la Marca Rosario...

SDP - Si. No habiendo conseguido el presupuesto necesario, se comienza a articular el proceso nuevamente de forma interna. A partir de su trabajo como consultora para OSDE, Federico Ortega logra atraer el interés de Ximena Muñoz Vivas y la suma a este proceso. Ximena, con una extensa trayectoria en España y desempeñándose como consultora en diferentes países, dona a la ciudad el taller "101 visiones para construir nuestra marca". Con este taller se inicia formalmente el último proceso de construcción de la marca, que reunió, al igual que en los actos iniciales de la Fundación, a más de 100 líderes de opinión, periodistas, empresarios y autoridades de la ciudad para desafiarnos a pensar en la ciudad. Lo más curioso es que este taller coincidió con los resultados obtenidos en las reuniones originales que dieron origen a la campaña “Hecha de gente”.

MGK - Investigando sobre el tema pude ver que estos mismos atributos identitarios de la ciudad "autoconstruída", "que no tuvo fundación", "fruto de su propio esfuerzo" pueden rastrearse a los comienzos de la creación de la ciudad de Rosario. Lo que me lleva a pensar que si no hay ahí una identidad consolidada ¿dónde la hay?.

SDP - Exacto. Eso demuestra que Rosario tiene una identidad sólida, trazable a lo largo del tiempo, pero que no está condensada en una identidad corporativa compleja como debe ser una marca, que incluya un logo, ejes y mensajes de comunicación. Y lo mejor es que estos ejes y mensajes surjan del debate interno, en este caso, de los ciudadanos. Entonces, ¿qué metodología podíamos utilizar para reflejar la voz de los ciudadanos?: encuestas, talleres, análisis de noticias, entrevistas en profundidad con líderes de opinión de la ciudad, con instituciones representativas, tratando de lograr una muestra representativa de los habitantes de la ciudad.

Una vez que tuvimos el resultado de ese taller, pudimos comprobar que los atributos que se habían consensuado coincidía con los estudios que se habían hecho tiempo atrás: el valor de la gente, el río integrado a la vida de la ciudad, el Monumento a la Bandera como el gran ícono, el esfuerzo, la resiliencia de los rosarinos, el habernos constituido en una ciudad importante sin ser capital de provincia. Todo esto demuestra que tenemos una identidad fuerte pero que no se refleja en una identidad de marca ordenada. ¿Por qué? Porque no es una política de estado. Se necesita el apoyo del Gobierno local en esta construcción. Ninguna ciudad que tenga una marca fuerte lo hizo a espaldas del Gobierno local. El sector privado tiene que acompañar, pero el que debe impulsarlo es el Estado.

MGK - La duda que me surge en este momento es: venimos de todo este recorrido, se crea la marca "Arriba Rosario" como marca de gestión, se hace el rebranding del escudo municipal para que sea utilizado como marca de gobierno, Javkin asume con conocimiento de todo el trabajo que estaba realizando la Fundación, dándole espacio para que sea ella la que cree la marca ciudad, incluso Jorgelina Fay, parte del Comité Ejecutivo de la Fundación, había pasado a ser la Subsecretaria de Comunicación de la gestión de Javkin. Después, ¿qué pasó?.

SDP - Eso es lo que no sabemos, es una gran incógnita, pero una vez más esto se cierne dentro de las paredes de la Municipalidad.

MGK - ¿Qué otros factores considerás que abonaron a esta situación?

SDP - Personalmente creo que la Fundación ha cambiado de eje a lo largo de numerosas presidencias, aunque también es cierto que entre Laino y Lamelas hubo una fuerte alineación. Luis Nazer le aportó su espíritu creador, el de trabajar por el posicionamiento positivo de la ciudad a través de su percepción y su imagen. La Fundación había sido creada para lanzar una marca ciudad, y sostener y afianzar el posicionamiento de Rosario. Lamentablemente este objetivo no logró cumplirse.

Entrevista a Daniela Picatto, primer Secretaria Ejecutiva de La Fundación de la ciudad de Rosario

10 de febrero 2025

Mailén Gonzalez Kahl - Quisiera recordar los comienzos de la Fundación de la ciudad de Rosario, ya que vos fuiste su primera Directora Ejecutiva y que, según tengo entendido, la Fundación se creó bajo el objetivo de crear una marca ciudad.

Daniela Picatto - El 2004, post Congreso de la Lengua, fue una época de bastante abundancia económica, con un repunte de la soja que dió a los empresarios sustento económico para imaginar nuevos proyectos. Yo en ese momento trabajaba para Miguel Lifschitz en el armado del relacionamiento con el sector empresario. El Congreso de la Lengua puso a Rosario en el mapa global, ayudó a que la ciudad sea reconocida a nivel internacional, y además, la gente se apropió mucho del evento, todos los rosarinos veían por televisión el Congreso a medida que sucedía.

