

Contenidos del Manual

Prólogo (Karla Sponar)	3
Introducción (Jorge Dell’Oro)	5
Capítulo 1: Lo local frente a lo global (Jorge Dell’Oro)	7
Capítulo 2: Posicionamiento desde la identidad (Jorge Dell’Oro)	23
Capítulo 3: Construcción de la Marca Ciudad (Marisa Ramos).....	31
Capítulo 4: Comunicar es cerrar el círculo (Jorge Dell’Oro)	43
Capítulo 5: Arte Urbano como herramienta de comunicación política (Leontina Etchelecu)	57
Capítulo 6: Seis letras para ganar elecciones desde la identidad urbana (Carmen Beatriz Fernández)	65
Capítulo 7: El compromiso ciudadano en la marca ciudad (María Teresa Peña)	73
Capítulo 8: El ejemplo de Santiago de Chile. La experiencia del programa “un barrio para mi familia” (Vanessa Sabioncello)	81
Capítulo 9: Curitiba: Ciudad modelo brasileña (Rubens Figueiredo)	93
Capítulo 10: Una ciudad en transformación. Medellín, donde el terror se convirtió en confianza (Carlos Andrés Pérez Múnera)	105
Anexo: Trabajo Práctico (Jorge Dell’Oro y Marisa Ramos)	113

Prólogo

Las ciudades que nos gustan tienen algo que nos toca, mueve, que nos pertenece en cierta forma: tienen identidad. Algo que nos acerca tanto a un lugar hasta sentirlo como propio. Las ciudades sin orden, sin puntos de encuentro, sin una historia propia, parecen estériles, sin vida.

Para lograr identidad, lo básico es tener una comunicación permanente y enfocada a su destinatario. De hecho, la comunicación nunca termina, ya que callarse también significa transmitir algo: en este caso la falta de presencia, de propuestas, en resumen - falta de interés.

Por eso el programa regional *Medios de Comunicación y Democracia en Latinoamérica* de la Fundación Konrad Adenauer junto con algunos miembros de la red latinoamericana de consultores OCPLA (www.ocpla.net) propuso un seminario sobre la comunicación permanente en ciudades. Inicialmente este mismo se enfocó en mega ciudades. Ahí se formó el grupo de trabajo que luego tuvo la idea de continuar con este proyecto desarrollando un manual para la comunicación permanente a nivel comunal.

Con este pretendemos fortalecer el deseo de establecer más y más estrategias de comunicación política que lleguen a sus habitantes más allá de las elecciones o plebiscitos. Estos acontecimientos son la temporada alta de la comunicación política, en la que muchas veces se corre el riesgo de producir promesas inflacionarias. El éxito duradero, se construye de otra manera: con compromiso, incluyendo al ciudadano. Es por eso, que los expertos de la “marca-ciudad” por ejemplo proponen de trabajar *desde* y no sólo *por* las necesidades de los ciudadanos⁽¹⁾.

Con este Manual el programa regional *Medios y Democracia* de la Fundación Konrad Adenauer busca sistematizar las últimas experiencias de sus colaboradores, incluyendo los mejores ejemplos de Latinoamérica, Alemania y otros lugares del mundo.

Este trabajo apunta a que los conceptos de comunicaciones a nivel municipal se correspondan con las exigencias del siglo XXI: Reducir los riesgos generados por la pobreza, contribuir a tejer los vínculos sociales, generar entusiasmo en asumir la responsabilidad por una vida más digna.



Dra. Karla Sponar
Directora del Programa
Regional Medios de Comunicación
y Democracia en Latinoamérica
/ Fundación Konrad Adenauer



Programa Medios de Comunicación
y Democracia en Latinoamérica

1- Toni Puig: *La comunicación municipal, cómplice de los ciudadanos*. 2003, Paidós

Introducción

El objetivo del Manual es abordar en profundidad la construcción de la identidad de una ciudad, como propuesta innovadora, para ganar elecciones en el marco de una campaña electoral municipal.

Ante la complejidad de la gestión de una ciudad -que crece vertiginosamente al ritmo de las carencias y demandas de los ciudadanos-, muchas veces los dirigentes políticos optan por soluciones cortoplacistas y “cosméticas”. La falta de una visión arquitectónica de la política ha impedido la elaboración de estrategias que perduren en el tiempo y que incluyan al ciudadano, en la preparación de un proyecto de ciudad al que aspiran.

La economía, la planificación urbana, las obras y servicios públicos y la seguridad, fueron recurrentemente ejes de promesas electorales que, la mayoría de las veces, formaron parte de propuestas desarticuladas en función de proyectos exigidos por necesidades coyunturales o, por planteos de corto o mediano plazo.

En el marco de la globalización, una de las grandes batallas que afrontará toda urbe es por su identidad cultural. Sin embargo, ¿cuántos planes estratégicos han sido concebidos desde la identidad de la ciudad? Recientemente, muchos gobiernos municipales han puesto en marcha modelos casi iguales de Marca Ciudad, desconociendo las particularidades propias de cada ciudad, allí donde radica su valor diferencial.

En la búsqueda por resaltar estos valores, está el verdadero poder que tiene un gobernante para integrar a los ciudadanos al proyecto de posicionamiento del núcleo urbano que gobierna, y hacerlos partícipes del mismo. Gran parte de la clase dirigente latinoamericana ha dejado de satisfacer las aspiraciones de los ciudadanos, obstaculizando la construcción de un proyecto a largo plazo que incluya la identidad de la ciudad, conceptualizada en el “Triángulo de la Identidad” cuyos vértices son: su morfología, su personalidad y su dinámica; en otras palabras, su diseño urbano, impronta cultural y “ritmo”.

Estimamos que un cambio de paradigma que permita integrar a los “vecinos” como parte del futuro proyecto de una ciudad, será la herramienta que dará la posibilidad no sólo de conectar a la política con la sociedad sino, también, lograr una real identificación del ciudadano con su ciudad y su orgullo de pertenencia.

La política y los políticos deben interpretar hacia dónde se dirigen las sociedades y, más aún, anticiparse y liderar su porvenir. Es con la gente, con sus aspiraciones, con la identidad de la ciudad, con la política, que podremos recorrer un destino en común. Esperamos que la presente herramienta genere un enfoque particular de cómo hacer política y cómo comunicarla.



OCPLA

Organización de Consultores
Políticos Latinoamericanos

Jorge Dell'Oro
Coordinador

Capítulo 1

Lo local frente a lo global

La configuración de ámbitos urbanos y actores sociales está impulsada no sólo, por el espacio de lo público-privado, sino también, por la articulación entre lo local y lo global. La defensa de la identidad y, por ende, de lo autóctono, se encuentra amenazada o en muchos casos diluida, por un fenomenal proceso de uniformidad producto del esquema global de producción e intercambio económico.

En un mundo globalizado, las fronteras se desdibujan y las culturas tienden a fundirse. En mayor medida, los países menos desarrollados son penetrados por medios de comunicación y hábitos de consumo que le son ajenos. Sus sistemas democráticos de gobierno son erosionados, quedando sin poder de negociación, sometidos a imposiciones de conducta y decisiones tomadas en los grandes centros financieros; no encontrando otra salida que ser globalizados en condiciones de absoluta debilidad.

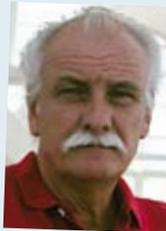
El proceso de globalización no sólo se da a nivel económico, sino también cultural. Se globalizan las pautas de consumo y los campos culturales, llevándose por delante la dimensión cultural original, lo que da como resultado un peligroso proceso de pérdida de identidad.

El sentido del mundo y de lo real es redefinido por la gran influencia de los medios masivos de comunicación que reformulan/enmarcan nuestra manera de ver las cosas, el espacio y el tiempo. "Lo que es real no es nuestro directo contacto con el mundo sino lo que es dado en la TV. La televisión es el mundo"⁽¹⁾.

Bajo esta influencia casi hegemónica de la televisión se unifican los hábitos y surgen nuevos referentes de la cultura mundial, especialmente de Estados Unidos, sustituyendo al modelo anterior proveniente de Europa.

La visión eurocéntrica -que tiene como pilar la transferencia del poder político de los Estados a centros supra-estatales- no advierte que muchas sociedades no alcanzaron la primera modernidad; es decir, en un mundo claramente asimétrico están lejos de poder prescindir de cuotas de soberanía que nunca tuvieron y sin embargo necesitan. Es el caso de muchos países latinoamericanos en los cuales sus gobiernos, no sólo no controlan las variables económicas -flujos de inversiones, tipo cambiario o transacciones internacionales- sino que, tampoco pueden impedir o filtrar la penetración cultural foránea.

1- Kuan Hsing Chen. "The Masses and the Media: Baudrillard's Implosive Posmodernism", en *Theory, Culture y Society*, London, Sage, Vol., 4, 1987.



Jorge Dell'Oro

Argentina

info@dellorotrigo.com.ar

Perfil profesional

Presidente de *Dell'Oro Trigo S.A. Comunicación Institucional*. Especialista en Comunicación Institucional Política y Municipal. Profesor en Universidades de Argentina, Colombia, y Ecuador.

Es profesor de la Maestría en Marketing y Comunicación Política de la Universidad del Salvador.

Fue presidente del Círculo de Creativos Argentinos y vocal de la Comunidad Publicitaria; jurado y panelista en festivales CLIO, FIAP, Gramados, A.A.E.R., Premio Clarín, Lápiz de Oro, Montreux, León de Oro y Cronista.

Co-autor del Libro y Video *Trastienda de una Elección* y, del Manual y Video de *Marketing y Comunicación Política*, y de otras publicaciones de la Fundación Konrad Adenauer.

Co-organizador del I Seminario Iberoamericano de Marketing Político (SIMAP). Ex consultor del Banco Mundial para Argentina y Paraguay.

Obtuvo numerosos premios internacionales y nacionales. Ha participado en campañas electorales en Argentina y del Partido Popular Español.

Asesor de legisladores, intendentes y políticos argentinos en estrategias de comunicación.

Fue columnista del diario Infobae. Participa en programas políticos en TV. Condujo el programa radial Agenda de la Comunicación.

Miembro de OCPLA, Organización Consultores Políticos Latinoamericanos, de la Fundación Konrad Adenauer.

Estos nuevos hábitos económicos y culturales también tienen sus efectos en la morfología y comportamiento de las ciudades a través de cambios y desplazamientos de zonas de residencia (barrios cerrados/countries), como la proliferación de centros comerciales (shoppings, centros de esparcimiento). Ello no sólo exacerba el consumo, sino también, lo modifica ya que desarrolla un mayor interés por lo estético -decoración de las casas, remodelaciones, carteles publicitarios- que no son otra cosa que una manifestación de la ostentación y de lo cosmético de la apariencia.

Muchos especialistas consideran que el (re)surgimiento de localismos es la respuesta actual a esta transnacionalización cultural; vulnerada la identidad nacional aparecen los localismos y regionalismos. Cuando los hábitos y tradiciones son amenazados desde el exterior, el sentido de pertenencia tiende a configurarse sobre lo más próximo; es decir, la sociedad busca refugio en lo inmediato: su familia, su barrio, su ciudad; en definitiva, en la esencia misma de su identidad.

Si analizamos el concepto que vincula al ciudadano con los límites territoriales que le otorgan su identidad, podríamos afirmar que la misma no puede ser reproducida por la globalización. A nuestro juicio debemos luchar contra el concepto de “ciudadanía global” que algunos pretenden imponer. Está demostrado que, en los últimos tiempos, como consecuencia de una falta de planificación urbanística integral y/o de la construcción de ciudades, a partir de modelos basados en aspectos estrictamente económicos y arquitectónicos donde prima la especulación inmobiliaria, en los cuales la dimensión cultural ha estado parcialmente ausente, o no se la ha tenido suficientemente en cuenta; a raíz de anárquico urbanismo, se han conformado espacios con gran densidad de población que han sido el germen para la irrupción de conflictos sociales⁽²⁾ intensos -cuando no radicalizados-.

El rescate y la valorización de lo local cobra una importancia sustancial desde el accionar político y cultural. Hoy más que nunca la defensa de los valores culturales, de las tradiciones y del patrimonio, son premisas indispensables para que cada ciudadano vuelva a sentir que “pertener” tiene sentido. Esta pertenencia lo cobija de un mundo hostil donde las culturas influyentes -dadas por el poder económico- lo arrinconan y condicionan a consumos culturales que no le son propios. Por ello, brindarle la posibilidad de encontrarse con lo suyo es tarea casi obligatoria de los gobernantes.

Hay quienes confunden las ciudades multiculturales con la falta de una identidad propia o yuxtaposición de identidades. Compartimos el pensamiento de George Yúdice⁽³⁾ quien afirma: “Los multiculturalistas no son tontos incapaces de ver que están comprando la revolución en un mall; en todo caso, creen que es posible jugar el juego de la ciudadanía mediante el consumo no sólo de mercancías sino, lo que es más importante, de representaciones”.

2- Sentimientos nacionalistas, étnicos y religiosos que en muchos casos han optado por recurrir a la violencia como manera de defenderse frente a lo desconocido o foráneo.

3-Yúdice, George. *El Recurso de la Cultura*. Editorial Gedisa. Barcelona, 2002.

La pregunta sería: ¿la multiculturalidad no la terminan haciendo el matrimonio mercado/identidad? Quizás podríamos decir que las “multiculturales” son nichos de mercado, generados por la sociedad de consumo con el objeto de direccionar mejor sus productos. La apreciación puede ser temeraria, pero si tomamos en cuenta que existen empresas de marketing y agencias de publicidad, especializadas en atender a grupos como gays, afrodescendientes, latinos u otros, no suena tan disparatada.

“Humanizar la ciudad” fue el lema que la UNESCO llevó a la “Cumbre de las Ciudades” (HABITAT II) en 1996. El mismo engloba dos aspectos:

- la búsqueda por restituir a los ciudadanos el protagonismo que les ha quitado la globalización y,
- el fomento del desarrollo de políticas culturales capaces de fortalecer sus identidades.

El desarrollo de políticas culturales es el medio más natural y -nos atrevemos a afirmar- el más efectivo para el logro de este objetivo. No existe otro medio o solución que el que las ciudades adquieran internacionalidad; por ello citamos a Panayotis Soldatos quien claramente lo expresa al afirmar que:

“[...] en un mundo donde la sociedad nacional pierde progresivamente su cordón protector de las fronteras, sobre todo en el plano socioeconómico, los grupos y colectividades territoriales, regionales o locales, se ven obligados a reaccionar en un contexto de interdependencia que se traduce en términos de vulnerabilidad y de oportunidad. Nuestras ciudades buscan acoplamientos, como operaciones más allá de las fronteras nacionales; nuestros alcaldes se transforman en embajadores itinerantes de promoción económica; nuestras cámaras de comercio mediatizan la apertura internacional de nuestras empresas (sobre todo pequeñas y medianas); nuestros gobiernos nacionales empiezan a adaptarse, lentamente, al principio de la paradiplomacia de las ciudades.”⁽⁴⁾

Si bien compartimos la visión de Soldatos no podemos menos que reconocer que la misma está formulada desde la óptica de la economía/producción y puede ser cuestionada por quienes entienden que no todas las ciudades producen bienes y servicios exportables. En parte es cierto y en parte no, puesto que si adopto un posicionamiento de ciudad cultural, las industrias culturales “fabricarán” productos exportables, además de generar un flujo turístico que permitirá dinamizar la economía de la ciudad. En este contexto, los municipios tienen el desafío de encontrar sus propios espacios de desarrollo dentro de los espacios globalizados o, por el contrario, podrán ser desplazados o excluidos.

Barcelona -cuarta ciudad europea elegida por su oferta cultural después de Londres, París y Roma- obtiene cuantiosos beneficios económicos sólo por uno de sus “productos”: La Sagrada Familia. El monumental templo diseñado por Gaudí fue visitado por 2.537.729 personas en 2006; a un valor general de € 8 la entrada, la recaudación alcanzó la significativa cifra de € 20.277.832. Este es tan sólo un ejemplo que confirma que la cultura también puede producir riqueza⁽⁵⁾.

4- Soldatos, 1986. Citado en Sérieyx, 1994, 178

5- Fuente: www.noticias.ya.com/local/cataluna/04/1/2007/sagradafamilia_noticias

La gestión estratégica y posicionamiento de ciudades logra un gran impulso a través de la construcción de una Marca Ciudad que la proyecta a nivel nacional e internacional y, en la cual la gestión cultural puede -y en algunos casos debe- tener un lugar preponderante. Estos conceptos serán desarrollados más adelante, pero consideramos necesario ir familiarizándonos con ellos.

El abordaje desde la identidad y quehacer cultural acrecienta su valor diferencial, a la vez que puede ser el motor que permita involucrar activamente a los habitantes en dicho proyecto. La cultura/identidad es una posibilidad de revalorizar el territorio, ya que está estrechamente conectada al espacio donde se asienta, lo que trae aparejado beneficios e inconvenientes.

Entre sus beneficios podemos citar que -frente a otras alternativas económicas- resulta bastante complejo “deslocalizar” los procesos productivos vinculados a la cultura. Es complejo -no imposible- crear productos y servicios económicos -entre los más tradicionales, artesanías, gastronomía y música folklórica- ligados al patrimonio cultural de una ciudad o territorio fuera de su perímetro territorial.

Entre los inconvenientes, podemos mencionar el hecho de que las peculiaridades culturales de cada ciudad o territorio condicionan y determinan sus potencialidades; es decir, lo que hace diferente a la cultura de otros productos y servicios económicos, es que las alternativas de dar valor agregado social dependen de su particularidad y especificidad.

Es importante aclarar qué se entiende por cultura y para ello es preciso recurrir a distintas acepciones realizadas por especialistas. Para John Thompson -quien nos propone una nueva visión o enfoque- el análisis de la cultura tiene que ser visto como el estudio de las formas simbólicas, o sea, las acciones con significado, objetos y expresiones de distintos tipos, en relación a procesos históricos particulares y socialmente estructurados, en los cuales dichas formas simbólicas son producidas, transmitidas y recibidas⁽⁶⁾.

En particular, Thompson acentúa su mayor valor por su esencia estructurada. Desde una perspectiva económica, la importancia de esta definición está basada en la incidencia de los aspectos de producción, transmisión y recepción; si se realizara una traducción al lenguaje del marketing podríamos decir son la producción, distribución y consumo.

Tener en cuenta que: las formas simbólicas son los productos; el análisis cultural es el estudio de marketing de cómo estos bienes se producen, distribuyen y consumen.

No cabe duda del valor que el territorio le da a la identidad; la cultura no sólo se manifiesta en un monumento histórico o en un conjunto social estructurado sino también en un territorio determinado.

6- Thompson, John. *Ideology and modern culture*. Polity Press, Cambridge, U.K. 1990.

*De esta manera llegamos a la siguiente conclusión:
la cultura es un sistema compartido de valores, creencias y prácticas que tiene una clara dimensión territorial.*

Es en el territorio donde, se conjugan las múltiples relaciones de una sociedad y el ámbito en el que se determinan cuestiones fundamentales sobre el grado de satisfacción humana, como son el sentido de pertenencia, la autoestima o la canalización de necesidades expresivas y comunicativas que toda comunidad organizada tiene.

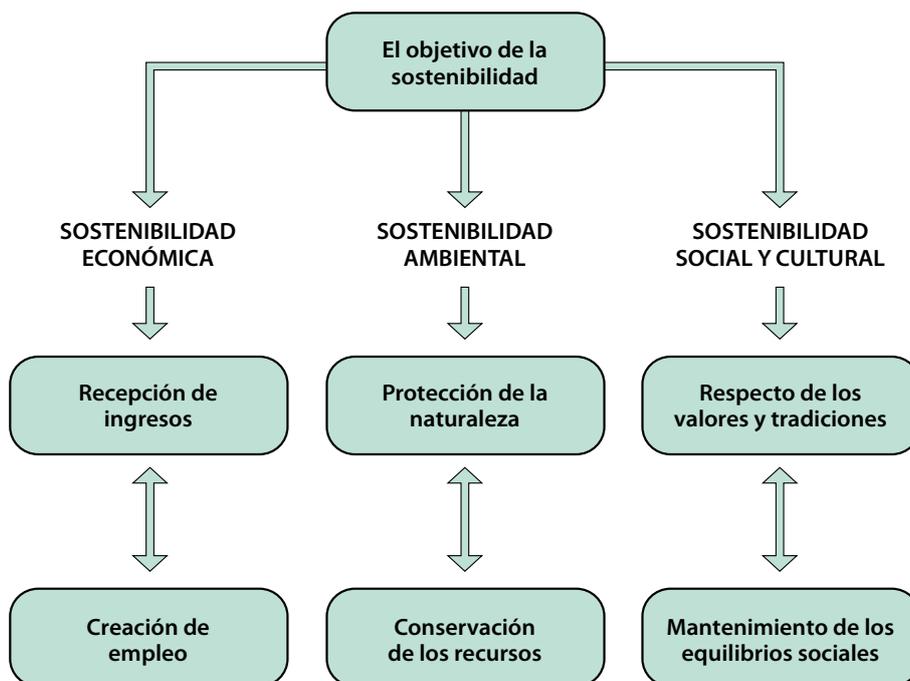
Un proyecto sostenible

Una eficaz gestión de los gobiernos de ciudades debe estar basada en un plan de desarrollo “sostenible”; es decir, un modelo de desarrollo que incluya una amplia participación ciudadana bajo los criterios de equidad y transparencia.

La gestión debe hacer uso del planeamiento estratégico y el planeamiento territorial; sólo de ese modo puede ser eficaz, eficiente y competitiva, a fin de garantizar la inserción de esa ciudad dentro de un espacio del mundo globalizado.

El desarrollo integral y sostenible de una ciudad comprende la aplicación de instrumentos de desarrollo económico, social, poblacional, cultural y ambiental, a través de planes, programas y proyectos orientados a generar condiciones que permitan el crecimiento económico armónico con la dinámica demográfica, el desarrollo social equitativo y la conservación del medio ambiente, orientado al ejercicio pleno de los derechos del hombre y mujeres e igualdad de oportunidades.

Los tres pilares de la sostenibilidad



Fuente: OMT, 1999:19.

De igual manera, se definen los productos sostenibles como “aquéllos que son desarrollados en armonía con el medio ambiente, la comunidad y las culturas locales, de forma que éstas se conviertan en beneficiarios permanentes, no víctimas del desarrollo”. (OMT, 1999:19).

La sostenibilidad económica implica que el objetivo no es la rentabilidad inmediata de las operaciones, sino que el verdadero reto es su consolidación productiva y social, y su aportación al desarrollo socioeconómico duradero.

La sostenibilidad ambiental implica la conservación y el respeto de los recursos y valores naturales, que son la base de la propia actividad turística, y cuya existencia ha de ser garantizada en el futuro para el propio sostenimiento de la actividad, y para asegurar el disfrute del medio por parte de las generaciones venideras.

La sostenibilidad social y cultural, la malla social y los recursos culturales de la comunidad han de ser los motores del desarrollo, nunca meros objetivos de consumo con exclusivo valor de cambio. La autenticidad y conservación de los valores sociales y culturales, son una garantía de éxito para la construcción de una Marca Ciudad.

El ciudadano ha dejado de ser una mera cifra estadística, pero no por ello creemos que exista el (re)surgimiento de un nuevo impulso individualista. Cada ciudadano se concibe a sí mismo como una identidad dentro del grupo y desea tener un peso colectivo. Esta nueva propensión marca los contornos de un ciudadano plural y solidario, que prefiere políticas participativas en red, antes que un gerenciamiento directivo y superior en estrella⁽⁷⁾.

Para que la democracia se consolide en los municipios -que a nuestro entender están destinados a ser la base de sustentación del sistema democrático-, habrá que lograr que los ciudadanos superen sus demandas asistenciales y pasen a una actitud madura, que les permita participar de las decisiones de su comunidad en forma responsable. Es necesario que, para que estén satisfechos con el sistema democrático, tengan noción de los costos de sus expectativas y lo difícil que resulta la gestión gubernamental.

Consolidar la democracia en el terreno.

La Democracia Participativa es quizás la nueva forma de hacer política no tanto por una visión adelantada de los políticos, sino producto de las demandas que la sociedad viene haciendo por ganar cuotas de participación y protagonismo, a la hora de avalar los actos de gobierno.

Si afirmamos que el espacio ideal para el desarrollo del poder es el ámbito local, democracia y ciudadanía deberían confluir y cultivar un fluido intercambio que retroalimentara la tan pregonada⁽⁸⁾ -pero poco practicada- democracia participativa. La misma se traduce en un mecanismo que -bien articulado entre el poder político y los ciudadanos- desemboca en decisiones que gozan de estabilidad, pues han sido fruto del consenso de la mayoría de la sociedad, que además se siente fortalecida en su gestión de auto-organizarse.

7- En el liderazgo en estrella hay un jefe y todo depende de él; por el contrario, en el enfoque participativo en red, los cruzamientos son múltiples.

8- Se podría afirmar que la democracia participativa ha tenido problemas comunicacionales: en muchos casos ha sido adoptada como si se tratara de un slogan publicitario -vaciando la concepción política que la sustenta-; en otros, su conceptualización ha resultado difusa.

Este proceso dispone de tres etapas y cada una debe tener una adecuada comunicación entre sí:

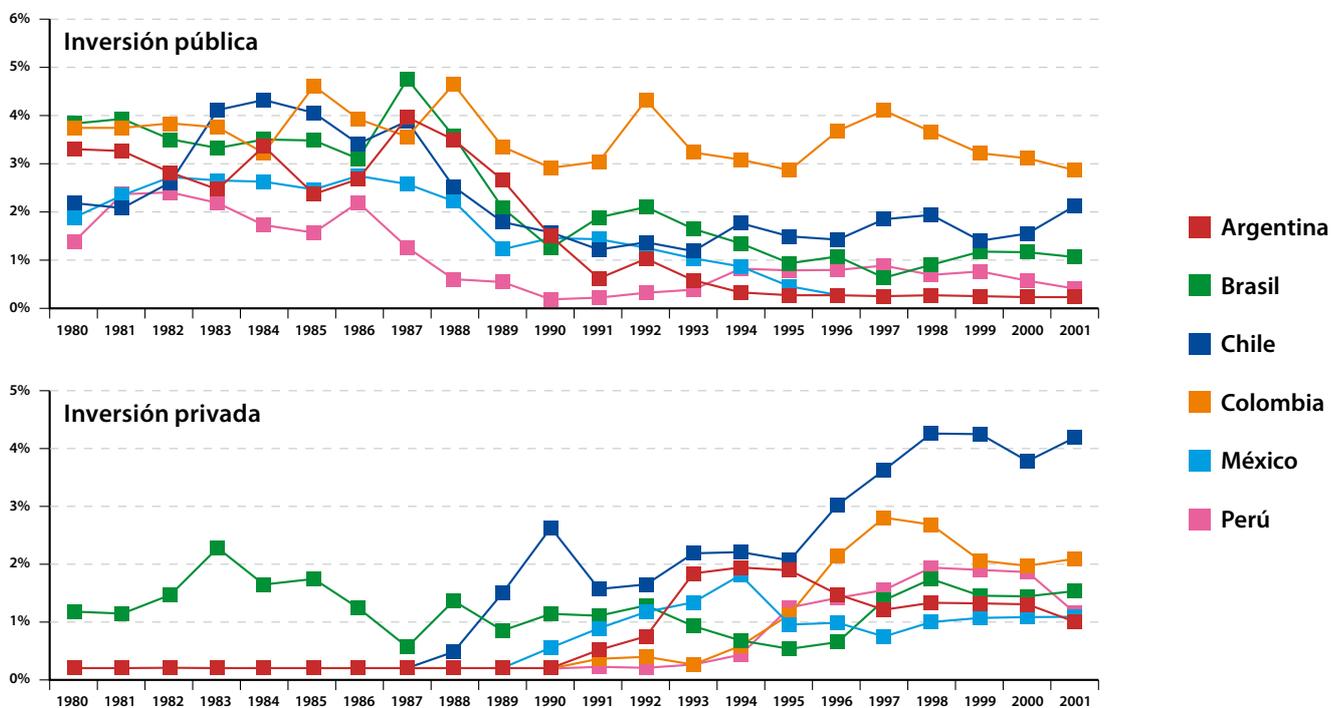
1. Discusión de objetivos
2. Debate de proyectos
3. Acompañamiento

El horizonte temporal será más prolongado pero los proyectos serán avalados por el consenso que los generó y, sobre todo, respetarán la identidad. Hoy la política pareciera estar exigida a satisfacer las necesidades y demandas de los ciudadanos de manera inmediata, pero deja de lado lo aspiracional; es decir, cómo la sienten, cómo la ven y qué desean de su ciudad en el futuro. Es necesario alentar la apropiación del proyecto - "empoderamiento"⁹⁾ ciudadano-. Ésta será la mejor manera de aunar miles de voluntades en un proyecto común.

Actualmente, los países en desarrollo tienen menos dinero para el gobierno, esto es, para hacer cosas y para la prestación de servicios. Simultáneamente, hay una mayor exigencia de gestión de gobierno, esto es, de construir la sociedad, de convencer a los diversos grupos de interés de que abracen estrategias y metas comunes.

Pero la merma de inversión del Estado en infraestructura ha decrecido en Latinoamérica a partir de la década del '80, salvo Chile donde el capital privado le hace pegar un salto positivo desde 1995.

Los gráficos que siguen son por demás elocuentes:



Fuente: CEPAL.

9- El vocablo en inglés empowerment es de difícil traducción al español. Podría ser definido como el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

La imposición de los organismos financieros internacionales de reducir el gasto público afecta al desarrollo de nueva infraestructura, particularmente a los países más endeudados.

Las áreas tan sensibles como Salud y Educación, también vieron sus presupuestos muy disminuidos, como así también los municipios medianos fueron los más afectados en planes de infraestructura.

Es importante recalcar que:

la democracia participativa de ninguna manera -como pretende dar a entender cierto sector de la clase dirigente- se contraponen, sino complementa a la democracia representativa.

El mandato que los ciudadanos han otorgado a sus representantes sigue existiendo lo que no impide que se involucre más activamente y, anhele ser tenido en cuenta más allá del día en que confirió dicha representación a través del voto.

América Latina tiene en la participación ciudadana una oportunidad, podríamos decir, histórica. Al respecto, Mónica Baltodano entiende que:

“[...]si bien la democracia y participación se nos presentan como concomitantes, es la crisis de la democracia la que parece abrir más ampliamente las oportunidades a la participación, proyectándola como una necesidad y, cada vez más, como un imperativo para gestionar el complejo propositivo de su formalización jurídico-política en la institucionalidad democrática⁽¹⁰⁾.”

Por ello, no deben escatimarse esfuerzos en el desarrollo de una verdadera cultura democrática urbana, que sea capaz de superar las limitaciones implícitas que muchas veces se presentan en las agendas de gobierno, reducidas a la lucha antagónica y coyuntural entre gobierno vs. oposición. El gran desafío por delante es establecer una agenda propia para cada ciudad -que no sea fijada desde el Poder Ejecutivo Nacional- en la que puedan generarse consensos renovados entre los distintos actores políticos.

La importancia del barrio

Somos parte del espacio en el que vivimos y de su identidad; ya sea desde el lugar privado de nuestro hogar hasta del vecindario del que nos apropiamos -sus vecinos, sus comercios, sus plazas-, como de las sensaciones que se generan cada día cuando traspasamos el umbral de nuestras casas. El sentido de pertenencia del territorio no es sólo un comportamiento de los animales, también los humanos necesitamos dominar nuestra cercanía, tener nuestro propio territorio, el cual forma parte de nuestros afectos.

“Es el redescubrimiento del vecindario y una renovada atención sobre el propio entorno como sobre la villa global (la mayor eficacia de la participación en lo micro y el alejamiento de las grandes organizaciones político-sociales). Comienza un naciente sentido de localidad y una forma de comunitarismo no ligado a las movilizaciones y partidos políticos, sino a una reconstitución de certezas e identidades en redes primarias⁽¹¹⁾.”

10- Baltodano, Mónica. *Democratizar la democracia: El desafío de la participación ciudadana*. Ed. Graphic, Managua, Nicaragua, 2002.

11- García Delgado, Daniel. *Estado y sociedad*. FLACSO Editorial Tesis Norma, 1994, p.237.

Más allá de las funcionalidades de la infraestructura local -la escuela, la carnicería, el quiosco, etc.-, esa relación de apropiación es determinante en la relación que produce vivir en un espacio urbano que nos resulta familiar y que, de alguna manera, nos llena de satisfacción. De allí que si la gente no está cómoda en su barrio terminará rechazándolo, corriéndose el riesgo de comenzar a rechazar a la sociedad organizada. Ello ocurre en algunos lugares donde se presentan altos grados de hostilidad, más allá de la condición social de sus habitantes. La violencia y delincuencia forman parte del paisaje urbano en casi toda ciudad latinoamericana que, inevitablemente, termina dividiendo a los ciudadanos entre víctimas y victimarios. Las ciudades hoy se encuentran divididas, por un fuerte contraste entre las zonas ricas y pobres, con clases medias haciendo un gran esfuerzo por no descender a una categoría inferior.

Evolución de las tasas de homicidios en algunos países seleccionados de América.
(Cada 100.000 habitantes)

País	1980	1990	1995	1999	1980-95 (variación)	1980-99 (variación)
USA	10	9	8	6	-2	-4
República Dominicana	8	12	13	14	5	6
Argentina	4	5	7	10	3	6
Colombia	20	89	79	-	59	-
Venezuela	12	15	22	-	10	-
Brasil	11	20	30	-	19	-
Chile	3	3	5	-	2	-
Uruguay	3	4	6	-	3	-
México	18	18	19	-	1	-
Panamá	2	11	12	-	10	-
Ecuador	6	10	18	-	12	-
Perú	2	11	10	-	8	-
Costa Rica	6	5	10	-	4	-
Paraguay	5	4	18	-	13	-
Promedio de los Países Desarrollados	-	5	5	5	0	-

Fuente: Cuadro propio construido en base a los informes de la CEPAL, hasta el 1998 e informes del PNUD hasta el 1999.

Como se puede observar en la tabla anterior, a comienzos de los años 80, a excepción de Colombia, Venezuela, México y Brasil, los países latinoamericanos tenían tasas de homicidio por debajo de la tasa de los Estados Unidos y cerca de la tasa promedio de los países desarrollados, que se ha mantenido estable a todo lo largo del período señalado. Esto refuta la tesis de algunos tratadistas del fenómeno en Latinoamérica, quienes califican la violencia de la región como un problema de tipo cultural. (Basado en los informes de la CEPAL hasta el 1998 y del PNUD hasta el 1999).

Mientras Estados Unidos reduce a lo largo del período su tasa de homicidio, todos los países de América Latina la elevan, alcanzando la mayoría, tasas de dos dígitos.

Es importante subrayar que la tendencia predominante en la década de los noventa fue el recrudecimiento de la violencia, pese a la mejoría relativa en las condiciones de vida de la población respecto a la década anterior. Incluso, países muy conocidos por los niveles educativos de su población, y por el clima de tranquilidad que se respiraba en sus más importantes ciudades, como el caso de Argentina y Costa Rica, ingresan al grupo de países con tasas de homicidio que duplican los promedios mundiales.

Y no es con mayor represión policial, o con planes solidarios, que este preocupante fenómeno de exclusión y violencia se solucionará, y mucho menos con acciones “biombo” que muchos gobernantes usan para tapar esa realidad.



Uno de los fenómenos es la proliferación de barrios o condominios cerrados y protegidos por seguridad privada en la periferia de las grandes ciudades. Los gobiernos no están proveyendo la seguridad necesaria. La gente, ante el temor y angustia por falta de seguridad, se va a vivir a un lugar amurallado y con custodios para estar segura. Nadie puede culpar a esos ciudadanos por esa actitud. Pero hoy, que han pasado 10 o 15 años de estos desarrollos urbanísticos que tuvieron ya su apogeo, podemos decir que han sido un fracaso.

Lejos de aumentar la seguridad de quienes viven en ellos la han debilitado, siendo hoy un blanco muy visible, pues al salir de esos barrios son presa fácil de la delincuencia. Entre sus temores podemos contar a las salidas nocturnas de sus hijos y, hasta muchas veces, los amigos rehúsan una invitación por temer a ser asaltados en los accesos.

