



Acción internacional para una ciudad atractiva



Ciudades al mundo

05

¿Qué pueden hacer las autoridades y actores de una ciudad, una región, una provincia o un municipio para que su territorio sea reconocido en el mundo? En los últimos años se han multiplicado las diferentes estrategias para visibilizarse y proyectarse en el extranjero, dotando al territorio de una identidad, una imagen, un modelo o una marca que lo haga reconocible internacionalmente.

Pero ¿qué hay detrás de las hoy tan socorridas estrategias de marketing o branding territorial? ¿Cómo hacer para que un territorio sea atractivo para el turismo, la inversión extranjera, el comercio, los negocios y el talento? ¿En qué medida la organización de grandes eventos, la obtención de premios, y la presencia en índices y *rankings* internacionales aportan al desarrollo local? ¿Qué aliados internacionales y herramientas de cooperación existen para potenciar las políticas públicas locales de atraktividad territorial?

Este Cuaderno aborda estas preguntas desde una visión reflexiva basada en ejemplos prácticos y destacando de la construcción de la identidad local como elemento central para la atraktividad y la imagen internacional de un territorio. En él se establece, que para posicionarse en el mundo no basta con imaginar un logotipo, un slogan o campaña publicitaria, por más llamativos que estos sean. Por el contrario la experiencia demuestra que los casos de éxito son aquéllos en donde la visibilidad mundial deriva de un imaginario y narrativa colectivos, que gozan de reconocimiento y apropiación por parte la población local. De allí que más que al desarrollo de “marcas”, el proyecto AL-LAs apuesta a la construcción de “modelos” de ciudad basados en una legítima y ciudadana identidad local.

El quinto volumen de la colección de *Cuadernos para la Internacionalización de las Ciudades*, ha sido realizado en el marco del proyecto AL-LAs “*Alianza euro-latinoamericana de cooperación entre ciudades*”. Su edición es responsabilidad del Gobierno de la Ciudad de México y de la Municipalidad Metropolitana de Lima, con el apoyo financiero de la Unión Europea. El proyecto AL-LAs tiene como objetivo afianzar la capacidad de acción colectiva de las autoridades locales de América Latina, sus redes y asociaciones en las relaciones internacionales contemporáneas. Lo anterior con el fin de mejorar la calidad de sus políticas públicas y su desarrollo en tres temas prioritarios: sustentabilidad, inclusión social y atraktividad territorial.

El proyecto AL-LAs es coordinado por el Gobierno de la Ciudad de México en colaboración con los gobiernos de las ciudades de Belo Horizonte, Brasil; Lima, Perú; Medellín, Colombia; Morón, Argentina, Montevideo, Uruguay y Quito, Ecuador. Se suman como socios europeos, la red de Ciudades Unidas de Francia y el Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional en España y como aliados el Gobierno del Estado de Yucatán en México y la alcaldía de Río de Janeiro en Brasil.

Con esta quinta entrega, el proyecto AL-LAs aporta, desde la práctica, elementos para la creación de políticas de proyección, visibilidad y atraktividad internacional de los territorios, ofreciendo herramientas para los alcaldes, tomadores de decisión y autoridades locales que buscan posicionar a su territorio en el mapa del mundo de manera más legítima, más democrática y con una visión de largo plazo.



Ciudades al mundo

Acción internacional para una ciudad atractiva



CDMX
CIUDAD DE MÉXICO



Proyecto financiado
con el apoyo de la UE



**Municipalidad Metropolitana
de Lima**

Miguel Ángel Mancera Espinosa
Jefe de Gobierno de la Ciudad de México

Cuahtémoc Cárdenas Solórzano
Coordinador General de Asuntos Internacionales

Susana Villarán De la Puente
Alcaldesa de Lima Metropolitana

Cuadernos para la Internacionalización de las Ciudades, número 5
Acción internacional para una ciudad atractiva

Primera edición 2015

Este libro ha sido realizado, sin fines de lucro, por la Coordinación General de Asuntos Internacionales de la Jefatura de Gobierno del Distrito Federal, México y la Subgerencia de Cooperación Técnica Internacional de la Municipalidad Metropolitana de Lima, Perú, en el marco del proyecto “AL-LAs”, Alianza Euro-latinoamericana de Cooperación entre Ciudades, con el apoyo financiero de la Comisión Europea. Las opiniones expresadas en él son responsabilidad exclusiva de los autores y no reflejan en modo alguno la posición oficial de los socios y colaboradores del proyecto, ni de la Comisión Europea, ni de los Estados miembros de la Unión Europea.