En este contexto, en reuniones con el sector empresario, Miguel desafía a Mario Borgonovo, y le plantea que nadie sabía sobre marca ciudad en Rosario. Entonces Mario armó una reunión en la que convocó a distintas personas del mundo del marketing de Rosario, entre ellos Nestor Cordini y Maria Teresa Dichiará. Allí todos hicieron una propuesta, y fue elegida la de ellos, pero se trataba de una propuesta de marketing hacia la Municipalidad, no era lo que Miguel quería.

Entonces, a partir de ahí, en 2005/2006 empezamos a realizar reuniones de mesas chicas para alinear a diferentes empresarios de la ciudad en este proyecto de pensar el marketing de Rosario. Eran mesas de trabajo de intercambio de opiniones compuestas con personas de distinto color político y de distintas miradas. Buscábamos que los empresarios se apropiaran de la propuesta, hacerlos parte, mostrando el compromiso de Miguel con

proyecto, quien venía cada tanto a las reuniones para mostrarse alineado. En ese momento el grupo se llamaba “Junta Técnica de Rosario y su Región”, y nos reuníamos en el ETUR.

Desde ese momento participaban Bachiochi, Rojkin, Borgonovo, Cordini, Dichiara, Bogonovo, Nazer, Cristini, Bonggiovani, Rojkin, Siri, Herrera, Valero, si no me olvido a nadie; y por la Municipalidad estaba Juan Alberto Nyffenegger por el ETUR y Oscar Madoeri como Secretario de Producción, y yo, que coordinaba. La reuniones eran periódicas y se empezó trabajando con estudios de ciudades comparadas, con ver qué hacían otras ciudades, y así estuvimos 2 o 3 años. Incluso nos vinieron a visitar de la cátedra de marca ciudad de la Universidad de Quilmes, con un grupo de colombianos que estaban trabajando sobre la temática. Luego nosotros terminamos viajando a Colombia a un congreso. También organizamos el primer congreso de marketing de ciudades de Rosario.

En ese momento era la Municipalidad, en vinculación con la UNR, quien realizaba los estudios, pero si queríamos hacer un desayuno teníamos que salir a pedir el aporte de las empresas. Entonces decidimos darle un formato jurídico, y ahí se decide crear una Fundación, con 108 empresas aproximadamente, quienes donaron un aporte para crear la organización.

MGK - Es decir que la Fundación se estableció alrededor de la idea de crear la marca ciudad.

DP - Si, en realidad alrededor de la idea de pensar el marketing de la ciudad, que es más que solo la marca, el posicionamiento. Se buscaba también que todas esas personas, que tenían mucha vinculación con el mundo, se convirtieran en embajadores de Rosario, que supieran transmitir las fortalezas de la ciudad. Igual que lo que se intentó hacer cuando había muchas noticias negativas sobre Rosario, brindándoles media trainings para que supieran cómo bajarles los decibeles sin negarlas, pero poniendo en valor las buenas noticias también, hubo diferentes estrategias para todo esto.

Pero en general, la idea era pensar la ciudad como un producto en el mundo y para la apropiación de los rosarinos. Así nace la Fundación, y yo termino siendo la primera Coordinadora (en ese momento no existía la figura de Directora). Había que juntar el dinero, administrarlo, convocar a las reuniones, organizarlas, mediarlas, sistematizar la información obtenida. Alberto Grimaldi fue el primer presidente, y en esa primera gestión hubo mucho trabajo de ordenamiento y de darle un marco más formal.

MGK - ¿Y cómo fue, en ese marco, el nacimiento de la primera marca que propone la Fundación, "Rosario hecha de gente"?

DP - Si no recuerdo mal, se hicieron diferentes propuestas y se votaron, y ganó la de Nazer.

MGK - ¿Y qué pasó con esa marca?, ¿por qué no se aplicó?

DP - A esa marca se había llegado por un consenso interno, pero le faltaba más trabajo de apropiación por parte de los rosarinos, de llegada a la gente y de definición clara de dónde se tenía que aplicar la marca ciudad. En ese momento no estaba tan coordinado el uso de la marca con la Municipalidad. A esa marca la usábamos nosotros, recuerdo que se habían hecho unos kits para los embajadores. Se mezcló con la institucionalización de la Fundación. Fue el primer intento, después se fue mejorando el proceso.

Entrevista a Héctor De Benedictis, Secretario de Cultura, Educación y Turismo de la Municipalidad de Rosario 1993-1995 y Secretario de Turismo y Presidente del Ente de Turismo 2010-2020

18 de febrero 2025

Mailén Gonzalez Kahl- Para ir en orden: vos fuiste Secretario de Cultura, Educación y Turismo entre 1993 y 1995, y fue hacia ese año que comenzaron los estudios para crear el primer Plan Estratégico de Rosario. ¿Recordás ese proceso?