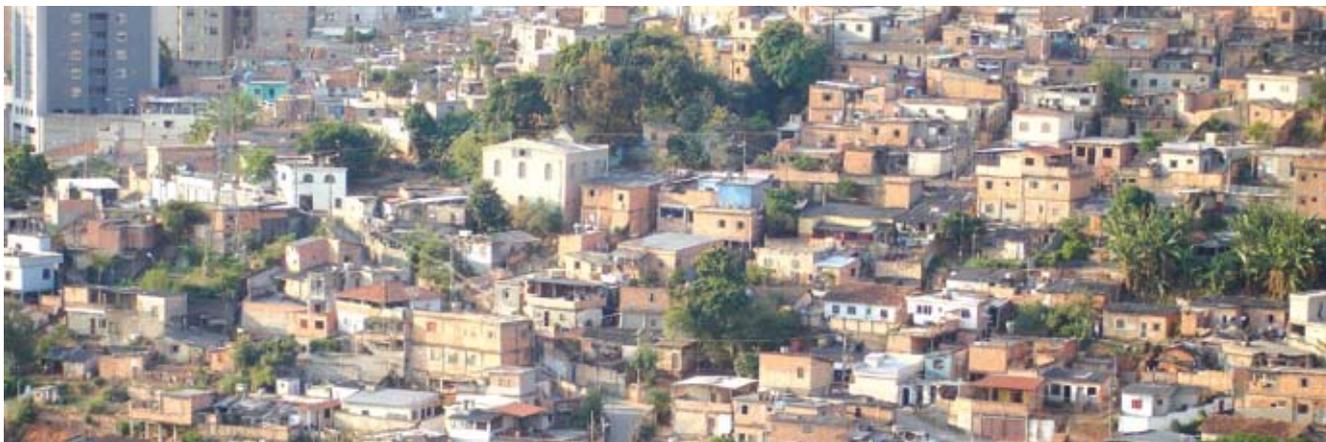
Urbanísticamente, han roto con la trama de muchos barrios vecinos, donde los habitantes que son de condición más humilde deben dar grandes rodeos para poder acceder a un medio de transporte. Sin duda esto genera mayor recelo entre las clases sociales y marca mucho más lo rico de lo pobre. Todo esto genera fricción social, que a la larga se transforma en más violencia y hace más difícil la recomposición y convivencia de los distintos actores sociales.

A todos estos conflictos debemos agregarle una buena porción de ciudadanos que han dejado la ciudad para vivir en uno de estos barrios. Las complicaciones que tienen diariamente para llegar a sus trabajos se tornan abrumadoras, ya que los accesos a las ciudades se congestionan generando demoras, mayor consumo de combustible, más polución y mayor cantidad de accidentes, etc. Esto nos indicaría, que ya no es sustentable tener la vivienda a 40 o 50 km de donde uno trabaja. Las ciudades van a tener que prepararse para cuando esa gente comience a volver.

Los que tengan la obligación de planificar las ciudades del futuro, tendrán que tener en cuenta este fenómeno inverso que el de hace dos décadas, cuando empezaron a despoblarse.

Los franceses que -por circunstancias históricas han debido abocarse al estudio de estos temas- recomiendan crear “bassins de vie”; es decir, fuentes de vida. Este concepto hace referencia a las características de la vida social que hacen a la particularidad de un barrio: la escuela, un club, un centro cultural. Es en estos ámbitos donde esta visión política aplicada a un municipio puede fortalecer la identidad ciudadana, dándole a la comunidad posibilidades de integración y participación para que comience a ser parte de un proyecto más ambicioso, como es el sentir orgullo de la ciudad donde vive.

Un ejemplo ilustrativo es la tarea que el estado de Río de Janeiro está llevando a cabo en las favelas a través de una ONG llamada “Viva Rio”. Esta organización tiene como fin la formulación de políticas públicas con el objetivo de promover la cultura de la paz y el desarrollo social, en las zonas más desfavorecidas y violentas de la ciudad. Desde su fundación, a fines de 2003, ha emprendido más de 500 proyectos en 350 favelas. Los programas se centran en cinco áreas: seguridad pública y derechos humanos; educación; desarrollo de la comunidad; deportes; medio ambiente. Los mismos promueven la generación de acciones u otros resultados, de conformidad con métodos simples y claros que les permiten ser reproducidos en función de las demandas públicas. Para la implementación de estas políticas públicas se trabaja en forma conjunta a través de asociaciones con organismos públicos, empresas privadas y organizaciones del “tercer sector”, auspiciando el fortalecimiento de la sociedad civil al promover el trabajo con asociaciones vecinales y de las favelas.



Dado que la educación impartida en la mayoría de las escuelas, en las favelas y en los suburbios, no conduce ni al empleo ni al ingreso en la universidad, “Viva Rio” ha coordinado cursos especiales para más de 50.000 alumnos de la primaria y la secundaria. Por otra parte, ha mejorado la educación de más de 25.000 estudiantes de bajos ingresos, capacitándolos en computación e internet en sus Clubes Informáticos (Vargas, 2001). “Viva Rio” tiene incluso su propio portal⁽¹²⁾, con noticias y artículos de fondo sobre los derechos, el antirracismo, los movimientos sociales y la música y la cultura juvenil que interesan principalmente a las comunidades de bajos ingresos.

12- Ver: www.vivafavela.com.br



En materia de seguridad, “Viva Rio” -asociado con el gobierno estadual de Río de Janeiro- negoció y fiscalizó la destrucción de más de 100.000 armas, un hecho sin precedentes en la historia mundial. En cuanto a los derechos de la ciudadanía, atiende más de 15.000 casos de violación de derechos en ocho favelas, en su Balcao de Direitos -equivalente a un Centro de Servicios Legales-. Como parte del desarrollo de la comunidad, esta iniciativa ha entregado 12 millones de reales en créditos a 7.000 pequeños comercios, e instalado establecimientos de crédito y préstamo en las favelas de la ciudad. Asimismo, participa y promueve otra gran cantidad de actividades que pueden consultarse en su página web: www.vivario.org.br.

Siempre necesitaremos que los habitantes estén pero, principalmente, que se sientan incluidos dentro de su ciudad. En este caso es donde el marketing tiene que ser pensado para la gente y no como una herramienta para capturar clientes/votos. Dar vuelta el concepto es la clave y es allí, donde la democracia cobra sentido ya que los dirigentes deberán actuar, no como actores principales, sino como agentes facilitadores de las operaciones en beneficio general de sus conciudadanos.

Por ello, entendemos que los barrios deberían elegir a una persona⁽¹³⁾ que pueda ejercer el contacto y actuar de nexo entre los vecinos y la intendencia o alcaldía. Lo ideal sería tener a un referente por cada barrio, quien debería establecer un fluido contacto con las asociaciones que actúan en dicho territorio para poder transmitir y agilizar las inquietudes de los vecinos a fin de que los proyectos y requerimientos no se pierdan en la laberinto burocrático que toda organización gubernamental inevitablemente tiene.

De esta manera se podrán articular dichas demandas dentro de la estrategia general para posicionar a la ciudad. Es más, recomendamos comenzar desde allí el relevamiento de información que será indispensable para la formulación estratégica de la Marca Ciudad. Los barrios, su gente, sus comportamientos, son la verdadera cantera para construir una sólida identidad que luego podrá difundirse al mundo sin temor a equivocarse.

Las políticas sectoriales de una ciudad implementadas por las autoridades públicas, no pueden ser abordadas sólo de acuerdo con los principios básicos de la buena administración. Es necesario intervenir cada vez más mediante la movilización de los sectores públicos y privados -con frecuencia de manera simultánea y coordinada- para que actúen en múltiples áreas y en diferentes niveles de la organización y de la sociedad. En otras palabras, es necesario establecer sinergias entre los diferentes actores involucrados y las diferentes políticas propiciadas por los distintos niveles de la organización administrativa.

Los enfoques integrados para el desarrollo urbano están basados precisamente en estos principios. Su objetivo no es sustituir a los tradicionales enfoques de gestión social y urbana -o a los profesionales involucrados en ella- sino construir en su lugar otro marco para trabajar, en el cual las propuestas puedan ser más efectivas. Su objetivo no es solicitar/movilizar más dinero ni más medios de los que dispone, sino utilizar mejor y actuar de forma que se incremente su eficacia en generar flujos entre los programas y proyectos. La diferencia de este enfoque resulta que no se trata de una cuestión de hacer más pero sí de intervenir de forma diferente, apoyando una transformación y modernización de los

13- Por las características de la labor que tendrá a su cargo, su perfil debería ser de carácter social más que político.

sistemas y modos de intervención en las ciudades. El reto que han de afrontar las ciudades -cualquiera sea su nivel de prosperidad- se sitúa en volver a pensar en contribuir a la reconstrucción de nuevos sistemas de gobierno urbano.

El barrio como epicentro de la democracia participativa

Los actores significativos de una ciudad y, particularmente, de un barrio son sus vecinos. A través de una serie de intercambios y seminarios, se les debe animar a desarrollar un interesante programa de regeneración de su propio vecindario. La clave de la propuesta integrada, consiste en incluir enfoques globales que han de tener en cuenta la diversidad y complejidad de los procesos de cambio que están ocurriendo en las sociedades urbanas.

Todos los programas que tienen lugar en el marco de este enfoque -la regeneración económica, la restauración física del área, el desarrollo de los recursos humanos y culturales, etc.- han de desarrollarse, sinérgicamente, para producir más efectos que aquéllos que resulten de su implantación por separado. Se trata de enfoques transversales e inter-sociados. El concurso y la concertación de estas acciones presuponen que los participantes, especializados en su propia área de competencia puedan trabajar juntos simultáneamente.

Uno de los objetivos de los enfoques integrados es hacer que, trabajando juntos, se llegue a modificar el modo de pensar y actuar de gente que, hasta ahora, se había ignorado mutuamente, incluso promover una renovación de sistemas administrativos que se adapten mejor a la complejidad de los problemas presentes. Esta colaboración debe ser organizada por los vecinos ya que son ellos los agentes más involucrados en los programas y quienes llevarán a cabo las acciones emprendidas obligando a los sistemas de gestión a ajustarse según los servicios que ofertan.

Un ejemplo es la agrupación Defendamos la Ciudad, de Santiago de Chile, que ha desarrollado un voluntariado de ciudadanos preocupados por los temas públicos de su ciudad. Actúan en el marco de la ley por la defensa de los derechos urbanos, ambientales, sociales, culturales, etc.

En sus postulados dicen lo siguiente:

“Hemos canalizado a través de nuestra agrupación aquella vocación política que los partidos dejaron de canalizar. De la defensa de derechos, hemos pasado a fiscalización, y proposición de políticas públicas. Hemos trabajado con organizaciones, agrupaciones informales e individuos, de los diversos ambientes de la RM y la V Región; la mayoría independiente del poder de las autoridades. Cada vez creemos más, en la necesidad de desarrollar la articulación ciudadana con disponibilidad de movilización y propuesta; no solo con los que están en nuestro tema. Creemos que ésta debe superar las referencias políticas del pasado; en nuestra agrupación, como en los diversos colectivos ciudadanos en que participamos, hemos desarrollado identidad político ciudadana común, personas de todo el espectro de colores del viejo arcoiris; y con quienes nos enfrentamos, muchas veces son, antiguos compañeros o camaradas.”⁽¹⁴⁾

14- www.defendamoslaciudad.cl

En Chile se ha dado la particularidad que exista una activa militancia por las causas vecinales; otro de los movimientos es el Movimiento Ciudadanos Siglo XXI.⁽¹⁵⁾ Este grupo es algo más radicalizado, hacen un llamado, “a los ciudadanos cada vez más educados que sienten, que pueden y deben hacerse cargo del barrio y de su ciudad”. Editan una publicación llamada Ciudad Viva.

La territorialización de los enfoques es una de las condiciones para el éxito de las acciones. Promover sinergia entre los colaboradores supone actuar en un marco claramente definido⁽¹⁶⁾ para lograr los efectos de proximidad y complementariedad. Esto no significa que todas las soluciones tengan que provenir de una área territorial, pero sí que el barrio es el lugar apropiado para llevar a cabo un análisis relevante de las dificultades que la población encuentra y, para movilizar a todas las redes familiares, comunitarias e institucionales capaces de sacar partido de las oportunidades que se presentan. Dicho esto, los proyectos integrados para la regeneración, deben vincularse a políticas más globales a nivel de las aglomeraciones o áreas metropolitanas, para que las iniciativas tomadas en este nivel de gestión no tengan efectos contradictorios respecto de las estrategias emprendidas en los barrios.



15- Para más información: www.observatorioviviendayciudad.cl

16- Por ejemplo, un barrio o una comuna, según la nueva división territorial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

La segunda condición para el éxito de los enfoques integrados es definir proyectos concretos. La colaboración, es decir los encuentros entre los participantes y el compromiso de los residentes, no se puede construir en abstracto. Debe tener como objeto ser de los diferentes colaboradores -incluidos los vecinos- para permitir una acción constructiva, capaz de promover el dinamismo del barrio. Esto significa que hay que prestar mucha atención al alcance y al ritmo de puesta en marcha de las transformaciones. Puede ser el caso de que el ritmo de intervención sea distinto del preferido por los representantes y técnicos, como por los residentes. Esto también facilita superar la lógica de la espiral de demandas disparatadas que con frecuencia se traducen en un despilfarro de subvenciones -la lógica del cliente- y combatir la lógica del Estado de Bienestar mediante la formación de los residentes, para asumir la responsabilidad de sus propios problemas y la gestión de su barrio. Realizar físicamente el proyecto es un recurso básico de la ciudadanía.

Finalmente los enfoques integrados deben formar parte de un proceso -a través de la firma de convenios- con las diferentes autoridades y los diversos organismos financieros. El convenio es la manifestación de que los que colaboran, están comprometidos a precisar los objetivos, con un calendario operativo que dé credibilidad al programa previsto. Este procedimiento contractual, permite también una definición clara del sistema de gestión para la política de regeneración, que delegará la gestión del proceso elegido en un Comité Directivo. Este Comité y el equipo operacional son, en cierto modo, un laboratorio para la renovación de la animación técnica de los sistemas administrativos de la ciudad, que con frecuencia tienen un papel amplificador en la crisis de los vecindarios.

Recomendamos consultar el Programa “Un Barrio para mi Familia”⁽¹⁷⁾ que está vigente en Chile y articulado por el gobierno con el objetivo de ayudar a las familias que viven en asentamientos, a construir la identidad de su nuevo barrio. Este tema es ampliamente desarrollado en el Capítulo escrito por Vanessa Sabioncello. ■

17- <http://www.tramitefacil.gov.cl/1481/article-115524.html>

Capítulo 2

Posicionamiento desde la identidad

Jorge Dell'Oro

Para comenzar el trabajo de análisis que determine el posicionamiento de una ciudad, debe existir un análisis de la identidad que, en definitiva, nos suministrará las herramientas que nos permitan articular el plan que -junto a otras disciplinas- hará exitosa o no la estrategia.

Muchas veces las discusiones toman un cariz bizantino, entre los integrantes de un equipo que tiene a su cargo el diseño e implementación de dicho plan. Las políticas a seguir deben ser consensuadas, a partir del posicionamiento que haya surgido de los análisis e investigaciones previas. Quizás muchas de las políticas ya existentes deberán permanecer, otras deberán ser reformuladas y, sin duda, habrá que crear nuevas y, todas ellas formarán parte -como una suerte de piezas de un damero- del Plan Estratégico de Posicionamiento (PEP). Jamás un plan debe tener sólo como insumo lo ya existente, pues estaríamos limitándonos a ofertar lo de siempre y no se estaría aportando valor agregado, o un “plus” a la nueva propuesta.

Enfatizamos que: El Plan Estratégico de Posicionamiento no arrasa con todas las políticas preexistentes.

Ni las políticas existentes condicionan al PEP.

Lo importante es la identidad no la imagen

Antes de entrar en este ítem podemos ver algunas definiciones de identidad que son claves para seguir adelante con el presente trabajo.

Según el diccionario Robert⁽¹⁾, la identidad es “el carácter de lo que permanece idéntico a sí mismo”. Esta definición encierra de hecho dos acepciones, puestas en evidencia por P.- J. Labarrière en el Dictionnaire des notions philosophiques:

“[...] carácter de lo que es idéntico, ya se trate de la relación de continuidad y de permanencia que un ser mantiene consigo mismo, a través de las variaciones de sus condiciones de existencia y de sus estados, o bien de la relación que hace que dos realidades, diferentes bajo múltiples aspectos, sean no obstante parecidas e incluso equivalentes bajo tal o cual punto de vista.”

La identidad cultural designará entonces “el hecho, para una realidad, de ser igual o similar a otra en el hecho de compartir una misma esencia”. La noción de identidad se utiliza tanto en psicología como en antropología. Para el psicólogo Pierre Tap, la identidad personal corresponde, en un sentido restringido al “sentimiento de identidad, es decir, al hecho de que el individuo se percibe él mismo, permanece él mismo en el tiempo”. En un sentido más amplio, se emparenta con “el sistema de sentimientos y de representaciones por el cual el sujeto se singulariza”⁽²⁾.

1- Tomado de la web: www.wolton.cnrs.fr/ES/dwcompil/glossaire/identite.html (15 de diciembre de 2007)

2- Pierre Tap, citado en Robert, *Dictionnaire des notions philosophiques*.

Mi identidad es, pues, lo que me hace semejante a mí mismo y diferente de los demás; es aquello por lo que me siento existir tanto en mis personajes -propiedades, funciones y papeles sociales- como en mis actos de persona -significación, valores, orientaciones-. Mi identidad es aquello por lo que me defino y me conozco, aquello por lo que me siento aceptado y reconocido como tal por otro.

Desde una perspectiva antropológica, Nicole Sindzingre entiende que:

“La cuestión de la identidad es inseparable de la individualización, es decir, de “la” diferenciación de clases o de elementos de clases del mismo nivel. Para identificar uno o varios seres de otros, hay que distinguirlos de todo lo que no son; y a la inversa, para aprehender un ser singular, hay que suponer su identidad histórica. De hecho, la identidad es un concepto que permite definir el resultado de la actividad de constitución del yo. La identidad es una síntesis del yo sometido a diferentes aspiraciones y temporalidades, a diferentes estrategias, y relaciones sociales. La identidad es un sistema de representaciones, de sentimientos y de estrategias, organizado para la defensa conservadora de su objeto (el “ser uno mismo”), pero también para su control, su movilización proyectiva y su movilidad idealizante (el “llegar a ser uno mismo”). La identidad es un sistema estructurado, diferenciado, a la vez anclado en una temporalidad pasada (las raíces, la permanencia), en una coordinación de las conductas actuales y en una perspectiva legítima (proyecto, ideales, valores). Coordina identidades múltiples asociadas a la persona (identidad corporal, caracterial) o al grupo (roles, estatutos). Todos esos elementos de definición remiten en lo fundamental a una dimensión individual de la identidad”⁽³⁾.

El paso a la identidad colectiva es, justamente, lo que en definitiva termina definiendo y diferenciando a una ciudad de otra. Ese estado de conciencia implícitamente compartido por determinado grupo humano que reconoce y expresa su pertenencia a una categoría de personas, a una comunidad, en la que vive, es el verdadero núcleo que permitirá el desarrollo del Plan Estratégico de Posicionamiento.

La imagen de Marca Ciudad es también resultante de las acciones llevadas a cabo por quienes la habitan -los ciudadanos- su comportamiento, hábitos culturales y acciones cotidianas, son parte de la dinámica que toda ciudad tiene. La representación ciudadana actúa como eje comunicacional y forma parte del discurso de identidad, de allí la importancia que tiene, lograr que los vecinos sean parte real del posicionamiento de la ciudad donde viven. Esto hará la diferencia entre un posicionamiento cosmético y otro real que tiene en cuenta los valores identitarios.

Los nuevos atributos del sujeto -como lo señala Habermas- a partir de la comunicación representativa tienen también fundamental importancia en la construcción de la imagen⁽⁴⁾.

Como ya lo adelantáramos en el título de este capítulo:

No es la imagen lo que hay que cuidar, ya que ésta es un concepto de recepción, sino la identidad que está íntimamente ligada a la emisión.

3- Sindzingre, N. citado en Robert, *Dictionnaire des notions philosophiques*.

4- Habermas, Jürgen. *Historia y crítica de la opinión pública*. Gustavo Gili. Mexico 1987.

La identidad se alimenta de las virtudes del emisor: su historia, su cultura, de aspectos específicos, entre otras. Nadie podrá modificar la determinada morfología de una ciudad -próxima a un lago, en la montaña-, o que sea cuna de un género de música en particular -como el tango es de Buenos Aires, el cuplé es de Madrid o el jazz de Nueva Orleans-; o que en ella se hayan desarrollado movimientos artísticos -como el Impresionismo en París, el Pop Art en Nueva York-. El concepto de identidad es un cúmulo de resultados de memorias colectivas compartidas y hechas propias por los habitantes de un determinado lugar. Por ello, podríamos realizar una analogía afirmando que la identidad es el cuerpo y alma de una ciudad.

Percibir la identidad hace que tengamos la sensación de beneplácito arraigando en la sociedad una comunión de puntos de vista e ideales sobre su futuro. En ese sentido, la identidad funda a la vez la singularidad y pertenencia. La identidad -que se va conformando con el paso del tiempo a través de estructuras, sistemas y representaciones- no excluye los rasgos de imagen, por el contrario los incluye.

Por ello, enfatizamos que la identidad no excluye los rasgos de imagen sino que los incluye.

El Zócalo identifica al D.F. mexicano; como el Tango y el Obelisco a Buenos Aires; o Machu Pichu al Perú. La identidad se enriquece con el capital simbólico de sus ciudades. Estos bienes culturales son algunos de los elementos que forman parte de la identidad, que se transforman en imagen de esos lugares.

Para lograr una adecuada comunicación, el proyecto deberá contemplar y apoyarse en la realidad identitaria de la ciudad, potenciando su imagen positiva. En este caso también es fundamental que ser y parecer vayan a la par. De nada servirá la comunicación cosmética que muchas ciudades realizan, ya que no se puede fingir todo el tiempo; en términos coloquiales, en algún momento, “se deberá entregar la mercancía”.

Cuando se está al frente de una gestión de gobierno la difusión de los hechos fortalece no sólo la imagen del gobernante sino que actúa sobre la población, de manera que, ésta no sólo esté correctamente informada sino que, fundamentalmente, se comunique a cada ciudadano las cosas que se están haciendo. Si la comunicación logra su cometido podremos influir sobre los vecinos transformándolos, a cada uno de ellos, en un medio de propagación -a la manera de voceros o embajadores-, reforzando el compromiso de la cuota parte que les pertenece del proyecto.

Toda ciudad o región necesita desarrollar un posicionamiento distintivo de su oferta. Se deberá buscar como objetivo generar una propuesta con valor agregado, que redunde en beneficios hacia los ciudadanos y que asegure que, las acciones de promoción logren diferenciarla y proyectarla internacionalmente. Por ello, la Marca Ciudad -que será abordada más adelante- se transforma en el más valioso activo (intangibles) que -aunque no figure en los balances contables- a la hora de disputar una porción en el mercado mundial, significará una importante ventaja competitiva.



Intentar normativizar análisis y diagnósticos de los procesos, así como las acciones a llevar a cabo, no es recomendable, por cuanto cada ciudad tiene su problemática, porque ninguna es igual a otra.

Instalar una ciudad en la mente de las personas es lo que mayor esfuerzo demandará. A diario, los ciudadanos a nivel personal e institucional -casi sin darse cuenta- comparan: políticos a la hora de votar, modelos y precios al momento de comprar un auto, ciudades a la hora de escoger el destino de sus vacaciones, ciudades donde hacer consumo de cultura; localidades donde podría tener lugar una competencia deportiva internacional o realizar una inversión -teniendo en cuenta información sobre la potencialidad, y formación de los recursos humanos en donde el proyecto tendrá lugar-.

Cuando se desarrolla una Marca Ciudad se debe tener como insumo básico la identidad pero, también, es necesario no dejar de lado cuatro puntos básicos del posicionamiento:

1. Deben preverse todas las instancias de redefinición sistemática del posicionamiento ante las necesidades que pudieran surgir internamente, como consecuencia del crecimiento del mercado al cual está abocada la ciudad o región y, externamente, por cambios en el entorno.
2. El posicionamiento de marca debe señalar la dirección de la estrategia de la administración de marca y, por lo tanto, determinar la estrategia global de ingresos, afectando la elección de los productos y servicios a ofrecerse, el canal para llegar a los clientes, la marca a comunicar y la forma de vincularse con su entorno.
3. No sólo es importante que la dirección general esté en la cabeza de la máxima autoridad municipal sino que, además, es necesario contar con el compromiso de los agentes públicos ya que son ellos quienes tienen la responsabilidad de hacer realidad el posicionamiento, y por lo tanto, son los primeros que deben “comprar” la idea. El objetivo es que tanto el alcalde/intendente como la planta gubernamental se desempeñen como promotores de esa marca y hagan realidad su imagen y el posicionamiento de la misma.
4. El posicionamiento deseado sólo será alcanzable si responde fácilmente a la identidad. Las percepciones y deseos de los “consumidores”, las fortalezas y debilidades de la marca⁵⁾, las competencias y ventajas comparativas de la ciudad o región y las metas de crecimiento, son datos que permiten analizar, cuidadosamente, el posicionamiento y la obtención de una buena imagen de marca más allá de un buen slogan publicitario.

5- Para ello recomendamos usar la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

También la competitividad de una ciudad depende, como lo señalan Castells y Borja⁽⁶⁾, de los siguientes aspectos:

- a) Funcionamiento integrado del sistema urbano-regional.
- b) Inserción en los sistemas de información y comunicación globales.
- c) Recursos humanos calificados.
- d) Apoyo estatal a la creación de sinergias y a los procesos de innovación.
- e) Solidez institucional y gobernabilidad con participación ciudadana.
- f) Definición de un proyecto de ciudad.

Un esquema teórico de desarrollo endógeno tendría en cuenta además:

1. La atracción residencial y el desarrollo de proveedores locales.
2. Un sector terciario avanzado.
3. Accesibilidad a los mercados externos.
4. Acceso al capital-riesgo.
5. Infraestructura física y cultural-tecnológica.
6. Fuerte vinculación institucional en la producción y difusión de políticas culturales.

Esta es otra de las visiones con una fuerte impronta económica pero que, a nuestro juicio, es valiosa pues las políticas culturales deben articularse con los puntos antes mencionados. Así, el análisis del Plan Bilbao⁽⁷⁾ es una muestra de cómo interactúan todos estos elementos.

Cartagena de Indias en Colombia, fue declarada Patrimonio Histórico de la Humanidad por la UNESCO, en 1984. Hoy, su Plan Estratégico de Desarrollo, en plena ejecución, tiene cinco objetivos estratégicos básicos, que ejemplifican el posicionamiento que ha encarado dicha ciudad⁽⁸⁾.

1. Cartagena, un gobierno con autoridad,
2. Cartagena con identidad propia,
3. Cartagena competitiva y solidaria,
4. Cartagena social,
5. Cartagena, un lugar para la gente.

6- Castells, Manuel y Borja, Jordi. *Local y Global: La gestión de las ciudades en la era de la información*. Madrid, Taurus, 2000.

7- Para mayor información sobre este Plan, consultar los documentos estratégicos en: http://www.bm30.es/homeage9_es.html

8- Para más información: www.alcaldiadecartagena.gov.co y www.uninorte.edu.co



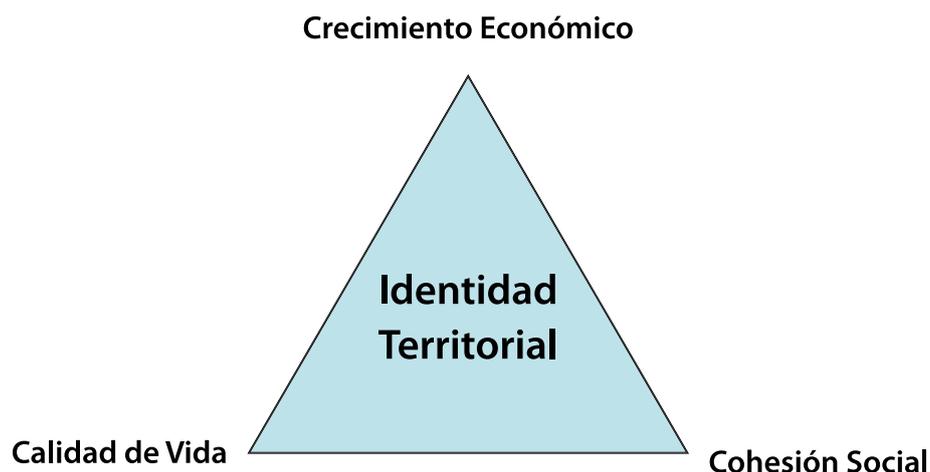
Otro ejemplo, es la transformación que se dio en Guayaquil con la puesta en marcha de su famoso Plan de Regeneración Urbana, que lleva más de una década. Comenzado por el ex Presidente del Ecuador, León Febres Cordero, electo alcalde en 1992, habiendo terminado su mandato en el año 2000, luego de haber sido reelegido una vez.

Jaime Nebot, actual alcalde, siguió la obra de su antecesor, y hoy esta ciudad que hasta los años 90 tenía menos de 1 m² de área verde por habitante, cambió. Su Malecón, a la vera del Río Guayas, es un orgullo de todos los guayaquinos como se autodenominan los nacidos en esa ciudad.

El nuevo aeropuerto, la Terminal de Buses de última generación, la recuperación de sus barrios tradicionales, como Santa Ana, han transformado a Guayaquil. Siendo la puerta a la Isla de Galápagos, que hoy, gracias a estos cambios tiene una alta tasa de turistas que pernoctan por lo menos dos noches, hecho que hace unos años era impensable⁹⁾.

Dos ejemplos más que cuando hay buenas ideas y voluntad política, las cosas pueden cambiar.

El potencial que tiene la cultura/identidad para el desarrollo de una ciudad o región, está expresado en los tres vértices del gráfico que a continuación proponemos.



Partiendo de un núcleo al que denominamos Identidad y Territorio, podemos afirmar que existe la posibilidad de mejorar tres aspectos sustanciales en una sociedad:

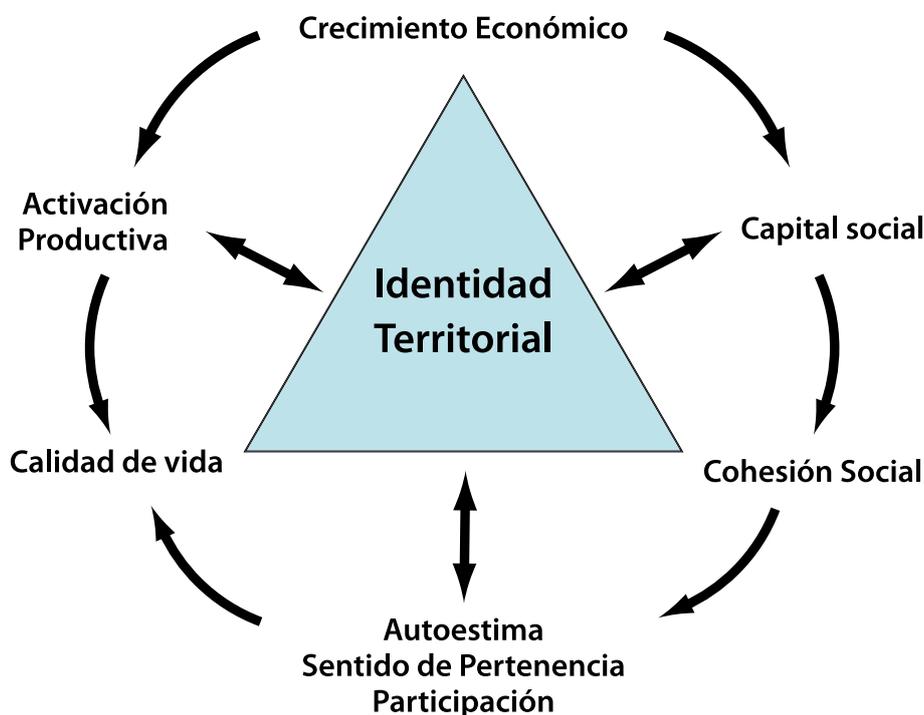
1. La cohesión social
2. El crecimiento económico
3. La calidad de vida

9- Para más información: www.malecon2000.org/servicios/pdf-proyectos/PRU-ciudad-d-guayaquil.pdf

- **COHESIÓN SOCIAL:** es un atributo que permite a un grupo social reforzar y sentir cierto grado de identidad colectiva, que desemboca en elementos que hacen a la identidad personal. Los usos lingüísticos, las prácticas musicales, las fiestas, la gastronomía, el patrimonio, la lectura, el arte o la historia exhibida en museos, son los ingredientes que actúan como símbolos y referentes del sentido de pertenencia y de identidad. Debidamente revalorizados, estos atributos de identidad mejorarán la cohesión social convirtiéndose en una herramienta para el desarrollo.
- **CRECIMIENTO ECONÓMICO:** es uno de los factores claves para el desarrollo y las actividades de un núcleo urbano creando puestos de trabajo, generando inversiones y rentas.
- **CALIDAD DE VIDA:** está ligada a un bienestar económico pero también a un desarrollo identitario, como ya nos refiriéramos previamente.

La calidad de vida de una ciudad o región, es cada día más un factor que determina la decisión de localizaciones de actividades, especialmente aquellas vinculadas al sector servicios. Esto nos remite a las relaciones cruzadas entre crecimiento económico, cohesión social y calidad de vida.

En el siguiente gráfico vemos como actúan los tres aspectos antes enumerados. ■



Capítulo 3

Construcción de la marca ciudad

Precisiones conceptuales

Las distintas acepciones usadas en este campo de estudio nos advierten de la diversidad de criterios y la falta de unanimidad entre especialistas, así como de la dificultad para traducir algunos vocablos en lengua extranjera⁽¹⁾. Para algunos autores el nombre genérico es *Place Branding* -lo que podría traducirse como hacer marca de lugares o destinos-, para otros *Place Marketing* y, en menor medida, en la literatura académica se usa el concepto *Strategic Image Management* (SIM). A nivel específico, según el ámbito geográfico que abarca, se puede hacer referencia a *Nation Brand* -Marca País-, *Region Brand* -Marca Regional- y *City Brand* -Marca Ciudad-.

Asimismo, para algunos estudiosos el *branding*, es una sub-especialización del marketing y, por ello, usan indistintamente Marketing de Ciudades y Marca Ciudad. No comparte esta visión el especialista español Hermenegildo Seisdedos⁽²⁾ quien no sólo afirma rotundamente el fracaso del marketing de ciudades, sino que lo considera la etapa previa al *branding* de ciudades. Para Seisdedos hay una evolución que va del *city marketing* al *city branding*; es decir del marketing de ciudades a la concepción de las ciudades como marcas. El propio título de uno de sus trabajos presenta sin rodeos su hipótesis: "La Marca Ciudad como antídoto para la 'bonsainización' del *City Marketing*"⁽³⁾. En él afirma: "hoy día, lo que hay que gestionar ya no es la ciudad, sino su imagen y marca". Por nuestra parte, se considera que su punto de vista resulta exagerado -cuando no polémico- al subestimar la importancia de la gestión de gobierno y aconsejar que sólo se haga hincapié en la imagen y marca de un territorio. Al respecto, la postura que en este libro se defiende propicia la dimensión comunicativa pero está en desacuerdo con que ella sea la única función que deba desempeñar un eficiente gobierno.



Marisa Ramos

Argentina

lic_marisaramos@yahoo.com

Perfil profesional

Licenciada en Ciencia Política por la Universidad Católica de Córdoba y Curso de postgrado en Opinión Pública y Medios de Comunicación de FLACSO (Argentina). Master en Comunicación Periodística, Institucional y Empresarial por la Universidad Complutense de Madrid (España).

Se desempeñó como asesora en el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Durante 2002-2005 estuvo a cargo de las relaciones con la prensa y comunicación institucional en el Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos (España).

Fue co-conductora del programa de radio "Agenda de la Comunicación". Ha sido invitada como expositora en seminarios en México, Uruguay, Ecuador, Panamá y Perú.

Es Titular de la cátedra de Lobbying y Asuntos Públicos de Relaciones Públicas de la Universidad del Salvador.

Sus áreas de especialización son: Marca País, Marca Ciudad, relaciones con la prensa, asuntos públicos, lobbying y comunicación política e institucional.

Miembro de OCPLA, Organización Consultores Políticos Latinoamericanos, de la Fundación Konrad Adenauer.

1- Tal el caso del concepto *branding* -repetido a lo largo de este capítulo en numerosas oportunidades- del que, en forma intencional, se ha preferido usarlo en inglés a tratar de forzar su traducción al español.

2- Hermenegildo Seisdedos es socio de Metropolis Global, Doctorado en Economía en la Universidad Autónoma de Madrid. Realiza investigaciones y consultoría enfocada a ayudar a ciudades y regiones a enfrentar sus nuevos desafíos y aprovechar sus oportunidades de desarrollo social y económico.

3- Seisdedos, Hermenegildo: "La Marca Ciudad como antídoto para la 'bonsainización' del *City Marketing*", Ediciones Deusto, Referencia N° 2745.

Cualquiera sea el nombre que se emplee, se trata del desarrollo del proceso de investigación de la identidad de un lugar -en este capítulo, específicamente de una ciudad- entre sus variadas audiencias o públicos, segmentando y dirigiéndolo (*targeting*) a cada uno de ellos, posicionando las atracciones de un lugar para dar apoyo a la marca deseada y comunicando dichas atracciones para dirigir las a los distintos públicos.