© Derechos Reservados
Gobierno del Distrito Federal, México, 2015
Municipalidad Metropolitana de Lima, Perú, 2015

La reproducción total o parcial de los contenidos de este libro está permitida y aconsejada, siempre y cuando se cite la fuente.

ISBN 978 607 02 5093 4

JEFATURA DE GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL
Coordinación General de Asuntos Internacionales
República de Chile 6
Centro Histórico, Delegación Cuauhtémoc
México, D.F. 06010 México.

www.df.gob.mx

COORDINACIÓN GENERAL	Eugène D. Zapata Garesché
AUTORES	Ray Freddy Lara Pacheco Jordy Adrián Meléndez Yúdico Eugène D. Zapata Garesché
COLABORADORES:	Sandra Bustamante y Edward Miralles
COORDINACIÓN EDITORIAL	Jordy Adrián Meléndez Yúdico
CUIDADO DE LA EDICIÓN	Braulio Antonio Díaz Castro Paola Andrea Arjona Caycedo
DISEÑO GRÁFICO	Andrés Mario Ramírez Cuevas
ILUSTRACIONES	Ismael Villafranco
FOTOGRAFÍA PORTADA	Cortesía de APEGA, Sociedad Peruana de Gastronomía

MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA
Gerencia de Planificación
Subgerencia de Cooperación Técnica Internacional
Jirón Camaná 564, Piso 7, Edificio Cahuas
Lima 1, Perú.

www.munlima.gob.pe



Ciudades al mundo



CDMX
CIUDAD DE MÉXICO



Proyecto financiado
con el apoyo de la UE

Socios



Creamos lazos con el mundo para el desarrollo



Colaboradores



Aliados





*Alianza euro-latinoamericana
de cooperación entre ciudades*
www.proyectoallas.net

Coordinación General AL-LAs

Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano
Coordinador General de Asuntos Internacionales
Jefatura de Gobierno de la Ciudad de México

Jefe de la Unidad AL-LAs
Eugene des Chapelles Zapata Garesché
Coordinadora técnica
Paola Andrea Arjona Caycedo
Coordinador metodológico
Jordy Adrián Meléndez Yúdice
Responsable de comunicación
Braulio Antonio Díaz Castro
Gerente administrativo
Angélica Montes Díaz

Socios AL-LAs

Municipalidad de Morón, Argentina
Lucas Hernán Ghi, Intendente
Mariano Larisgoitia, Director de Relaciones
Internacionales y Cooperación

Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, Brasil
Marcio Araujo de Lacerda, Prefeito
Rodrigo de Oliveira Perpétuo, Secretario Municipal
Adjunto de Relaciones Internacionales

**Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín
y el Área Metropolitana, Colombia**
Anibal Gaviria, Alcalde
Ana María Botoro Mora, Directora ACI

Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador
Mauricio Rodas, Alcalde
Cristian Espinoza Cañizares, Director Metropolitano
de Relaciones Internacionales

**Fondo Andaluz de Municipalidades
para Solidaridad Internacional, España**
Ignacio Caraballo, Presidente
Felipe Llamas, Director del Área de Multilateral y Redes

Ciudades Unidas de Francia
Roland Ries, Presidente
Felicia Medina, Responsable
para América Latina y el Caribe

Municipalidad de Lima Metropolitana, Perú
Susana Villarán, Alcaldesa
Tenessi Schiavi, Subgerente de Cooperación
Técnica Internacional

Intendencia Municipal de Montevideo, Uruguay
Ana Olivera, Intendenta
Ruben García, Director de la División de Relaciones
Internacionales y Cooperación

Colaboradores
Asociación Mexicana de Oficinas de Asuntos
Internacionales de los Estados, AMAIE

Association française des professionnels de l'action
européenne et internationale des collectivités
territoriales, ARRICOD

Institut Français d'Amérique Latine, IFAL, Ambassade
de France au Mexique

Universidad del Rosario, Colombia

Aliados
Prefeitura Municipal de Rio de Janeiro, Brasil
Gobierno del Estado de Yucatán, México