HDB - Sí, comenzaron por esa época. En Rosario hubo otro plan, anterior, que se hizo en los '60, un Plan Director, que en un punto era un plan estratégico. Pero efectivamente, fue con Binner que se consolidó la idea del Plan Estratégico. Y si no me equivoco, el primer director del plan fue Lifchitz.

MGK - Por lo que estuve leyendo, en ese momento ya se hablaba de la relevancia de la imagen de la ciudad, y de la importancia de construir una marca. Quería saber si vos recordás qué se escuchaba al respecto en ese momento, si se hablaba de marketing o de la necesidad de contar con una Marca Rosario, o si no se hablaba mucho sobre el tema.

HDB - No, no mucho. Pero hay que entender algo importante de esa época: el desprecio que el ciudadano tenía por su propia ciudad. Desprecio en el sentido de que le bajaba el precio.

Te cuento una anécdota: cuando yo asumí como Secretario de Cultura, Educación y Turismo, el sector del turismo era muy controvertido. Yo provenía del campo cultural, y mi suegro, cuando se enteró de que me habían encargado el turismo de la ciudad, me preguntó “¿no te da vergüenza?, ¿ésta ciudad?, ¿turística?”. Incluso si lo escuchás hablar a Fontana Rosario, él decía que Rosario no era una ciudad turística. El turismo para el ciudadano rosarino representaba las sierras o el mar. Y Rosario estaba negada de sí misma, los balcones de los edificios que estaban más cercanos al río miraban a la ciudad, dando la espalda al río. Pensalo en comparación a hoy en día. Por ejemplo, había una revista de humor que se llamaba “Risario”, que tenía una bajada que decía “ríase, ser rosarino es un chiste del destino”. Es decir, el rosarino siempre fue una persona de muy baja autoestima sobre la ciudad, y de muy alto chauvinismo. Porque se quejaban, pero si les decías “Córdoba es más linda”, te iban a decir que eso era mentira. Un punto de inflexión en ese paradigma cultural fue el Congreso de la Lengua. Yo me acuerdo que en ese momento los taxistas decían todo el tiempo “que linda está la ciudad”, lo que demuestra que tuvo unas consecuencias muy importantes.

Yo creo que el cambio empezó con Caballero, cuando consiguió que Menem le dé al Municipio las tierras del ferrocarril, que son las tierras que están sobre el río. Porque antes de eso, el centro de la ciudad estaba todo cerrado. Los que estuvieron presentes en esa reunión dicen que fue algo increíble, cuentan que había unas treinta personalidades destacadas, jugadores de fútbol, industriales, y demás, y Caballero le dice a Menem “Presidente, a nosotros nos vendría muy bien que nos dieran las tierras del ferrocarril, las que dan al río”, y Menem se da vuelta, lo mira, y le dice “son tuyas”. Es increíble que un momento así haya definido la nueva ciudad.

Es durante el gobierno de Caballero que se construye el Parque España, y ahí se empiezan a tirar las murallas que encerraban a la ciudad y le tapaban el río. Porque todas esas tierras eran privadas. Se empiezan a tirar desde el Parque España hasta el CEC.

Yo soy músico, en ese momento daba clases en la Escuela de Teatro, y estaba muy relacionado con la gente del cine y de la danza. Ya me había empezado a dar cuenta de que el teatro estaba tomando nuevos formatos, más relacionado con las artes visuales, haciendo performances, con instalaciones que requerían de grandes espacios. El teatro se estaba bajando de los escenarios italianos, ahora necesitaba espacios amplios, acomodables, que permitieran un intercambio. Y entonces veo en los galpones, donde ahora está el CEC [Centro Operacional Contemporáneo], la oportunidad de crear un espacio así.

En fin, creo que las primeras operaciones estratégicas pensadas para cambiar la ciudad fueron de esa época.

MGK - Que extraño que, siendo tan reciente toda esa modificación geográfica de la ciudad, hoy sea lo que más la define.

HDB- Sí, la verdad es que sí. Son 32, 33 años, que es mucho tiempo, pero a la vez es muy poco para que Rosario empiece a identificarse con su río. Porque es en ese momento que el río empieza a tener protagonismo. Ojo, vamos a algo que puede ser considerado menor, la gastronomía. La gente no comía pescado de río. Y lo mismo pasaba con la recreación. En el 2001, desde la Secretaría de Cultura, hicimos una nota en la revista "Basto Mundo" sobre las islas, y el hecho de que la gente empezaba a ir al río a pasar el tiempo libre. Pero mucha gente, aunque cruzaba a las islas, no se quería bañar en el río, lo consideraban barro. Y tampoco era fácil acceder, no había infraestructura, era más que nada una aventura que hacían los jóvenes y adolescentes.