Orígenes y diferencias con el *branding* comercial

Hace décadas que las empresas aprendieron que ningún producto o servicio importante tendría éxito o sobreviviría en un mundo competitivo sin una identidad clara, positiva y eficaz de la marca. El desarrollo teórico-práctico del estudio de marcas comerciales a la vez que nutre -parcialmente- el sustento de este campo de estudio, permite advertir las significativas diferencias cualitativas entre ambas especialidades. Por ello, resulta imperioso que a nivel académico⁽⁴⁾ se avance aún más y que existan mayor cantidad de casos para analizar, para hacer posible la realización de un proceso de aprendizaje inductivo.

Sin embargo, algunos especialistas consideran que -con otros términos, diferente abordaje académico y con una menor complejidad que la que presentan hoy en día la gestión de marcas destino- los sustentos de la Marca Ciudad existieron desde hace décadas, sólo que recientemente se han convertido en una ventaja económica poderosa y se ha tomado relativa conciencia -según se desarrollará más adelante- de su importancia a nivel gubernamental.

Imagen, estereotipos e identidad: cuestiones que “marcan”

La imagen de un determinado territorio -país, región, ciudad- es la fotografía mental de ese lugar, la suma de las creencias e impresiones que la gente tiene sobre un determinado lugar. La imagen se va formando desde temprana edad, en el colegio, en los medios, como turista, pero sobre todo está relacionada con estereotipos y *clichés* que, en muchos casos, pueden no corresponderse con la realidad contemporánea. Normalmente, una imagen se imprime en la mente humana por largo tiempo, sin embargo, como no se trata de un fenómeno estático, la misma puede ser modificada. En estos casos, está fuera de duda la necesidad de recurrir a especialistas para tan compleja tarea que requerirá de tiempo y creatividad para alcanzar resultados óptimos.

Para que los conceptos que se están desarrollando no generen confusión, se expondrá en qué se diferencia la imagen de un estereotipo. La imagen es el conjunto de creencias sobre un lugar. La imagen de un lugar es una percepción más personal sobre el mismo que suele variar de persona a persona⁽⁵⁾ e, incluso sobre un mismo lugar puede haber diferentes imágenes.

4- Prueba de ello es que gran parte de las publicaciones hasta el momento tienen procedencia anglosajona y versan sobre estrategias implementadas fuera de Latinoamérica.

5- Una misma ciudad puede generar distintas reacciones según las características personales de quien la evalúa. Así, una gran urbe puede ser considerada un lugar óptimo para criar hijos por la variada oferta académica y cultural al que se les expone desde la infancia; para quien viva solo, puede ser el ámbito apropiado que le permita vivir casi de forma anónima; mientras que para otras personas puede resultar un lugar oprimiente y sin “oxígeno”, una especie de jungla urbana.

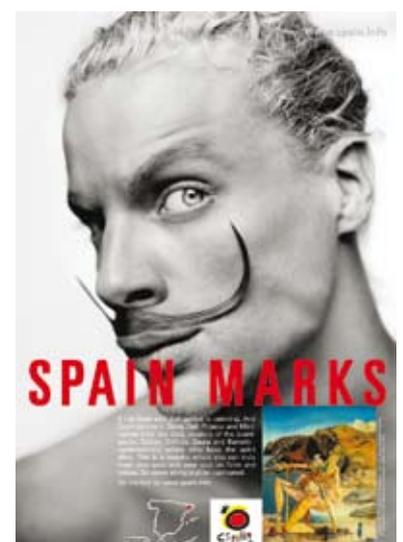
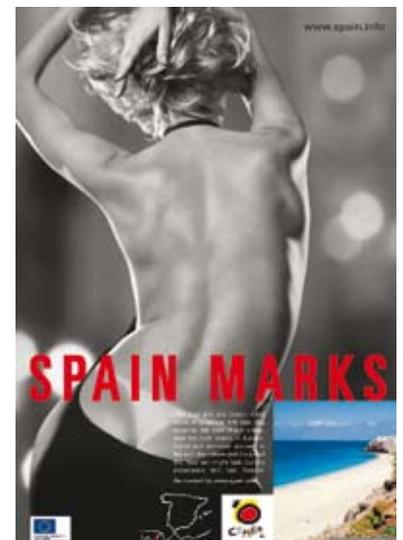
Por su parte, un estereotipo sugiere una amplia imagen arraigada que suele estar altamente distorsionada pues la mayoría de las veces es resultado de un prejuicio -es decir, de una evaluación simplista y carente de información-. Los estereotipos son creados o reforzados por los medios de comunicación y la industria del entretenimiento, los que tienen una profunda influencia en la imagen de un lugar. En algunos casos, ello puede cambiar rápida y radicalmente, cuando los medios y el “boca a boca” se desparra en forma viral con nuevas historias al respecto.

Es importante que se comprenda que este capítulo no contradice lo expuesto previamente, en donde se hacía hincapié en posicionarse recayendo en la identidad de la ciudad. Imagen e identidad son dos planos paralelos que actúan sobre los dos sujetos de la comunicación; la imagen sobre la recepción y la identidad sobre la emisión. Particularmente, en el caso de contar con mala imagen/“mala prensa” es necesario revertir esta situación lo más rápidamente posible, de lo contrario los avances en la articulación y gestión de la comunicación de la identidad serán aún más lentos. Si se realizara una línea del tiempo se podría ver que la imagen y la identidad son líneas paralelas de distintos horizontes -la de la imagen es más corta pero es percibida, generalmente, antes que la de la identidad-.

Una marca destino debe ser el resultado de establecer un balance entre la imagen que proyecta y la identidad de dicho territorio con una gestión política adecuada que la sostenga. Si la elección de la imagen e identidad de una ciudad no representa a su gente seguramente fallará, ya que ellos no las tomarán en cuenta y, por ende, difícilmente resultará creíble para el resto de los públicos.

Una ciudad puede y debe modelar/encuadrar la forma en que sus ciudadanos, visitantes y hombres de negocios responden ante ella. Por ello, se aconseja que las ciudades gestionen su identidad y su reputación a través de la implementación de una Marca Ciudad.

Actualmente, algunas consultoras de comunicación -locales e internacionales- ya se dedican a construir marcas para ciudades, regiones y países. Aquéllas que conocen la especificidad de esta disciplina, exhiben estos destinos a través de atractivas historias y difunden sus atributos característicos a través de mensajes y “promesas” consistentes y homogéneos, para atraer la atención de los diferentes públicos. A nivel metafórico, podría decirse que la intención es imprimir un tatuaje vívido⁽⁶⁾ en las mentes de sus públicos externos- mercados y visitantes potenciales- así como a nivel interno para ganar la adhesión a la marca.



Fuente: Turespaña (2003) www.spain.info

6- En 2003, España “jugó” con los conceptos de “marca” en la campaña de Turespaña -bajo el slogan *Spain Marks*-. Como se puede apreciar en las piezas publicitarias, se afirmaba que el paso por España dejaba en sus visitantes una “marca”. A pesar de tratarse de una campaña de promoción turística -no exenta de polémica por las imágenes y tópicos abordados y, por ello, reemplazada posteriormente- y no de la Marca España propiamente dicha, el ejemplo es ilustrativo de lo que se viene haciendo referencia.

Marca Ciudad: un “plus” a la comunicación de gobiernos locales

Existe un alto grado de consenso acerca de que comunidades, ciudades, estados/provincias y países se sienten casi obligados a atraer la atención e interés del resto del mundo, y por ello, deben competir entre sí en casi todas las áreas-comercio, turismo, tasas impositivas, riqueza cultural, atracción de la “clase creativa”⁽⁷⁾, gestión de gobierno, implementación de políticas públicas, etc. De allí que su comportamiento y comunicación, deban ser coherentes en todas las áreas de su incumbencia para proyectar una identidad sólida.

Los gobiernos tienen la necesidad y el deber de comunicarse con sus diferentes públicos -principalmente sus ciudadanos- para así conservar su legitimidad en el ejercicio del poder. Actualmente, la buena gestión de los gobiernos está estrechamente vinculada y, en muchos casos también, evaluada por su capacidad de comunicación. Tener éxito o no en la implementación de una política pública, es muchas veces el resultado de cómo se construyó su dimensión comunicativa, ya que la misma, no sólo permite generar adeptos sino que también podrá actuar como seguro/red de contención frente a los ataques de adversarios -provenientes de los partidos de la oposición o grupos de interés afectados-. Gobernar bien es, en gran medida, comunicar bien.

Es posible que la decisión de emprender la construcción de una Marca Ciudad genere diversos cuestionamientos; algunos por desconocimiento sobre la materia; otros relativos al despropósito de asignar fondos públicos para este tipo de proyecto cuando ellos son escasos -como es la realidad de la mayoría de las ciudades latinoamericanas-. Incluso hay quienes sostienen que un territorio no puede ser abordado como si se tratara de una marca comercial.

Algunos políticos -así como los ciudadanos en general- no comprenden de qué se trata el *branding*, y creen que se reduce a una mera cuestión de diseñar un logotipo llamativo y un *slogan* pegadizo, acompañados de atractivas imágenes confundiendo -en el mejor de los casos- Marca Ciudad con una acción de promoción turística. Por ello, es frecuente que la oposición y los medios de comunicación, ataquen al gobierno por considerar que sólo se trata de costosas campañas sin sentido -en algunos casos incluso se puede admitir que las observaciones son razonables-; que en muchos casos son abandonadas y/o completamente modificadas cuando asume una nueva gestión.

Además de trabajar por y para los ciudadanos y darlo a conocer, los gobiernos también son responsables del dinero público que administran y, por ello, deben demostrar que el presupuesto es manejado con prudencia y según una escala de prioridades. Estimar los costos de la puesta en marcha de una estrategia de Marca Ciudad consiste en prever con antelación que la misma no podrá reducirse al cálculo de los honorarios de un diseñador creativo y a las altas cifras que requerirá para su difusión -en prensa escrita, televisiva, folletería, etc-. Dichas iniciativas, lejos de constituir una estrategia de Marca Ciudad con fuerte arraigo en la identidad local, son meras acciones de promoción que desconocen la importante inversión que debe realizarse en investigación previa y posterior.

7- Concepto -acuñado por Richard Florida- vinculado con los recursos humanos, el grado de creatividad, tolerancia, cuán cosmopolitas son los residentes de un territorio, entre otros atributos.

El estudio en profundidad de variables del rango más amplio posible -sociodemográficas, culturales, económicas, etc.- es la garantía para un análisis exhaustivo que permita, no sólo detectar las fortalezas y oportunidades a partir de las cuales se elegirán los ejes de la estrategia, sino advertir también qué debilidades y amenazas pueden presentarse. Asimismo, será imprescindible elaborar criterios de evaluación y auditoría para evitar errores fundamentales de base que desperdicien los recursos económicos invertidos⁽⁸⁾.

A favor de la implementación de un buen trabajo de posicionamiento y construcción de una Marca Ciudad se comparte el pensamiento de Andrew Prince que entiende que la comunicación del sector público a través de una marca resulta el camino más corto y efectivo para la comprensión de los ciudadanos⁽⁹⁾; así como que, en una era de incertidumbres como en la que vivimos, una Marca Ciudad efectiva actúa como una inyección preventiva frente a una mala reputación.

Por ello, resulta indispensable educar a funcionarios y ciudadanos acerca de que la Marca Ciudad no es sólo un isologotipo, es la suma de todo lo que dicho lugar es, ofrece y anhela ser y que se relaciona con: la definición de un claro propósito; la capacidad de tener un atributo identitario distintivo; la comunicación consistente de dicha imagen y la entrega (*delivering*) de una promesa y su cumplimiento -o, al menos, las expectativas de su cumplimiento-.

Directrices y errores más frecuentes

A continuación se describen algunas directrices o aspectos que deben ser tenidos en cuenta para el desarrollo y administración de una Marca Ciudad:

- Debe ajustarse a la realidad, de lo contrario, las chances de éxito son mínimas o parciales. Se recomienda amplificar el potencial máximo que dicho lugar tiene y evitar caer en la tentación de re-inventar la ciudad sin ninguna base.
- El propósito a la vez que válido, debe ser verdaderamente creíble. Hay que tener presente que hacer una comunicación artificial y sin un fundamento sólido a su favor -en términos coloquiales, “agrandar el producto”- puede resultar peligroso.
- El mensaje, para ganar fuerza y efectividad, debe ser sencillo a la vez que no debe abarcar varios tópicos a la vez. Como se expresara previamente, el *branding* tuvo sus orígenes en el campo comercial, y allí pueden buscarse infinitos ejemplos sobre cómo las grandes marcas de las empresas tienen sólo un único mensaje fuerte. El sustento teórico de ello es la Propuesta Única de Venta -en inglés, *Unique Selling Points*- que pone de relieve la necesidad de hacer énfasis en una sola propuesta identificatoria para persuadir a los consumidores.

8- Hasta el momento, el mejor instrumento que mide con rigurosidad y compara el éxito de las Marcas Ciudad es el elaborado por Simon Anholt, denominado “*City Brands Index*” (www.city-brandsindex.com).

9- Colyer, Edwin: “*Branding in Public: Waste of Money?*” en www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=310

- La Marca debe ser atractiva y poseer un cierto encanto; es decir, debe sugerir porqué la gente quiere vivir, invertir, trabajar o visitar ese lugar. Debe estar conectada con su gente ya que, si el “nervio central” de su identidad ha sido descubierto, la conexión será muy poderosa y duradera. La concreción verbal de los aspectos emocionales en el slogan es muy importante.
- Las ciudades deben encontrar alguno de los muchos espacios llenos de creatividad en los que puedan explorar un abordaje real, característico y emblemático. Los mensajes e imágenes que tienen mayores éxitos son aquéllos que son diferentes de otros lugares comunes -existe una sobreabundancia en el uso de frases como: “Un lugar amigable”; “El paraíso de las vacaciones”, “El mejor lugar para sus inversiones”-.
- La creación de una Marca Ciudad poderosa requiere de una profunda investigación previa, la elaboración de una estrategia integral, una invención creativa de sus símbolos y la previsión de mecanismos de auditoría que permitan evaluar su implementación. Una vez que se han realizado estos pasos, recién entonces podrá lanzarse la Marca Ciudad a su público.

A lo cual, hay que agregar, que los más frecuentes desarrollos disfuncionales de Marca Ciudad -y cómo se puede trabajar sobre ellos- son:

- Burocratización: la delegación de la construcción de la Marca Ciudad en un comité o grupo de estudio puede llegar a matar incluso una buena pre-concepción. Se recomienda ser cuidadosos con crear estructuras burocráticas gubernamentales verticales cuyos múltiples niveles, superposición de competencias, deliberaciones constantes, etc. lleguen a convertirse en instancias contraproducentes de una campaña de *branding* exitosa. Mientras muchas acciones de gobierno demandan ser consensuadas, para la puesta en marcha de esta clase de iniciativa, es mejor que sólo en la etapa inicial se abra la posibilidad de deliberación entre los distintos sectores, sin embargo, una vez elegida la estrategia a implementar la misma no podrá ser continuamente cuestionada o reformulada. Es aconsejable que bajo un liderazgo firme se forme un pequeño grupo (“petit comité”), que se involucre en este emprendimiento con compromiso y cuyas opiniones sean debidamente tenidas en cuenta.
- “El que mucho abarca poco aprieta”: como muchas ciudades no han encargado investigaciones previas al lanzamiento de su Marca -es decir, no han realizado un análisis exhaustivo que les permita obtener un FODA⁽¹⁰⁾- usualmente, promueven cualquier imagen o esbozo de posicionamiento que les resulte vagamente positivo. Si se trata de hacer una marca con todo lo que se tiene, el resultado será la nada. De manera irónica, un especialista afirmaba que ello es apropiado cuando el posicionamiento elegido es el de “una gran ciudad llena de mercadillos...”⁽¹¹⁾. La recomendación es que para ganar posicionamiento en un aspecto se debe renunciar/sacrificar otros; el camino a elegir deberá contemplar los estudios a los que se hacía mención.

10- En materia de comunicación es muy frecuente usar la sigla FODA que significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

11- A modo del conocido “Rastro” en Madrid o lo que en muchos países de Latinoamérica se denomina “mercado de pulgas” o mercado de artesanías.

- Complejidades rivales: si una ciudad difunde muchas imágenes/mensajes de sí misma puede conducir a confusión. Ello no es inusual, ya que ellas albergan dentro de sí múltiples sub-marcas y/o voces. Si se tiene en cuenta que además de los distintos entes gubernamentales, existen gran cantidad de instituciones privadas y organizaciones no gubernamentales -cámaras de comercio, comités de visitantes y convenciones, consejos de promoción de la economía, turismo, cultura, ONG's en defensa de los derechos de las minorías, ambientales, etc.-; el resultado será confuso al haber, entre los distintos sectores sociales y económicos que la conforman, convergencia y disputa entre intereses perseguidos. Al no determinarse prioridades todo termina siendo promovido y el resultado será desconcertante. Por ello, resulta imperioso un liderazgo político fuerte que permita aglutinar y contener los intereses contrapuestos. Aferrarse a una idea grande y distintiva, de tal modo que se logren unificar todas las sub-vozes -para "cantar la misma canción"- y mantenerlas firmemente unidas.
- Déficit o falta de estímulo a la formación de la "clase creativa"⁽¹²⁾: es la falta de potencia creativa o movimientos creativos organizados y sistematizados, o la interrupción de un progreso creativo. Para Richard Florida, la competencia entre ciudades parece que se transforma cada vez más en una competencia por el talento, por atraer la "clase creativa", concepto a la par que novedoso muy vinculado con la identidad y gestión cultural de una ciudad, y para el que será necesario impulsar cambios físicos y mentales en la comunidad. Pese a reconocer la importancia de su estímulo, cabe tener en cuenta que no todas las ciudades estarán interesadas en promover la formación de esta "clase de ciudadanía" pues, para algunos especialistas, ella está estrechamente relacionada con estilos de vida muy liberales y poco conservadores en los valores tradicionales de muchas comunidades.
- La historia es difícil de cambiar: muchos buenos destinos son dañados por eventos del pasado, catástrofes naturales, problemas de contaminación ambiental, altas tasas de criminalidad, ataques terroristas, etc. Sin ser fácil, estas situaciones pueden ser revertidas como consecuencia de la implementación de políticas públicas para erradicarlas -o al menos para bajar su incidencia- a la vez que se llevan a cabo tareas de difusión de los cambios que se van produciendo.

12- La teoría de la "clase creativa" ("*Creative Class*") propone que las claves del crecimiento económico en las últimas décadas son la tecnología, el talento y la tolerancia. Para Florida, si el Siglo XIX fue el del trabajador de fábrica, a partir de los años '50 surgen los hombres de empresa, en este nuevo milenio, la clase que emerge se compone de la gente cuyo trabajo es "ser creativo". En Estados Unidos, donde elabora su investigación, los trabajos creativos en ciencia, arte, medios de comunicación, investigación y tecnología dominan la economía nacional -representando aproximadamente el 30% de la mano de obra- y son los que producen gran parte de la identidad y valores desde su rol como proveedores de creatividad. Así, las clases creativas son las que generan mayor crecimiento económico y buscan entornos urbanos más atractivos, en cuanto a su tolerancia hacia modos de vida no estándar (en cuanto a sus opciones familiares, sexuales, etc.) y a sus posibilidades culturales y de entretenimiento.

Fases para la construcción de una Marca Ciudad

Los pasos básicos⁽¹³⁾ que a continuación se presentan ayudarán a crear una Marca Ciudad consensuada, que cuente con el aval de investigaciones, con un alto grado de permeabilidad a la recepción de su mensaje -tanto en el plano interno como externo- de forma tal que resultará un producto innovador y revitalizador para la identidad y comunicación de la ciudad en cuestión. Ellos son:

1. Investigación interna
2. Investigación externa
3. Diseño de la imagen institucional y de la marca promesa
4. Aplicaciones del paquete de la identidad de la marca
5. Educación interna
6. Educación externa (relaciones públicas)
7. Publicidad

Una marca duradera y eficaz para una ciudad se construye en los valores y las fuerzas de las bases propios de esa comunidad. Para detectarlos, es necesario realizar investigaciones cuantitativas y cualitativas -encuestas, focus groups, entrevistas a líderes de opinión; entre otras-.

La mayoría de los ciudadanos y gobernantes de una ciudad no tienen una idea cabal -o ella es muy vaga y poco contrastable cuantitativamente- sobre cómo es percibida su localidad fuera de sus fronteras. Ello puede deberse a una especie de temor por lo que puedan arrojar las investigaciones, por la incapacidad de escuchar o por la falta de inversión en técnicas de investigación. Por ello, en muchas ocasiones se escuchan reclamos y lamentos sobre la brecha que existe entre lo que ellos entienden que sucede en su ciudad y cómo son percibidos y evaluados en el exterior; sin embargo, en comunicación es usual afirmar que la única verdad/realidad es cómo es percibido un fenómeno. Los resultados de las investigaciones son un insumo imprescindible para poder evaluar los atributos positivos y negativos que en el imaginario social suscita la mención de la ciudad y, así, tomar conciencia del punto de partida sobre el que se deberán ajustar los mensajes a emitir.

La promesa de la marca es una frase o lema que representa y expresa un cuadro mental, que captura la esencia misma de la ciudad a todos los que ante ella se expongan.

Una Marca Ciudad efectiva resuena en cada instalación de la ciudad, ya sea en los puntos de entrada y salida, en las vías de transporte, en los eventos, en su presencia en internet, en los servicios que ofrece, en los materiales promocionales; en fin, en todas las formas de comunicación.



Fuente: Turespaña (2003) www.spain.info

13- Baltuch, Jonathan: "Brand Your City: A recipe for success" en www.brandchannel.com/papers_review.asp?sp_id=352

Por su parte, los lanzamientos ante la prensa, las reuniones institucionales y los acontecimientos de la más amplia gama, actuarán en el proceso de reeducar al público para poder realinear sus opiniones con la realidad que existe dentro de su ciudad. Recién entonces, será eficaz comenzar a planificar las pautas de publicidad tradicional y acciones de promoción en el exterior, para promover la ciudad. El ritmo de crecimiento de la Marca Ciudad puede ser lento o vertiginoso como resultado de la intervención de grandes eventos -tal el caso de la elección de una ciudad como sede de los Juegos Olímpicos o de una Exposición Universal-.

Los consultores que integran el Grupo Mibalia desarrollaron una metodología similar a la expuesta previamente y que consta de varias etapas y sub-etapas:

1. Diagnóstico de la situación actual
 - a. análisis de la competencia (otras ciudades)
 - b. determinar el punto de partida, identificar nuevos signos de identidad
2. Formulación de la visión de la ciudad
 - a. posicionamiento competitivo en el sistema urbano mundial
 - b. enunciar la misión de la ciudad
3. Programa de identidad de la ciudad
 - a. análisis histórico de la ciudad
 - b. análisis de percepciones por públicos internos -lo que es y lo que debería ser-
 - c. estudio de aplicaciones y utilización de la identidad visual⁽¹⁴⁾ (isologotipo, colores, tipografías, aplicaciones gráficas y audiovisuales, etc.)
4. Determinar los valores emocionales y racionales de la marca
 - a. atributos de imagen
 - b. argumentos comunicativos
5. *Stakeholders* del territorio
 - a. ciudadanos
 - b. visitantes
 - c. inversores
 - d. medios de comunicación
 - e. instituciones públicas y privadas
 - f. mundo académico
 - g. organismos internacionales,
 - h. etc.
6. Programas de comunicación, plan anual y acciones de comunicaciones
 - a. acciones *above the line & below the line*
 - b. marketing interactivo, marketing relacional
 - c. relaciones públicas
 - d. promoción
 - e. publicidad
 - f. patrocinios -deportivo, cultural científico-
 - g. congresos
 - h. etc.

14- La identidad visual puede ser entendida como el sistema organizado de signos externos, bien estructurados, que busca intervenir en la formación de un código, combinado a su vez a un conjunto de criterios propios de la misma identidad.

El siguiente cuadro comparativo permite visualizar la similitud entre las etapas de ambos modelos:

Jonathan Baltuch	Agencia Grupo Mibalia
1) Investigación interna 2) Investigación externa	1) Diagnóstico de la situación actual 2) Formular la visión de la ciudad
3) Isologotipo y promesa de marca	3) Programa de identidad Marca Ciudad
4) Aplicaciones de la identidad de marca	
5) Educación interna 6) Educación externa	4) Determinar los valores emocionales y racionales de la marca 5) Stakeholders del territorio
7) Publicidad	6) Programas de comunicación, Plan Anual y acciones varias (<i>above & below the line</i>)

Enfrentando los problemas: algunos ejemplos

Desafortunadamente, muchos lugares en el mundo traen consigo asociaciones negativas que afectan a ciertos grupos e interfieren en la “salud de la ciudad”. Algunos eventos, fenómenos o sucesos de fuerza mayor están fuera del control de un gobierno y pueden afectarle negativamente, tal el caso de un terremoto, catástrofes ecológicas o la explosión de una bomba; generando una importante ola de publicidad negativa. También puede ello ocurrir como consecuencia de una economía crónicamente pobre, una mala conducción, el aumento de índices de criminalidad y de violencia -los que sí dependen, en gran medida, de una eficiente gestión política-.

Este apartado está destinado a recomendar medidas que pueden ser aplicadas en el corto/mediano plazo, mientras se trabaja en controlar la situación -ya que en los casos previamente citados- lo fundamental será atacar el problema con multiplicidad de políticas públicas. Sin embargo, ante un escenario altamente negativo, existen distintos caminos que pueden ser emprendidos. Para ayudar a mejorar el posicionamiento de una ciudad, existen tres posibles vías de actuación a través de las cuales una ciudad puede superar estos problemas:

- Ignorar los problemas sin ningún método -algo que pese a ser habitual desde ya se advierte que no sólo no es aconsejable sino, que, en el mediano plazo puede aumentar su magnitud- y que, por ende, no será ejemplificado pues no enriquece el análisis.
- Cambiar un elemento negativo en positivo a través de reposicionarlo o encuadrarlo/enmarcarlo (*reframing*) de forma distinta.

- Resaltar o focalizarse en un atributo positivo y usar la comunicación y las herramientas del *branding*, para diseminar el mensaje a los mercados a los que se apunta.

Los intentos por mejorar la imagen de una ciudad, en lugar de mejorar las condiciones reales de la misma para su posterior promoción, suelen ser el camino adoptado como la panacea, o la forma más rápida para resolver los problemas de una ciudad. Líderes locales asediados por la caída de la actividad económica o el número de turistas son, usualmente, demandantes de una rápida construcción de una nueva Marca Ciudad. Pero en la mayoría de los casos ello no funciona si previamente no se ha comenzado a corregir los problemas consolidados que se arrastran. Una vez que se hayan eliminado o disminuido las asociaciones negativas del pasado, se convierte en una prioridad hacia delante la tarea de construir una nueva comunicación que refleje el cambio de escenario.

Una alternativa válida es admitir el problema y revertir los signos; es decir, convertir algo negativo en positivo. Una forma creativa y efectiva es considerar la posibilidad de que ciertos rasgos y características negativos de un lugar, se conviertan en una atracción por esa misma razón y destaquen a ese lugar.

Valgan como ejemplos acciones puestas en marcha por localidades en las que se revirtió la forma de promocionar sus aparentes adversas condiciones climáticas. Así, la estrategia emprendida por la localidad de Clute en Texas (Estados Unidos) en donde cada verano hay una invasión de mosquitos. Por esta razón, se decidió crear y promocionar el “Festival del Mosquito”. Aunque el caso resulte un tanto jocoso, esta festividad anual convoca a, aproximadamente, 20.000 personas durante tres días. Las actividades incluyen una competencia de persecución de mosquitos y el concurso “Ms Quito Beauty”⁽¹⁵⁾.

También un clima extremadamente adverso -ya sea por muy bajas o por muy altas temperaturas- puede ser usado como una atracción. La ciudad de Jukkasjärvi (Suecia), ha construido un hotel con más de 10.000 toneladas de hielo cristalizado con capacidad para 100 huéspedes promoviendo la ciudad como destino a visitar como una respuesta al desafío climático. Algo similar existe en Québec (Canadá), donde a pesar de la adversidad del frío se promueve un hotel de hielo a un precio bastante elevado -más de 500 dólares la habitación simple-. Si se tiene en cuenta que en América Latina las opciones son “más cálidas”, es posible citar casos de localidades caribeñas que ante la importante merma de cantidad de visitas durante la temporada de más altas temperaturas, promocionan la misma como un período en el que se puede disfrutar mejor las playas al encontrarse menor presencia de turistas y al ofrecer tarifas más económicas.



Fuente: www.mosquitofestival.com
y www.southfest.com

15- Más detalles sobre este peculiar evento en: <http://tourtexas.com/mosquitofest/index.html>

Un ejemplo sobre cómo descubrir nuevos atributos para un nuevo posicionamiento es el de Las Vegas. Diez años atrás⁽¹⁶⁾, se diseñó una campaña de reposicionamiento de la identidad. El fin era promover a la ciudad como una opción recreativa para todos los integrantes de una familia y revertir así, parcialmente, la imagen anclada desde mediados del siglo pasado para atraer nuevos clientes. Ello no estuvo exento de polémica y dificultades, ya que la marca “Las Vegas” estaba asociada a valores casi anti-familiares -presencia de casinos, bares y cabarets-; es decir, poco hospitalaria para una familia con hijos menores. Al principio, esta campaña parecía destinada al fracaso. Las Vegas competía en desventaja con otras ciudades estadounidenses -como Orlando y Los Ángeles- con una larga tradición e infraestructura para vacaciones familiares. Sin embargo, a pesar de la competencia, la campaña fue bastante exitosa. En primer lugar, el sector privado -en coordinación con el gobierno municipal- creó nuevas instalaciones enfocadas a ofrecer atracciones a niños menores de 18 años. El majestuoso hotel Circus Circus y la Isla del Tesoro, empezaron a ofrecer nuevas atracciones para toda la familia y se instalaron parques acuáticos y de diversión, y museos aptos para ser disfrutados por niños y adultos. La estrategia implementada por Las Vegas es uno de los tantos ejemplos que evidencian cómo una ciudad puede reposicionar su marca en segmentos de mercado donde no tenía una ninguna ventaja competitiva inicial. Además, demuestra como la aplicación de técnicas modernas y novedosas pueden ser aplicadas para (re)construir la marca de una ciudad.

Otra alternativa es asociar lugares con personajes de trascendencia internacional -del ámbito político, artístico, etc.- como pueden ser figuras emblemáticas como los *Beatles* (Liverpool); Bob Marley con Kingston (Jamaica); entre otros ejemplos.

En conclusión, los casos citados sirven para evidenciar que muchas ciudades pueden aspirar a convertir o reenmarcar -lo que en comunicación se conoce como *reframing*- un atributo aparentemente adverso, en una atracción positiva en relación a distintos públicos cuando no -lo que puede resultar aún más fácil- identificar y resaltar un atributo positivo y difundirlo.

La variedad de ejemplos expuestos en este capítulo intenta demostrar, tácticamente, que no existen fórmulas estandarizadas o la posibilidad de adoptar “recetas universales” válidas para cualquier lugar o momento histórico. Ello pone en evidencia una vez más cuán importante es para un alcalde contratar a un comunicador especializado, quien oportunamente conformará un equipo multidisciplinario con especialistas locales en distintas materias. Todos ellos constituirán aliados estratégicos que guiarán al alcalde en el proceso de construcción de la Marca Ciudad con una identidad propia -que representará a sus ciudadanos y que los proyectará hacia el exterior- con el fin de mejorar la condición de vida de sus habitantes. ■

16- Antes de 1998, menos del 1% de los visitantes a Las Vegas era menor de edad. En 2003, 3,9 millones de jóvenes menores de 18 años visitaron los parques de diversión, representando un 11% del total de visitantes. En una encuesta realizada en 2000, el 50% de los entrevistados veía a Las Vegas como un lugar de entretenimiento y un 48% como un lugar de apuestas y casinos.

Capítulo 4

Comunicar es cerrar el círculo

Jorge Dell'Oro

Ahora que ha desarrollado su Marca Ciudad, que ha dado con el posicionamiento apropiado, es el momento de comunicarlo. La gente debe saber que esa ciudad existe y tiene una identidad cultural que aspira a ser conocida interna y externamente. Además, como ya fuera dicho anteriormente, comunicar es una tarea que toda organización pública y municipio/alcaldía debe realizar.

Morfología, Personalidad y Dinámica forman el triángulo identitario como lo indica el siguiente gráfico⁽¹⁾.



Morfología

Todas las personas tenemos una conformación física. En forma análoga, también, es el caso de las ciudades: París con su Torre Eiffel; Río, con su Pan de Azúcar.

¿Qué hace que una ciudad sea esa y no otra? Su geografía -un lago, un río, una playa, un estilo arquitectónico en particular- conforma una parte importante de estas características físicas. Pero en caso de que no sea así, no trate de crearla en forma artificial. Muchas ciudades dicen ser el centro geográfico de un lugar o una región. Ello y decir que no está en ninguna parte es igual. Sin embargo, si la ciudad no tiene características morfológicas a partir de la geografía, debe aspirar a destacar otras características. Así, Pamplona no tiene su identidad por sus rasgos geográficos pero sí por su San Fermín, y Lima se destaca por su arquitectura colonial española. Una ciudad como San Antonio de Areco (a 110 km de la ciudad de Buenos Aires), hace 30 años no existía en las guías turísticas de Argentina. Actualmente, gracias a su tradición de la cultura del gaucho, es visita obligada de los turistas que pasan por Buenos Aires. Su desarrollo económico responde, principalmente, al turismo rural en establecimientos de campo (estancias) y a su floreciente industria de artesanías y la cocina criolla -con un destacado lugar al popular asado-⁽²⁾.

1- Los gráficos han sido adaptados del modelo que propone Joan Costa, en su libro: *La Comunicación en acción* (1999) Barcelona, Paidós.

2- Ver: www.pagosdeareco.com.ar

Personalidad

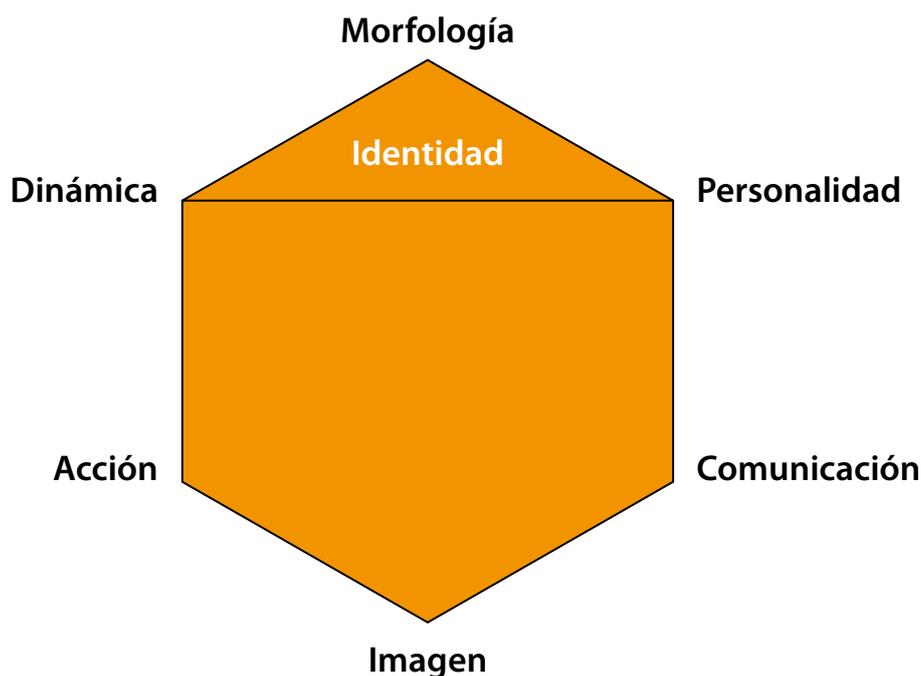
Las ciudades, sin duda, tienen su Personalidad, una cultura propia construida a partir de hitos relevantes de su historia. Cada ciudad a lo largo de su desarrollo construye su cultura. Santiago de Compostela podría haber optado por ser sólo la ciudad donde descansan los restos del Apóstol Santiago, pero supo sacar valor agregado a ese hecho transformándose en el referente mundial de peregrinación. Es así como el “Camino de Santiago” se ha convertido en una ruta turística que no sólo dinamiza económicamente a la ciudad, sino que también, desarrolla un potencial turístico en un radio de 700 km. Este posicionamiento ha superado la impronta religiosa, para ofrecer un amplio abanico de ofertas para todos los públicos. El secreto radica en potenciar la memoria del pasado, estimulándola desde el presente, para darle dinamismo y transformarla en una opción atractiva.

Dinámica

La Personalidad y Morfología configuran la dinámica de una ciudad. Buenos Aires es una ciudad cosmopolita con una amplia oferta cultural donde el tango y el fútbol hacen de ella una ciudad vivaz.