Índice

Presentación	 9
Tennessee Schiavi Vergani	
Eugene Zapata Garesché	
Nota metodológica	 12
1. La identidad: fundamento para la atraktividad internacional de un territorio	 17
2. Tres aproximaciones a la atraktividad territorial	 25
2.1 Mercadotecnia, <i>branding</i> , marca de ciudad	27
2.2 Ciudades y territorios competitivos	32
2.3 Modelo de ciudad	37
3. Nuevos temas para la atraktividad de un territorio	 45
3.1 Destinos culturales y artísticos	47
3.2 Territorios del deporte	54
3.3 Imán para los negocios, el comercio y la inversión	58
3.4 Territorios del talento y del conocimiento	63
3.5 Ciudades gastronómicas	66
3.6 Turismo de salud, destinos Bio y gay friendly	70
3.7 Territorios inteligentes, smart cities e innovación	72

4. Formas de reconocimiento internacional	 75
4.1 Premios internacionales	 77
4.2 Ciudades sede: eventos, congresos, convenciones	 82
4.3 Índices, ratings, rankings, benchmarking	 86
5. Ideas fuerza para poner a su ciudad en el mapa del mundo	 91
5.1 Identificar al territorio: una tarea de tod@s	 93
5.2 El gobierno local como articulador	 95
5.3 La importancia de contar con servicios e infraestructura adecuados	 96
5.4 Imaginar el futuro: el potencial del territorio en el largo plazo	 100
5.5 La indispensable originalidad	 102
5.6 Seducir a través de una narrativa	 104
5.7 internacionalización y cooperación	 105
Referencias bibliográficas	 108
Siglas y abreviaturas	 111

Recuadros

1. Comunidades urbanas autogestionarias. Distrito de Villa El Salvador, Lima, Perú	22
2. I ♥ NY. Ciudad de Nueva York, EUA	30
3. ONLY LYON. Ródano-Alpes, Francia	34
4. Transparencia como modelo de ciudad. Municipio de Morón, Argentina	42
5. Quito toca el cielo. Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador	49
6. Efecto Guggenheim Bilbao. País Vasco, España	52
7. Deporte y promoción turística. Río de Janeiro, Brasil	55
8. Barcelona '92. España	56
9. ACI Medellín. Antioquia, Colombia	60
10. LONDON FIRST. Londres, Reino Unido	62
11. GOAL BELO! Prefectura Municipal de Belo Horizonte, Brasil	65
12. Lima: capital gastronómica de América	66
13. Délice, una red de ciudades gastronómicas	69
14. Ciudad verde. Trondheim, Noruega	71
15. Premio internacional CGLU-Ciudad de México-Cultura 21	80
16. Feria Internacional del Libro de Guadalajara. Jalisco, México	84
17. Índice de atractividad de inversiones urbanas. Universidad del Rosario (Colombia)	88
18. Andalucía, te quiere. España	94
19. Montevideo, Capital del Mercosur	96
20. STYLEMAP. Ciudad de México	98
21. BE BERLIN: el lugar para estar	100
22. "Talín activa". Estonia	103
23. Red de ciudades arcoiris	106
24. Plan de comunicación corporativa de la ciudad de Guelph. Canadá	107



Presentación

Tenessii Schiavi Vergani*

Eugene Zapata Garesché**

En los últimos años las ciudades, municipios, gobiernos locales y regionales han venido desarrollando diferentes estrategias para visibilizarse y proyectarse a nivel internacional, dotándose de una identidad, una imagen, un modelo o una marca que los haga reconocibles internacionalmente.

Éste libro, el quinto volumen de la *Colección de Cuadernos para la Internacionalización de las Ciudades*, del proyecto AL-LAs, aborda este tema tratando de responder desde la praxis y la experiencia a los siguientes cuestionamientos:

¿Cuáles son las últimas tendencias en materia de atractividad internacional para una ciudad o territorio? ¿En qué consiste la llamada mercadotecnia territorial, *marketing*, *branding*? ¿Cómo se construye una imagen o identidad que sea reconocible internacionalmente? ¿Qué diferencia existe entre la marca de ciudad y el modelo de ciudad? ¿Cuáles son las buenas prácticas y recomendaciones a seguir para que una ciudad o un territorio sea atractivo para la inversión extranjera, el comercio exterior, los negocios y el talento? ¿Cómo posicionarse en el mapa turístico, cultural o artístico mundial? ¿En qué medida la organización de grandes eventos internacionales, la obtención de premios, y la presencia en índices y *rankings* aportan al desarrollo local? ¿Qué aliados internacionales y herramientas de cooperación existen para potenciar las políticas públicas de atractividad territorial?