Incluso, te cuento otra anécdota, cuando yo era muy chiquito, pasamos por donde hoy está el Parque España, y no había nada, estaba todo cerrado, pero me acuerdo de haber visto un buque ballenero medio desguazado, y en mi mente de niño quedar muy perturbado, porque no entendía qué pasaba ahí, ¿había ballenas?, ¿qué había?.

Lo que te quiero decir es que el río no se usaba ni como entretenimiento, ni se valoraba su gastronomía, ni la ciudad con sus balcones miraban para el río. Todo ese cambio de morfología y de funcionamiento de la ciudad se dio porque alguien lo vió.

MGK - Ese sería el resultado de una planificación estratégica, donde se decide que la ciudad empiece a mirar hacia el río.

HDB - Me da la impresión de que primero se empezó a descubrir, a usar, y después se empezaron a fijar las estrategias. Pero no te lo puedo confirmar, es la impresión que me da. En el Parque España sí se hizo un gran trabajo, se abrió el espacio, se hicieron ferias, después se hizo la explanada y el edificio. Pero en el CEC, las tierras se entregaron a la ciudad alrededor del '95, porque nosotros ocupamos el espacio. En realidad ni Caballero ni el Secretario de Planeamiento estaban al tanto, porque sino, no nos lo iban a permitir. Pero con Servicios Públicos empezamos a conseguir luces y a hacer publicidad, era todo muy precario. Después me tocó dirigirlo.

MGK - Es decir, que según tu parecer, la ciudadanía empieza a ocupar esos espacios, y a partir de ahí hay una visión estratégica sobre el lugar y se planifica.

HDB - Por ejemplo, en el año 92, Francia, para el 500° aniversario del descubrimiento de América, envió un barco con artistas franceses. Ellos hicieron una performance en la bajada del Parque España, antes de que se inaugurara. Y fue algo fantástico. Era un día que llovía, y ellos tenían una escenografía con nylons, se tiraban pintura y estaban desnudos. Había muchísima gente presente, y era un público totalmente variado. Y me acuerdo que ese día yo pensé “acá sacaron un tapón, ahora toda la gente se va a venir para acá”. Porque todo el mundo quería estar ahí.

Y bueno, a mi me fascinaban los galpones, es una pena que se hayan tirado los de chapa. Yo fui responsable durante dos años de armar el proyecto, porque casi se privatiza. Hice un proyecto con la UNESCO, donde vinieron tres consultores: una brasilera, un vasco y una arquitecta de Buenos Aires. Trabajamos 15 días, y ellos le dijeron “Intendente, no privatice esto, nosotros viajamos por todo el mundo, asesorando para que en las ciudades hagan lo que usted puede hacer acá, porque no lo tienen”. Y a la semana Lifchitz me llama y dice “no privatizamos nada”.

Entonces, el río es definitivo, ese crecimiento de la ciudad tiene que ver con la búsqueda de la marca en la ciudad. Eso tiene que ver con la estrategia.

MGK - Yendo un poco más adelante en el tiempo, a partir de 2010 fuiste Presidente del EUR y también estuviste en la Junta Coordinadora del Plan Estratégico Rosario Metropolitano, el que le siguió al PER. En ese contexto del plan estratégico ¿se hablaba de marca ciudad?.

HDB - Sí, sí, ya se había empezado a pensar en la marca. Desde la gestión de Caballero en adelante, Rosario estuvo muy influenciada por Barcelona. Y fue en ese momento que se dieron cuenta de que era necesario definir un posicionamiento. No tanto la imagen gráfica, porque en ese sentido, no creo que hayan hecho un gran trabajo, ellos cambiaban los logos en cada gestión. Me parece que no tenían muy en claro que una era la marca gestión y otra la marca ciudad. Ese era un poco el problema, no había distinción ahí.

Cuando entré al ETUR, en esta ciudad no pasaba nada relacionado al turismo, no era un lugar pretendido. A mi me costó aceptar el puesto, y lo terminé haciendo porque era un ente autárquico. Yo había tenido un paso muy breve por Turismo antes, pero había sido diferente, porque había un Director de Turismo, y yo me ocupaba de Cultura. Y ahí había creado un plan de cultura para la ciudad, consultado con todos. Y también venía del CEC, que fue un trabajo que me había encantado. El mundo cultural era mi ambiente.