La Dinámica identitaria representa la dimensión proyectiva de una ciudad, constituyendo un elemento fundamental a tener en cuenta, a la hora de generar el posicionamiento y esencial para motorizar a las fuerzas vivas detrás del proyecto. La clave es no crear una imagen vacía producto de una identidad inexistente.

Si al Triángulo Identitario se le suman nuevos elementos como la Acción y la Comunicación, estaremos cerrando el círculo que nos terminará dando la imagen. Para tener claro el rol de estos dos componentes podemos decir que la ACCIÓN incluye las decisiones estratégicas y sus realizaciones, así como las producciones vinculadas por la conducta general de la ciudad lo que, en otras palabras, equivaldría al embrión racional-funcional de la imagen. Mientras que la COMUNICACIÓN se manifiesta por sus caracteres: institucional, interna, intermediaria, de marketing interpersonal, técnica, funcional, de difusión carismática o fría.



Sintetizando: El Triángulo Identitario define el ser de la ciudad.

La acción define el hacer.

La comunicación el decir.

La imagen el ser para el receptor.

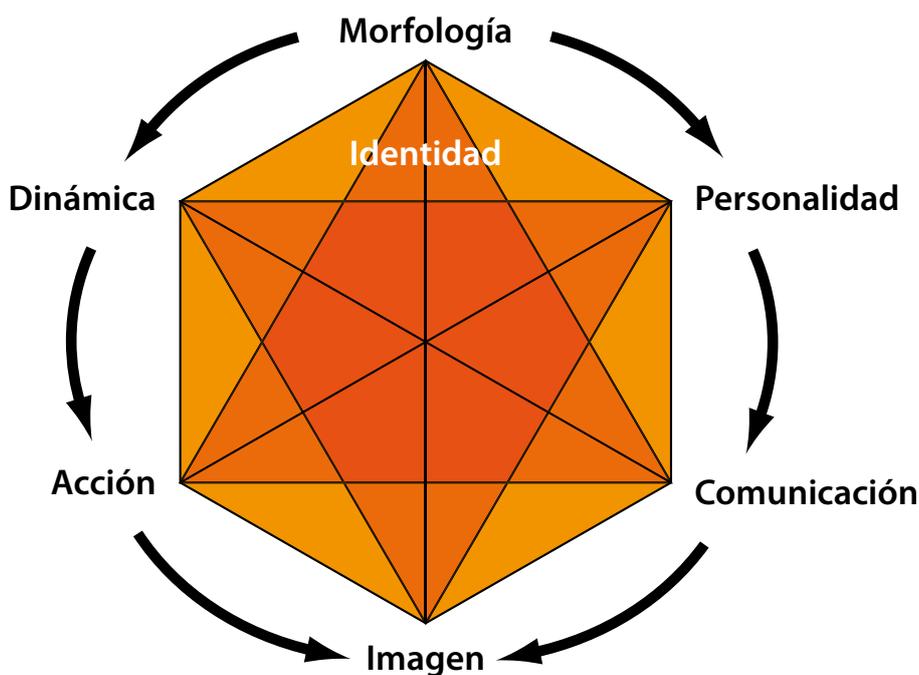
La imagen pública es la suma de las imágenes individuales que coinciden.

A su vez, la identidad tiene 6 dimensiones: verbal, gráfica, visual, ambiental, como objeto y como comportamiento. La cultura de la ciudad, la calidad de sus servicios, su infraestructura, su personal calificado, etc., se orientan a la atención de los visitantes/“clientes” y tienden a la construcción de un posicionamiento y un estilo.

A esta altura del desarrollo, no debemos olvidar dos aspectos claves:

- *Imagen es un concepto vinculado con la recepción.*
- *Identidad está ligada a la emisión.*

Así, la imagen es la síntesis de todo lo anterior. Es una representación mental capaz de determinar las conductas y opiniones del público.





Tiempo y esfuerzo económico

Tenga en cuenta que deberá destinar recursos durante bastante tiempo para que la gente se entere y decida “probar el producto”. El publicitario David Ogilvy solía decir: “todo aviso es una inversión a largo plazo en la imagen que se tendrá de la marca”. Las campañas publicitarias deberán estar basadas en resaltar los elementos significativos del posicionamiento, pero de una forma emocional y relacional.



No podemos olvidar que para llegar a los destinatarios del mensaje el mismo deberá atravesar un verdadero filtro. Cada uno de nosotros está expuesto a miles de estímulos mediáticos y sólo tomamos en cuenta un reducido número de ellos y, acorde con numerosas investigaciones, menos de un 10% de aquellos por los que nos interesamos, tienen oportunidad de impulsarnos a la compra o modificar nuestro comportamiento. Muchas veces ser distinto en la forma de comunicar permite que seamos primeros en penetrar en la mente de los consumidores/clientes/ciudadanos. A nivel empresarial el siguiente ejemplo resulta esclarecedor: IBM no inventó la computadora, sino Sperry-Rand; pero fue IBM la primera compañía que se ganó una posición en la mente de las personas respecto del rubro computadoras.



Todo posicionamiento tiene una idea fuerza que será la que en el futuro hará que una ciudad sea identificada. Una manera de acortar los plazos y que más gente la conozca, es potenciando un evento. Muchas ciudades grandes o pequeñas ganaron fama mundial a partir de un evento significativo.

Haga el siguiente ejercicio:



Piense en una ciudad y vea con qué la asocia...

Cartagena de Indias = Caribe colonial

Machu Picchu = Perú

Puerto Madryn = Ballenas

Sevilla = Semana Santa

Río = Carnaval



En relación a estas asociaciones hace 25 ó 30 años en la Argentina, la palabra carnaval estaba asociada a la provincia de Corrientes. Hoy, carnaval -sin lugar a dudas- está asociado a una ciudad, Gualeguaychú (provincia de Entre Ríos). Ello permite ver cómo un lugar que era sinónimo de un evento, al no haberlo promocionado eficazmente y actualizado, perdió dicho posicionamiento en manos de una localidad que sí trabajó durante años en su instalación⁽³⁾.

3- Ver: <http://www.gualeguaychuturismo.com>

Ello evidencia que:

Si no se tiene un posicionamiento, se lo puede crear y tener éxito y si no se trabaja con y desde él puede perderse.

Lo que hay que tener muy en cuenta es que será difícil instalar algo que esté reñido con la identidad del lugar. El evento debe constituirse en el máximo momento identitario de la ciudad, que a su vez se relaciona con parte de la vida ciudadana, con un hilo conductor -pensemos en la preparación del carnaval de Río, en las favelas, o cómo se activó la economía en Le Mans con la radicación de industrias vinculadas al automotor-. Un fenómeno de no hace más de 15 años es la villa de Davos, en los Alpes suizos, que sólo era un pequeño centro de esquí que cobraba vida en invierno. Actualmente, gracias al Foro Anual de Economistas del mundo tiene visitantes todo el año y ya no vive del turismo estacional.

En síntesis podemos afirmar que:

la publicidad es imprescindible pero un evento ayudará a potenciarla.

¿Por dónde empezar?: Mapa de Públicos

No podemos concebir una estrategia de comunicación sin antes haber resuelto el posicionamiento y la estrategia de marketing, la que deberá contemplar un mapa de públicos. La comunicación deberá atender a los siguientes públicos:

- Público interno: cada habitante de la ciudad.
- Público externo del país: opinión pública en general.
- Público externo fuera del país: opinión pública internacional.
La estrategia definirá si se trata de:
 - un conjunto de países, o regiones del mundo o si
 - se realizarán comunicaciones puntuales por país.
- Público inversor: todos aquellos potenciales personas u organizaciones que puedan realizar inversiones en la ciudad:
 - servicios,
 - industrias,
- Públicos especializados: su elección dependerá del posicionamiento adoptado; a modo de ejemplo:
 - hotelería,
 - gastronomía,
 - parques temáticos, etc.
- Público promotor: son los que por sus propios intereses comerciales realizan una labor de difusión de la ciudad:
 - agentes de viaje,
 - representantes culturales,
 - cadenas hoteleras,
 - cámaras empresarias
 - etc.

Un buen mapa de públicos ayudará a dirigir las acciones a públicos específicos, pudiéndose crear piezas de comunicación especiales para cada segmento, que no se contradigan entre sí o que “produzcan ruido”. Debe considerarse que no es el mismo lenguaje el que se usa para seducir a un inversor hotelero que el que se empleará para quién esté interesado en montar una industria.

Ya hicimos referencia a que la generación de una Marca Ciudad tiene como primer paso la creación de un símbolo -logotipo e isotipo-. Un logotipo es un dibujo que le sirve a una entidad o un grupo de personas para representarse⁽⁴⁾. Históricamente, los artesanos de barro, del cristal, los fabricantes de espadas y artilugios de hierro fino y los impresores utilizaban marcas para señalar su autoría. Los reyes que sabían firmar además cruzaban los documentos legales con un logotipo de su creación, a mano o con su sello. En las cuevas de los hombres prehistóricos encontramos también marcas y señales.

El logotipo -como parte de la identidad visual de una empresa o institución- es la representación tipográfica del nombre de la marca, elemento fundamental de la identidad visual, que lo identifica e individualiza respecto de los demás.

En un ISOLOGOTIPO se diferencian dos entes:

- ÍCONO: es el símbolo visual gráfico ISOTIPO (por ejemplo: la manzana de Apple).
- NOMBRE: es la representación fonética de la marca. LOGOTIPO (por ejemplo, el logo de la marca deportiva Adidas)

La funcionalidad de un logotipo radica en su capacidad para comunicar el mensaje que se requiere como por ejemplo: “Somos una empresa responsable” o “producto de alta calidad”, y para el logro de esto se requiere el uso de colores y formas que contribuyan a que el espectador final haga esa interpretación.

Un logotipo, en términos generales, requiere del apropiado uso de la semiótica como herramienta para lograr la adecuada comunicación del mensaje y la interpretación por parte del espectador más cercano a ese mensaje. Así, por ejemplo, un círculo amarillo puede interpretarse de diferentes formas y dársele diferentes significados como “sol”, “moneda”, “huevo”, “queso” u otros, mientras que si se encuentra adyacente a la palabra “banco” ambos elementos -el círculo amarillo y la palabra banco- toman un sólo significado: “institución bancaria”. Es decir, lo más apropiado es que el logotipo -al momento de representar una entidad o grupo de personas- mantenga congruencia semiótica entre lo que se entiende y lo que realmente busca representar.

4- Los logotipos suelen encerrar indicios y símbolos acerca de quiénes representan. El logotipo puede ser el eje afirmador de la propiedad privada a través del hecho de la autoría.

¿Cómo crear un slogan memorable y perdurable?

Un slogan es una proposición que define brevemente o representa la idea fuerza de un posicionamiento. El desarrollo de las marcas y los mercados de imágenes ha convertido a los slogans en una sentencia breve y dramática que sintetiza los beneficios funcionales y simbólicos de una marca o producto.

Un slogan debe enfatizar algo esencial y, si es posible, distintivo de la organización. Desde creencias hasta características y beneficios particulares, un slogan debería explicar por qué una ciudad es única, o por lo menos, establecer su mensaje principal o ventaja competitiva. Los slogans han sido parte de la comunicación de las marcas desde el comienzo del Marketing como disciplina.

Los slogans exitosos tienden a respetar estas simples reglas:

- Cortos y simples (3 o 4 palabras)
- Afirmación positiva
- Recordable
- Atemporal
- Incluye un beneficio/característica clave
- Es original, no es usado por ninguna otra organización.

Una sencilla clasificación nos remite a dos categorías de slogans: los descriptivos -aquellos que tienden a describir las ciudades- y los emocionales -es decir, que tienden a expresar un sentimiento relacionado con su emisor-.

A continuación, brindaremos algunas sugerencias para la elección del slogan. En primer lugar, piense en la identidad de la ciudad junto con el posicionamiento adoptado, y luego recién en su slogan. Para escoger las 3 ó 4 palabras adecuadas, es necesario que Ud. conozca su mercado, su producto y su competencia:

- Mercado: conocer a quién se dirige y cuál es el tipo de discurso que sus clientes comprenden.
- Producto: conocer las características de su producto/servicio y los beneficios percibidos por sus clientes.
- Competencia: conocer los impulsores de diferenciación de su producto.

Estos aspectos están articulados en su estrategia de marketing/posicionamiento. Para comunicar su estrategia con éxito, es necesario que haya sido desarrollada previamente. Una vez que tenga un posicionamiento de ciudad/productos/servicios definidos, más fácilmente encontrará el concepto a comunicar y logrará sintetizarlo creativamente en un slogan que comunique su posicionamiento.

Recuerde que:

Un slogan es -o debería ser- la síntesis de toda la estrategia de marketing.

Si no es breve y recordable, no es un slogan. Los slogans extensos generan numerosos conflictos, tanto desde un punto de vista gráfico como semántico. Aplicar un slogan extenso en tamaño pequeño (tarjetas de visita, por ejemplo) es gráficamente dificultoso, y perjudicial para la estética de la pieza a diseñar.

Durante el proceso de diseño gráfico de su isotipo, la inclusión del slogan impacta en la disposición (layout) del diseño. Un slogan extenso obliga al diseñador a adecuar el tamaño del nombre de la ciudad para mantener su prominencia. Consecuentemente, el isotipo -el símbolo- debe quedar proporcional al nombre -logotipo- y al slogan. Como resultado, el isotipo queda condicionado por el slogan, en lugar de ser diseñado para comunicar el concepto de su ciudad.

A nivel comunicacional, un slogan extenso no genera el impacto buscado, porque aumenta su complejidad lingüística y sintáctica. El slogan se convierte en un objeto de desciframiento que acentúa la mediatización propia del lenguaje. Al desviarse el foco de atención del logotipo al slogan, la “idea” atrás del slogan devora al logotipo.

Es mejor bueno después que malo ahora. La creación de un slogan exige consideraciones y definiciones previas. Si no dispone de un slogan al momento de generar una pieza de comunicación, es preferible no incluirla en ella. Se evitará correcciones posteriores, desperdicio de impresos y, principalmente, sus públicos no verán un cambio de mensaje que, usualmente, es interpretado como un indicio de improvisación y falta de profesionalismo.

Una vez creado el ícono que identifica a la ciudad se pasará a la creación de las piezas publicitarias o acciones comunicacionales en las que el mismo será insertado. La creación de un slogan -que es la “traducción publicitaria” de la idea fuerza o concepto principal del posicionamiento- será el disparador o lei motiv de mi comunicación, como la famosa frase de la ciudad de Nueva York en los años 70 “ I love NY” (Yo amo a Nueva York en español) que terminó siendo imitada por cientos de ciudades del mundo⁵, pero que jamás logró arrebatarle a la “Gran Manzana” ese slogan tan efectivo y mundialmente conocido de su posicionamiento; otro ejemplo es Amsterdam que en inglés jugó hábilmente con parte del nombre de la ciudad (“I am sterdam”).

La marca de una ciudad es forma y contenido; por eso la elección del slogan debe hacerse con mucho profesionalismo ya que será la verbalización de la identidad, pero también, de la dinámica que el posicionamiento marque ya que lo morfológico está en el símbolo.

5- Algunas Marca País ha realizado adaptaciones de ello, como es el caso de Colombia cuyo slogan es: “Colombia es pasión”.

Muchas ciudades caen en slogans simples y/o clichés que cualquier otra ciudad puede adjudicarse por resultar muy genéricos como pueden ser: “Centro geográfico del Mercosur” o “Un país increíble” -slogan que usa el País Vasco⁽⁶⁾ que, amén de ser vago y disperso, permite que cualquier otro lugar pueda creer que tiene el derecho a utilizarlo-. Siguiendo las ideas de Al Rais, un posicionamiento diferencial es aquél que permite ubicarnos en un espacio mental-emocional único; es decir, si yo soy increíble, nadie más lo es -o lo es como yo-. Estas cosas suelen suceder cuando incluso luego de haber construido una buena estrategia de posicionamiento no se la logra plasmar eficazmente.

Entendemos que Madrid no ha dado en la tecla con su última imagen corporativa, ya que, en vez de enfocar la marca desde la identidad o el ámbito doméstico y luego proyectarla al exterior, ha ocurrido todo lo contrario. A raíz de la candidatura de la capital española para ser sede de los Juegos Olímpicos de 2012 intentó una proyección internacional que parece muy forzada. De este modo, el empleo de signos exclamativos flanqueando el nombre ¡MADRID! es visto como algo normal en el territorio español, sin aportar nada nuevo, mientras que para los extranjeros se percibe como algo exótico y diferenciador de la lengua española, pero no único, de la ciudad de Madrid. La misma idea sirve para cualquier ciudad hispana e incluso buena parte de Latinoamérica.

Una ciudad tiene que potenciar y mantener un adecuado tratamiento y focalización de los aspectos que la hacen única y diferente. Una marca fuerte influye sin duda el modo en el que percibimos los espacios, y cómo elegimos invertir o visitar una ciudad en lugar de otra.

Por esto la Marca Ciudad es un proceso que no debe tratarse de manera puntual ni ser propiedad de un gobierno, sino que, debe ser cuidada y desarrollada durante varios años hasta lograr consolidarla como corresponde a una política de Estado, en este caso, referida al ámbito local.

Publicidad

Por lo general cuando uno piensa en publicidad lo primero que se imagina son los medios tradicionales, afiches, folletos, spots televisivos, etc.; no se está equivocando pero advierta que, según nuestra experiencia y algunos informes⁽⁷⁾ difundidos hasta el momento, para dar a conocer una ciudad fuera de sus límites geográficos debemos pensar primero en Internet. Para ello tendremos que diseñar la mejor web posible con abundante información -en varios idiomas, por lo menos aquellos cuyos públicos pueden estar inicialmente más receptivos a nuestra propuesta- pero también con un atractivo audio/visual que sea capaz de transmitir las sensaciones que el visitante puede llegar a sentir si la elige como destino.



Logotipos finalistas que fueron sometidos a votación de los vecinos de Madrid, quienes eligieron el que se usará para competir nuevamente para ser sede de las Olimpiadas 2016.

6- También India es increíble y -sin que sea nuestra intención ofender a nadie- bastante más que el País Vasco. Sin duda que los vascos tienen su singularidad ya sea por su cultura, su lengua, sus tradiciones, pero no creemos que sea tanto como “increíble” o que esta adjetivación sea patrimonio único de ellos.

7- El 75% del turismo de alto poder adquisitivo y cultural hace su exploración vía Internet antes de decidirse por un determinado itinerario.

Si nuestro sitio es atractivo, si le damos toda la información posible habremos influido en una parte importante de la decisión. Desde una comunicación sensible, emocional, se sentirán estimados, informados y también por qué no implicados. El diseño debe ser amigable, de fácil navegación; no olvidemos que es alguien que está por elegir un destino. Es como estar detenido en una carretera ante un cruce decidiendo que dirección tomar, sin duda que elegirá el camino que sea más fácil pero también el que le resulte más atractivo.

Las imágenes que contenga el sitio web no sólo deben ser empleadas como elemento de decoración sino que también tendrán que contar una historia y, para ello, sus textos deberán ser amenos, atractivos y pertinentes, narrando con emotividad la información que todo viajero necesita. Seducir a quien navegue la página es el objetivo, motivando y despertando interés y deseo por visitar esa ciudad y no otra. De la buena combinación texto/imagen radicará el éxito de nuestra comunicación.

Internet puede ser considerado un medio de comunicación masivo a la vez que personal⁽⁸⁾. Con esta herramienta tecnológica podemos -a través de bases de datos- realizar acciones de marketing de dos formas: primero difundiendo información a potenciales consumidores; segundo precisar a quiénes nos vamos a dirigir para “hablarle” de nuestra ciudad. El uso de buenas bases de datos ayuda en la segmentación de públicos y nos asegura de llevar nuestro mensaje a la gente correcta. Por ejemplo se podría estar enviando un mensaje con distintas versiones según cuáles sean los segmentos de públicos objetivo - clasificados por edad, género, niveles de educación, etc.

Los principales atributos del buen uso de las bases de datos son:

- Dar a conocer a más gente de nuestra oferta
- Comunicarnos con los propios habitantes de nuestra ciudad
- Personalizar la relación con los públicos
- Maximizar las posibilidades de contactos
- Maximizar la eficiencia de la comunicación con el ciudadano
- Evitar grandes inversiones en los medios de comunicación

Cada vez más, las herramientas tradicionales usadas para difundir una ciudad -afiches, folletos, avisos, etc.- están siendo sustituidas por medios más personalizados como Internet o el marketing directo, que permiten al receptor sentirse más cerca del emisor. Es una forma que ayuda a superar esa aparente paradoja de este siglo según la cual somos más globales, pero queremos ser tratados de manera más personal e individual.

8- Extraído del libro “Herramientas para Ganar Elecciones”. Carmen Beatriz Fernandez/Luz Mely Reyes, Caracas, 2003. Fundación Konrad Adenauer.

Estas técnicas suelen dar excelentes resultados. Un ejemplo a citar es el de la isla turística de Aruba, que realiza un intensivo plan de marketing a o partir de hacer un eficaz uso de bases de datos. El gobierno de la isla, al igual que otros destinos turísticos, acostumbraba a usar canales de comunicación masiva como televisión, radio, revistas, periódicos, etc. Estos anuncios publicitarios solían incluir un número 800 (1-800-TO-ARUBA) para obtener mayor información. Antes de aplicar buenas bases de datos sólo aproximadamente un 12% de las llamadas se traducían finalmente en viajes turísticos efectivos a la isla. Luego de dos años de aplicar un programa de marketing con depuradas bases de datos, con un plan de seguimiento personalizado vía correo a quienes habían demostrado interés llamando al número 800, el porcentaje de viajes se duplicó, alcanzando un 26%.

Adicionalmente al seguimiento del número 800, el gobierno de Aruba también comenzó a enviar cartas de agradecimiento a cada visitante a su regreso, en las que indagaban sobre su opinión sobre el viaje y los servicios de la isla, así como una invitación a volver. Cuando dejaban la isla, en el aeropuerto, los clientes recibían un “pasaporte de privilegios” de la isla, que les ofrecía descuentos y ventajas especiales para un próximo viaje.

Prensa

Es indispensable generar vínculos con los medios, pues no sólo comunicamos la oferta de la ciudad por las piezas publicitarias⁹⁾. La prensa escrita -ya sean periódicos con sus suplementos de Economía, Cultura, Turismo o revistas especializadas- es un excelente vehículo para contactar públicos interesados en el consumo de estos rubros. La generación de notas tanto a nivel nacional como internacional aumentará la visibilidad de la ciudad. Asimismo la televisión ha de ser tenida en cuenta y planificada en señales temáticas o programas que pueden difundir distintos aspectos de la ciudad.

Es usual la invitación a periodistas a que recorran el destino, para enriquecer “in situ” la valoración sobre el lugar con aspectos más allá de los meramente descriptivos, es decir, aportando las sensaciones que le han generado -en materia de infraestructura, económica, mano de obra calificada, calidad de atención, seguridad, oferta de actividades recreativas y culturales, etc que luego difundirán- lo que les permitirá enriquecer sus artículos y reportajes.

También será muy importante alimentar la información sobre los eventos que tienen lugar allí -se aconseja el envío de un calendario mensual/ anual de actividades- lo que les permitirá tener un fluido y permanente contacto con los periodistas aumentando la posibilidad que dicha información se difunda en notas -preferentemente favorables- publicadas. Este plan de Relaciones Públicas con la prensa debe ser permanente e incentivado con invitaciones a eventos y el sistemático envío de información de interés.

A tener presente, todo plan de marketing y posicionamiento debe tener:

Una marca. Toda marca debe ser promocionada con publicidad y toda publicidad para ser efectiva debe transmitir sensaciones.

9- Numerosos estudios avalan que el índice de confianza y receptividad es mayor si se difunde en la prensa escrita respecto de aquella que tiene formato y lenguaje publicitario.

Muchas veces esas sensaciones las tenemos que transmitir desde una foto, pues no tenemos posibilidades de usar televisión o cine que son medios audiovisuales que nos permitirían con la imagen y la música lograr alcanzar dicho objetivo de forma más rápida y efectiva. Cuando tengamos que ilustrar un folleto o un afiche se deberán escoger fotografías que seduzcan y, en cierta forma, sorprendan a quien las mira.

Es muy frecuente que la imagen mental que se nos presenta cuando pensamos en el Caribe sea una pareja en traje de baño en la playa bajo algunas palmeras; ello es el resultado de que el mar, la arena y esbeltos cuerpos bronceados se han convertido en el cliché visual de Caribe. Podríamos decir que el posicionamiento y la publicidad no han logrado diferenciar a las islas Bermudas de Saint Martin o de las Bahamas; es decir, que estas islas están homogeneizadas en el gran paraguas caribeño. Si no hay diferencia, la mente guarda esas imágenes como genéricas y luego se desentenderá de ellas -y seguramente optará por viajar a alguna de ellas en función de la tarifa más conveniente- en vez de elegir porque les ha llamado la atención algún rasgo identitario de dicho lugar.

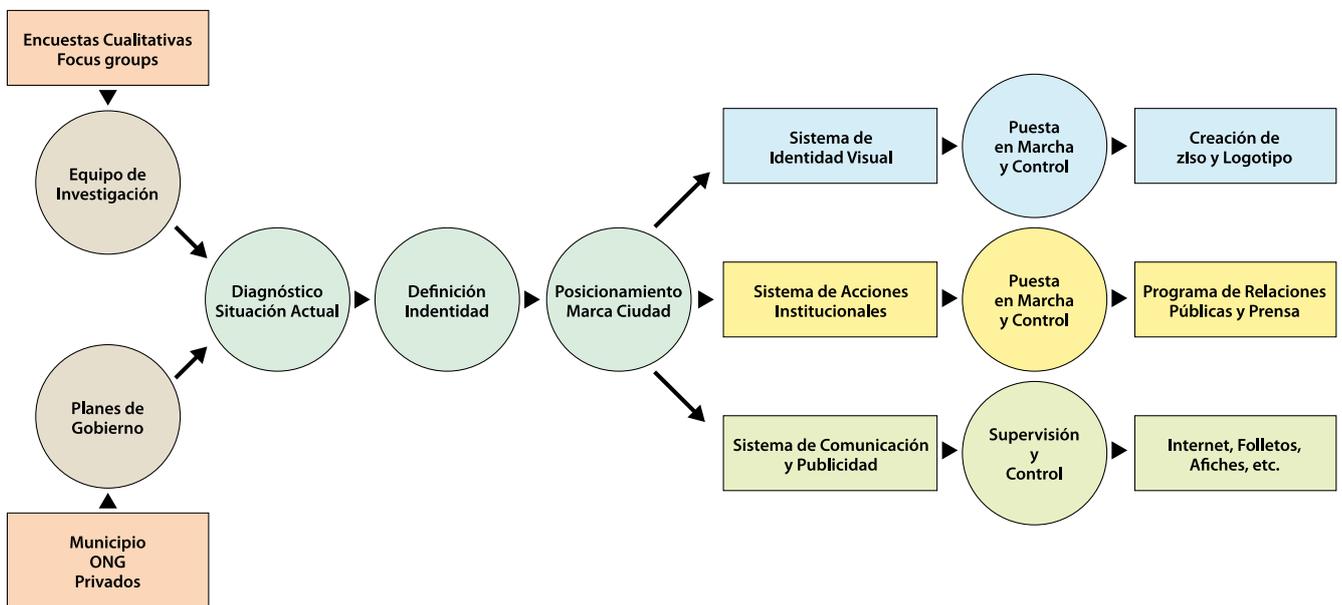
Entonces, la pregunta sobre cómo hacer para diferenciarse será respondida con el ejemplo que a continuación exponemos. Como decíamos, el principal problema del Caribe es que las fotografías no cuentan una historia o mejor dicho cuentan todas la misma. Curacao -isla que fuera colonia holandesa- se atrevió a mostrarse distinta: sus afiches y folletos tenían fotografías de su particular arquitectura holandesa junto a un mar azul y apacible. Si nos preguntamos qué contaban esas fotos podemos interpretar claramente que Curacao quería demostrar que era “la Holanda del Caribe” y que tenía rasgos de identidad que la diferenciaban de los otros destinos caribeños. De esta forma, pudo contar una historia diferente y salir del cliché en el que siguen sus competidores regionales.

Por ello la imagen visual que representa a la ciudad debe ser de alta pregnancia en los potenciales visitantes; prueba de ello es que las ciudades con éxito tienen imágenes fuertes.



Si mencionamos a...	pensamos en...
<i>Buenos Aires</i>	<i>Obelisco</i>
<i>Río</i>	<i>Pan de Azúcar</i>
<i>Machu Pichu</i>	<i>Ruinas Incas</i>
<i>Quito</i>	<i>Iglesias Coloniales</i>

Para finalizar, consideramos necesario y útil presentar el siguiente esquema a modo de síntesis -a la vez que simple, muy rico en contenido- en el que se pueden apreciar las etapas, actores y acciones que nos permiten describir el largo proceso para diseñar y comunicar una Marca Ciudad desde una perspectiva identitaria. ■



Capítulo 5

Arte urbano como herramienta de comunicación política

El hecho de que un considerable material artístico y simbólico, haya dejado su destino originario -los libros de arte, las galerías, los museos- para despararse en el ámbito de las ciudades, habla a las claras del salto cualitativo del arte en cuanto a influencia social, y de una amplitud de su campo de aplicación que ya no queda relegado a una minoría “cult”, sino que invade con su espíritu callejero y fresco, las calles de la ciudad. Esto de estar “en la calle”, al alcance de todos, hace que esta convivencia diaria, se pueda transformar en un gesto integrador de la sociedad.

Las ciudades como lugares de alta concentración de personas y flujo de tránsito de sus vecinos, son sin duda el ámbito donde se generan las más variadas y diversas relaciones próximas, estáticas, dinámicas, de estímulos visuales o auditivos, de mensajes, tanto publicitarios como señaléticos o informáticos, textuales y discursivos. En ese rico escenario de producción comunicativa se han generado espontáneamente, formas de comunicación a las que podríamos llamar autónomas o fuera de pautas programadas tanto desde el discurso como desde el ámbito usado para su manifestación. Las construcciones escritas y/o visuales que encarnan la cultura social urbana, son por lo general, la expresión de jóvenes que aprovechan espacios para canalizar no sólo su inconformidad a temas en particular, sino también, para expresar sus inquietudes artísticas y que no siempre están asociadas a la marginalidad.

El Graffiti, ¿Arte Urbano?

Si hacemos un poco de historia, desde siempre la imagen visual reemplazó a la palabra, ya sea por prohibición o por desconocimiento de ella. Un muro o el interior de una gruta, resultaron un medio ideal que se convirtió en un fin en sí mismo: la necesidad de aprehensión de la realidad externa.

El paso de los siglos ha legitimado la producción de imágenes como un testimonio del tejido social en el que se arraiga. Y dentro de la historia moderna, el graffiti es reivindicado como un medio idóneo para transmitir mensajes entre los seres humanos; pocos saben que su uso se remonta a varios siglos, hasta llegar hasta nuestros días y nuestras ciudades, donde abundan por doquier y se han convertido en una de las formas más representativas del arte urbano y popular.



Leontina Etchelecu

Argentina

leontinaetchelecu@gmail.com

Perfil profesional

Licenciada en Humanidades y Ciencias Sociales, especializada en Arte. Maestría en Gestión de Políticas Culturales para el MERCOSUR (Universidad de Palermo); Diploma en Gestión Cultural, Patrimonio y Turismo Sustentable (Fundación Ortega y Gasset). Doctoranda en Historia (USAL).

Directora de la División de Gestión Cultural de *Dell'Oro Trigo Comunicación*.

Project Manager del Centro de interpretación sobre las Misiones Jesuíticas, *Guaminí Misión* (www.guamini.org.ar), en la ciudad de Puerto Iguazú, Argentina. Dirige proyectos culturales en municipios y provincias.

Coordinadora del Proyecto *ALFABETIZARTE, el arte como parte de un sistema de enseñanza*. Curadora General de la muestra, Patagonia Arte: Miradas, en el Parlamento Latinoamericano en Brasil, auspiciada por UNESCO.

Docente Titular de la Cátedra de Historia del Arte y la Cultura Argentina y Americana II, Universidad del Salvador.

Miembro de GERE, Grupo de Estudios sobre Religiosidad y Evangelización, del PROHAL, Programa de Historia de América Latina, del Instituto de Historia Argentina y Americana “Dr. Emilio Ravignani” (UBA).

Autora de publicaciones, como: *Tipología constructiva de las Misiones Jesuíticas*. Análisis de la recreación histórica de un proyecto en el MERCOSUR (México 2007); *Similitudes y Diferencias entre las dos grandes fiestas del ámbito andino* (USAL 2004), entre otras.

Existen dos posturas entre los investigadores con relación a la primera aparición del graffiti. Una sitúa el antecedente histórico del graffiti en Pompeya, Italia (Siglo I d.C.) donde hubo formas de inscripciones paganas en los alrededores de las residencias de los romanos. Otra apunta a los signos y figuras que se grababan en las paredes con huesos y piedras, en las cuevas de Lascaux, Francia, como antecedente directo de la grafía. Si bien esta segunda postura no es del todo aceptada, debido a que la condición comunicante de lo representado en las cuevas era de carácter interno, es decir, intencionada hacia y por el grupo. Por este motivo, es más aceptada la primigenia romana.

Según cuenta Nicholas Ganz en su espléndido libro *Arte Urbano de los cinco continentes*, en 1904 se lanzó al mercado la primera revista dedicada al graffiti de los lavabos: *Antropophyteia*. Más tarde, durante la II Guerra Mundial, los nazis utilizaron las pintadas en las paredes como parte de su maquinaria propagandística para provocar el odio hacia los judíos y disidentes. Sin embargo, el graffiti también fue importante para los movimientos de resistencia como método para hacer pública su oposición. Un ejemplo de ello fue La Rosa Blanca, un grupo de estudiantes alemanes que a partir de 1942 manifestó su rechazo a Hitler y a su régimen a través de panfletos y pintadas, hasta que sus miembros fueron detenidos en 1943. Durante las revueltas estudiantiles de las décadas de 1960 y 1970, los manifestantes expresaron sus puntos de vista mediante pósters y pancartas. Los estudiantes franceses recurrieron con frecuencia a la técnica del *pochoir* (término francés para designar el graffiti realizado con plantilla), precursora del actual movimiento del stencil (graffiti con plantilla)⁽¹⁾, por ejemplo, en las protestas del mayo parisino de 1968. En aquellos días los muros de La Sorbone fueron el primer soporte para escribir las consignas, pero los estudiantes se dieron cuenta de que el ámbito era reducido, fue entonces que podríamos decir desarrollaron una verdadera estrategia de medios. Comenzaron a usar muros y paredes de aquellos sectores de París con alto tránsito vehicular y convergencia peatonal, de manera que se multiplicara el efecto de sus mensajes (Ganz: *Arte Urbano*). Allí podemos decir, nació el graffiti y también el puntapié inicial para lo que hoy llamamos arte urbano.

Con relación al significado de la palabra, existe un mayor acuerdo, en cuanto puede provenir del verbo griego *graphein* que alude a escribir, dibujar o grabar. No obstante, también se apunta que proviene del italiano *graffiare* con un significado más insolente, ligado al garabato. Lo que sí puede afirmarse con total certeza es que el graffiti es anárquico por naturaleza, y sus autores permanecen, por principios, en el anonimato.

Esta expresión artística de origen espontáneo y fundamentalmente contestatario tiene rasgos particulares y distintivos que desde su soporte, muros y espacios urbanos, generalmente, degradados, se convierten en medios de comunicación alternativos a los establecidos y que conocemos como Mass Media. Otra característica del graffiti es que posee una fuerte identidad territorial, que en más de una oportunidad actúa como demarcador de territorios o barrios.

Las peripecias de un joven mensajero neoyorquino, dan cuenta de los inicios del graffiti en los EE.UU. Así es como "Taki 183", se convirtió sin proponérselo, en el disparador de un lenguaje simbólico que derivó en una estrategia de comunicación.

1- Graffiti. *Arte urbano de los cinco continentes*. Autor: Nicholas Ganz. Barcelona, España. Ed. Gustavo Gigli

Este mensajero, vivía y trabajaba en la zona de Manhattan y viajaba a los cinco distritos de New York, trasladándose a través del metro, y allí comenzó escribiendo su nombre en los vagones, paredes y en todas partes que visitaba, haciendo además referencia a la calle donde vivía: la 183. La sistematización de su conducta comenzó a ser notada por muchas personas, y fue objeto de numerosos comentarios en los sectores urbanos, que se preguntaban acerca de su significado.

La “firma” de Taki 183, mejor conocida como “tag”, se hizo tan notoria que en 1971 un reportero le siguió la pista hasta que lo pudo localizar y entrevistar. El resultado fue un artículo en el *The New York Times* que impactó a los niños y jóvenes neoyorquinos que se lanzaron a crear sus propios tags a imitación del ahora célebre Taki.