El Cuaderno aborda estas preguntas desde una visión reflexiva basada en ejemplos prácticos e introduciendo el tema de la construcción de la identidad como elemento central para la imagen internacional de un territorio.

* Tennessii Schiavi es Subgerente de Cooperación Técnica Internacional de la Municipalidad Metropolitana de Lima, Perú. **Eugène Zapata es Asesor Internacional en la Jefatura de Gobierno de la Ciudad de México y Jefe del Proyecto AL-LAs.

Se trata de una primera aproximación al tema de la atraktividad internacional, desde la perspectiva euro-latinoamericana. El texto presenta los resultados de la reflexión colectiva realizada durante el 5º Taller de Aprendizaje del proyecto AL-LAs, celebrado en la ciudad de Lima, Perú en septiembre de 2014. En él, se recoge la experiencia y la práctica de más de treinta ciudades, redes e instituciones participantes en materia de construcción de ciudades atractivas.

Este cuaderno ha sido co-editado por el Gobierno de la Ciudad de México, Coordinador General del Proyecto AL-LAs y por la Municipalidad Metropolitana de Lima.

El Cuaderno cuenta con cinco apartados. El primer capítulo aborda el tema de la identidad como fundamento básico para cualquier política de atraktividad internacional de un territorio. El segundo capítulo presenta tres fundamentos para su análisis: la mercadotécnica de ciudades y la marca de ciudad, la competitividad territorial y, la construcción de modelos de ciudad que sean referentes en el mundo. El capítulo tres hace un repaso de los distintos temas que permiten la proyección de un territorio y que en años recientes han cobrado importancia. Así, se repasan e ilustran con ejemplos las estrategias de alcaldes y autoridades locales para llamar la atención del mundo hacia su ciudad en temas tan diversos como la cultura, el arte, el deporte, los negocios, el comercio, la inversión, el talento, el conocimiento, la gastronomía, la salud y la innovación.

Adicionalmente, el Cuaderno identifica en su capítulo cuatro tres formas socorridas para obtener reconocimiento internacional también animadas con casos ejemplares: la obtención o la entrega de premios internacionales, la promoción de la ciudad para ser sede de grandes eventos, congresos y convenciones y por último el posicionamiento en *ratings*, *rankings* e índices comparativos internacionales.

Cerrando la reflexión, el proyecto AL-LAs ofrece a sus lectores siete ideas fuerza originales para “poner su ciudad en el mapa del mundo”. Las ideas, a manera de orientaciones para la práctica, pretenden servir de herramientas útiles para los alcaldes, tomadores de decisión y autoridades locales que buscan posicionar a su territorio internacionalmente. El libro cuenta además con una serie de recuadros en donde se presentan casos emblemáticos tanto en Europa como en América Latina.

El proyecto AL-LAs tiene como objetivo afianzar la capacidad de acción colectiva de las autoridades locales de América Latina, sus redes y asociaciones en las relaciones internacionales contemporáneas. Se trata de aprovechar la acción exterior del gobierno local para mejorar la calidad de sus políticas públicas y su desarrollo territorial, en tres temas prioritarios: sustentabilidad, inclusión social y atraktividad territorial.

El proyecto es desarrollado con el apoyo financiero de la Unión Europea, bajo la coordinación del Gobierno de la Ciudad de México y en colaboración con los gobiernos de las ciudades de Quito, Ecuador; Lima, Perú; Medellín, Colombia; Belo Horizonte, Brasil; Morón, Argentina y Montevideo, Uruguay. Se suman como socios europeos, la red de Ciudades Unidas de Francia (CUF) y el Fondo Andalúz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI), en España.

Adicionalmente, AL-LAs cuenta con el apoyo de cuatro instituciones colaboradoras especializadas en estos temas: la Asociación Mexicana de Oficinas de Asuntos Internacionales de los Estados (AMAIE), la Asociación Francesa de Profesionales de la Acción Europea e Internacional de los Gobiernos Locales (ARRICOD), el Instituto Francés de América Latina (IFAL, Embajada de Francia en México) y la Universidad del Rosario en Colombia. Asimismo, son aliados de AL-LAs la Prefeitura Municipal de Río de Janeiro en Brasil y el Gobierno del Estado de Yucatán en México.