Pero Lifschitz ya me había nombrado como representante en el ETUR, dos años antes, y me venía insistiendo para que empiece a trabajar ahí y arme un plan estratégico. Dudé mucho antes de aceptar, me acuerdo que una vez le pregunté “¿por qué yo?”, y me respondió “porque sos un tipo creativo con mucha capacidad de gestión”, y ahí ya no le pude decir que no.

Cuando llegué al ETUR vi que en las paredes había: una foto de una escultura en Boulevard Oroño, una foto del Teatro El Círculo vacío por dentro, una foto del Parque Independencia, una del Parque Francés; y yo pensaba “cualquier ciudad tiene todo esto”. Y es que, cuando vos ponés una foto de un teatro muy importante vacío, lo que le estás diciendo al mundo es lo mismo que le quisieron decir los que se independizaron en mayo, que es que no tenés una independencia cultural, solo una independencia económica. Por ejemplo, todos los himnos nacionales de América fueron compuestos por europeos, que pertenecían a las clases dominantes, y con eso le querían demostrar al mundo que no eran bárbaros, que no eran indios. Por lo tanto, trabajaron con esa imagen.

Entonces, si vos hoy en día seguís utilizando una imagen del Teatro El Círculo vacío, no estás demostrando ninguna identidad, la única identificación que puede haber ahí es la de decir, “ojo, que nosotros somos como ustedes”.

Además, la situación del personal era caótica en el ETUR apenas llegué. La institución tiene representantes del sector hotelero, gastronómico, de las agencias de viaje, y es muy difícil hacer que se pongan de acuerdo.

Trabajamos con la Secretaría de Turismo, y creamos un plan estratégico. La última actualización del plan fue en 2019, cuando ya había asumido Javkin, y fue el plan en el que más actores participaron.

MGK - Cuando estabas en el ETUR se lanzó la marca “Muy Rosario”, para identificar productos locales. ¿Cuál fue el alcance que le quisieron dar a esa marca?, ¿era una marca pensada para promocionar a la ciudad?

HDB - Esa marca la diseñó Florencia Balestra. Estamos hablando de finales del año 2015. En todos lados donde yo había trabajado siempre se hablaba del tema del merchandising. Entonces, tomamos la decisión de hacer algo específicamente para los turistas. Esa marca está registrada, eso es lo bueno de trabajar en un ente autárquico, que tenés tus propios recursos y tu propia operativa, no tenés que esperar los tiempos de la política.

Yo parto de una anécdota que escuché alguna vez en un Congreso sobre música: decían que Bach no había existido, sino que alguien decidió construir en base a diferentes personalidades, compositores, un ícono. Hicieron una puesta en valor de todo lo que diferentes autores componían. Entonces pensé “tenemos que hacer algo así”.

Pero en Rosario no se pensaba desde el punto de vista turístico a la ciudad. Por ejemplo, cuando se hizo la autopista Rosario-Córdoba, todos los rosarinos lo único que pensaban, era que iban a llegar más rápido a Córdoba, nadie pensó que los cordobeses podían venir para acá. Pero había que preverlo, y teníamos que hacer promoción para que eso pase. Y cuando hacés una promoción, tenés que tener clara tu identidad, esa es la marca, tu identidad.

MGK - Exacto, hay que construir la identidad, acordarla, los ciudadanos se tienen que coordinar en el discurso.

HBD - Es buenísima la palabra: acordarla. No es solo crear el discurso, es creérselo, apropiárselo. Teníamos que definir qué era Rosario, qué era ser rosarino (incluso quisimos hacer el Congreso de la rosarinidad). Era una pregunta antropológica casi.

Entonces empezamos a analizar desde lo gastronómico: el carlito, el amargo obrero, el bife de chorizo, la mortadela Paladini. Fuimos a hablar con estas empresas, para que en su marketing hablaran de que se trataba de un producto rosarino. Por ejemplo, fuimos a hablar con la empresa que le hacía el marketing a Amargo Obrero, y le dijimos que nosotros queríamos impulsar esa bebida, y me miraron como preguntando ¿qué hace el Estado acá?. Entonces les explicamos que podríamos usar la bebida cuando organizáramos viajes, y que ellos podrían hacer sus promociones. No queríamos cobrar nada ni pagar nada, tenía que ser algo mutuo. Les encantó la idea, pero al final no pasó nada.

MGK - ¿Es decir que ustedes fueron buscando productos tangibles que representaran a la ciudad de Rosario?

PDB - Productos que estuvieran en la identidad rosarina. Por ejemplo, cuando era chiquito, con mi papá comprábamos Carlitos en el bar Junior y los íbamos a comer enfrente del Monumento. Es algo que me recuerda a mi niñez. Entonces, había que buscar la historia, ¿cómo se hace el Carlito?, ¿quién lo inventó?.

Los primeros que se sumaron, del mundo gastronómico, fueron los del Paseo Pellegrini. Hicimos el Festival del Carlito, con el concurso del mejor Carlito.