Las implicaciones que fue adquiriendo el uso de este medio de comunicación, fue estudiado y analizado por distintas disciplinas dentro de las Ciencias Sociales, las que han establecido su contenido popular como externalidades de una cultura, con una fuerte identidad y particularidades que ya se tienen como características del género:

Muchos de ellos son anónimos, pero últimamente hay cierta tendencia a dejar su “tag” -etiqueta en inglés, o firma de identificación- de autoría. Esto se da especialmente entre bandas rivales, tanto juveniles como de clubes de fútbol, particularmente entre partidos políticos y organizaciones extremistas o grupos de sectores obreros radicalizados.

- Generalmente poseen una fuerte interacción de signos verbales y visuales.
- Los destinatarios de estos mensajes somos todos.
- Es un acto de expresión y participación social, que alude a compartir su mensaje.
- Son efímeros y fugaces, por su precaria producción y soportes.
- Se usan muros, paredes o espacios públicos y muchas veces el propio mobiliario urbano.
- Crean segmentación de la comunicación entre autores o grupos emisores y los destinatarios.
- Algunos enfatizan el arte plástico y se hacen innecesarias las palabras para la captación del mensaje.

Graffiti del grupo Tats Cru, sobre una pared de Nueva York. Es un homenaje al legendario Big Pun, personaje del Bronx. Foto de la autora.



Bronx, Nueva York. Homenaje a Amadou Daiello. Foto de la autora.



Este graffiti es un claro mensaje hacia el vecindario y sus habitantes. La guerra entre pandillas mantiene a la zona del Bronx neoyorquino como una de las más marginales. En el mural puede apreciarse la figura de Amadou Daiello, un adolescente muerto por policías, que a la izquierda del graffiti aparecen encapuchados. Es un desafiante testimonio que relata la muerte del joven, que no pasa inadvertida a los ciudadanos.

Más allá de que este tipo de expresiones populares en muchos lugares son reprimidos y, a pesar de que en el Instituto de Física de la Universidad Nacional Autónoma de México hayan desarrollado la primera pintura anti graffiti, denominada Deleturn 3000, este fenómeno sociológico merece ser encausado y tenido muy en cuenta por las autoridades de los municipios, a la hora de elegir una línea de comunicación alternativa como variante.

A diferencia del cine, la literatura, la música o el teatro, las artes visuales son productoras de objetos únicos. Paradójicamente, estos han sido minimizados en términos de comunicación social en un mundo mediatizado y de consumo masivo, teniéndoles en muchos casos, como objetos con un valor meramente económico. Esta situación aleja a las artes visuales de la injerencia que deben tener en la vida social de cada comunidad, por ello, su reivindicación como herramienta de comunicación política, debe constituir una práctica contundente.

La cultura en campaña

Si la cultura es una cuestión de estrategia dentro de las acciones de gobierno, utilizar un lenguaje simbólico, permitirá visualizar planes y programas de acción dentro de los municipios, tomando las expresiones artísticas callejeras como las manifestaciones de una cultura, que debidamente orientada, podrá cambiar conductas o establecer pautas entre los ciudadanos

Hoy las ciudades cuentan con espacios degradados que bien pueden ser lugares propios que sirvan no sólo para que los artistas plásticos desarrollen su creatividad, sino también, para desarrollar experiencias comunicacionales urbanas, de divulgación de conceptos que tienen que ver con la modificación de hábitos y costumbres de una comunidad.

Actualmente, un concepto en boga es el de la Responsabilidad Social Empresaria; las empresas encuadran sus acciones tendientes a paliar ciertas falencias dentro de la sociedad, y en tal sentido, la utilización del arte para la transmisión del mensaje empresarial, permitirá un mejor posicionamiento dentro de la ciudad en que se desenvuelve. Así lo ha pensado la ciudad de Rosario, dentro de la Provincia de Santa Fe, en la República Argentina.

Los Rosarinos a través de un programa de participación compartida con las empresas privadas y con los ciudadanos, han aprovechado muros vacíos para dar a conocer los principales artistas de su ciudad. “Arte a la Vista” propone al espacio urbano como un escenario del encuentro entre la gente y el arte. El arte sale de los museos para estar en la vida cotidiana de todos los rosarinos. La ciudad se convierte en marco de las obras de sus artistas más reconocidos a nivel nacional e internacional. “Arte a la Vista” introduce nuevos circuitos, otras señales para el paisaje urbano y el territorio del alma”.⁽²⁾

También el arte urbano es usado frecuentemente como expresión de la contracultura; esa comunicación alternativa que se transforma en herramienta de aquellas miradas y lecturas que cientos de personas en el mundo, tienen de su realidad. Es cierto que estas expresiones no se dan en forma masiva, pero no podemos ignorar que existe una presencia cada vez mayor de propuestas y lugares donde se plasman graffiti u otras manifestaciones plásticas, que también proponen nuevos enfoques de contacto.

Esos ámbitos que denominamos de expresión “callejera”, pueden transformarse en el soporte de un mensaje que un transeúnte puede captar con facilidad.

2- Para ampliar información sobre el programa Arte a la vista, consultar: www.rosario.gov.ar/museourbano



Postal que ilustra el desarrollo del programa “Arte a la Vista”.



Obra “ El Moncholo” del artista argentino Juan Grella, en una pared de Rosario

Arte “publicitario”

Para esto el “arte” transforma las imágenes en publicidad para que la gente las identifique con rapidez, encontrando contenidos diferentes. Este formato rompe con los espacios que habitualmente son usados para campañas llamadas de bien público o de comunicación social, o sea los carteles en la vía pública. Si los gobiernos de las ciudades se atrevieran a salir de los modelos tradicionales de comunicación, sus mensajes, particularmente, los que tienen que ver con acción social, tendrían un grado mayor de inserción en el paisaje urbano e igual impacto en la población.

La idea va más allá de embellecer lugares de una ciudad, lo que se pretende es que el soporte sea el espacio urbano, y el mensaje sea transmitido por una obra de arte. El verdadero motor de la vida de una ciudad es intangible. La creatividad es una de las herramientas esenciales para generar cambios y resolver problemas. La canalización de ideas tiene diversas alternativas, pero una de ellas es sin duda la de manifestar artísticamente los problemas de las ciudades. El ejemplo citado de la ciudad de Rosario, sólo es una de las innumerables formas de participación comunitaria, de la que puede valerse el jefe de gobierno de un Municipio.



Publicidad de chocolates en un muro.
Fuente: Autor Grupo Tats Cru, tomado de su web: www.tatscru.com

Otro modelo para seguir es el municipio de Chacao, en Venezuela, que se convierte en un patrón, pues organiza todos los años un festival de arte urbano al que ha denominado “Por el medio de la calle”. Su intención es fortalecer la interrelación de la comunidad con su espacio público permitiendo la libre expresión artística del ciudadano. De este modo el arte actúa como cohesionador social, restableciendo lazos de solidaridad entre los habitantes.

Como todas las tendencias el arte ha sufrido diversas interpretaciones a nivel simbólico y en sus connotaciones, pero en su relación con el “ambiente” o con su entorno, implica un compromiso social, una toma de actitud del artista con su sociedad. El artista se convierte en un instrumento publicitario o político. Más allá de los avatares del arte, hubo siempre en toda época el artista que utiliza cualquier manifestación plástica para hacernos reflexionar sobre la problemática que lo envuelve.

Muchos son los artistas plásticos que, comprometidos con su realidad social, han hecho de sus obras una suerte de “catarsis estética”, como medio adecuado para testimoniar la confusión de cada una de sus épocas. La ciudad es el espejo de sus habitantes y los gobernantes, deben estar atentos a estos testimonios temáticos.

Así el arte ha dejado su postura contemplativa y se ha convertido en un agente social independiente, utilizado por un artista, grupo, o movimiento estilístico, siendo hoy en día una versátil herramienta en toda gestión de gobierno, utilizada en el mundo entero con absoluta eficacia.

El arte urbano es la primera manifestación en estructurar significados desde la multiculturalidad que compone hoy una ciudad. Y su valor estuvo en hacer un giro cualitativo y fundamentar las nuevas manifestaciones artísticas, en aquellos componentes de origen popular recogidas por la cultura ciudadana y que le dan el perfil a cada región.

La idea es no buscar aspectos amanerados del “arte”, sino que su aplicación dentro de la gestión, deberá comenzar con recursos significativos al imaginario visual colectivo, para ir construyendo y consolidando la identidad que quiere posicionarse, asumiendo lo diverso como parte del discurso político.

Una gestión de gobierno pondrá el interés en reflexionar sobre la apertura a nuevas iniciativas discursivas y pragmáticas, en el intento de involucrar a la sociedad en general en torno a temas complejos de sensibilidad social, que son los de mayor impacto dentro de la comunidad.

¿Cómo hacer Arte Urbano en la ciudad?

Lo primero que surge con relación a la población es hablar del espacio. El antropólogo francés Marc Augé señala que, cotidianamente, los espacios son claramente contractuales, ya que concurren en ellos una coexistencia permanente de opiniones y de acuerdos diversos por parte de los individuos que los ocupan⁽³⁾.

Esto se traduce en que si contamos con una ciudad multicultural, habrá que optar por los lugares comunes a todos, aquellos espacios sin memoria, como por ejemplo, las vías rápidas, los empalmes, aeropuertos, medios de transporte⁽⁴⁾ o los centros comerciales a gran escala, iguales a todas las grandes ciudades.

Justamente estos lugares y no- lugares, son fuentes de escenarios de los encuentros y desencuentros ciudadanos más cotidianos. Y es que la ciudad social⁽⁵⁾, tal y como la denomina Augé, “es la ciudad en la que las personas pueden cruzarse y encontrarse”, es el ámbito donde van a coincidir en los temas que sí les son comunes.

Este es nuestro “espacio de trabajo”, ese intersticio que nos deja la separación entre cultura urbana y cultura popular. En este sitio encontramos un campo fértil para la experimentación de nuevas formas de comunicación que lleguen a la sociedad en su conjunto con independencia de su ascendencia, procedencia, raza o religión.

3- AUGÉ, MARC, *El viajero subterráneo. Un etnólogo en el metro*, Ed. Gedisa, Barcelona, 2002, pp. 78 y 79

4- Cfr. con el artículo de El Entorno: Miradas Hacia La Realidad Cotidiana. (Micro - Historias), de Nieves Febrer donde esta autora opina que “habría que matizar a su vez de qué lugar o de qué medio de transporte estamos hablando, ya que algunos, como los trenes, por ejemplo, sí que pueden tener una fuerte carga histórica”.

5- AUGÉ, MARC, *El viaje imposible. El turismo y sus imágenes*, Ed. Gedisa, Barcelona, 1999, p. 121

Situados en nuestro espacio, entramos así de lleno, en la función social del arte y la comunicación visual como herramienta de la gestión de gobierno. La política apela al arte para hacer tabla rasa y convencer de que esto es el futuro, y paradójicamente, apela a las formas estéticas del pasado⁽⁶⁾. Arte y poder, pueden ser un complemento fundamental para la visualización de las políticas de gobierno, pero también, se corre el riesgo de caer en la estetización de la política o la politización del arte y, entonces, pueden devenir en un instrumento de ocultación.

El Arte Urbano es un vehículo idóneo para resumir el multiculturalismo, homogeneizando el mensaje.

En esta conciencia de la duplicidad de aplicación del arte como herramienta de comunicación, el Arte Urbano pretende circunscribir su esfera de acción, a la construcción de programas o planes de gobierno que tengan en cuenta la manifestación artística como premisa en la comunicación ciudadana. Para ello podrá comenzar por alguna de estas tres manifestaciones:

1. desde una acción interna, que opera con lo local, a nivel de barrio, de villa, de ciudad;
2. desde una acción más externa, opera lo regional, las características socioculturales de diversos grupos sociales que han formado la estamentación de la sociedad;
3. y finalmente, y más externa aún, la manifestación de lo popular, que opera como macrocultura, y por ser común a todos, es plenamente identificable.

Es de esperar que los municipios tomen esta nueva forma de expresión popular como algo verdaderamente importante para el desarrollo creativo de sus habitantes y fortalecimiento de la identidad de las ciudades. ■

6- Arte y poder. *La Europa de los Dictadores, 1930-1945*. Editado por el Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona, año 1996.

Capítulo 6

Seis letras para ganar elecciones desde la identidad urbana

La ciudad es la esencia de la política. En su origen etimológico la palabra política viene del griego *polis* que se aplica a la ciudad, tanto en lo relativo a las griegas ciudades-estado, como a la actividad del ciudadano cuando interviene en los asuntos públicos con su opinión, con su voto, o de cualquier otro modo. Posteriormente el concepto latino equivalente fue el de *civitas*, que también implica la noción de ciudadanía.

No hay política sin ciudad. No hay ciudades sin política. De allí, que recuperar la política del desgano y el descreimiento en que ha caído en buena parte de las sociedades latinoamericanas, pasa obligatoriamente por el rescate de la ciudad, de las gestiones de buen gobierno urbano y de las capacidades de mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos. El rescate de la Política debe venir desde sus bases mismas: los niveles urbanos de gobierno. Pero hacer política en la ciudad no sólo se hace desde el gobierno. Puede hacerse, y de hecho se hace mejor aún, desde la oposición y particularmente, desde las campañas electorales de quienes aspiran a ser gobierno para la ciudad.

Es de suponer que todo aspirante a un cargo de elección cuenta con unas propuestas y un programa estratégico. Sin embargo, ganar una elección municipal va mucho más allá de armar un paquete de buenas ideas para la ciudad. Las propuestas son necesarias, pero lo esencial es saber hacerlas vinculantes a las aspiraciones de los ciudadanos electores. La creación de un plan de gobierno consensuado con los ciudadanos, puede ser una herramienta vital de diferenciación durante la campaña electoral y constituirse en un eje fundamental para la victoria electoral. Este documento explora algunas claves para ganar elecciones trabajando y fortaleciendo la identidad urbana desde una campaña electoral municipal.

Para un buen candidato, aspirante a gobernar una ciudad, su campaña debe ser la suma de:

- C**onexión
- I**dentidad
- U**rbanismo
- D**inámica
- A**lianzas
- D**iferenciación



Carmen Beatriz Fernández

Venezuela

cb@datastrategia.com

Perfil profesional

Urbanista (Universidad Simón Bolívar) con maestría en Administración de Empresas y maestría en Campañas Electorales (USA).

Dirige la firma *DataStrategia*, y es coordinadora general del portal *-elecciones.net-* y, del boletín mensual *Politi-red*.

Realiza actividades vinculadas a mediciones de opinión pública, campañas políticas y tecnologías de información. Jefe de campaña a niveles local y regional, y presidencial.

Fue fundadora y directora ejecutiva de la Fundación Justicia y Democracia, del partido Primero Justicia en Venezuela.

En 2003 fue contratada por la Fundación Jaime Vera, para cursos sobre "El Internet y las nuevas tecnologías para la comunicación política".

Es autora del libro *Marketing Político: Herramientas para ganar elecciones* (Caracas 2003).

Participó como coautora en diversas publicaciones para la Fundación Konrad Adenauer en América Latina.

Es miembro del Comité Científico del Worldwide Forum on e-Democracy con sede en París.

Miembro de OCPLA, Organización Consultores Políticos

C CON C DE CONEXION: Trabajar sobre las demandas reales

El aspirante a regir los destinos de una ciudad se comunica con su electorado a través del mensaje político. Varios son los elementos que distinguen un buen mensaje dirigido a los ciudadanos. Quizás el más importante de ellos es el de la capacidad de CONECTAR con las necesidades de las audiencias. La CONEXIÓN se deriva de la percepción de que es nuestro candidato, y no otro, quien mejor satisface las necesidades del elector. No existe una oferta política que sea bien valorada si antes no existe la demanda, si no se ha percibido la necesidad de dicha oferta.

Ofrecer una ciudad más limpia puede carecer de sentido si la basura no es sentida como un problema vital por el ciudadano, que afecta negativamente su calidad de vida. Se trata de crear y transmitir conceptos sentidos como necesidad por la mayoría, utilizando para ello los medios difusores del mensaje, que sean más acordes para esa mayoría.

Como lo afirma el Tao, en la vida en general, pero particularmente en la política, es suicida nadar contra la corriente. Las necesidades existen y durante el breve lapso de una campaña política municipal, no hay tiempo suficiente para crear la sensación de necesitar nuevas cosas. De lo que se trata es de conducir y formar esa corriente hacia donde se desea.

No es inusual, por ejemplo, que un visionario candidato ponga a imaginar a una colectividad entera una nueva ciudad. Un super-museo, un parque temático que atraerá el turismo y un circuito peri urbano para ciclistas y patinadores. Nuevos proyectos, vanguardistas todos, que quizás la mayoría de sus conciudadanos nunca imaginaron. Podrá ganar las elecciones poniendo a soñar a sus electores, pero, de hacerlo, será seguramente porque supo hacer la conexión entre esa visión futurista y las demandas reales, concretas e impostergables de sus ciudadanos hacia el empleo y el progreso.

Puede pensar otro bien intencionado candidato que el problema estructural que afecta a su ciudad es la falta de valores cívicos de sus habitantes. Está convencido este candidato que se está frente a un problema eminentemente educativo, en el que hace falta inculcar en sus conciudadanos valores de ciudadanía que les permitan tener una actitud más tolerante en el tráfico urbano y un mejor manejo de los desechos sólidos. Puede que en sus argumentaciones haya parte de razón, pero difícilmente ganará la elección si se concentra en ellos como mensaje político. Quien confunda su campaña con una campaña re-educacional terminará haciéndole un bien a la ciudadanía, pero de seguro será otro el alcalde escogido que reciba los beneficios de ella.

Simplificar, y transmitir insistente y coherentemente un mensaje que por su misma naturaleza CONECTA con las necesidades del elector, es la primera de las claves.



Bilbao: Museo Guggenheim

I CON LA I DE IDENTIDAD: La suma de los símbolos

La identidad de una ciudad es la imagen simplificada, que se deriva de la suma de creencias, símbolos, ideas y percepciones que la gente tiene de ella. La identidad es la suma de los atributos, objetivos y subjetivos, que los ciudadanos le otorgan. Una campaña municipal exitosa se puede apalancar sobre algunos elementos de la identidad urbana positiva, buscando crear un vínculo emocional entre la candidatura y los ciudadanos.

Los hitos urbanos son símbolos visuales que son parte de la identidad, como también, lo son muchas de las tradiciones y usos urbanos que van teniendo arraigo. Hay ciudades cuya identidad es muy clara, bien por poseer hitos naturales de importancia, por haber sabido construirlos con acierto, o por constituir el escenario de actividades singulares: es el caso del Cristo Redentor de Río y su carnaval (mezcla de hito artificial con actividad singular), el caso del Avila de Caracas o el lago de Maracaibo (importantes hitos naturales en las dos principales ciudades venezolanas), o el caso de Bilbao y su Museo Guggenheim (un reciente hito construido que actúa como receptáculo de numerosas actividades). En casos como éstos, saber vincularse de manera armónica a la identidad de la ciudad que se quiere gobernar es un plus a favor del candidato. Más allá de usar fotos de campaña desde los lugares emblemáticos de la ciudad, también puede darse una asociación positiva natural a través de la asociación de actividades de la campaña en espacios simbólicos, la participación en actividades tradicionales o las propuestas de rescate de ciertos elementos pertenecientes a la idiosincrasia del colectivo y a la memoria histórica del ciudadano.

Sin embargo, y pese a que haya numerosos casos donde la imagen de una ciudad se nos viene a la mente tan sólo al oírla mencionar, son más los casos de pobres ciudades en que la identidad no está bien lograda. ¿Qué imagen le viene a la mente al pensar en ¿Asunción del Paraguay? ¿En Guayaquil? Son ciudades que poseen identidades menos logradas. Pueden en algunos casos, poseer imágenes mixtas, en las que atributos positivos y negativos se entremezclan, o pueden, simplemente en otros casos, ser grandes desconocidas. Peores son aquellos casos en los que la imagen de la ciudad es fuertemente negativa. Es el caso, por ejemplo de la ciudad de Medellín, cuyo nombre durante muchos años evocaba con certeza al mundo del narcotráfico. O es el actual caso de Caracas, en el que la ciudad se asocia directamente con inseguridad.

En estos casos, en los que la identidad es difusa, o claramente negativa, los desafíos son mayores, pero también lo son las oportunidades. Porque en ellos la participación directa de los ciudadanos en el proceso de construcción o transformación de identidad es clave, y son los habitantes los actores protagónicos (que pueden ser tanto partícipes en la elaboración y perfeccionamiento del “producto” como en el proceso de aceptarlo y evaluarlo). En estos casos la campaña puede ofrecer un buen impulso que motive a los ciudadanos a actuar por rescatar su orgullo e identidad urbana y escogen el candidato que mejor les conduzca a ello sólo una consecuencia lógica.



Maracaibo: Puente sobre el Lago

En este sentido, los exitosos esfuerzos de reposicionamiento de la ciudad de Medellín, cambiando su imagen hacia el destaque de sus atractivos turísticos y valores culturales, son evidencia de que este camino es posible. “El turismo se fue de Medellín, los hoteles tenían una ocupación del 23%, y era frecuente ver a la ciudad sin ningún tráfico vehicular luego de las 7 p.m.” nos describe Humberto López⁽¹⁾, un relacionista público que trabajó una campaña de imagen de la ciudad, como diagnóstico preliminar. Hoy día, una década después, y luego de una efectiva campaña de comunicaciones integradas, cuando se le pregunta al medellinense ¿qué tan orgulloso se siente de la ciudad? El 92% se ubica en la categoría de “mucho orgullo por Medellín”. El optimismo es un rasgo distintivo de los pobladores con un 85% de la población, que asegura que las cosas en su ciudad van por buen camino⁽²⁾. Este tema es desarrollado en el capítulo escrito por Carlos Andrés Pérez.

U CON U DE URBANISMO: Espacios y servicios públicos

Los problemas clásicos de las ciudades latinoamericanas están vinculados en muchos casos a problemas estructurales cuyas soluciones no son sencillas. La pobreza urbana, la falta de condiciones base para generar una sana economía de la ciudad, la falta de soluciones de diseño estructural, son todos problemas que, probablemente, ameriten una visión a largo plazo y el trabajo consensuado de varios períodos de gobierno.

Sin embargo, existen algunos problemas de urbanismo, vinculados, en su mayoría al mal manejo de los espacios públicos, o a la deficiencia administrativa de los servicios municipales, cuya denuncia y propuestas de rescate bien pueden hacerse desde la oposición y desde la campaña electoral municipal.



Caracas: Pérdida de espacios públicos

Si un montón de buhoneros, vendedores ambulantes, nos impide transitar libremente por las aceras, si un monumento de singular trascendencia y visibilidad se encuentra abandonado y es dormitorio de indigentes, si una alcabala de vigilancia se yergue en la calle impidiéndonos el tránsito, si unos piqueteros prohíben el paso a través de una calle, o si una enorme valla se nos impone amenazadora en nuestra ciudad, estamos siendo víctimas de un mismo fenómeno: la apropiación del espacio que es de todos por parte de particulares.

En esta privatización del espacio público por parte de particulares, el espacio público que es el lugar común y propio de los ciudadanos, y que por ello nos pertenece a todos, pierde su sentido originario. Con frecuencia los discursos y accionares populistas hacen la “vista gorda” ante el fenómeno de la apropiación indebida del espacio público por parte de las capas más desposeídas de la población, bien se trate de menesterosos, o de vendedores ambulantes y de forma deliberada, o por omisión, incluso la fomentan. Sin embargo, al hacerlo, están actuando en contra de la verdadera justicia social, y de la distribución equitativa de los espacios urbanos. La buena calidad del espacio público genera mejores ciudadanos porque actúa como proveedor de espacios de esparcimiento equitativos, neutralizando la segmentación y creando ciudades espacial y socialmente integradas.

1- Humberto López: “Medellín, del miedo a la atracción turística”. Revista Chasqui No 70, junio 2000

2- Medellín Cómo Vamos (2006). Encuesta de percepción ciudadana.

En este sentido pueden ser actividades propias de una campaña municipal la promoción y definición de hitos urbanos relevantes, el inventario de espacios públicos deteriorados con el concurso de los electores, el reporte de calles u otros servicios públicos a través de acciones de periodismo ciudadano, la propuesta de desarrollo de circuitos de esparcimiento, la convocatoria a definir referentes importantes urbanísticos. Invitar a soñar al ciudadano con temas que dignifiquen su ciudad y sus espacios.

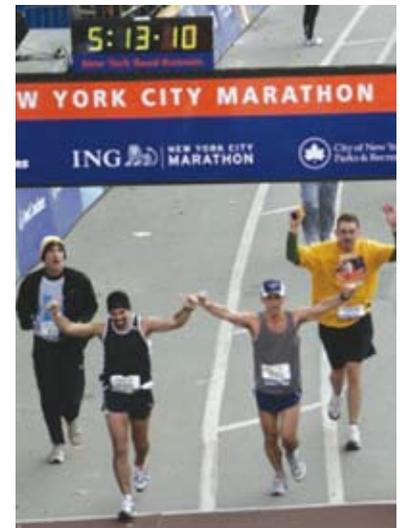
El ciudadano tiene el derecho a la ciudad, a sus servicios, a sus parques, a sus monumentos y a su historia. “¡Vamos a rescatar el espacio de todos!” Es un grito de campaña muy válido para trabajar por la ciudad y el rescate de sus espacios, particularmente aquellos de corte más emblemático.

D CON D DE DINAMICA: Actividades urbanas

La dinámica urbana viene definida por todas las actividades que tienen su origen en la ciudad, el transporte intraurbano, las actividades peatonales, los flujos comerciales y empleadores, y un largo etcétera. Pero también son parte de esta dinámica las actividades que le aportan animación y aquéllas de alta visibilidad cuyo impacto irradia fuera de la ciudad. Para lograr un posicionamiento claro en el tema urbano desde la campaña es conveniente trabajar sobre algunos elementos claves de la dinámica urbana: aquellos que aportando animación en la ciudad, y a través de la generación de actividades, le agregan valor, y le dan vida.

El maratón de Nueva York, los carnavales en Río, el festival de Viña del Mar, son ejemplos muy notables de actividades periódicas de alta visibilidad que son parte de la impronta de la ciudad y constituyen referentes ineludibles de su identidad. El manejo ecológico de la ciudad de Curitiba, en Brasil, y las ciclovías bogotanas, son a su vez ejemplos exitosos de actividades rutinarias y cotidianas de la dinámica urbana que le añaden valor e identidad a la ciudad.

También durante una campaña podemos fomentar la realización de actividades de animación urbana o de alta visibilidad mediática, enmarcadas en la dinámica de la ciudad. Algunos ejemplos concretos, tomados de casos reales podrían ser la convocatoria a la semana grande de la ciudad, el anuncio de proyectos de cooperación binacional, la celebración de festivales de cine callejero enmarcados en un referente temático, un concurso de la mejor propuesta para mi ciudad, actividades con alcaldes exitosos de otras localidades, concursos fotográficos que premien la mejor postal de mi ciudad, o la promoción de conciudadanos de escala universal.



El maratón de Nueva York: una actividad que identifica a la ciudad



Conferencia de presentación del Festival Viña del Mar 2005

A CON A DE ALIANZAS: Construir alianzas sectoriales

Para realizar alianzas a nivel municipal hay que cambiar la escala y pensar en pequeño. Por un lado, es conveniente estudiar minuciosamente la geografía electoral del Municipio. Conocer cómo, históricamente se ha comportado el municipio nos aporta muchísima información sobre cómo se va comportar en la venidera elección. ¿Cuáles cantones, parroquias, barrios o urbanizaciones han votado históricamente por candidatos de derecha o izquierda, de tal o cual partido? ¿Cuáles han votado históricamente a favor de la reelección del alcalde y cuáles han sido consecuentes penalizando a un alcalde en sus aspiraciones a la reelección? Escarbar las estadísticas electorales del municipio para lograr identificar patrones de votación por zonas geográficas, por género, por edad, puede ser una tarea laboriosa, pero es, sin duda, una de las joyas más preciadas de la planificación electoral municipal.

Por otro lado, el uso de una encuesta amplia, de reconocimiento de la situación política municipal, que distinga a nivel micro-político (diferencias al interior de barrios, urbanizaciones, parroquias o cantones) es una segunda herramienta básica para la construcción de alianzas. Los estudios cuantitativos de opinión pública son indispensables en la conducción estratégica de la campaña municipal y en la toma de decisiones cotidianas porque posibilitan el establecimiento de segmentos de opinión bien diferenciados, así como aquellos segmentos que sienten simpatía natural por el candidato (los ‘amigos’), y aquellos otros segmentos que, aún siendo ‘neutros’, pueden votar por nuestro candidato si se les da un buen motivo para hacerlo. Adicionalmente, la encuesta puede señalar claramente cuáles son los mejores canales comunicacionales para llegar a las audiencias fundamentales. Una encuesta sensible a niveles micro de la geografía municipal puede identificar además, cuáles son los hitos micro-urbanos de la zona (tal parque, aquel pequeño monumento, o la esquina en la que se reúnen los conserjes), así como los cines más frecuentados, los mercados con mejores precios, los concejales más apreciados, las misas más concurridas o los párrocos y dirigentes vecinales con más credibilidad.

Es claro que el marketing electoral municipal, utiliza herramientas del marketing político y del marketing en general. Entre ellas ocupa sitio de honor la segmentación, con lo cual se puede subdividir el público para a su vez definir mensajes específicos. Mientras más exitosos seamos en dividir nuestra audiencia en pequeños segmentos de identidad, con sus propios canales particulares para llegar a ellos, más eficientes seremos conduciendo la campaña y más exitosos en llevar los correctos mensajes a la audiencia adecuada.

La segmentación permite construir alianzas y planificar el inicio de las giras en las zonas en las que la evaluación histórica augura un mejor resultado para nuestro candidato. También permite definir las áreas que evidencien estar más desasistidas de la acción gubernamental, en las que tiene sentido capitalizar descontentos.

Primero hay que proteger el terreno propio, donde poseemos fortalezas particulares. Si tenemos una base geográfica sólida de apoyo (por ejemplo, los barrios populares, la urbanización TalCual o la zona Norte de la ciudad), debemos consolidarla políticamente. Como segundo paso hay que tratar de conseguir otros votos en aquellos sectores demográficos o geográficos, que hayamos identificado como susceptibles de ser persuadidos. Es siempre más fácil incrementar el porcentaje de votos en un entorno favorable que obtener el mismo número de votos en un entorno hostil, por ello durante el limitado tiempo que comprende una campaña (con las consabidas limitaciones adicionales de energías personales y presupuesto) debemos concentrarnos en los entornos a persuadir.

La conducción de cabildos abiertos, reuniones y encuentros son herramientas que acompañan la construcción de alianzas geográficas. Hacer visible el posible equipo de gobierno, o los aspirantes a concejales del sector, particularmente, si ellos han sido previamente identificados como aliados propositivos, son algunas de las actividades que se sugieren. Lo ideal es aprovechar también los hitos más representativos en la escala micro local para desarrollar en ellos una acción simbólica impactante, que deje huellas de la visita.

D CON D DE DIFERENCIACION: **La campaña es contraste**

El contraste es fundamental en toda campaña, es un valor singular que se deriva del hecho de que toda campaña es siempre una pugna entre competidores. Las virtudes de un candidato o candidata, al igual que sus defectos, lo son sólo en la medida en que contrastan con los de su principal adversario.

Toda campaña, más aún si se trata de una campaña local, sobre la cual la atención es lábil, debe encontrar la manera de diferenciarse del resto y hallar las fórmulas de conectar al candidato con la gente que vive en una sociedad compleja e hiper-comunicada. Las ciudades son, por definición, centros de complejidad multifactorial: el tráfico, la densidad, la carencia de tiempo, el comercio, la falta de esparcimiento, y al mismo tiempo, la multiplicidad de elementos que intentan capturar el interés del ciudadano, son todos factores que atentan contra el interés que se le pueda dispensar a una campaña local. Por ello la diversión, el deporte, el humor y la simbología son atajos que deben usarse porque permiten llegar al elector sobre-simplificador.

Con frecuencia los procesos electorales locales generan menor interés en el elector, en cuyo caso no sólo los índices de abstención aumentan, sino que entre quienes sufragan puede privar la marca o línea de la política nacional para tomar una decisión local. Ello de alguna manera implica un contrasentido, porque es la política local la que se encuentra más cerca de definir la calidad de vida cotidiana del ciudadano, y el hecho de que lo nacional prive sobre lo local termina por cercenar las posibilidades de elección del ciudadano y, lo que es peor: perjudica su propia capacidad de tener un mejor *modus vivendi*.

Cuando el discurso nacional tiene secuestrada a la política local, parte fundamental del posicionamiento necesario de nuestro candidato, y que al mismo tiempo engloba casi todos los conceptos claves antes mencionados, es la diferenciación al tocar temas locales, en contraste con adversario o adversarios que se enfrasca(n) en temas nacionales. Para el necesario rescate de la política, y su revitalización a partir del poder municipal, es imprescindible lograr abstraerse de la dinámica nacional para entablar con los electores un diálogo estrictamente local.

Dos casos recientes ejemplifican esta tendencia. En las elecciones regionales venezolanas del año 2004 el ambiente nacional estaba fuertemente politizado, habían pasado escasos tres meses de la derrota de la oposición en el Referéndum revocatorio, que ratificó a Chávez en el poder, y una aureola de victoria rodeaba al chavismo y sus candidaturas a las gobernaciones de 22 estados. Sólo dos candidatos de la oposición lograron hacerse con las gobernaciones en sus respectivas regiones: el gobernador del Zulia y el de las islas de Nueva Esparta (Margarita). En ambos casos los candidatos ganaron porque supieron abstraerse de la pugna nacional y, mediante un mensaje más inclusivo, hacerles ver a los electores que la discusión de los temas era local. La meritoria y bien focalizada campaña de un tercer candidato, en el que probablemente sea el estado más chavista de Venezuela (Vargas) hizo posible que Roberto Smith, candidato independiente y sin apoyo de ninguna estructura partidaria, se impusiera frente a 17 candidatos de la oposición y se consolidara con el rival más importante del candidato oficialista. Smith concentró su oferta en construir “un estado de primera para todos” en un mensaje coherente que proponía progreso territorial, fragmentando incluso al elector chavista.

En la elección 2007 por la jefatura de gobierno de Buenos Aires, el “Por cada ataque una propuesta” fue más que un slogan para Mauricio Macri y su compañera de fórmula Gabriela Michetti, aspirantes a regir los destinos de Buenos Aires. Fue un importantísimo elemento diferenciador en un ambiente fuertemente signado por la diatriba política nacional, en el que la influencia de un presidente popular y todo poderoso se sentía fuertemente. Ofrecían propuestas concretas par gobernar la ciudad, sin caer nunca en la trampa de la diatriba presidencial. En un entorno nacional hostil, ellos supieron imponer la agenda local y hoy son gobierno.

Los ciudadanos poseen intereses comunes que los aglutinan, y cuya correcta identificación URBANISTICA, ligada a un mensaje que CONECTE puede hacer definir un tema de campaña que gire en torno a la ciudad, su IDENTIDAD y sus problemas reales. Los ciudadanos comparten el espacio en la ciudad: se necesitan, unos trabajan para otros, se tropiezan, se reconocen en sus semejanzas y en sus diferencias, intercambian... Ello los hermana en el espacio físico. Reconocer esta dinámica puede hacer minimizar la conflictividad macro, y desarrollar una comunicación que se escape de las pugnas nacionales en beneficio de la ciudad. En beneficio de sus ciudadanos. ■

Capítulo 7

El compromiso ciudadano en la marca ciudad

La experiencia de Antanas Mockus y su equipo en la Alcaldía de Bogotá⁽¹⁾ fue una experiencia vital, humana y posible

La identidad como motor del desarrollo de una ciudad, no sólo es tarea de los visionarios o los antropólogos, o los políticos, o las autoridades, o los comunicadores, mercado-tecnistas y publicistas que nos ayudan a perfilar la visión. Tener orgullo de ciudad, entender lo que significa y las características que la diferencian, y tener una visión conjunta de su futuro, sólo puede hacerse a partir y con el motor y la participación permanente del compromiso ciudadano. Sino es así, el andamiaje de la identidad o sello de ciudad se derrumba. Es bueno trabajar una campaña electoral pensando en compromisos que pueden adquirir conjuntamente candidatos y ciudadanos o gobernantes y ciudadanos alrededor de su ciudad, de los problemas que hay que superar, y de los perfiles que la caracterizan, para que sea más fácil consolidar la marca de ciudad.

Una realidad vital

Es inevitable ver cómo nuestras ciudades latinoamericanas en crecimiento, tienen hoy habitantes escépticos e indiferentes, ajenos, indeterminados e ignorados, pagando con la misma moneda de la indiferencia, la que le muestra los demás.

Sin duda en la gran ciudad tenemos muchas presiones de espacio, de tiempo, de dinero, y a cuál más, tenemos exigencias competitivas. Muchos vamos por lo mismo y esto genera una carrera de individualismos donde los compromisos colectivos son mínimos. Lo que era el compromiso moral de comportarnos e interesarnos por el de al lado, tan propio de nuestra cultura latina, evoluciona hacia una faceta negativa también característica y desafortunada de esta misma cultura: la indisciplina, la agresividad y la violencia.