Los objetivos específicos del proyecto AL-LAs son:

- Reforzar la capacidad institucional de las autoridades locales para establecer una política pública profesional de relaciones internacionales y trabajar de forma coordinada en red;
- Contar con planes estratégicos participativos y de largo plazo y mecanismos de concertación multiactor para la internacionalización y la cooperación descentralizada;
- Acompañar acciones específicas de vinculación internacional y cooperación descentralizada en los tres temas prioritarios.

Para el Gobierno de la Ciudad de México y la Municipalidad Metropolitana de Lima es un gran gusto presentar este ejemplar de la colección AL-LAs el cual esperamos sea del agrado y utilidad del lector, ayudando a posicionar mundialmente a nuestros territorios.

Nota metodológica

El presente documento ha sido redactado con los insumos proporcionados por un equipo profesional de consultores y expertos, así como por funcionarios, socios y colaboradores de los gobiernos locales y redes miembros del proyecto AL-LAs. El principal fue proporcionado por el Sr. Ray Freddy Lara, estudiante de doctorado de la Universidad del País Vasco y especialista en el tema de la atraktividad de las ciudades. A él se sumaron los aportes de dos expertos contratados por la consultoría catalana *Interarts*. Por un lado, la Sra. Sandra Bustamante, experta de Argentina quien desarrolló la sección dedicada a la atraktividad para las inversiones, negocios y talento así como a los premios internacionales y grandes eventos. Por otra parte, el Sr. Edward Miralles quien analizó las formas de atraktividad basadas en las artes, la cultura y el deporte.

Además del trabajo original de los expertos mencionados, el contenido del cuaderno es el resultado de una serie de actividades organizadas en el marco del proyecto AL-LAs:

- Un estudio previo realizado por parte del equipo de asistencia técnica sobre el marco teórico-conceptual de la atraktividad territorial en el espectro euro-latinoamericano;¹
- La realización de un pre-diagnóstico sobre la atraktividad territorial de las ciudades socias del proyecto AL-LAs, a través de la aplicación de un cuestionario circulado a sus responsables políticos el mes de agosto de 2014.
- La celebración del 5º Taller de Aprendizaje del proyecto AL-LAs bajo el tema “Acción Internacional para una Ciudad Atraktiv”, llevado a cabo en Lima, Perú, del 2 al 5 de septiembre de 2014, con la presencia de 40 funcionarios, autoridades electas y representantes del sector público y privado.

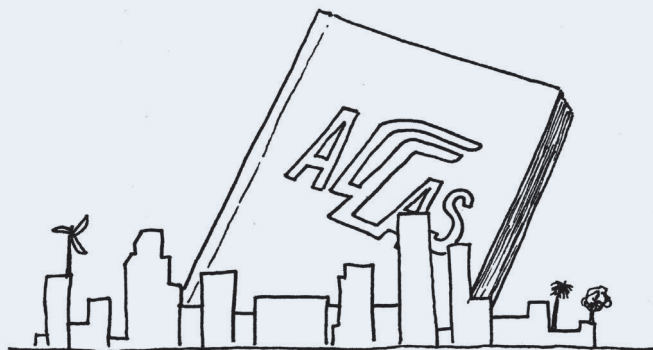
1. El equipo de asistencia técnica estuvo compuesto por Ray Freddy Lara, Sandra Bustamante y Edward Miralles.