Incluso (esta fue la idea más delirante), queríamos hacer alguna conexión con Uruguay, entonces dije “hermanemos el Carlito con el chivito uruguayo”. Y vino una delegación uruguaya, y cada vez que venían periodistas de Uruguay los llevábamos a comer Carlito.

Lo que quiero decir es que hay que crear una historia, un relato. Me parece que la marca se construye con un relato.

Te cuento otra anécdota. Empezamos a hacer la semana gastronómica. Y un grupo de cocineros muy reconocidos de la ciudad tenía que hacer una intervención. Yo propuse hacerla sobre el sandwich de mortadela, y que cada uno le dé su impronta. Pero uno de ellos, que trabajaba en el Casino, no quiso, dijo “yo no estudié cocina para hacer un sándwich de mortadela”. Pero después de un año más o menos, voy al Casino un fin de año, y había empanadas de entrada, y ¿qué tenían? mortadela. Lo que quiero decir, es que hay que promover la creatividad, no hay acciones que no requieran de una gestión, y de un tiempo de instalación de las ideas.

Lo mismo pasa con la marca, no se la crea y listo. Hay que sostenerla, buscar cuáles son los signos que nos definen. Lo mismo pasa en el arte, la música, el fútbol. En cualquier lugar del mundo saben quién es Messi, y saben quién es el Che Guevara. Si vos tenés esos dos íconos enormes los tenés que usar, no importan las posturas ideológicas, hay que usarlos para potenciar la imagen de la ciudad.

Otro ejemplo, yo tenía la idea de que cada arte tenía que tener su domingo en la ciudad. Entonces hicimos lo que yo llamo “las hermanitas pobres” de los Festivales Internacionales: el Festival Internacional de Video, en vez del de Cine; el Festival Internacional de la Danza, en vez del de Artes Visuales; y el Festival Internacional de Poesía, en vez del de Narrativa. Hoy en día el Festival de poesía existe, el de video pasó a ser un Festival de Cine Latinoamericano, y el de Danza se agotó en sus propias contradicciones.

Y otro Festival que para mi era fundamental era el de Historieta, así se hizo Crack Bang Boom. Yo lo conocía a Rizzo, que es muy reconocido a nivel internacional, y que estaba muy interesado en organizar alguna convención. Pero teníamos que conseguir el financiamiento para hacerlo, y cuando voy a hablar con la gestión municipal, me dicen “esto no aporta a las arcas”, y yo le digo “lo que aporta a la marca, aporta a las arcas”. Y así los convencí. Porque si la marca se fortalece, derrama económicamente, y derrama autoestima en los ciudadanos, que fue lo mismo que pasó con el Congreso de la Lengua, lograr que los taxistas dijeran “está linda la ciudad”, llenos de orgullo. Antes los taxistas nunca decían esas cosas.

Hay muchas cosas en la ciudad que requieren ser puestas en valor para que la gente las conozca y los llene de orgullo. Por ejemplo, el escultor Lucio Fontana, fue uno de los más reconocidos en Italia en el siglo XX, pero no es italiano, es rosarino, y nosotros tenemos una obra bellísima de él, “el sembrador”, pero acá nadie habla de esa obra, y eso que debe costar millones de euros. Lo que hay que hacer es promocionarla, enseñar que existe esa obra y que su escultor es rosarino.

Otro ejemplo, una vez le planteé a una amiga, que es una historiadora muy reconocida, Alicia Mejía, que teníamos que reconstruir la historia del Puerto, su relato, encontrar dónde estaba la piedra fundamental. Estuvimos un mes y medio pensando, buscando, investigando. El mapa histórico de la ciudad muestra que el Puerto estaba donde ahora está Canal 5, así que fuimos a ver, y ahí encontramos la placa fundamental del Puerto.

A mi me encanta eso, pensar cómo reconstruir el relato. Y más con las nuevas tecnologías. Así, con QRs hicimos el circuito del Puerto, que llega hasta el Parque España. Entonces vos vas pasando por postas, recorriendo, y en los QR tenés videos con canciones, con historiadores o con gente que trabajó, por ejemplo, en los galpones cuando ahí se almacenaba azúcar. Y así vas descubriendo una historia.

También hicimos el circuito de la Trova Rosarina; el circuito de Lucio Fontana; el circuito de Messi (que lo terminaron cuando yo ya no estaba, porque la familia dudaba por los abuelos); el circuito de la memoria; el circuito del Che Guevara.