Ese ciudadano resiente el no conocer a los otros y que no lo conozcan en ese mar de gente que viene y va como él, cumpliendo apenas al ras o al mínimo, con las reglas que impone una autoridad, para evitar el caos.

Por otro lado, va una autoridad que no se gana el respeto, que sólo habla de prohibiciones con las que pretende contener, aún con desgano, la indisciplina social.

1- Agradecimientos a la Fundación Visionarios fundada por él, y especialmente a las Doctoras Lilia Caballero y Rocío Londoño por la información generosamente suministrada. Ellas tuvieron a su cargo la Dirección de Gestión Pública y Cultura Ciudadana, respectivamente, en el segundo período de la Alcaldía de Antanas Mockus. Y su información de primera mano es mucha más, pero siempre serán escasos los espacios en publicaciones como éstas para reseñarlas con detalle, aunque sean verdaderamente útiles para introducirlas y ayudar a divulgarlas.



María Teresa Peña Borrero

Colombia

5mariate@cable.net.co

Perfil profesional

Comunicadora Social con estudios de Ciencia Política y Alta Gerencia en la Universidad Javeriana y Universidad de los Andes.

Al iniciar su carrera tuvo cargos de responsabilidad en el gobierno como asesora del Ministro de Comunicaciones y Subdirectora del Instituto Colombiano de Cultura.

Desde hace 20 años se dedica a la actividad privada de la comunicación social y de la publicidad, especializada en temas de gobierno, interés político y público, responsabilidad social, para entidades estatales y privadas nacionales o multinacionales.

Fundó en el año 2000 su propia firma, *MTP comunicaciones*. Allí maneja dos frentes de su especial interés como son, los contenidos estratégicos y la creatividad, y la producción de piezas de comunicación y publicidad.

Atiende a Organizaciones políticas, ministerios y entidades públicas del orden nacional; entidades privadas con temas de interés público y comunitario.

Miembro de OCPLA, Organización Consultores Políticos Latinoamericanos, de la Fundación Konrad Adenauer.

Tanto las autoridades de policía como los administradores públicos, cada vez son más impersonales y se muestran arrogantes, impositivos, impacientes, y en muchos casos abusivos y/o corruptos.

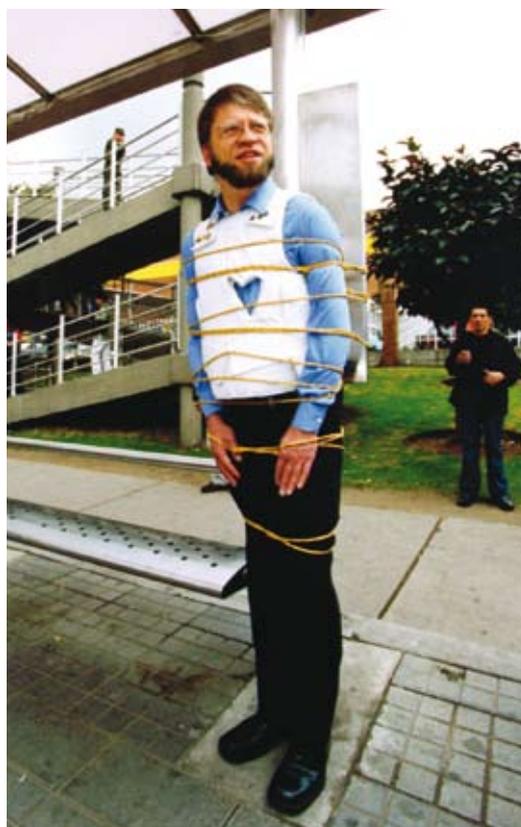
Así con individuos indiferentes, desanimados e incrédulos sobre los cambios que puede tener su ciudad en el comportamiento social, y también individuos desarraigados de su entorno y familias, muchos de ellos en condiciones económicas muy difíciles, agresivos y generadores de delincuencia y violencia, no puede construirse o cultivarse un sello de ciudad.

¿Cómo superar esas barreras y generar el compromiso social de los ciudadanos, más allá del difícil escepticismo y de los propios afanes de vivir, trabajar y competir? Aunque se trate del compromiso ciudadano, sin duda éste es un tema que debe liderar la autoridad municipal.

No se niega que en estos escenarios de ciudad la cuesta por subir es bien inclinada. Pero cuando la autoridad se decide puede terminar haciendo una tarea inmensamente educativa y humana tan necesaria en nuestras ciudades en donde además de la indisciplina, el “atajismo”, el desorden, el desconocimiento a la autoridad y el desprecio por las normas, llegan muchas personas en situación de pobreza, sin educación, para tratar de sobrevivir por encima de cualquier límite a través de cualquier posibilidad que le ofrezca la gran ciudad.

Tarea humana y educadora

Antanas Mockus un profesor universitario y pedagogo, profundo observador del comportamiento social se lanzó y fue elegido Alcalde de Bogotá, la capital colombiana, en dos períodos alternados, es decir en 1994 y en 2000.



El Alcalde “Amarrado”:
En otra “teatralización” además de amarrarse el Alcalde Profesor usó un “chaleco de paz” con un corazón, como respuesta a quienes le pedían que se pusiera chaleco antibalas, luego de ser amenazado.

Su tarea al frente de la Alcaldía fue revolucionaria y nos sirve como experiencia inspiradora. Él logró conseguir la participación y el compromiso ciudadano. Logró que los bogotanos pasaran del caos y de un cierto desprecio por su lugar, a tener conciencia y orgullo de ciudad.

¿Qué hizo Mockus? Lo que como líder o autoridad también puede hacer usted: una tarea con sentido humano, liderada por la autoridad de la ciudad. Tarea que parte del reconocimiento de los errores, actitudes o comportamientos equivocados que podemos tener y debemos cambiar, tanto del lado de la administración, como del lado de los ciudadanos.

A esto se le llamó Formar Ciudad. Invitar a los ciudadanos a cambiar comportamientos con una nueva cultura ciudadana, mientras la administración pública cambia los suyos para dar ejemplo y producir confianza y credibilidad con una nueva gestión pública.

La Nueva Cultura Ciudadana que debían poner en práctica los ciudadanos

Los siguientes son sólo algunos ejemplos que ilustran el tipo de medidas, estilo y actitudes de las autoridades para formar a los ciudadanos. Pueden orientar a un candidato a alcalde o futuro gobernante, los cambios efectivos de comportamiento en la nueva cultura ciudadana:

Por la vida y disminución de la violencia y la delincuencia, las autoridades lograron cambios de comportamiento ciudadano como:

- Un desarme voluntario.
- Instauraron en los colegios de Bogotá la pedagogía de la legalidad, la conciliación y la solución pacífica de conflictos.
- Lograron instalar en los ciudadanos conciencia y apropiación sobre la llamada “Ley Zanahoria” para lograr el cierre de los establecimientos nocturnos a las 2 de la mañana y bajar el consumo de licor y estupefaciente. La ley, bautizada así a propósito por las autoridades del Distrito Capital, alude a las personas “zanahorias” que en Colombia se perciben como personas controladas que evitan cualquier tipo de excesos y muestra cómo las autoridades acudían con formas amables y coloquiales para entenderse con los ciudadanos.
- Cuando no funcionó la ley zanahoria las autoridades concibieron “la hora optimista” a las 3 a.m., expresando su confianza en la autorregulación y el autocontrol por parte de los establecimientos nocturnos.
- Realizaron una campaña de concientización para apoyar la prohibición del uso de la pólvora, compensando también con indemnizaciones económicas a los vendedores y la difusión masiva acerca de la disminución de lesiones y muertes de niños y niñas causados por su uso.
- Lideraron con éxito Jornadas de Resistencia Civil, para promover acciones colectivas de rechazo pacífico a las acciones terroristas.



“Bogotá Coqueta”:
Además del símbolo de aprobación cuando alguien se portaba con civismo, respeto y disciplina, la Bogotá Coqueta significaba la Bogotá Bonita sueño que desde ese momento comenzó a construirse y que hoy es realidad. Nótese en los dos el propósito de juego para que la gente se involucrara con facilidad.



Paradero:
Muestra todo lo que en las primeras etapas de su Alcaldía hacía el profesor Mockus para interesar con teatralizaciones y símbolos a los ciudadanos. Luego otros lo replicaban e hicieron carrera. Aquí con una de sus obsesiones: La disciplina para tomar los buses en los paraderos.



"Estrellas Negras":
Con el Alcalde agachado y periodistas: El Alcalde muestra a la prensa su campaña de estrellas negras para hacer conciencia de alerta en conductores y reducir la mortalidad por accidentes de tránsito en la ciudad. Cada estrella, en el piso de cualquier calle, indicaba que allí alguien había muerto por accidente e indisciplina de tránsito.

- En el espacio público y la calle ya no estaban los policías de tráfico poniendo multas o recibiendo plata. Empezamos a ver unos mimos⁽²⁾ que indicaban y enseñaban con simpatía y cariño a los ciudadanos, la mejor forma de proceder: 400 jóvenes, con su cara pintada de blanco y sus atuendos de color negro, instruyeron a los bogotanos sobre el respeto a las señales de tránsito. En las 19 localidades urbanas propusieron con el gesto, la expresión y la mirada, la construcción de una ciudad deseada por todos.
- La administración empezó a entregar símbolos amables a los bogotanos a través de tarjetas de regulación ciudadana para que, especialmente, con símbolos hechos con las manos, fuéramos los mismos ciudadanos quienes invitáramos a un nuevo comportamiento, aprobáramos o desaprobáramos los de los demás, sin ternos que gritar o vociferar.
- Las autoridades invitaron a la ciudadanía a construir las normas. El ejemplo más claro fue la elaboración del nuevo código de policía, como el Código de Convivencia que incorporó la política de cultura ciudadana, fundamentada en los principios de autorregulación y mutua regulación de los ciudadanos y, por otra, una relación más próxima de las normas y el lenguaje con la cultura de los bogotanos; 900 organizaciones de la sociedad civil participaron en su elaboración.
- Se promovió la interacción social al aire libre para que los ciudadanos encontraran amables los espacios públicos de su ciudad. La ciudad salió a la calle y a los parques atraída por actividades artísticas como conciertos de todo tipo, creación de piscinas, paraderos para libros y parques, exposiciones itinerantes y deportivas como la ciclo-vía que creada en los '80, se convirtió en el espacio público por excelencia.
- Las autoridades invitaron a los ciudadanos a hacer aportes voluntarios de un 10% adicional a los tributos locales, conjuntamente con el pago de sus impuestos, como forma de solidaridad. El aporte sería invertido en proyectos sociales escogidos por ellos. Por su parte, se hicieron campañas en medios masivos para aumentar la confianza en el uso que hace el Distrito de los impuestos.
- El Alcalde lideró el ahorro del agua, uno de los cambios de hábito más importantes que se hayan dado en la ciudad.



"Pirinola": Juego tradicional que el Alcalde Mockus tomó como símbolo de participación ciudadana.

2- La expresión "mimo" hace alusión a un actor o intérprete teatral que se vale, exclusivamente, de gestos y de movimientos corporales para actuar en público.

Gestión Pública Eficiente y Admirable. La nueva gestión que debía poner en práctica la administración municipal

En el logro de lo que se llamó una nueva gestión pública eficiente o admirable las autoridades trabajaron por una gestión pública de la Alcaldía que generara confianza, con consignas y acciones que llevaron a la administración de la ciudad capital, a preciarse de haber ganado la confianza de los ciudadanos y superado la corrupción. Aquí, el criterio fue organizarse y tecnificarse para servir mejor y trabajar como corresponde al administrador público, en función de las necesidades reales de los ciudadanos y en función del servicio al ciudadano como persona que merece respeto. Estos son algunos ejemplos:

- Se establecieron las oficinas de atención al ciudadano en todas las entidades porque al ciudadano hay que responderle, respetarle, atenderle, buscarlo y conocer sus necesidades a través de la atención personal, las líneas de respuesta telefónica y los servicios virtuales.
- En otros casos se concentraron oficinas de servicio, o Súper o rapidCADES para que el ciudadano hiciera el mayor número de diligencias ante la administración, en poco tiempo. Los CADES son multi-centros de servicio a los que acude un ciudadano para hacer derechos de petición y pagar sus obligaciones con la administración.
- Se hicieron efectivos la eficacia y transparencia en los trámites, para que el ciudadano no tenga que acudir a intermediarios para acabar con la corrupción, pagara sus impuestos e incluso aumentara su aporte para obras sociales.
- La administración se exigió a sí misma el Sistema de Rendición de Cuentas a los ciudadanos a través de Audiencias públicas.
- También se exigió el diseño del presupuesto de manera que los recursos estuvieran visiblemente orientados a los resultados esperados, para así poder rendir cuentas con mayor claridad.
- Se promovió la participación ciudadana con la creación de Consejos de Planeación Local o Zonal dentro de la ciudad, en la que estuvieran presentes las organizaciones locales o zonales pertenecientes a los distintos barrios de la ciudad y, se crearon otras instancias de participación como el Concejo Distrital de Juventud.
- Allí se discutieron asuntos tales como, selección de proyectos de inversión, hacer control social y pactar acuerdos a través de consejos.

Muchas más acciones se instalaron en estos dos pilares que caracterizaron la administración: es decir, la Formación Ciudadana y La Gestión Pública Admirable con cambio de comportamientos y métodos en los administradores públicos de la ciudad. Y uno se pregunta dos cosas:

1. ¿Dejaron las autoridades de aplicar la ley o castigar el delito?

Respuesta: el Alcalde Mockus y su gente siguen siendo reconocidos como gobernantes que hicieron valer la legalidad y la autoridad. No en vano instalaron en los colegios la currícula de la legalidad, como punta de lanza de una acción de compromiso ciudadano.

2. ¿Cómo hicieron para que la ciudad creyera y no se burlara de los gestos pedagógicos, amables y de entrega de confianza de su propio Alcalde?

Respuesta: Justamente porque el Alcalde y su equipo daban ejemplo, aceptaban cambiar y generaban cambios y mejoras de comportamientos hacia los ciudadanos, lograron que éstos les creyeran y vieran su ejemplo.

Tarea posible y estratégica

El trabajo de Formar Ciudad alrededor de la Cultura Ciudadana y la Gestión Pública Eficiente o Admirable, logró compromisos ciudadanos; logró instalar una administración sin corrupción, preparar a los bogotanos para tener conciencia y pertenencia de ciudad.

El arte fue actuar con humanismo sin dejar de lado el ejercicio de la autoridad y combinar elementos valiosos como valorar mucho la psicología, las emociones y el sentir de los ciudadanos.

El uso de lenguajes coloquiales y sobrios, abandonar el lenguaje institucional y soso, y que el nuevo lenguaje de la administración fuera al mismo tiempo sobrio, sencillo, sincero y coloquial, resultó estratégico y exitoso.

Fue la combinación de criterios y actitudes que, como los siguientes, puede tener en cuenta cualquier administración o cualquier candidato a ser autoridad de la gran ciudad y demuestra que sí es posible cambiar a la gente con:

- La conciencia que la ciudad es un patrimonio de todos y desde allí podemos lograr acuerdos entre ciudadanos para respetar lo nuestro.
- Tener conciencia de que las cosas de la ciudad son nuestras, generar la convicción para su cuidado a través de la autorregulación de cada ciudadano consigo mismo y con los demás, sin que para esto deba intervenir siempre la autoridad.
- Si la ley se entiende, se aprecia y es valioso enseñar a construirla, actuar con los ciudadanos y promover acuerdos que nos encarguemos todos de hacer cumplir. Acuerdos y compromisos que pueden darse desde la campaña de un candidato.

- La pedagogía, los ejercicios de reflexión a los ciudadanos y la comunicación sencilla y coloquial, es la estrategia de los buenos resultados y de un nuevo estilo de administración que en forma más humana comienza a comunicarse con los ciudadanos entendiendo su estilo.
- Es necesario promover la conciliación y la solución pacífica de conflictos entre ciudadanos.
- La buena comunicación de la autoridad es exitosa cuando es diáfana y se hace con sencillez, sinceridad y sentido orientador y pedagógico, la comunicación que estimule, enseñe, interroge sin descalificar, use símbolos y dichos populares, utilice con gestos amables y agradables los espacios difíciles de la ciudad.
- Poner en práctica como consigna, la transparencia y eficiencia de las acciones de gestión pública, nos devuelve la confianza como ciudadanos y las autoridades recuperan su liderazgo y autoridad. Así se logra una ciudad que conquistó a los ciudadanos escépticos.

Lo interesante es que el Alcalde y sus colaboradores aprendan a mirar con sencillez no sólo la paja en el ojo ajeno, sino que “se den el permiso de mirar la viga del propio” y comprendan cómo lo hicieron en su momento los administradores de Bogotá, que los habitantes de muchas ciudades latinoamericanas, necesitan desarrollar competencias para convivir: para explicar el significado de las normas, la importancia de la construcción de los acuerdos y de los compromisos mutuos, el valor de la disciplina, y de saber ponerse en los zapatos del otro, el saber manejar las emociones, el saber guiar y enseñar, aprender a tener visiones compartidas para saber actuar colectivamente, y en esto, la búsqueda de identidad y sello de ciudad es una visión en función de la cual se pueden trabajar los compromisos mutuos.

Así, la gran ciudad pasará de ser subyugante, a convertirse, como ha comenzado a mostrarse en muchos casos, el escenario grande y generoso de una vida distinta y nueva, alegre, polifacética, enriquecedora, equitativa y plural, abierta a la cultura del mundo, exigente en los comportamientos y estimulante para el progreso del ciudadano, razones de peso para ayudar a consolidar su identidad y para enorgullecerse y hacer parte de sus marcas, características, peculiaridades y diferencias.

Nota: La ciudad siguió adelante y tomó como propias muchas de sus enseñanzas. Algunas hoy son parte de su marca. Bogotá está orgullosa de una administración moderna y sin corrupción. Está orgullosa de su sistema educativo, y de la participación que tienen sus ciudadanos más humildes quienes se sienten definitivamente incluidos en la ciudad. Pero muchas veces vuelve la intolerancia y extrañamos su gestión. Esta tarea de formación ciudadana es una tarea para hacer siempre. ■

Capítulo 8

El ejemplo de Santiago de Chile.

La experiencia del programa “un barrio para mi familia”

El concepto de barrio se entiende como el pequeño territorio urbano donde viven las personas (el lugar de residencia, su barrio), ya sea denominado como condominio, villa o conjunto residencial. La denominación de barrio alude a un territorio dentro de la ciudad, donde, en algunos casos, según las redes sociales -redes de vecindad creadas por la proximidad entre los vecinos y las prácticas colectivas que se desarrollan entre sus habitantes-, se construye la identidad barrial.

Para los ciudadanos y ciudadanas la experiencia del barrio es una forma de identificación con el territorio en cual viven, donde se reproducen prácticas colectivas particulares, y se revitaliza la vida colectiva entre sus habitantes.

El barrio se inscribe en la historia del individuo como la marca de una pertenencia indeleble en la medida en que es la configuración inicial, el arquetipo de todo proceso de apropiación del espacio como lugar de la vida cotidiana pública.

Al interior del barrio se desarrolla la vida colectiva entre los seres humanos, que cobra sentido a partir de la conformación de lazos entre quienes habitan este territorio, donde se articula la vida pública y social. Se originan diferentes instancias de participación, que se reflejan en diversos tipos de organización.

La formación social del barrio se desarrolla a partir de determinadas prácticas sociales y redes que los individuos elaboran, como forma de revivir la vida colectiva que otorga y permite el funcionamiento de este espacio colectivo.

Por lo tanto, para conocer los procesos de construcción de la identidad barrial, se debe tener en cuenta el grado de integración que los individuos tienen al interior de éste, en la participación dentro de organizaciones, celebraciones de festividades en común, o también en las redes sociales que se dan en este espacio público de vida colectiva.

Los procesos de construcción de la identidad barrial, se pueden observar según las experiencias individuales y colectivas que vivencian las personas al interior de su entorno. Por lo tanto, a partir de estas experiencias, surgen relaciones y prácticas sociales que se desarrollan y se incluyen necesariamente al interior de este territorio.



Vanessa Alejandra Sabioncello García

Chile

Vanessa.sabioncello@gmail.com

Perfil profesional

Periodista de la Universidad Nacional Andrés Bello, Diplomada en Comunicaciones Corporativas (Pontificia Universidad Católica de Chile) y Magíster en Comunicación, Estrategia y Marketing Político (Universidad Autónoma de Barcelona).

Se desempeñó en el ámbito de la comunicación y marketing político. Actualmente, es la Jefa Nacional de Comunicación del Instituto de Desarrollo Agropecuario, INDAP, del Ministerio de Agricultura del Gobierno de Chile.

Últimamente su trabajo se ha concentrado en instituciones internacionales como la Organización Demócrata Cristiana de América, ODCA, donde ocupó durante seis años el cargo de Directora de Comunicaciones, realizando consultorías políticas en campañas electorales en América Latina y El Caribe.

Es coautora del Manual de Campaña Electoral de la Fundación Konrad Adenauer/ODCA.

Editora de diarios comunales y corporativos. Productora y periodista de dos espacios en la TV chilena, en los Programas “La Voz de los Alcaldes” de RED Televisión, Canal 4 y, “Encuentro Político” de UCV, Canal 5.

Miembro de OCPLA, Organización Consultores Políticos Latinoamericanos, de la Fundación Konrad Adenauer.

Según esto, los seres humanos elaboran diferentes prácticas en el espacio social del barrio, constituyen formas de integración y de pertenencia, que conforman la identificación de cada individuo con el lugar donde vive.

Por lo tanto, a partir de la dinámica de relaciones sociales que se originan en el barrio, la identidad barrial, los individuos que se constituyen como un grupo social, donde existe la cohesión entre ellos, que, a su vez, los vincula con un entorno determinado. En ocasiones, comparten actitudes similares de convivencia y se le otorga importancia a la vida cotidiana al interior de su barrio generando identidad.

Generando Identidad en nuevos barrios

El objetivo del Programa *Un barrio para mi Familia* del Gobierno de Chile es entregar herramientas a las familias (catastradas en el Programa Chile Barrio de Ministerio de Vivienda y Urbanismo) que recién se han trasladado a su casa propia para construir identidad en su nuevo barrio sobre la base de las buenas prácticas de convivencia con los vecinos y vecinas, es decir, con su comunidad.

El Programa integra dos ámbitos de acción: Infraestructura (responsabilidad del Programa Chile Barrio) y apoyo social, esta última área potencia los efectos del programa mediante la consolidación de la vida en comunidad y el nuevo barrio.

La intervención consiste en entregar herramientas a las familias, que aporten a construir la identidad de su nuevo barrio, éstas desarrollan un plan de acción que incluye actividades formativas, talleres de capacitación, fortalecimiento de las organizaciones, entre otros talleres y eventos.

Los barrios no son sólo viviendas, infraestructura y servicios. El barrio es un lugar de encuentro y de reunión, donde los vecinos comparten sus vidas diariamente.

Los chilenos tenemos derecho a vivir en barrios seguros, iluminados, con áreas verdes y espacios públicos para el deporte y la vida al aire libre. Queremos que cada chileno quiera su barrio, que lo viva y lo cuide, y que éste sea un lugar para su desarrollo social y su prosperidad económica.

Como Ministerio de la Vivienda y Urbanismo nuestra labor es generar los instrumentos necesarios para que esto ocurra y propiciar la integración con los centros urbanos.

Ministerio de Vivienda y Urbanismo Gobierno de Chile

El Programa Chile Barrio es una iniciativa de Gobierno de Chile cuyo propósito es “contribuir a la superación de la pobreza de los habitantes de asentamientos precarios identificados en el Catastro Nacional de Asentamientos Precarios (1996-1997), poniendo a su disposición alternativas para un mejoramiento sustancial de su situación residencial, de la calidad de su hábitat y de sus oportunidades de inserción social y laboral”.

Fruto de la determinación del Gobierno del Presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle en el año 1998, se creó un programa destinado a contribuir a la superación de las situaciones de marginalidad social y económica de miles de familias que habitan asentamientos precarios, y del referido catastro elaborado por el Instituto de la Vivienda de la Facultad de Arquitectura de la Universidad de Chile, realizado en el marco de la iniciativa gubernamental, se crea la Comisión Asesora “Directorio del Programa Chile Barrio”, que da estructura y origen formal al Programa.

Este programa está integrado por un directorio conformado por las siguientes personas: Ministro de Vivienda y Urbanismo; Ministro de Planificación y Cooperación; Ministro de Bienes Nacionales; Subsecretario de Desarrollo Regional y Administrativo; Director de Presupuesto; Director del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo; Director del Fondo Solidario y de Inversión Social y el Director Ejecutivo del Programa Chile Barrio.

La modalidad de intervención social del Programa Chile Barrio tiene un componente social diseñado a partir del enfoque del manejo social de riesgo, éste permite identificar a los grupos objetivos de trabajo, los riesgos a que dichos grupos están expuestos y los factores protectores necesarios de activar. También facilita la descripción de un mapa de oportunidades que incluye la oferta de las instituciones públicas y privadas que constituyen la red institucional a la que tienen acceso los grupos objetivos.

Con esta lógica, el Fondo Solidario y de Inversión Social, Fosis, trabaja con esta metodología desde el año 2002. Desde este enfoque, el grupo objetivo con que trabaja es el de Comunidad, entendida como familias que comparten un territorio y una determinada identidad barrial. El riesgo principal de este grupo es la incapacidad de proteger a sus miembros, a través de una gestión autónoma para la resolución de las necesidades colectivas.



Condiciones en que vivían muchas personas antes de ser beneficiados por el Programa.

El Programa denominado *Un Barrio para mi Familia* (UBPF) es una iniciativa desarrollada por Fondo de Solidaridad e Inversión Social - FOSIS - en convenio con el Ministerio de Vivienda y Urbanismo y con el programa Chile Barrio que aporta a consolidar los nuevos barrios y comunidades habitacionales que se forman a partir de la obtención de una vivienda social, en sectores urbanos y rurales.

El objetivo de *Un Barrio para mi Familia* es “contribuir al proceso de fortalecimiento de la vida en comunidad de las familias beneficiarias de una vivienda social, apoyando su inserción en el nuevo barrio y su vinculación a la red social de bienes y servicios”.

Para ello se realizan acciones de apoyo a: la instalación de las familias en sus nuevas viviendas y barrio; su vinculación a la red socio-asistencial (pública y privada) existente; el fortalecimiento de las organizaciones sociales. Se otorga asesoría y capacitación para el mejoramiento, uso y mantenimiento de las viviendas y de los espacios comunes y, se promueve el desarrollo de normas mínimas de convivencia comunitaria.

Para cumplir su tarea, el Programa *Un Barrio Para mi Familia* cuenta con instrumentos que permiten:

- A nivel de las familias: identificar el grado de acceso de éstas a la oferta pública de bienes y servicios garantizados para las familias pobres.
- A nivel de la comunidad: identificar las expresiones de riesgo y factores protectores de este grupo objetivo en cada territorio.

Los principales instrumentos de gestión desarrollados por el programa son:

- a) Sistema de registro, seguimiento y gestión en línea: a través de la página web www.ubpf.cl. Su uso obligatorio por parte de los ejecutores garantiza la mayor coherencia entre los elementos de diagnóstico y las acciones que se realizan en cada conjunto habitacional; facilita al mismo tiempo las tareas de supervisión y gestión. El sistema se alimenta con información estandarizada en tres fichas de registro: Descripción e inversión en infraestructura, Diagnóstico de Dinámica Comunitaria, y Accesibilidad de las Familias a Oferta Pública.
- b) Matriz del Manejo Social del Riesgo: instrumento que ordena la información obtenida relativa a los indicadores que identifican los factores protectores y de riesgo, a nivel de familias y de la comunidad. Esta información se comparte con las familias participantes, facilitando la construcción del diagnóstico comunitario y de su respectivo plan de acción.
- c) Fondo de Iniciativas Concursable: instrumento que permite capacitar y habilitar a las familias y a la comunidad en la postulación y acceso a fondos públicos y privados en su beneficio. Aporta recursos para financiar iniciativas comunitarias vigentes mientras se ejecuta la intervención del programa.
- d) Dinámica de participación comunitaria Mi Vecindad: instrumento pedagógico interactivo y tecnológico, que permite a los participantes identificar con una mirada integradora (sistémica) los problemas de su barrio y/o comunidad.

Son cuatro los componentes a trabajar en la comunidad:

Componentes	Resultado Esperado
1. Redes Sociales	Familias nuevas propietarias de una vivienda social, vinculadas a las redes sociales.
2. Fortalecimiento Organización Comunitaria	Familias nuevas propietarias de una vivienda social, cuentan con una organización comunitaria fortalecida.
3. Asesoría Técnica en Mejoramiento y Mantenimiento de la Vivienda y Ocupación de Espacios de uso Comunitario	Familias nuevas propietarias de una vivienda social, asesoradas técnicamente en el cuidado y mantenimiento de sus viviendas y ocupación de espacios de uso comunitario.
4. Información y Asesoría Legal	Familias nuevas propietarias de una vivienda social, informadas y asesoradas en materias legales asociadas a la vivienda, a la organización social y a normas de convivencia entre vecinos.

1) Redes Sociales

Este componente está orientado a vincular a las familias con la red institucional a partir de las condiciones mínimas.

a. Identificación

Al comienzo de la intervención, se identificó que un 28,5 % del total de personas, no contaban con cédula de identidad y/o no estaban inscritas en el Registro Civil. El 80% de ellas son menores de edad.

Se detectó un bajo porcentaje de población discapacitada (1.85%), de ellos sólo un 23.8% está inscrito en el Registro Nacional de Discapacitados.

Respecto de la situación militar de los varones mayores de 18 años, sólo el 18% no tiene o no conoce el estado de su situación militar.

Acción del programa:

- Información al 100% de las familias.
- Dinámica Comunitaria, Identificación, Salud, Educación, Trabajo e Ingresos, Habitabilidad.
- Promoción de inscripciones y obtención de las cédulas de identidad (plazas ciudadanas, ferias de servicios).
- Vinculación con los respectivos Servicios de Registro Civil (información del Programa, cartillas informativas, operativos del Registro Civil).



Familia esperando ser trasladada al nuevo barrio.

b. Salud

Al comienzo de la intervención se detectó que un 98% de las familias están inscritas y usa su servicio de salud. En general se observa que las condiciones mínimas están logradas, incluso algunas alcanzan niveles mayores que la media nacional, por ejemplo la cobertura de vacunación infantil es de un 98,6 % v/s un 98,2% a nivel nacional.

Constituyen una excepción a esta tendencia la situación del test de PAP (Papanicolao) y el uso de métodos anticonceptivos: el 25,3% de las mujeres mayores de 35 años no tiene este test al día, además el 48,5 % no usa métodos anticonceptivos.

Respecto de los discapacitados, un 26,3% tiene sus controles médicos al día.

En el caso de los controles médicos de adultos mayores y embarazadas, estos se mantienen dentro de los parámetros nacionales.

Acción del Programa:

- Información al 100 % de las familias.
- Operativos de salud en terreno (Control de PAP, exámenes mamarios)
- Coordinación de charlas educativas por parte de Consultorios de Salud Primaria en terreno.
- Acciones de desparasitación de perros a través de municipios.
- Talleres de autocuidado
- Talleres de alimentación saludable

c. Educación

Al comienzo de la intervención se detectó que un 40% de los menores de 6 años no asisten a educación parvularia, el 50% de ellos por motivos imputables a las personas: prejuicios, indolencia, entre otros.

Se destaca una significativa asistencia escolar entre los niños/as de entre 6 y 15 años; el ausentismo en este grupo etáreo es de 0,2%.

También es significativo el porcentaje de población mayor de 18 años que solicita nivelación de estudios (60%).

Acción del Programa

- Cursos de alfabetización y nivelación de estudios (a través de programas regulares del Ministerio de Educación.
- Coordinación con la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (becas escolares y otros beneficios asociados).
- Cartillas informativas con oferta pública y privada de nivelación de estudios.

d. Trabajo e Ingreso

El promedio de ingreso mensual familiar es de \$ 97.633 pesos chilenos, es decir, unos 100 dólares

Un 22,9 % de la fuerza de trabajo se declara desocupada, de ella un 64% no están inscritos en la oficina de Información Municipal, OMIL, respectiva.

Se detectó un alto interés por capacitación laboral y productiva (80,3%).

Acciones del Programa

- Inscripciones en la oficina de Información, OMIL.
- Capacitación orientada al auto sustento,
- Talleres de Manejo del presupuesto Familiar.
- Difusión de alternativas de capacitación laboral.

2) Fortalecimiento de Organizaciones Comunitarias

Las mayores expresiones de riesgo de estas comunidades, están dadas por tener una escasa identidad comunitaria, uso inadecuado de los espacios comunitarios, desconocimiento de deberes y derechos asociados al desarrollo de la vida en un nuevo barrio.

Acciones del programa:

- Realización de autodiagnósticos comunitarios en el 100% de las comunidades.
- Talleres de capacitación de dirigentes en liderazgo, manejo de conflicto, técnicas de negociación.
- Actividades colectivas: celebraciones de hitos comunitarios como inauguración de los nuevos conjuntos habitacionales, de la Navidad, entre otros.
- Capacitación en elaboración de proyectos sociales.
- Disposición de un Fondo Concursable para iniciativas autogestionada de interés comunitarios para el 100% de las comunidades. Los proyectos se dividen según tipología en: proyectos dirigidos a fortalecer la organización comunitaria (tales como talleres para los diferentes grupos étnicos); proyectos destinados a reforzar la vinculación a la red social (implementación sala primeros auxilios); proyectos destinados a mejorar el entorno y/o equipamiento comunitario (Implementación de sedes sociales, plazas, juegos infantiles) y proyectos destinados a reforzar los deberes y derechos ciudadanos (visita al Congreso Nacional).
- Asambleas y jornadas informativas con participación de toda la comunidad.
- Coordinación con los programas de Comuna Segura, (seguridad ciudadana).
- Promoción y apoyo a la formación de organizaciones funcionales según grupos étnicos (clubes juveniles, clubes de tercera edad, clubes infantiles, grupos de mujeres, entre otros).
- Actividades colectivas de mejoramiento de entorno (limpieza de plazas, de sitios eriazos, entre otros).
- Coordinación con municipios (DIDECOS, Dirección de Desarrollo Social).
- Realización de Mesas Técnicas Comunes con la participación de la red de servicios públicos y privados.
- Difusión de oferta de fondos concursables de proyectos.

3) Cuidado y Mantenimiento de la Vivienda y espacios de Uso Común

Este componente está directamente relacionado con la condición mínima de habitabilidad. Está orientada a entregar elementos que permitan a las familias cuidar, mejorar y mantener sus viviendas.

Acciones del programa:

- Talleres de electricidad, carpintería básica y confección de muebles.
- Talleres de uso adecuado de los recintos de la vivienda, en torno a temas como: ventilación, humedad, fuentes de calor, etc.
- Talleres de manejo de la basura tanto en espacios colectivos como privados.
- Asesoría técnica para realización de ampliaciones y mejoramientos de la vivienda.
- Asesoría en ocupación de espacios de uso comunitario (plazas, juegos infantiles, canchas, sitios eriazos).
- Coordinación con Direcciones de Obras Municipales y Servicios de Vivienda y Urbanismo, SERVIU.



Visita a las obras de uno de los barrios de Eduardo Frei Ruiz Tagle, cuando era presidente de Chile.

4) Asesoría Legal en materias asociadas a la vivienda, organización comunitaria y normas de convivencia entre vecinos

Este componente pretende reforzar el compromiso de las familias y comunidades con sus deberes y derechos, a partir de la obtención de su vivienda y la integración a un nuevo barrio.

Acciones del programa:

- Información sobre uso de garantías de la vivienda
- Talleres orientados a facilitar la comprensión de la vivienda como un patrimonio familiar.
- Coordinación con SERVIU y municipios.
- Información sobre Ley de Juntas de Vecinos y Organizaciones Funcionales.
- Información Ordenanza de urbanismo y Construcción (en aquellos aspectos pertinentes).
- Ley de Condominios (cuando corresponde).
- Promoción y formulación de reglamentos y normas mínimas de convivencia entre vecinos (ruidos molestos, disposición de basuras, uso de infraestructura comunitaria).
- Capacitación en administración de sedes comunitarias y recintos deportivos.

La gestión del Programa tiene como eje las mesas de coordinación que se instalan en los niveles nacional, regional, provincial y comunal. En ellas participan Fosis, Chile Barrio, Prodemu, Serviu y/o las Seremías sectoriales.

A nivel provincial y comunal se suman otros actores locales, tales como la municipalidad, ONGs, fundaciones u otras.

La ejecución directa en los barrios y comunidades se realiza a través de ejecutores intermediarios: ONGs, corporaciones y otros que se adjudican las licitaciones públicas o por convenio, cuando corresponde. Cada intervención de *Un Barrio para mi Familia* dura ocho meses.