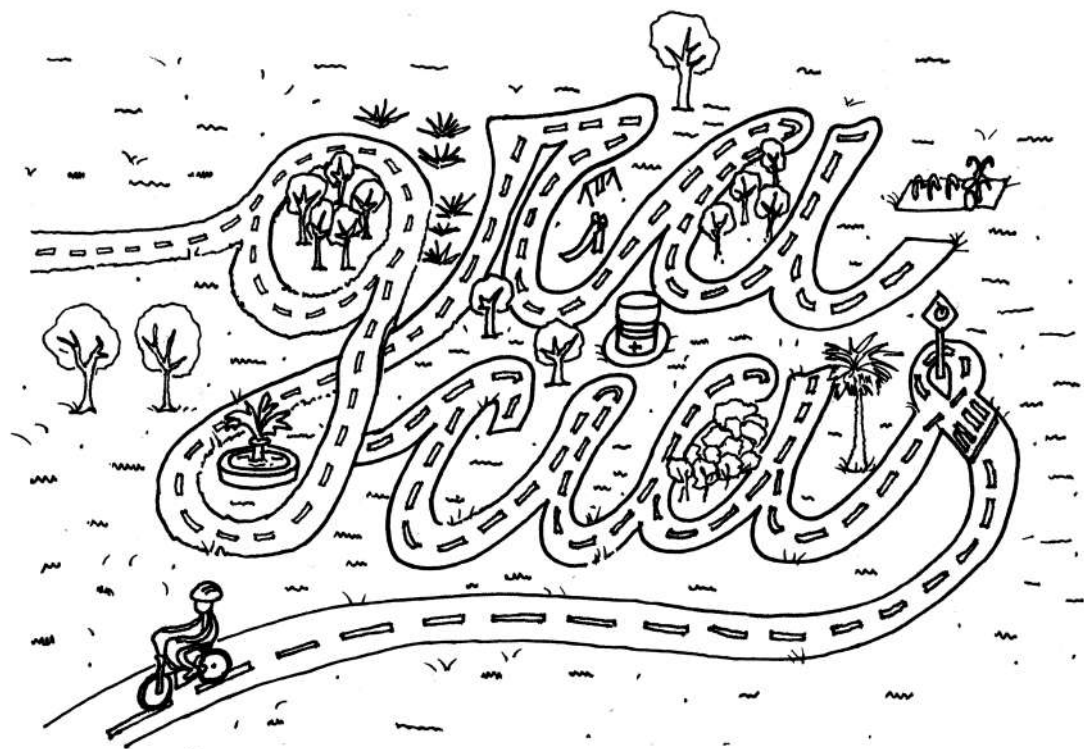
- La sistematización de las conclusiones del taller y posterior complemento de información (obtenido con la participación de los socios de AL-LAs); así como la redacción, a manera de relatoria, de un resumen ejecutivo.
- La compilación de la información e insumos informativos para el Cuaderno y la posterior redacción por parte del equipo de coordinación editorial del proyecto AL-LAs.

Objetivos del cuaderno y público destino

El objetivo de este Cuaderno es fortalecer las capacidades los gobiernos locales, regionales, municipios, ciudades y territorios diversos para que puedan potenciar sus atributos y desarrollar programas que mejoren su visibilidad y atraktividad a nivel internacional.

El Cuaderno está dirigido a funcionarios de gobiernos locales, instituciones socias, colaboradoras y aliadas del Proyecto AL-LAs; responsables estratégicos y técnicos de la atraktividad de sus ciudades; y todas aquellas personas que realizan actividades de promoción internacional. El presente documento ha sido pensado para ser de utilidad también a ciudades de América Latina y Europa interesadas en la construcción de una política pública de atraktividad territorial, así como para académicos, investigadores y consultores interesados en el tema.





Agradecimientos

Los editores desean expresar su agradecimiento a todas las personas que contribuyeron con sus ideas y esfuerzo a la realización del presente cuaderno: Adolfo Perret, Ana Gómez, Anne Sztenjnberg, Anne-Claire Guadru, Armando López Cárdenas, Carlos Castillo, Carmen Vildoso, Eric Recoura, Felipe Llamas, Fernanda Díaz, Gabrielle Guimarães da Silva, Gastón Acurio, Hernán Nuñez, Irene Horejs, Isabel Cristina Acevedo, Jeannette Vélez, Juan Carlos Fernandez, Lucía Hornes, Mariano Valderrama, Mercedes Palomino, Michel Azcueta, Patricia Dias, Pedro Pablo Alayza, Roberto Vásquez, Rodrigo Perpétuo, Tennessii Schiavi, Thomas Beaulaton

Se agradece especialmente a Ray Freddy Lara Pacheco y sus colaboradores Alejandra Grajeda, Alicia Paola Partida, Daniela Alejandra Hernández, José David Fierro, Maitane Aldanondo, Omar Cornejo, Yessica Liliana Rivera, así como Edward Miralles y Sandra Bustamante de la consultoría INTERARTS, cuya contribución a la preparación y realización del quinto taller de aprendizaje AL-LAS, fue insumo fundamental para la construcción de este documento.