También empezamos a buscar gente que hiciera de embajadores de Rosario, sin cobrar nada, por supuesto. Le pedimos a Fito, a Baglietto, a Novaresio, a Rosín, que hablen de Rosario. Incluso llegamos a conseguir que Serrat grabe un video hablando sobre Rosario. Lo conseguimos en Barcelona, habíamos viajado a un evento muy grande de Congresos y Convenciones. Lo logramos sin pagarle nada, le pedimos que nos diera unas palabras sobre Fontanarrosa y sobre la ciudad, y su respuesta fue pura poesía. Cuando proyectamos el video la gente lloraba, y es que al generar la marca generás autoestima, y es lo más importante, porque es la gente la que te va a fortalecer la marca, sino es una marca vacía, a la que no le ponés el pecho.

Otra idea con respecto a la marca, es que yo quería que la tipografía fuese rosarina, y eso hicimos, ya que Rosario se dice ser la ciudad del talento. Pero después no me la dejaron usar porque había un manual de marca que seguir.

MGK - Ese fue un debate que se dio dentro de la Fundación: si hacer el desarrollo de la marca con una consultora internacional o con un equipo rosarino.

HDB - La Fundación de la ciudad de Rosario fue una creación muy inteligente de Lifchitz, que necesitaba tener a ese grupo de formadores de opinión coordinados, igual que el Foro o Transcender. El ETUR está conformado por tres representantes del Concejo, tres del ejecutivo, y seis del sector privado. Y uno de ellos fue la Fundación. También estaba el Bureau de Convenciones, los hoteleros, los gastronómicos. Yo incluso hice participar a las instituciones educativas. Pensá que cuando empezamos a trabajar en el turismo de la ciudad, la Universidad Nacional de Rosario no tenía carrera. Después de mucho trabajo y desarrollo desde el Estado se dieron cuenta de que ahí había un campo a desarrollar, porque tener una carrera pública no es lo mismo que tener una carrera privada. Todas las carreras privadas formaban a los chicos para trabajar en una agencia de turismo, pero la UNR los forma para hacer gestión.

MGK - Hablando de la Fundación, vos participaste del proceso para crear la última marca, en el evento "101 visiones para construir nuestra marca". Fue un taller en el que se buscaba definir los atributos de la ciudad. ¿Qué te pareció el proceso?, ¿sentiste que fue plural, participativo?.

HDB - El taller estuvo bueno, pero me dio la sensación de que ya estaba todo hecho, todo decidido, que quisieron protagonizar el proceso, cuando en realidad podrían haber consultado. Nosotros teníamos muchísimas encuestas, había muchísimo trabajo ya hecho, trabajo de base.

MGK - ¿Ustedes hacían encuestas? ¿Sobre la percepción de la ciudad en el exterior?.

HDB - No, hacíamos encuestas en la ciudad. Le preguntábamos a los turistas que venían a Rosario: qué venían a hacer, qué les gustaba de la ciudad. Y teníamos informes de todo, por lo que nuestro trabajo partía del terreno, no de lo que los teóricos universitarios decían que había que hacer en la ciudad.

MGK - ¿Sintieron como ETUR que los convocaron solo para la foto?.

HDB - Claro, si vos como institución participás del ETUR, y ahí se está discutiendo sobre marca ciudad, y vas por tu cuenta y te ponés a armar una marca ciudad solo, ¿para qué estuviste ahí? Además, los que tienen que definir el plan turístico de la ciudad son los actores turísticos. Y en el ETUR estaban todos, incluyendo al Ejecutivo y el Legislativo Municipal.

Nosotros habíamos hecho mucho trabajo. Por ejemplo, antes no había fotografías de la ciudad, y yo soy fotógrafo, esas cosas me importan mucho. Así que hicimos fotos, videos, y cambiamos el ángulo, ya no eran fotos de una escultura clásica, eran los parques llenos de gente. Y todo eso fue pensado en equipo. También hicimos nuevas fotografías del Monumento, con otra luz. Y lo más importante, fue que trabajamos en el relato.

Cuando llegué al ETUR hacía 4 años que habían cambiado el logo, entonces, ¿por qué yo lo iba a cambiar de nuevo? No importa si me gusta o no me gusta, lo importante es que perdure en la mente de las personas, instalarlo.

MGK - La marca que usaban en el ETUR, ¿en qué ámbitos se usaba?, ¿para promoción turística?, ¿para productos rosarinos?.

HDB - Sí, sí. Pero también teníamos el problema de que cuando cambiaban los Directores de Comunicación de la Municipalidad, pretendían que nosotros apliquemos la marca que ellos aplicaban como marca gestión.

Ahora, yo creo que el problema es que el turista no vota. Entonces, si vos estás a cargo de la comunicación de la Municipalidad, estás buscando al que vota, al ciudadano, por eso siempre cada nueva administración quiere cambiar todo, aunque sean del mismo partido, quieren diferenciarse. Y eso cuesta muchísima plata. Como la marca que desarrolló Shakespeare, "Rosario =", que "no nos la cobran", y no, no nos cobran la marca, pero sí el desarrollo.