Un Barrio para mi Familia es coherente y complementario con la nueva política habitacional impulsada por el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU), que busca integrar los componentes físico-espaciales y socio-comunitarios en el proceso de obtención de la vivienda por parte de las familias beneficiarias de los planes y programas existentes, tanto de aquellos conjuntos habitacionales construidos a través de SERVIU, como a través del Programa Chile Barrio.

Este programa genera identidad barrial desde el inicio del barrio, desde el comienzo cuando las familias se trasladan a su casa propia. Como resultado de este trabajo, desde el año 2004 la estrategia de *Un Barrio para mi Familia* forma parte de la línea programática regular del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, para el Programa de Vivienda Social Dinámica sin Deuda. Se ejecuta desde las unidades de Asistencia Técnica de los respectivos SERVIU, con el nombre “Vida en Comunidad”. En el caso de Chile Barrio, se incorporó a éste como el “Componente Socio-comunitario” de su gestión.

Cómo ayuda a generar identidad el Programa “Un Barrio para mi Familia”

- a) Trabajando para que las familias del barrio se conozcan entre sí.
- b) Facilitando generar y fortalecer las redes de apoyo comunitario (Juntas de vecinos, Centros de Madre, Club Deportivos), entre otros.
- c) Permitiendo a las familias identificar los factores protectores y de riesgo que están presentes en el conjunto habitacional.
- d) Enseñando a las familias a conocer los recursos comunitarios y los programas de desarrollo disponibles dentro de la red local.
- e) Facilitando que las familias tengan acceso a la infraestructura comunitaria existente, sedes sociales, canchas, plazas, juegos infantiles, etc.).
- f) Generando espacios para que las familias participen en el diseño y uso de espacios públicos que les corresponden.
- g) Apoyando la creación de una o más organizaciones activas que representen a las familias y que éstas elaboren un acuerdo de normas mínimas de convivencia entre vecinos.
- h) Realizando talleres de cuidado y mantenimiento de la vivienda, por nombrar algunas áreas de trabajo del programa.



Vista de la plaza de un barrio el día de su inauguración.

Ejemplo de generación de Identidad en el barrio

En el marco del Programa *Un Barrio para mi Familia* que ejecuta Fundación Prodemu (programa para la mujer), en la comuna de Valdivia en los sectores Clemente Escobar y Gunckel, en noviembre del 2007, se desarrolló el taller “Identidad: memoria visual de los Barrios Bajos”, el cual finalizó con una exposición fotográfica audiovisual.

Más de 50 fotografías, diarios y documentos recolectados por los propios vecinos y vecinas del sector de Barrios Bajos de Valdivia, fueron el resultado de las sesiones del taller “Identidad: memoria visual de los Barrios Bajos” que se desarrolló durante los meses de septiembre, octubre y noviembre en la sede social N° 4 de Clemente Escobar, el cual contó con la participación de 20 personas entre 10 y 80 años de edad.

El propósito de esta iniciativa fue rescatar la historia local mediante archivos visuales y lograr un encuentro intergeneracional. El taller se estructuró en 10 sesiones, a cargo del audiovisualista valdiviano, Roberto de la Parra, en las cuales se trabajaron los conceptos de identidad local, patrimonio cultural, elementos básicos de fotografía, entre otras materias, para finalizar con la recolección y selección del material entregado por los vecinos del sector.

Irelva Asenjo, integrante del taller, vive hace 58 años en el barrio y destacó la importancia de esta iniciativa. “Esto nos hacía mucha falta. Reconocer nuestra historia y tener un registro audiovisual de lo que fue y es el barrio para que nuestros hijos y nietos conozcan su historia”.

Asimismo, Juan Deramon, destacado futbolista valdiviano de los Barrios Bajos, manifestó su alegría y nostalgia al volver a revisar imágenes del pasado. “Qué importante ha sido para mi recordar cuando empecé a jugar a los 15 años y fui de refuerzo a la selección adulta de Valdivia. Jugué fútbol por años y participé de muchos campeonatos. Me gusta recordar los tiempos cuando Valdivia jugaba con los grandes como Colo-Colo o la Universidad de Chile, que bonito poder verlo en estas fotografías y que la comunidad lo disfrute”.

“Nuestro barrio estuvo muchos años postergado, así que me gusta ver a los vecinos contentos y participando activamente de este programa”, agregó otra de las integrantes del taller y dirigente del sector, Silvia González.

A través de este conjunto de acciones, se pretende que las nuevas comunidades que se forman en torno a la obtención de una vivienda social, efectivamente mejoren su calidad de vida en los barrios, para así generar la identidad que los identifique como comunidad.

Todo indica que Chile, en materia habitacional, enfrenta un gran desafío. Es en estas áreas donde se pondrá a prueba la política de crecimiento con equidad y oportunidades reales. De esta forma, el país podrá seguir avanzando en la consolidación de la democracia y en un estilo de desarrollo con mayores grados de calidad de vida y justicia social, a la que aspira la mayoría de los chilenos y chilenas. ■

Capítulo 9

Curitiba: ciudad modelo brasileña⁽¹⁾

“Existe una gran diferencia entre Curitiba y las demás ciudades del Brasil: ello se debe principalmente a la elaboración temprana de un Plan Director (1966) y a su real ejecución en los años siguientes. (...) Mientras en Curitiba el plan fue lanzado en el comienzo del crecimiento urbano, otras ciudades adoptaran sus planos ya agrandadas”.

Frank Zirkel

¿Existe un municipio modelo en el Brasil? La respuesta a esa indagación se aproxima de la unanimidad, y atraviesa décadas sin alteración. Casi consensualmente el país reconoce que ese título cabe a Curitiba -el nombre tiene inspiración en lenguas indígenas y significa lugar donde existen pinos-.

Capital del Paraná, estado localizado en la región sur del Brasil, desde la década de 70 la ciudad se preocupa con cuestiones fundamentales a su desarrollo. El respeto a su compromiso con el planeamiento es tan fuerte que trasciende las fronteras del país. La Organización de las Naciones Unidas (ONU) ya confirió premios a la metrópoli y, constantemente, administradores públicos de diversos lugares visitan la ciudad. Después de la guerra de 2001 en Afganistán, Curitiba, por ejemplo, fue indicada por la UNESCO como modelo para la reconstrucción de aquel país. Su sistema de transporte público fue exportado a Nueva York y Los Ángeles. En el primer caso existía un vínculo entre la prefectura y el World Trade Center. En Brasil, diversas experiencias urbanas son testeadas, aprobadas y diseminadas por el país a partir de Curitiba.

El escenario de desarrollo contrasta con desafíos significativos. Su población, por ejemplo, aumentó en más de 195% entre 1970 y 2007. De poco más de 609.000 habitantes pasa a números superiores a 1.790.000, mientras que Brasil “apenas” dobló -de 93.000.000 a 187.000.000 de habitantes-.

En relación a la población del estado, el ritmo de crecimiento de la ciudad también fue relevante. En 1970 la población de la capital representaba 8,8% del total del Paraná, mientras que en 1996, ese porcentual alcanzó un 16,4%. Con tamaño contingente, el municipio se prepara con significativos desafíos. Crecen las favelas, el número de moradores de la calle y la violencia, fenómenos comunes en las realidades metropolitanas brasileñas. El abastecimiento de agua es visto con preocupación, el suelo pierde permeabilidad, la polución de los ríos aumenta y el tránsito preocupan, problemas hasta cierto punto comunes a las mayores metrópolis de la región sur del Brasil.



Rubens Figueiredo

Brasil

rubens@cepac.inf.br

Perfil profesional

Bachiller en Ciencias Sociales, posgrado en Ciencia Política de la Universidad de San Pablo.

Es director de *CEPAC Pesquisa e Comunicação S/C Ltda*, empresa de investigación, comunicación y marketing; director ejecutivo-financiero de ABCOP - Associação Brasileira dos Consultores Políticos e integrante de SBPM - Sociedade Brasileira de Pesquisa de Mercado, y WAPOR - World Association of Public Opinion Research.

Comentarista político en Rádio Jovem Pan, colaborador de revistas y diarios, como: Exame, Jornal da Tarde, Folha de São Paulo; O Estado de São Paulo; Gazeta Mercantil, Diário do Comércio.

Realizó conferencias sobre marketing político en Alemania, Argentina, Chile, México, Mozambique, Perú y Venezuela.

Autor, co-autor de diversos libros y publicaciones como: *Eleições e Partidos* - Fundação Konrad Adenauer 2003; *A Era FHC* - Cultura Editores 2002; *Marketing político e persuasão eleitoral* - Fundação Konrad Adenauer 2000; *O Município Moderno* - MH Comunicação 1998; *As Cidades que Dão Certo* - Experiências inovadoras na administração pública brasileira.

Miembro de OCPLA, Organización Consultores Políticos Latinoamericanos, de la Fundación Konrad Adenauer.

1- Este capítulo fue escrito en co-autoría con Humberto Dantas.

La gran diferencia, es que Curitiba parece más bien preparada para planear, discutir y solucionar tales problemas. En la obra *As cidades que dão certo -experiências inovadoras na administração pública brasileira-*, editado en 1996, los autores llaman la atención a la cuestión:

“De hecho, Curitiba no es una isla paradisíaca perdida en el Atlántico sur. Es una ciudad grande como cualquier otra del Brasil, con falta de empleos, favelas y pocos recursos para enfrentar sus problemas. La diferencia, tal vez, sea la forma que la ciudad optó para resolver sus carencias sociales, económicas y urbanas.”

(Figueiredo, R. y Lamounier, B. As cidades que dão certo, 1996)

Más a despecho de tales cuestiones, investigaciones realizadas por el DATAFOLHA -uno de los más relevantes institutos brasileños de opinión- mostraban al prefecto Beto Richa (PSDB), electo en 2004, como el mejor evaluado administrador entre nueve capitales brasileñas analizadas.

Según un relevamiento realizado en noviembre de 2007, tres cuartos de los 416 entrevistados, evaluaban su trabajo como óptimo o bueno. Los índices de evaluación negativa -malo y pésimo- alcanzaban apenas 5%. Tales resultados parecen comunes a la ciudad.

En junio de 2001, por ejemplo, el entonces prefecto Cássio Taniguchi contaba con un 48% de aprobación, según el DATAFOLHA. Reelecto en 2000, después de cuatro años de mandato, el prefecto llegó al año 2004, con el 40% de ciudadanos considerando su mandato óptimo o bueno, porcentaje elocuente cuando es comparado con el de otras ciudades brasileñas.

Una de las principales características políticas relacionadas al éxito de Curitiba, tiene relación directa con la continuidad en la administración pública. Desde 1971, cuando Jaime Lerner fue elegido prefecto por el régimen militar brasileño, sólo una derrota significativa fue impuesta al grupo que controla la ciudad en las últimas tres décadas y media.

Después de cuatro años de mandato, Lerner fue substituido en 1975 por Saúl Raiz. En 1979, Lerner vuelve al poder y es sucedido por Maurício Fruet, que gobernó entre 1983 y 1986. En ese último año (1986), Roberto Requião (PMDB), actual gobernador del Paraná, venció a Jaime Lerner en elecciones directas.

En 1988, los curitibanos reconducirán a Lerner al poder para un tercer mandato en la prefectura. En 1992, bajo indicación de su antecesor, Rafael Greca fue electo prefecto. En 1996 es a la vez, un nombre ligado al grupo de: Cássio Taniguchi.

Con el advenimiento de la reelección para los cargos del Poder Ejecutivo, aprobada en 1997 en el Brasil, Taniguchi fue reelecto para otros cuatro años al frente de Curitiba en el año 2000. Importante es, resaltar que en ese período Jaime Lerner es electo gobernador del estado en 1994 y, reelecto en 1998. Su mandato termina en enero de 2003, cuando entrega el cargo a su mayor adversario: Roberto Requião, que es reelegido en 2006.

Hasta enero de 2009 el prefecto de Curitiba será Beto Richa (PSDB). Sus índices de aprobación y las investigaciones preelectorales indican una muy probable reelección en el cargo. En el tanto, es importante señalar que las campañas electorales brasileñas guardan gran relación con los horarios destinados a los partidos políticos en la televisión. La programación comienza a ser exhibida en agosto de 2008, sesenta días antes del primer turno de elecciones.

Beto Richa es considerado parte del grupo de Jaime Lerner, a pesar de ser afiliado al partido de los hermanos Dias, fuerza que se destaca en la política paranaense. Durante el segundo mandato de Cássio Taniguchi fue su vice prefecto. En las elecciones de 2004 rompió con el titular del cargo, que prefirió apoyar la candidatura de Osmar Bertoldi (PFL), que se colocó cuarto en el primer turno, con menos de 6,5% de los votos válidos. Según lo que salió publicado en agosto de 2004, en el periódico *Gazeta do Povo* de Curitiba:

“El prefecto Cássio Taniguchi (PFL) aprovechó la presencia de 2000 personas en la cena de lanzamiento de la candidatura del concejal Fábio Camargo (PFL), en el restaurante Madalosso, para hablar públicamente sobre los rompimientos políticos con el vice prefecto Beto Richa (PSDB). Taniguchi dice, que las personas preguntan y tienen el derecho de saber porqué él decidió trabajar para elegir al concejal Osmar Bertoldi (PFL) en vez de a Beto Richa. “Busqué apoyar un candidato que yo tuviera confianza y certeza que fuera leal conmigo y con nuestras ideas.”

(Gazeta do Povo, 07 de agosto de 2004)

No obstante, un aparente distanciamiento, Beto Richa asumió la ciudad en 2005 y nombró secretarios que formaban parte del grupo de los exprefectos. Es posible afirmar que existen muchas idas y venidas en las relaciones de los políticos curitibanos, característica absolutamente común en el Brasil.

El dato es que en su vida pública, Jaime Lerner fue un gran formador de liderazgo, habiendo transferido su capacidad electoral hacia diversos representantes. El éxito de Curitiba como una ciudad planeada, y el reconocimiento de la metrópoli como modelo para el mundo, parecen guardar relación directa con la continuidad de aquellos que la gobiernan. En ese caso, se destacan más las personas que los partidos. Curitiba no es resultado de un proyecto partidario. Es fruto del trabajo de un grupo de urbanistas, arquitectos e ingenieros, simbolizados por la figura de Jaime Lerner, que completó sus 70 años en diciembre de 2007.

En términos partidarios, se destaca que Lerner frecuentó diferentes espectros ideológicos a lo largo de su trayectoria política. Fue indicado prefecto en la década de 70 por la Aliança Renovadora Nacional (ARENA), partido de derecha de los militares brasileños. Después del período de redemocratización, fue electo prefecto y gobernador por el Partido Democrático Trabalhista (PDT), clasificado como partido de izquierda y fundado por Leonel Brizola, tradicional político brasileño defensor del socialismo. En 1998, cuando fue reelecto gobernador, se presentó al electorado por el Partido de la Frente Liberal (PFL), hoy Demócratas, de fuerte inclinación derechista, fundado en 1984 sobre disidencias del Partido Democrático Social (PDS), oriundo de la ARENA. Actualmente, Lerner, dice que está distante de la política, y desinteresado por la disputa de elecciones. Jaime Lerner está afiliado al Partido Socialista brasileño (PSB), partido de izquierda.

Para tener una idea de la fuerza del principal líder político del Paraná, y su rivalidad con Roberto Requião, su mayor adversario, sectores de la imprenta paranaense y algunos adversarios políticos utilizan términos que trascienden los partidos políticos brasileños: lernismo, indicando los grupos comandados por Jaime Lerner y, requianismo, representado por Roberto Requião.

Delante de tales consideraciones es posible afirmar que Curitiba vivió décadas de control político en las que predominó la fuerza de un grupo político, y no propiamente de una cuestión partidaria y sus valores programáticos. Las conquistas que posicionan la ciudad destacándose en el escenario internacional serán presentadas más adelante. Será posible notar compromiso de punta y con las principales cuestiones del urbanismo.

Curitiba se destaca por aspectos ambientales, organizacionales, por el sistema de transportes y, naturalmente, por el orgullo del curitibano. La implementación de políticas consistentes guarda relación directa con la capacidad de la ciudad para comunicar y valorar tales medidas. El continuismo político de la ciudad se ampara en cuatro bases fundamentales a la comprensión del éxito de Curitiba como ciudad modelo:

- planeamiento urbano,
- transporte público,
- medio ambiente y,
- marketing.

Esas cuestiones serán tratadas adelante, pero es importante destacar que los tres primeros aspectos son fundamentales, siendo posible reconocer el éxito del cuarto ítem en virtud de los avances significativos de las políticas implementadas.

Muchos críticos apuntan que las conquistas de Curitiba reflejan una inversión arriba del promedio en marketing. Más allá de un planeamiento significativo, destacado en relación a las demás ciudades brasileñas, de acuerdo con datos del Instituto de Economía Aplicada (IPEA) del gobierno brasileño, Curitiba presentaba un Índice de Desarrollo Humano considerado alto (0,856). Tal posición la colocaba como la décima sexta mejor ciudad brasileña entre más de cinco mil municipios, y la tercera capital del país -detrás apenas de Florianópolis (Santa Catarina) y Porto Alegre (Rio Grande del Sul)-. Además de figurar, entre las veinte primeras ciudades, Curitiba es la ciudad con mayor número de habitantes, llegando al límite de su capacidad de atender principios fundamentales relacionados a la salud y a la educación, a pesar de las proporciones significativas de su población.



Planeamiento Urbano

En el planeamiento urbano del siglo pasado (1940), la ciudad contaba con apenas 120.000 habitantes. No había un número significativo de barrios y, tampoco transporte público. El crecimiento era resultado de la expansión industrial. La ciudad se expandía de acuerdo con la demanda. Pero en 1943, la prefectura contrató la oficina del urbanista francés Alfred Agache, que proyectó la distribución de diversos sectores públicos y privados, además de dibujar las principales avenidas. Parte del planeamiento fue puesto en práctica, pero la falta de recursos y los altos costos de las desapropiaciones sirvieron de obstáculo a la plena concretización del proyecto.

En 1954 el Plano Agache fue abandonado. A lo largo de la década que siguió, Curitiba fue pensada por relevantes urbanistas. La ciudad creó organismos públicos capaces de orientar el crecimiento local, y en 1967, bajo la orientación de los futuros prefectos Jaime Lerner, Saul Raiz y Rafael Greca, el Plano Director fue presentado.

Al contrario de la gran mayoría de las ciudades brasileñas, una parte importante de las ideas fue puesta en práctica. Además de eso, la continuidad política en la administración municipal de la ciudad, fue marcada por la presencia de un mismo grupo durante varios mandatos en la prefectura. Ella fue caracterizada por la presencia de los principales técnicos responsables por el planeamiento urbano, fuese en virtud de indicaciones del régimen autoritario o como resultado del libre reconocimiento de los electores. Tal característica, según diversos especialistas en urbanismo, permitió que un grupo con experiencia, con vivencia en planos para el desarrollo de la ciudad, asumiese el control y administrase conforme investigaciones y proyectos, desarrollados a lo largo de años dedicados al Instituto de Pesquisa y Planeamiento Urbano de Curitiba (IPPUC).

A pesar de su relevancia para la efectivización del planeamiento curitibano, la década de 70 presentó problemas significativos al municipio. El crecimiento poblacional alcanzó un ritmo preocupante. Asimismo, ya en el primer mandato de Lerner (1971-1974), las principales ideas dejarán las planchetas del IPPUC. A lo largo de la década, fueron creados los accesos a los barrios estructurados, pero alejados, hacia los cuales fueron “llevados” los excedentes de la población, que crecía vertiginosamente. La decisión fue en términos de planeamiento urbano en un país que, hasta entonces, no se preocupaba por el destino de aquellos que no tenían condiciones económicas para vivir en los centros de las principales ciudades. Los proyectos de esas avenidas, contemplaban la creación de centros comerciales, así como garantizaban la construcción de un modelo eficiente de transporte público, que será presentado más adelante.

El planeamiento de Curitiba también acercó otra importante contribución al municipio. La creación del Centro Industrial de Curitiba (CIC); no revela solamente la capacidad de creación de un barrio estructurado para las industrias, es más una ventaja competitiva para la consolidación de un parque industrial nacionalmente relevante.

La oferta de infraestructura en un país carente de recursos fue un gran diferencial. Estrategias de marketing fueron utilizadas para atraer industrias nacionales e internacionales para los CIC. El Paraná, inclusive, fue acusado de promover una fuerte guerra fiscal contra otros estados brasileños, ofreciendo a las empresas ventajas fiscales significativas para aquellas que instalasen sus parques en la ciudad. Actualmente, la Región Metropolitana de Curitiba cuenta con grandes y conocidas empresas en sus más de 40.000.000 de metros cuadrados de parque industrial: Exxon-Mobil, Sadia, KraftFoods, Siemens, HSBC, Nissan, Volkswagen, Audi, Renault, New Holland, Volvo, entre otras.

La relevancia de los atractivos de Curitiba la transformó en un importante polo latino-americano de inversiones. En 2006, la ciudad quedó entre las cinco mejores ciudades para inversiones de acuerdo con la investigación de la revista América Economía. De acuerdo con el relevamiento, intitulado “A cidade Inovadora”, Curitiba quedó por detrás, apenas, de San Paulo (Brasil), Santiago (Chile), Monterrey (México) y Miami (Estados Unidos).

Otras características que enmarcan las administraciones curitibanas merecen destacarse. Primeramente, la valorización del patrimonio cultural. Edificios con características históricas, por costumbre demolidos en el Brasil, fueron transformados en espacios culturales. Dos ejemplos destacados son: el antiguo pañol de municiones de la Policía Militar del Paraná, adaptado para un teatro de arena y como espacio de exposiciones y muestras de arte y, la antigua pedrera municipal, transformada en parque y espacio para los grandes shows que ocurren en la ciudad. En la pedrera, la prefectura también construyó el teatro Ópera de Arame (Ópera de Alambre), imagen de divulgación de la ciudad e importante espacio para eventos.

Otra idea para destacar, fue la creación de la primera calle peatonal del país, resultado del cierre de una calle central de comercio intenso. La circulación fue habilitada para los peatones e, inicialmente, causó gran polémica. Luego, otras áreas fueron adoptadas, y las peatonales pasarán a ser comprendidas como importantes puntos de comercio y esparcimiento de Curitiba, una marca registrada local. Curitiba también inauguró, un área degradada del centro, la Rua 24 Horas (Calle 24 Horas), donde diversas casas de comercio y servicios funcionan sin cerrar, ofreciendo opciones permanentes a los ciudadanos.

Transporte Público

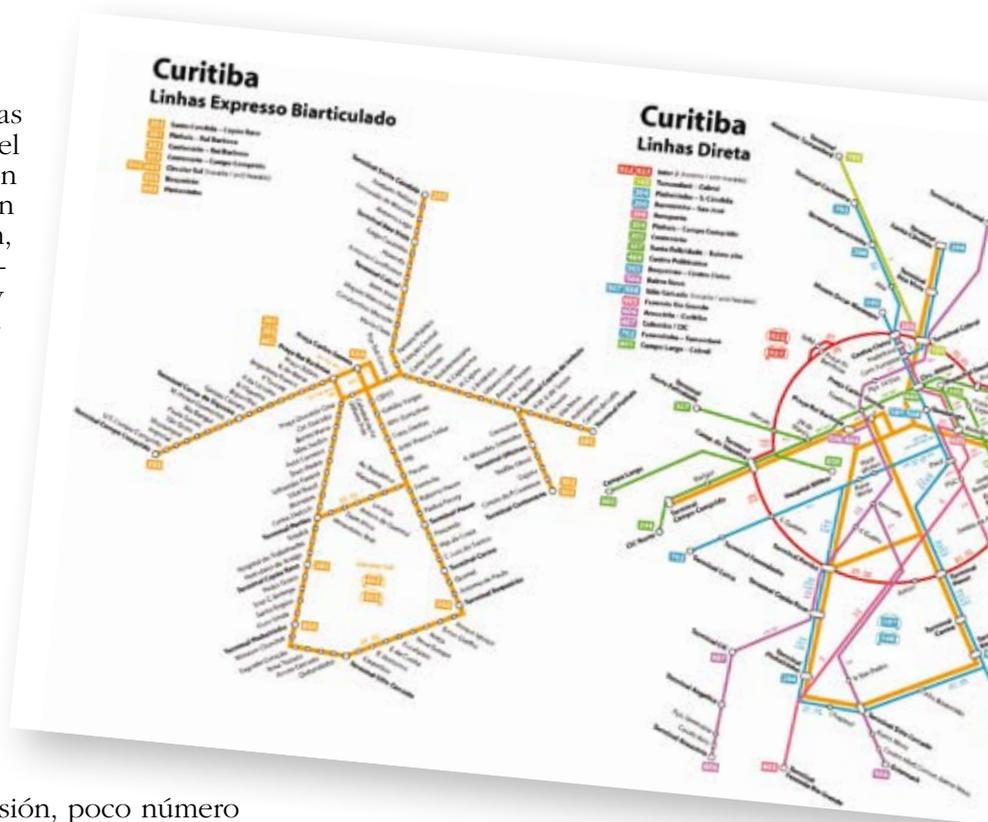
El éxito de las iniciativas relacionadas al planeamiento de Curitiba no sería el mismo sin una eficiente planificación del transporte colectivo. La creación de zonas específicas para habitación, industrias, edificios públicos, universidades, esparcimiento, comercio y diversos otros sectores, exigió agilidad de locomoción.

Brasil, infelizmente, priorizó a lo largo de su historia, la utilización del transporte individual en sus planos urbanos. El país paga un alto precio por esa elección, y asiste al caos en el tránsito en ciudades como San Pablo. El subterráneo (metro), presente en diversas capitales mundiales ya en el siglo XIX, fue sugerido como alternativa, recién en la década del 70. Las pocas ciudades brasileñas que poseen ese modelo de transporte presentan poca extensión, poco número de estaciones y dificultades significativas para elevar la oferta y atender barrios periféricos.

Frente de los desafíos del transporte público, Curitiba optó por corredores de ómnibus al metro. De acuerdo con el planeamiento urbano local, hace más de treinta años que existen proyectos para viabilizar la construcción de ese modelo en la ciudad. La inexistencia de recursos, impide la implementación del primer trecho, previsto para ser iniciado en 2008. Su transporte público, en tanto, es inteligente y exportado para diversas otras ciudades.

En la década de 70, con la apertura de las principales avenidas, fue posible implantar los 'Expreso'. La circulación del sistema se da, actualmente, por seis grandes ejes. El sistema fue la primera solución propuesta por la compañía Urbanización Curitiba S.A. (URBS). Los ómnibus parten de los barrios en dirección a grandes terminales, que concentran diversas líneas. En los principales corredores (ejes) circulan ómnibus articulados o biarticulados.

A lo largo de las principales avenidas de estructuras tubulares, van los pasajeros que esperan por el ómnibus. Si el ciudadano baja de un vehículo en los principales corredores, y no deja la estructura tubular, que se asemeja a un pequeño túnel en acrílico transparente, él puede cambiar de línea sin pagar un nuevo billete - lógica semejante a de los metros-. La complejidad de ese sistema se adecuó al crecimiento de la ciudad, y otros sistemas de ómnibus y micro-ómnibus fueron creados con el objetivo de que alimentasen las principales arterias del sistema principal.



En 2007, por ejemplo, Curitiba contaba con 27 terminales de ómnibus, de donde partían centenares de vehículos que transportan una parte significativa de los trabajadores, estudiantes y curitibanos en general. El sistema es extremadamente eficiente, y en términos de cumplir con la demanda, puede ser comparado al metro, con una gran ventaja: su costo de implantación es cerca de 100 veces menor.

La elección por una parte de la sociedad por un vehículo propio (carro), en tanto, trae problemas al tránsito de la ciudad. Alternativas más recientes intentan elevar la velocidad del transporte colectivo y atraer a los ciudadanos. La creación del Ligeirinho, por ejemplo, tuvo como principal objetivo unir las terminales de ómnibus, sin paradas intermedias en las estructuras tubulares dispersas por los itinerarios. El tiempo de los viajes disminuyó, ofreciendo a los pasajeros alternativas más veloces.



Medio ambiente

Otra relevante opción del plan director de Curitiba fue el cuidado con la disseminación de espacios verdes, tema que se posicionó como gran bandera municipal. La preocupación ambiental de la ciudad se anticipó a la mirada mundial, enmarcado por la primera Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente realizada en junio de 1972, en Estocolmo, Suecia.

Curitiba se destacó en términos ambientales en Brasil aún en la década del 60 con su planeamiento, y desde entonces, la ciudad asistió a la construcción de parques y áreas verdes. El Parque San Lourenço, por ejemplo, fue creado después de un desborde del Río Belém, ocurrido en 1972. Ocupando el lugar de antiguas fábricas desapropiadas, su presencia garantiza un área permeable que evita nuevos desbordes.



El proyecto ambiental de Curitiba ganó efectiva credibilidad, de acuerdo con Areu (2007), cuando la prefectura pasó a invertir en la concientización de la población. Se presentaron campañas de concientización a millares de ciudadanos y, en las escuelas, se insertó el contenido para llegar a los chicos. El movimiento ganó fuerza con la creación de la Universidad Libre del Medio Ambiente, creada en 1991, e inaugurada por Jacques Cousteau. El reconocimiento vino con la presencia de la prefectura en la apertura de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente realizada en el Río de Janeiro en 1992, llamada de Río'92 y, posteriormente, de ECO'92.

Fue también durante la década de los años 90 que la ciudad ganó el premio United Nations Environment Program -UNEP de la Organización das Naciones Unidas (ONU)-, considerado uno de los más relevantes reconocimientos ambientales del mundo.

El compromiso municipal puede ser verificado por la elevada relación de área verde por habitante. Mediciones recientes muestran que la ciudad alcanza 51 m² por ciudadano, lo que indica una proporción tres veces mayor que el área mínima sugerida internacionalmente por la ONU. De acuerdo a tal resultado, y pautado en el compromiso de los curitibanos con el verde, una ley municipal prohíbe que se derribe el símbolo mayor de la ciudad: el pino (araucária).

Pero es importante destacar que la preocupación ambiental no es sólo respecto a los aspectos ecológicos. La infraestructura urbana también privilegia cuestiones relevantes. El Brasil tiene ciudades capitales que no cuentan, siquiera, con el 8% de sus habitantes atendidos por red general de cloacas - caso de Macapá, capital del Amapá - de acuerdo con datos del Ministerio de la Salud. Curitiba tenía en el año 2000, más de tres cuartos de sus habitantes con servicio de red de cloacas. El agua tratada alcanzaba el 98,6%, y los servicios de recolección de basura atendían al 99,5% de los habitantes - este último dato está comprobado, en una investigación hecha en el 2007, de la DATAFOLHA, por el 84% de los municipios. Estimaciones recientes dan cuenta de la extensión de estos servicios fundamentales. La recolección de basura, por ejemplo, tiene campañas masivas, tendientes a comprender la coleta selectiva y la limpieza de las calles. El curitibano reconoce que su ciudad es limpia y tal cuestión es motivo de orgullo.

En ese sentido, la preocupación de la ciudad rindió el reconocimiento de sus ciudadanos. En trabajo presentado en el libro *Curitiba: do modelo à modelagem*, lanzado en 2007, investigadores analizan el resultado de centenares de fotografías enviadas por ciudadanos comunes que retratan la ciudad. En una parte significativa del material evaluado, existe la presencia del verde como marca registrada de que, el curitibano, entiende lo que mejor caracteriza el municipio: “no sólo el 75% de las fotos muestran el medio ambiente, además el 90% de las personas lo incluirían en sus fotos, de una manera positiva” (Areu, 2007, pág. 74).

Marketing curitibano

No es posible afirmar que después de la verificación de los beneficios realizados por un planeamiento eficiente, Curitiba sobreviva a expensas exclusivas de políticas de marketing. Críticos del modelo adoptado afirman que la ciudad invirtió más en propaganda que la mayoría de los municipios brasileños. La afirmación, lejos de ser comprobada, no condice con los resultados recogidos. Los tres ejes presentados en ese trabajo no dejan dudas de cuanto el municipio se muestra comprometido con sus objetivos de crecer de forma sustentable y organizada.

La implantación del barrio industrial, por ejemplo, es símbolo de cuanto el marketing puede atraer buenos resultados para la ciudad, alejándose del pecado que algunos parecen querer imputarle. De acuerdo con Zirkl:

“El marketing urbano de Curitiba tiene un papel muy importante. Ya en los años 70 con la creación del parque industrial CIC fueron usadas estrategias de marketing para atraer empresas multinacionales para que se instalaran en la ciudad. Durante años el marketing urbano se convirtió en una herramienta poderosa no sólo para el desarrollo económico, también, para mantener el mismo grupo de intereses en el poder municipal y promover el modelo de gestión pública en el Brasil y hasta para el exterior. Así surgieron títulos como “Capital ecológica del Brasil” entre otros.”

(Zirkl, F. 2003, pág. 94)

Pero la cuestión ambiental tal vez sea aquella que más convoque la importancia de las políticas de marketing en la ciudad, realizadas con el objetivo de elevar la auto-estima del ciudadano, conferirle sentido de pertenencia y orgullo de ser curitibano. El resultado de tal compromiso, con la creación de un slogan del tipo “capital ecológica del Brasil”, además de atraer turistas y premios, aproxima los individuos de compromisos sociales y ambientales importantes. La relación del nombre del municipio con un árbol, por ejemplo, fue utilizada como tema de campañas que duran más de dos décadas y asocian al curitibano con el amor por las cuestiones ambientales.

El marketing de Curitiba, en ese sentido, parece ser el marketing del resultado. La conmemoración y orgullo del éxito de políticas de planeamiento bien estructuradas, recogidas a lo largo de las últimas décadas. Al abrir el sitio del municipio es importante notar, hasta hoy, el peso relevante del IPPUC.

Los tele noticieros, también muestran, hace 17 años, el orgullo del curitibano con el coro de Navidad que, anualmente, es presentado por chicos de proyectos sociales en el Edificio central (histórico) del banco HSBC. Tales cuestiones, no son resultados solamente de acciones de marketing pautadas en intereses poco coincidentes con el orgullo mayor del ciudadano local, construido, naturalmente, por campañas eficientes aliadas al planeamiento urbano, sólido, que parece justificar el título de “ciudad modelo” brasileña.

Críticas

A despecho de todas las conquistas y realizaciones de Curitiba, naturalmente existen investigadores, estudiosos, canales de imprenta y ciudadanos que se quejan de la ciudad. Parece plenamente posible afirmar que, agrandar a casi dos millones de habitantes no es tarea de las más simples. De esa forma, se hacen estudios, realizados con la intención de apuntar fallas en los proyectos urbanísticos e indicar la perpetuación de un grupo que se saturó en el poder.

Las principales críticas a las características y avances de Curitiba se pautan en relación entre modelos de gestión y posicionamiento neoliberales. Por tratarse de una posición ideológica, es bastante natural aceptar que la ciudad no tendría condiciones de agrandar unánimemente a sus ciudadanos y analistas. Diversos trabajos tienen posturas críticas. Destácanse:

- La falta de políticas de participación popular, según modelos semejantes a los adoptados en Porto Alegre, que permitiesen a los ciudadanos un posicionamiento más activo frente a las soluciones y proyectos urbanos.
- Después 30 años de un mismo grupo en el poder, los críticos acusan a la ciudad de tener construido modelos clientelistas que privilegian empresas, proveedores y una serie de organizaciones que se perpetuarán en el abastecimiento de productos y servicios a la prefectura. Tal cuestión abrevó en la formación de supuestas redes de corrupción.

Estos son los principales temas de las críticas, además de aquellos presentados en el inicio y que dan cuenta del crecimiento sobre la media de la población. En ese caso, se destaca: la violencia, la contaminación, la favelización y el crecimiento del contingente de moradores de la calle. A despecho de esas cuestiones, fue posible notar que existen motivos de sobra para apuntar a Curitiba, como la ciudad modelo brasileña, la única metrópoli reconocidamente planeada, y merecedora de los títulos de “ciudad modelo”, “capital ecológica del Brasil” y tantos otros nombres que rescatan los beneficios atraídos por los proyectos bien elaborados y eficientemente ejecutados. ■

Capítulo 10

Una ciudad en transformación.

Medellín, donde el terror se convirtió en confianza

El 2 de diciembre de 1993, el mundo entero vio a través de los medios de comunicación las imágenes en las que el capo del cartel más grande del narcotráfico, estaba tendido en el tejado de una residencia en Medellín, Colombia, abatido por las autoridades. Pablo Escobar Gaviria había sembrado durante muchos años el terror en la ciudad que lo vio crecer como delincuente, que le permitió tener una marca conocida a nivel internacional y que, lastimosamente, le dio nombre a su empresa: Cartel de Medellín.