Esa marca tuvo muchos problemas de asociaciones con imágenes negativas, porque en ese momento Rosario pasaba por una crisis de imagen. Nosotros desde el ETUR hicimos mucho trabajo para revertir eso. Cuando empezaron los descréditos, empezamos a aplicar diferentes estrategias que eran nuevas para mí, como por ejemplo los PNT [Publicidad No Tradicional]. Pagamos publicidades que eran, por ejemplo, un locutor de TN diciendo "che, estuve en Rosario el otro día, que linda que está la ciudad".

También hicimos presentaciones en Buenos Aires de Turismo Deportivo, Turismo Cultural, Turismo de Congresos y Convenciones. Todo esto lo pudimos hacer porque el ETUR tenía fondos propios, si hubiésemos tenido que esperar el visto bueno de la Secretaría nunca lo podríamos haber hecho.

MGK - ¿Y con qué marca gráfica iban a estas presentaciones?, ¿Con la marca "Rosario=?.

HDB - No, nosotros nunca implementamos las marcas gestión. Íbamos con la Marca Rosario, no recuerdo cuál era el logotipo, usábamos un corpóreo grande que decía "Rosario".

Otra cosa que hicimos en ese momento, fue una serie de videos que se llamaban "Rosario con otros ojos". Grabábamos el testimonio de gente que vivía en Rosario, pero que era de otros países. Por ejemplo, había que ir a Chile a promocionar la ciudad, entonces allá mostrábamos un video en donde un chileno contaba sobre su experiencia en la ciudad. También lo hicimos en Colombia, en Uruguay. Eso te da otra perspectiva de la ciudad.

MGK - Qué increíble, porque yo trabajé 9 años en la Fundación, y durante esta época se pensaban y se diseñaban estrategias para hacer frente a la crisis mediática, pero no se sabía, o por lo menos yo no sabía, lo que estaba haciendo el ETUR, se podrían haber sumado los esfuerzos.

HDB - Compartimentos estancos. Lo mismo pasa en la Municipalidad, compartimentos estancos. Es tristísimo eso, y fue una de las cosas que vi apenas entré a la función pública. Donde más me dolió fue en el proyecto de los galpones. El proyecto ahí era muy interesante, queríamos reunir a todos los emprendimientos que necesitaban un espacio para funcionar, y armar algo colectivo, cruzando los servicios, una especie de red. Pero hubo gente que se resistía, porque los galpones son impermeables al de afuera.

MGK - Por último, te quería preguntar si te parece que Rosario necesita hoy en día una marca, que englobe, que sirva de paraguas para las diferentes iniciativas. ¿Te parece que hubiese servido si en ese momento tenían, no solo una marca gráfica, un logo, sino también un speech armado, un par de atributos elegidos que formen un relato?.

HDB - Siempre hace falta una marca. Lo que nosotros no conseguimos fue que la ciudad incorpore todo el trabajo que veníamos haciendo. Y yo creo que hoy se vació el relato, y eso es algo fundamental que hay que construir. Cada acción tiene que ir acompañada de un relato. Para mí, la Marca Rosario tiene que tener celeste y blanco, te guste o no te guste. Fuera del país, la bandera es nuestra. Y tiene que tener al Monumento a la Bandera.

Después hay personas, como Messi, que te pueden abrir puertas. Pero, por ejemplo, cuando hicieron el primer video con Messi, no nos consultaron, no nos avisaron. Cuando lo presentaron en Barcelona, yo no lo podía creer, porque era un video sobre la violencia en el fútbol, pero a la vez era un video que presentaba a la ciudad. Y en el video se veían escenas violentas, y una lágrima que le corría a Messi por la mejilla. Violencia, y al final

decía “paz”. ¿Cómo van a hacer eso? pegan a una marca sana, problemas que a lo mejor ni siquiera conoce la gente de allá.

Volviendo al tema, te respondo: sí, Rosario tiene que tener una marca. Y los talleres de marca que hizo la Fundación estuvieron muy bien, pero yo desconfío de los concursos, porque ¿quién era el jurado?, estaba el Intendente, alguien del Concejo, y ¿y qué saben ellos de diseño?, ¿qué crédito tienen para ser jurados de una marca?. Yo buscaría al director de la carrera de diseño, a alguien especialista. Mirá, Napoleón decía que el que domina las costas, domina los continentes, y yo te digo, el que domina el nombramiento del jurado es quien domina el resultado, porque si yo elijo cinco artistas contemporáneos, la marca va a ser una, si pongo cinco arquitectos, va a ser otra. Por eso yo desconfío de los concursos.