Los colombianos hemos padecido aún hasta hoy las consecuencias de la marca que creó Escobar y que relacionó el nombre de la segunda ciudad del País (la capital industrial de Colombia), con el narcotráfico. El planteamiento de esta preocupación puede parecer sólo una situación de forma, pero de alguna manera, Medellín padeció los efectos de ser epicentro del grupo mafioso más grande en su momento.

Según las autoridades, el Cartel de Medellín se encargó de la ejecución y muerte de más de 2000 personas, la puesta en marcha de una red de carros bomba, secuestros y demás con la que logró concesiones de parte de la Asamblea Constituyente de 1991, como la abolición de la extradición; además por parte del Gobierno, la expedición de decretos blandos para el sometimiento a la justicia con grandes beneficios para los terroristas.

Las secuelas del dinero fácil hicieron que una generación de jóvenes no tuviera la conciencia clara de la necesidad del trabajo. La aparición de bandas de delincuencia común alentadas por el narcotráfico en las que por realizar un ajuste de cuentas entre grupos mafiosos, cobraban mucho más de lo que se ganaba un trabajador promedio en un mes de jornada, llevó a que se optara por la cultura del poco esfuerzo. Sin entrar en generalizaciones nunca, muchos jóvenes medellinenses cayeron en estas facilidades y no siguieron un patrón de conducta que los llevaría primero a estudiar una carrera tecnológica y luego a desempeñarse en alguna actividad que les diera el sustento mensual.



Carlos Andrés Pérez Múnera

Colombia

caperez@politicaymarketing.com

Perfil profesional

Master de Estudios Políticos Aplicados de la FIAPP en España y estudios de Estrategia Política en Berlín con la Fundación Konrad Adenauer. Cursos de Telegenia en el Partido Popular Español y de Formación de Portavoces y Comunicación Política.

Asesor de campañas electorales, marketing de gobierno y reorganización de partidos políticos. Ha trabajado con entidades gubernamentales y privadas en Colombia y Centro América, en el tema de manejo de reputación, crisis y estrategia política.

Profesor y conferencista invitado en Colombia, El Salvador, Guatemala, Alemania, México y Perú. Observador internacional de procesos electorales y políticos en España, Guatemala, El Salvador, Alemania y Estados Unidos.

Es autor de los libros *Comunicación y Marketing Político* (2 ediciones), *Participación Ciudadana y Desarrollo de la Cultura Política en Colombia*, y de un trabajo inédito sobre Manejo de Crisis.

Se desempeña como articulista en medios de comunicación especializados.

Miembro de OCPLA, Organización Consultores Políticos Latinoamericanos, de la Fundación Konrad Adenauer.

Estos pequeños carteles que se iban formando en los barrios de la ciudad, tenían un común denominador que marcó de alguna manera el entorno cultural en el que se empezó a mover Medellín de finales de 1980: aunque el narcotráfico permeó todas las esferas de la población, en los barrios populares de la ciudad se vivió la cultura mafiosa de una manera más singular, quienes antes habían padecido la pobreza extrema, ahora eran dueños de medianas fortunas que les permitían tener el carro del año y dotar sus residencias de los electrodomésticos que apenas salían al mercado.

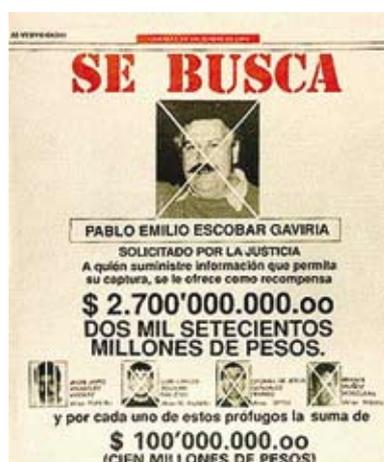
El esquema del gran capo representado a nivel macro por Escobar Gaviria, se replicó en algunas zonas de la ciudad y empezaron a sobresalir personajes que se convertían en los mini capos de su comuna⁽¹⁾, de ahí surgieron los lugartenientes de Escobar, muchos de los cuales lo acompañarían en su corta reclusión en la cárcel La Catedral, otros serían abatidos por las autoridades y otros tantos asesinados por el mismo Pablo Escobar cuando veía que sus negocios tomaban un aire que podría perjudicar su propia red.

Medellín, la más peligrosa

Según el Departamento de Justicia de los Estados Unidos, en 1991, Medellín tuvo una tasa de 381 homicidios por cada 100.000 habitantes, lo que la convertía en una de las ciudades más peligrosas del mundo, tanto que varios gobiernos (entre ellos el de Estados Unidos) anunciaban recomendaciones a sus nacionales para que se abstuvieran de viajar a Medellín. La revista TIME, una de los más influyentes medios de comunicación del mundo dijo en un artículo publicado el 21 de marzo de 1988: "Tan peligrosa es Medellín, que el Consulado americano fue cerrado por motivos de seguridad".

Las noticias que surgían de Colombia para el mundo daban lugar a que en el imaginario colectivo creciera la idea de una ciudad en la que se fabricaba la droga, y sus calles estaban atiborradas de personas con armas que harían explotar una bomba al paso de los turistas, que en aquellos años escaseaban con justa razón en Medellín. Nadie en su sano juicio, luego de escuchar las informaciones que despachaban día a día las agencias de noticias, tomaría unas vacaciones en una ciudad que padecía los rigores del terrorismo y que entre sus mismos hijos, abundaba el miedo.

En 1988, Juan Gómez Martínez, ex director del periódico más importante de la ciudad, fue elegido alcalde y empezó un proceso de transformación en el que han participado sus sucesores. A Gómez Martínez, le tocó una de las épocas más difíciles del terrorismo, incluso su propia residencia fue atacada con una bomba, el 17 de diciembre de 1989. Él y los siguientes mandatarios enfrentaron con valentía las amenazas permanentes que los terroristas ponían a la ciudad día tras día y con apoyo de un Cuerpo Élite, conformado por la Policía y el Ejército y apoyado por la inteligencia de gobiernos extranjeros, cerraron el cerco cada vez más a los hombres de Escobar, hasta dejarlo sólo acompañado por un guardaespaldas. ¡Uno solo para el hombre más perseguido del mundo!



1- Medellín está dividida en 16 comunas y a su vez cada una de ellas en barrios. Las dominaciones territoriales eran claras en algunas comunas de la ciudad

En el tejado de una residencia fue dado de baja con un tiro certero el hombre que había creado el terror en Medellín, el capo que había logrado que los medios internacionales transmitieran la imagen de “la ciudad más peligrosa del mundo”, la que había provocado recomendaciones para no visitarla, la que, sin embargo, ese día empezaba a vivir de nuevo.

No podría decirse que sólo con la caída de Escobar, Medellín empezó su proceso de transformación, sin embargo al desaparecer la cabeza del engranaje del Cartel de Medellín, su estructura se vino abajo y la marca que se había construido sobre ese nombre comenzó a diluirse.

Ha transcurrido una generación desde su desaparición y hoy la cara de Medellín es otra completamente diferente.

¿Cómo se logró el milagro de convertir a la ciudad más peligrosa del mundo en una que hoy es admiración de propios y extraños?

Medellín se transforma

La topografía de la ciudad (lejos del mar, encerrada entre montañas) hizo que desde su fundación, Medellín empezara a ser auto sostenible y se convirtiera en epicentro de grandes industrias, que al día de hoy algunas permanecen. En la medida en que se desarrollaban otros centros urbanos en Colombia y las industrias -que era el valor agregado de Medellín- se fueron expandiendo igualmente, la ciudad tomó el rumbo que la marcaría hasta el momento y el que la proyecta a nivel internacional cada vez con más fuerza: un centro de servicios.

Con su vocación definida, las autoridades de la ciudad empezaron a darle forma a lo que realmente podría facilitarles una ventaja frente a las demás que tendrían similares condiciones. Con un esfuerzo conjunto por parte de la Alcaldía, el sector privado y los gremios, Medellín empezó a ser vendida como una ciudad con todas las condiciones para ser anfitriona de eventos internacionales. La ventaja de las segundas ciudades es que tienen los recursos, la infraestructura y no padecen el caos de las grandes capitales, lo mismo pasa en Barcelona, en Guadalajara o Monterrey y en Medellín con más veras.



Centro de Congresos Plaza Mayor.

Desde que se planteó el resurgimiento de la ciudad y al pretender darle a ese realce un matiz internacional, se desarrolló alrededor de la industria insigne del lugar, la textil, una nueva visión: Medellín sería anfitriona del certamen de modas más importante de la región y de esta manera nacieron Colombiatex y Colombiamoda, ferias que se acercan a los 20 años, en las que sólo en la segunda se reportan negocios de más de 70 millones de dólares.

Esta es una muestra que corrobora lo que pensaron quienes creyeron que la nueva Medellín podía destacarse más allá de la mala fama creada hace algunos años. Sin embargo, esos visionarios pensaron que para crear esa infraestructura de ferias, congresos, encuentros y demás, la ciudad, físicamente, tenía que cambiar y se dieron a la tarea de proyectarla al futuro, con el Plan Estratégico para Medellín 2015 que delinea la administración de Sergio Naranjo Pérez (1995-1997) con el concurso de consultores internacionales reconocidos como Jordi Borja, pero con todas las fuerzas vivas de la ciudad pensando en un espacio que ofreciera las condiciones para acelerar el desarrollo en cinco grandes líneas estratégicas:

1. Educación.
2. Políticas sociales y culturales (empleo, salud, cultura, vivienda).
3. Ciudad descentralizada, con participación y espacio para la convivencia.
4. Centro de servicios y proyección internacional.
5. Ciudad integrada y con calidad ambiental.

Llevar a la práctica estas líneas de trabajo y fortalecer las que venían de las tres administraciones de elección popular antes de la de Naranjo Pérez, fue la tarea para quienes entendieron que Medellín necesitaba escenarios de transformación inmediatos y que sólo con un alto contenido de carácter social y obras públicas podrían proyectar la ciudad hacia un nuevo lugar: el siglo XXI.

Uno de los principales protagonistas del proceso de inclusión social en la ciudad, son las Empresas Públicas de Medellín (EPM), entidad que tiene el manejo de los servicios públicos domiciliarios (agua, luz, telecomunicaciones y gas, entre otros). Con cerca del 100% de cubrimiento en todas las áreas, EPM ha participado con sus transferencias al Municipio de Medellín en la construcción de infraestructura educativa, espacios de recreación, optimización de los recursos naturales, etc. El compromiso de esta entidad al ser una prestadora de servicios de primera necesidad era mostrar su obligación con los habitantes de la ciudad y conseguir que éstos la sientan como propia. Siempre se dice que Empresas Públicas es la empresa de todos.

La gran apuesta para llevar una ciudad del terror a la confianza es propiciar la inclusión social, es que los ciudadanos palpen en cada obra del gobierno, el afán para tenerlos en cuenta. A raíz de esta necesidad, en Medellín se desarrollaron en los últimos años varios frentes en este sentido:



Edificio Inteligente Empresas Públicas.

- Se impulsó el primer Consejo Municipal de la Juventud, el segundo más antiguo del mundo después del de Barcelona (España), en el que de manera democrática se eligieron un grupo de jóvenes de 14 a 26 años que empezó a actuar como órgano consultivo de la Alcaldía en temas de juventud. Con sede propia y reuniones periódicas, al como si fuera el Concejo de la ciudad, estos consejeros emitían documentos permanentemente con recomendaciones al alcalde y a los concejales. La participación de este grupo poblacional creció de manera importante y con la creación también de Metrojuventud, una dependencia del Municipio, se implementaron planes para que los jóvenes tuvieran responsabilidades comunitarias.
- Se trabajó fuertemente en los procesos de resocialización en la ciudad y las personas que habían servido a bandas delincuenciales se acogieron a programas al cuidado de la misma Alcaldía de Medellín, pero en la que participaban representantes de la Iglesia Católica, el empresariado, la academia, entre otros. A partir de estos proyectos, acompañados por organismos internacionales, se logró capacitar para el trabajo, desde principios de la década de 1990 a un alto nivel de personas.
- Medellín es la única ciudad de Colombia que tiene un sistema de transporte masivo (metro), inaugurado en 1995 (en sus primeros 11 años movilizó 1131 millones de pasajeros) y desde esa fecha hasta ahora ha continuado expandiendo su responsabilidad como ciudad con la mayoría de habitantes que no disponen de un transporte particular. En la alcaldía de Sergio Naranjo se planteó el MetroCable, una obra construida por Luis Pérez Gutiérrez (2001-2003) con un sistema de cabinas llevadas por un cable aéreo, de la que hoy hay en planes para ejecutarse cinco más en diferentes sectores de la ciudad. De igual manera y para mantener la presencia social en este frente se puso en marcha la construcción de un sistema de bus con carril único por varias avenidas de la ciudad, que sólo para en estaciones, similar al que funciona en Curitiba (Brasil) y en Bogotá.

Podría decirse entonces que los ejes principales que llevaron a que Medellín tomara un nuevo aire y que su estela negativa se fuera cayendo poco a poco son:

1. Una clara definición del rumbo en donde se concentran los esfuerzos. En este proceso participaron todas las fuerzas vivas de la ciudad.
2. Una visión incluyente donde los problemas de Medellín se solucionan con aporte de todos.
3. Destinación de un porcentaje importante (más del 35%) para educación.
4. Lograr situar en el inconsciente de los medellinenses que en sus manos estaba no dejar que la ciudad volviera a las épocas pasadas que tanto daño habían causado.

Medellín, nos incumbe a todos

El presidente de Colombia César Gaviria Trujillo (1990-1994) creó una oficina adscrita a su despacho sólo para encargarse de los problemas de Medellín y encontrarle salida a la nueva inserción que se tenía que hacer. Con la Consejería Presidencial Para Medellín, se logró poner sobre la mesa las verdaderas dificultades de la ciudad y pensar en soluciones donde todos los actores aportaran.

En un gran esfuerzo de los consejeros, especialmente de María Emma Mejía (la primera en el cargo) se hizo lo que hasta ese momento era impensable: sentar frente a frente a los sectores que generaban exclusiones sociales, además de que se amplificaron las raíces de la desigualdad a través de los medios de comunicación con espacios propios, en los que el grueso de la población tenía por primera vez conocimiento de cómo vivían al otro lado de la ciudad o en otro estrato social.

Lo importante del proceso de esta Consejería es que la salida de Medellín dejó de pasar únicamente por la ciudad y se trasladó a la nación y al ámbito internacional desde donde se recibieron incalculables apoyos.

Más seguridad

De la tasa de 381 homicidios por cada 100.000 habitantes presentada en 1991, en 2006 esa cifra disminuyó favorablemente hasta situarse en 29.3 por cada 100.000. Muy por debajo de ciudades como Baltimore (43.2), Ciudad de México (37.1) y Río de Janeiro (48.3). Lo que ha provocado que a Medellín ya no se le conozca como la capital de crimen, sino como una ciudad que garantiza la seguridad a los turistas que cada vez vienen en crecimiento.

En una encuesta realizada en el año 2006 para el proyecto Medellín Cómo Vamos, patrocinado por medios de comunicación y gremios económicos, la mayoría de la gente (61%) dijo que la inseguridad en sus barrios había descendido; incluso sólo el 9% de los encuestados o sus familias habían sido víctima de algún delito en el último año.

Para poder tener una evolución en este aspecto -uno de los más sensibles para cualquier gran ciudad- se necesitó de un trabajo en equipo de las fuerzas de seguridad del Estado, pero más allá, de la participación de la comunidad. En algunos sectores de Medellín se instalaron redes de seguridad con tecnología de punta: cámaras de video y seguimiento satelital para monitorear los lugares donde podrían confluir los delincuentes fueron los causantes de la disminución de estas prácticas de manera considerable. Igualmente un sistema de alarmas comunitarias conectadas con los comandos de Policía, en las que las mismas familias se aliaban para protegerse unas a otras.

Para 2007, por ejemplo, la Policía puso en funcionamiento 34 Centros de Atención Inmediata a disposición de la ciudad, a través de éstos la presencia de las autoridades intimida a los delincuentes, pero lo más importante es que estas acciones son complementadas con pedagogía ciudadana desde los años más tempranos.

Turismo

A raíz de la transformación de Medellín, el turismo extranjero ha aumentado en 21% en los últimos años, lo que genera una nueva dinámica social en la que se abren nuevos espacios dentro de la ciudad, donde hay más puestos de trabajo, se define más claramente la vocación de servicio y se generan más ingresos para invertir en infraestructura física y social. Pero Medellín no sólo atrae al turista extranjero, los colombianos con cada vez más razones prefieren la ciudad para pasar temporadas de descanso o venir de compras (Medellín está a media hora de vuelo desde Bogotá).

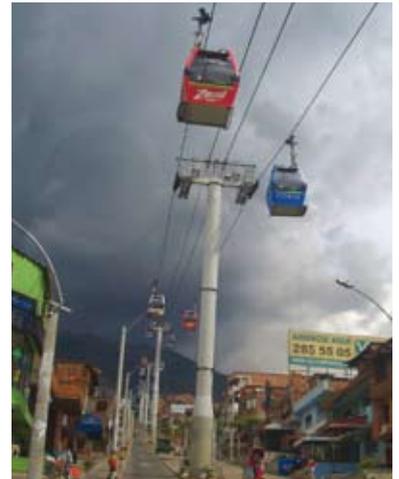
Las fiestas de fin de año, convierten a la ciudad en un destino que se ha vuelto famoso ya en el País: en un despliegue de luces, Medellín le regala a propios y extraños 15 millones de bombillos dispersos en la ciudad formando figuras características de la Navidad, cada año con un tema diferente. Ya se ha vuelto costumbre que a lo largo del Río Medellín, se ubiquen ventas de todo tipo y se programan en lugares habilitados, eventos culturales como conciertos y obras de teatro.

Medellín en cifras de hoy

La ciudad es un centro de indudable proyección tanto para los empresarios como para los prestadores de servicios, que cada vez crecen más y a través de las nuevas tecnologías traen un mercado nuevo, que no hacía parte de las opciones de generación de ingresos o puestos de trabajo en Medellín.

Así, la ciudad cuenta con todas las garantías para fortalecerse:

- Dos aeropuertos.
- 2 terminales de transporte terrestre.
- 10.000 camas de capacidad hotelera.
- 300 ferias y congresos al año.
- Un programa oficial para volver bilingüe la ciudad.
- Más de 35 universidades que albergan a una población de 150.000 estudiantes.
- 40 museos, 17 salas de teatro y una variada oferta cultural son el gancho para que los visitantes se queden unos días más después de sus actividades.
- Más de 30 centros comerciales.



Metro Cable (teleférico).



Cartelera cultural en el Metro.



Moderna tecnología en los trenes del Metro.



Vista de uno de los sectores modernizados de la ciudad.

Lo más importantes que hay que sumar a estas ventajas, es una disposición de sus gentes a no dejar volver su ciudad a los horrores que se vivieron hace tan pocos años. Por esto desde el momento en el que se tocó fondo y ya el nombre de Medellín dejó de ser asociado con ciudad vinculada al narcotráfico y se la asoció con una ciudad honesta, se empezaron a difundir campañas emocionales que perduran hasta hoy, incluso es común ver en Youtube decenas de videos que muestran la verdadera cara de Medellín.

Que equivocado estaba el ex alcalde de Nueva York, Edward Koch, quien a finales de la década de 1980 dijo que la solución al problema de venta de drogas en las calles de su ciudad y en otras grandes capitales era bombardear a Medellín. Su período al frente de los destinos de la Gran Manzana terminó en 1989 y desde entonces se ha retirado de la vida pública, ¿qué pensaría el señor Koch de sus palabras ahora cuando la ciudad que pidió bombardear es una de las más pujantes de América Latina?, ¿qué pensaría ahora cuando Medellín pasó del terror a la confianza? ■

Anexo

Trabajo práctico

Jorge Dell'Oro / Marisa Ramos

PUERTO CARMEN, cruce de culturas

Puerto Carmen es una ciudad ubicada a orillas del Atlántico con una gran bahía que la resguarda de fuertes vientos y tormentas tropicales. Fundada en 1610 por los españoles, en ella se asentaron familias de marineros y pescadores alicantinos. Recibió -como muchas otras ciudades de América bajo el dominio español -importante cantidad de esclavos traídos por la tristemente recordada “Compañía Portuguesa de Guinea”, sociedad que comercializaba esa vil mercancía en la que además estaban asociados, ingleses y holandeses.

La mano de obra esclava fue principalmente destinada a los cafetales, tabacales y al cultivo de la caña de azúcar. Se estima que por Puerto Carmen pasaron 300.000 esclavos africanos de los 13.000.000 que se vendieron en América a lo largo de más de 200 años.

A fines del siglo XIX, la economía fue cambiando y tomó gran impulso la pesca, que no sólo abastecía a la ciudad -que en 1880 contaba con 150.000 pobladores- sino también, a ciudades limítrofes. Al promediar el siglo XX, con el auge del frigorífico, esta actividad se transformó en motor económico de la región. Su crecimiento -tanto urbano como poblacional- hace explosión en las décadas 1950-1960 llegando a contar con 780.000 habitantes que, sumados a aquellos que comenzaban a poblar su periferia municipal, alcanzaban las casi 900.000 personas (datos censo de 1948).

De aquellos primitivos pobladores queda hoy una importante población de afro-descendientes -26% del total de los habitantes-, mientras que la mayoría sigue siendo de origen español. Las dos grandes guerras mundiales hicieron el resto: durante el período post 1º Guerra Mundial (1919-1921) llegó una importante cantidad de familias italianas, también vinculadas a la pesca que, a la fecha, con sus descendientes, conforman el tercer grupo social. La segunda contienda mundial trajo consigo dos oleadas de inmigrantes -una pre y otra post-; los mismos eran en su mayoría centro-europeos y alemanes judíos; actualmente, representan el 5% de la población de Puerto Carmen.

Raíces Culturales

Como ya dijimos, sus orígenes españoles se remontan al siglo XVII, más precisamente al 21 de agosto de 1610, cuando la ciudad fue fundada por don Joaquín Álvarez de Toledo, oriundo de Alicante, quien comandaba una flota de 4 navíos cuyos tripulantes en su mayoría eran de la misma región. Puerto Carmen deja de estar bajo el dominio español cuando el país se independiza en 1831.

Su fiesta popular es el 16 de julio en conmemoración del día de la Virgen del Carmen, protectora de pescadores y marinos. Es costumbre, como ocurre año tras año en toda la costa alicantina española, que esta celebración tenga características particulares. Comienza con la salida del sol. La imagen de vestir de la Virgen del Carmen sale desde la Catedral Metropolitana en procesión hasta el puerto donde es entronizada en una barca especialmente engalanada. La embarcación se hace a la mar y recorre lentamente toda la costa, incluso tocando puertos vecinos que

a su paso saludan la imagen. Este ritual se realiza con el propósito de asegurar buena pesca todo el año y proteger a los marineros de las tormentas en el mar.

Al caer el sol, la Virgen debe estar entrando nuevamente a la Catedral y una vez depositada en el retablo del Altar Mayor, permanecerá allí hasta el próximo 16 de julio. Inmediatamente, en la plaza principal frente a la Catedral, da comienzo un festival gastronómico cuyos platos tienen como base los frutos de mar.

Otra fiesta no tan popular es la de “Bembé”, de origen africano, organizada por la comunidad de negros residentes en la ciudad. Se realiza todos los años en el Barrio de San Benito habitado en su mayoría por afro-descendientes. La ceremonia consiste en reunirse en la plaza frente a la Capilla de los Negros -como comúnmente se la conoce- cuyo nombre real es San Benito (convento franciscano desde 1760 hasta 1831), nombre que da origen al barrio. Allí, todos los 30 de marzo, se reúnen bajo un árbol centenario entre 30 y 40 músicos populares. Cada músico trae tres, cuatro y hasta cinco instrumentos de percusión para depositarlos junto al tronco del árbol. Se aguarda la llegada de una especie de director provisto de un silbato. De repente, el silbato suena y todos arrancan. A golpes de silbato se va marcando el ritmo durante el trayecto por el barrio y los músicos intercambian sus instrumentos. Ello dura aproximadamente una hora hasta que, de pronto, se hace silencio. Entonces, los músicos se miran y levantan los instrumentos sobre sus cabezas en señal desafiante. Con un nuevo golpe de silbato se reinicia la marcha y así transcurre buena parte de la tarde y de la noche. A su paso, los vecinos bailan al compás de esta “batucada” y ofrecen de beber a los agotados tamborileros.

En esta jornada el ron seguro no escaseará. Era tradición que al pasar por la puerta de la Capilla, el que dirigía a los percusionistas (el Señor del Silbato), ofrendara una copa de ron al Santo, la cual era depositada a los pies de la imagen en el Altar Mayor.

En los años ´80 esta ofrenda fue prohibida por decisión de un párroco ya que, según su criterio, se alentaba la ingesta de ese preciado licor, que sigue siendo consumido en importantes cantidades durante la festividad.

Estado actual de la dinámica ciudadana

El municipio cuenta con 2.355.000 habitantes -sumándosele los municipios vecinos de la periferia- alcanza un total de 6.345.890 (censo 2004). El gran puerto pesquero con una importante infraestructura edilicia -con una tipología arquitectónica de dock y grandes cámaras frigoríficas- se asemeja bastante a un puerto inglés. Estas instalaciones fueron construidas durante los primeros años del siglo XX por consorcios ingleses que despachaban pescado en buques frigoríficos a distintos lugares del mundo -especialmente, la variedad bonito, de mucha y sabrosa carne, muy abundante en la zona-.

Entre 1980 y 1992, la industria pesquera sufrió un colapso por dos factores que confluyeron: la merma de cardúmenes de bonitos cerca de la costa y la falta de créditos para equiparse con buques más modernos que permitieran la captura mar adentro. Como consecuencia de ello, creció la desocupación y el puerto actualmente tiene áreas en desuso y otras en franco abandono.

Entre los años 1950 y 1960 comenzó la instalación de hilanderías, impulsada por los inmigrantes centro-europeos de origen judío. Como ya advertimos, esta colectividad no es muy numerosa pero ha logrado desarrollar una verdadera industria alternativa que, en parte, sustituyó al sector económico de mayor importancia que le antecedió: la pesca.

Hoy se exportan más toneladas de tela y tejidos que de pescado. Se estima que la industria textil ha pasado a ser el flujo económico más dinámico con una contratación de mano de obra que ronda las 42.000 personas -incluyendo a los trabajadores de industrias complementarias como tintorerías, confección, avíos, entre otros-. Tal es el desarrollo que la asociación de la industria textil ha inaugurado hace cinco años una escuela de artes y oficios, dictándose en la misma cursos de diseño de indumentaria, técnico textil, teñido de hilados y operadores de corte y telar industrial.

Identidad de Puerto Carmen

El municipio ha sido incapaz de articular políticas culturales a largo plazo, salvo mantener y poner en valor aquellos edificios que pertenecen a su patrimonio arquitectónico, o remodelar los museos que, a lo largo de 386 años de existencia como ciudad, se fueron construyendo.

En algo más de tres años esta gran ciudad cumplirá cuatro siglos de vida. Su identidad está cruzada por dos importantes culturas, más otra menor pero de gran poder económico; de allí la importancia de analizar cuál es la identidad de Puerto Carmen. Las posibles respuestas, según la perspectiva que adoptemos, serán:

- la de los pescadores de origen alicantino que la fundaron;
- la de los afro-descendientes que hacen tronar sus tambores;
- la de quienes, huyendo de la guerra, instalaron una industria floreciente.

Resulta inaplazable que esta ciudad defina su posicionamiento. Ello le permitirá atraer inversiones y contribuirá a dinamizar su economía que ya presenta preocupantes síntomas de recesión.

Las cifras ponen en evidencia que no sólo ha aumentado el índice de desocupación - que ronda el 14%- sino también que cada día hay más indigentes en la vía pública, en su mayoría de origen afro-descendientes. El alcoholismo y la violencia se han adueñado de algunos barrios linderos a la zona portuaria y a San Benito. La deserción escolar aumenta y cuatro de cada diez niños no completa su ciclo primario y sólo el 2% ingresa a carreras terciarias o universitarias.

Realidad social

La desocupación, el alcoholismo y la violencia son tres problemas que la ciudad padece, que aumentan su dimensión durante los días laborables cuando ingresan casi 2 millones de trabajadores que viven en municipios vecinos.

El caos de tránsito, de gran magnitud sobre todo en el casco céntrico, produce no sólo congestión sino también un impacto medioambiental que se traduce en altos índices de polución.

Con esta gran masa de gente también ingresan mendigos, vendedores ambulantes y muchos delincuentes. Las dos actividades delictivas más preocupantes se concentran en zonas específicas de la ciudad. Por un lado, el arrebato en la zona bancaria y, por el otro, los asaltos a mano armada -con extrema violencia-, principalmente, en domicilios particulares de las zonas residenciales con mayor poder adquisitivo.

Por las noches, ciertas zonas de la ciudad son intransitables ya que muchos marginales pernoctan en portales u ocupan antiguas casas abandonadas en la zona de San Benito, o arman improvisadas chozas bajo los puentes que atraviesan la ciudad. La comercialización de drogas ha aumentado sensiblemente durante los últimos años, detectándose el mayor incremento del consumo en segmentos de la población cada vez más jóvenes.

Un poco de historia política

Durante los últimos 50 años, la ciudad ha sido gobernada por los dos partidos más emblemáticos del país: el Partido de la Justicia Social (PJS) y el Partido Unidad Democrática (PUD). Sólo hubo una excepción a esta “regla”; entre 2001-2005 gobernó una alianza de partidos pequeños -con un importante grupo desprendido del PUD- el Frente por el Cambio (FC). La gestión del FC no pudo ser peor ya que, al poco tiempo de tomar el gobierno, la alianza se quebró y, como era de esperar, la ciudad y sus vecinos padecieron la inoperancia de esa gestión; agravándose los problemas ya existentes e instalando algunos otros.

Desde el 22 de marzo de 2006 gobierna nuevamente el PJS. Su Alcalde/Intendente es un político de 74 años de la vieja guardia del Partido. Su visión nada actualizada de las problemáticas que afectan a las grandes ciudades se traduce en que Puerto Carmen no registra mejoras significativas salvo un reordenamiento del tránsito -a través de la prohibición de circular en el casco histórico- lo que ha generado mucha polémica, sobre todo por parte de los que trabajan en la zona.

El PUD es un centenario partido -con 112 años de historia- cuyos orígenes ideológicos eran conservadores pero que con el correr del tiempo se podría encuadrar, actualmente, dentro de los partidos social-cristianos. Se puede considerar que fue el partido político que más hizo por la ciudad dándole en los años '90 un gran impulso a la recuperación de algunos edificios históricos y una proyección exportadora a través del armado de misiones comerciales para colocar la producción textil en el exterior. Cuenta entre sus dirigentes a numerosos industriales que -a través de distintas ONG's y fundaciones- cumplen tareas sociales en la comunidad.

Morfología de una ciudad con patrimonio cultural

El Fuerte (siglo XVII y mitad de XVIII): se encuentra en lo que fue el primer asentamiento y lugar de fundación, en la confluencia del río San Lucas y el Océano Atlántico, prolongándose en una pequeña isla llamada Baluarte Lucas Borrromeo. Sus baterías supieron defender a la ciudad del asedio de Martín Cote y Francis Drake que hostigaron la ciudad en dos oportunidades. Su estado actual es de abandono.

Casco antiguo fortificado: lindero al Fuerte, tiene una extensión de 14 hectáreas. Dentro del mismo tenemos su plaza mayor y la Catedral consagrada a la Virgen del Carmen, patrona de la ciudad -cuya imagen es del siglo XVII de la Escuela Sevillana, probablemente de algún discí-

pulo de Juan Martínez Montañes-. Su arquitectura tiene varios estilos, principalmente el Barroco tardío; en las capillas laterales conserva gran cantidad de imágenes de los siglos XVII y XVIII; en la Sacristía podemos apreciar muebles españoles del siglo XVII destacándose 2 pinturas de maestros de la Escuela Zurbaranesca.

San Ignacio: iglesia emblemática de la que hoy sólo se conserva su cáscara ya que su interior está vacío y despojado de imaginería. Contiguo a ella, está lo que fue un convento jesuítico y primer Colegio Mayor, actualmente el Museo Arquidiocesano con piezas de la época colonial con varias pinturas y un Cristo tallado en marfil atribuido a imagineros Filipinos que la Compañía de Jesús trajo a América en el siglo XVII.

Otras iglesias más completan las 8 que se encuentran en el casco antiguo. Santa Catalina -funciona como convento de monjas de clausura-, San Lucas, Santo Domingo, San Isidro Labrador -fundada en 1721 por un importante grupo de vecinos comerciantes que provenían de Madrid-. Por su parte, San Cosme, San Damián y Santiago Guzmán tienen la particularidad de estar edificadas a sólo veinte metros una de otra y fueron realizadas por el famoso arquitecto Antonio Valdez y Trejo. Las mismas están unidas por un pasadizo subterráneo que funcionaba como cárcel del Tribunal de Penas del Santo Oficio de la Inquisición que extendería su poder de represión y vigilancia hasta la época de la Independencia.

Las plazas y calles del casco antiguo conservan solares señoriales habitados antaño, por conquistadores y sus familias. Plazas como la de Armas, de la Aduana o de la Trinidad conservan sus laterales porticados, hoy reducto de bares que se pueblan por las noches de alegres y a veces bullangueros vecinos. Muchos lugares han sido protagonistas de hechos importantes del período de dominio español; otros son famosos por sus historias y leyendas -cuyos relatos se remontan a los comienzos de la Colonia hasta fines del siglo XIX-y marcan la identidad, arquitectura y belleza de ese sector de la ciudad.

Consignas para el trabajo

Desde su posición de responsable de la Dirección de Comunicación del Municipio/Alcaldía de Puerto Carmen.

1. ¿Cuál sería la estrategia a seguir que permita posicionar a la ciudad?
2. Desarrolle los siguientes puntos:
 - Objetivos
 - Posicionamiento / Estrategia
 - Implementación / Acciones
 - Idea Fuerza / Slogan
 - Estrategia comunicacional (medios, tipos de acciones de promoción, etc.) no será necesario el desarrollo de sus contenidos, solo el plan de difusión
 - Resultados esperados

Bibliografía consultada

- Baltodano, Mónica: *Democratizar la democracia: El desafío de la participación ciudadana*. Ed. Graphic, Managua, Nicaragua, 2002.
- Baltuch, Jonathan: “Brand Your City: A recipe for success” en www.brandchannel.com/papers_review.asp?sp_id=352
- Caetano, Gerardo: “Políticas culturales y desarrollo social. Algunas notas para revisar conceptos”, en *Pensar Iberoamérica, Revista de Cultura*, núm. 4, Junio-Septiembre de 2003 en www.campus-oei.org/pensariberoamerica/
- Castells, Manuel y Borja, Jordi: *Local y Global: La gestión de las ciudades en la era de la información*. Madrid, Taurus, 2000.
- Chen, Kuan Hsing. “The Masses and the Media: Baudrillard’s Implosive Posmodernis”, en *Theory, Culture y Society*, London, Sage, Vol. 4, 1987.
- Colyer, Edwin: “Branding in Public: Waste of Money?” en www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=310
- Del Rey Morató, Javier: “La comunicación social en la era de la globalización, en *Pensar Iberoamérica*”, *Revista de Cultura*, núm. 5, en www.campus-oei.org/pensariberoamerica/
- Fernández, Carmen Beatriz y Reyes, Luz Mely: *Herramientas para Ganar Elecciones*, Caracas. Fundación Konrad Adenauer.
- García Delgado, Daniel: *Estado y sociedad*. FLACSO Editorial Tesis Norma, 1994, p.237.
- Gertner, David y Kotler, Philip: “How can a place correct a negative image? En *Place Branding* (2004), vol. 1, 1, págs 50-57 en www.ingentaconnect.com/content/pal/pb/2004/00000001/00000001/art00004
- Hendon, William et al: *Economic Policy for the arts*. ABT Books, Cambridge, Mass, 1980.
- Martinell, Alfons: “Nuevas competencias en la formulación de gestores culturales ante el reto de la internacionalización”, en *Pensar Iberoamérica, Revista de Cultura*, núm. 2, en www.campus-oei.org/pensariberoamerica/
- Pérez Antón, Romero: “Eficacia de los sistemas políticos”, en *Cuadernos del CLAEH*, núm.68, Montevideo 1993/4, pág. 9.
- Post, Karen: “Brandtown: Destination distinction or disarray” en www.brandchannel.com/brand_speak.asp?bs_id=100
- Sartori, Giovanni: *Homo videns, la Sociedad teledirigida*. Taurus, Madrid, 1998.
- Schlesinger, Philip y Morris, Nancy: “Las fronteras culturales”, en *Comunicación e Identidad en América Latina*. www.crim.unam.mx/cultura/ponencia/ponen2faseindice/philip.htm
- Seisdedos, Hermenegildo: “*La Marca Ciudad como antídoto para la ‘bonsainización’ del City Marketing*”, Ediciones Deusto, Referencia Nº 2745.
- Thompson, John: *Ideology and modern culture*. Polity Press, Cambridge, U.K. 1990.