A las personas del equipo de la Subgerencia de Cooperación Técnica Internacional y otras dependencias de la Municipalidad Metropolitana de Lima que apoyaron la logística del taller: Anahi Villena, Andrés Villegas, Dener Requejo, Fernando Gamarra, Fiorella Martos, Jackeline Vélez, Ivonne Montoya, Lorena Arrunategui, Lissette Villanueva, María Paz Ortiz, Mariluz Maldonado Mónica Flores, Rogger Hurtado, Roxana García-Bedoya y a la señora Rosario Peña.



I. La identidad: fundamento para la atraktividad internacional de un territorio

El presente capítulo fundamenta cómo el concepto de “identidad” es la piedra angular para la construcción de una estrategia de atraktividad internacional de un territorio. La identidad de un territorio conjuga elementos sociales, culturales y características físicas que le permiten distinguirse de los demás.

Asimismo, enfatiza que en un modelo de ciudad, la identidad debe ser un factor inherente a todo planteamiento urbanístico.

Por último se propone para el análisis en la realidad local la pregunta ¿el ciudadano se identifica con la imagen y los valores que sobre su ciudad intenta proyectar el gobierno local?

La dinámica actual del sistema internacional ha hecho que las ciudades y gobiernos locales ocupen un lugar cada vez activo en el concierto mundial. Los flujos de información, personas y capitales se han multiplicado en décadas recientes de manera exponencial. Hoy es tan fácil leer un periódico local como uno del otro lado del planeta. Un ciudadano promedio puede reservar con la misma facilidad un cuarto de hotel en una playa cercana como en un montaña a miles de kilómetros.

Ante esta virtual disminución de las distancias, las ciudades están cada vez más en igualdad de condiciones para posicionarse en el mapa del mundo. Para responder estos nuevos desafíos, los gobiernos locales se dotan de imágenes de marca, identidades exportables y todo tipo de herramientas de visibilidad para distinguirse del resto y contar con las condiciones necesarias que las hagan ser atractivas internacionalmente.

Por muchos años, la atractividad internacional de un territorio se había entendido como sólo una cuestión de mercadotecnia, de marca, de lema publicitario. La mayoría de las políticas locales de promoción externa se reducían a dos temas tradicionales: la atracción de inversiones y el turismo.

A pesar de existir casos de éxito y buenas prácticas en el tema de la atractividad que dan luz de un aprendizaje sobre los procesos adoptados, día con día se vuelve necesario que cada territorio desarrolle su propia estrategia de atractividad que ponga en valor: una historia propia, características geográficas únicas, modelos económicos y políticos diversos, y que tome en cuenta las distintas expectativas de las poblaciones.

Así, como sus ciudadanos, las ciudades tienen una identidad propia, la cual está en constante evolución y construcción. La geografía, la cultura, la economía, la población, la oferta de servicios y el reconocimiento de un modelo de territorio son algunos de los elementos principales que contribuyen a forjar dicha identidad.

La atractividad internacional se convierte así en un motor de desarrollo, un detonador de la economía y del bienestar social gracias al incremento en los flujos de comercio, turismo, negocios, cultura, talento, capital humano y eventos internacionales.

La internacionalización de una imagen permite a las ciudades presentar dicha identidad ante el mundo. La cooperación internacional sirve de catalizador para difundirla, mostrando al territorio como un destino más atractivo.

La identidad se puede entender como una dimensión básica que define a los individuos y a los grupos humanos en función de su cultura y sus prácticas colectivas más acentuadas. La identidad de una sociedad se forma y forja con elementos tan variados como la historia, la lengua, las confesiones, las nacionalidades y razas; y en el caso de los territorios se suman características físicas como el clima, la geografía, el paisaje, etc. Así como las personas y las sociedades, los territorios pueden tener muchas identidades que están en constante construcción y reconstrucción. De ahí que los lugares, en este caso las ciudades, hayan sentido siempre la necesidad de diferenciarse entre sí con el fin de afirmar su individualidad y sus características distintivas en la búsqueda de diversos objetivos.

Las ciudades del siglo xxi persiguen cada vez más una imagen consolidada: ciudad del arte, ciudad bella, ciudad ordenada, ciudad eficiente, ciudad sustentable, ciudad mágica, ciudad rica, ciudad vibrante, ciudad incluyente, etc. Cuando éstas cualidades se arraigan en el imaginario colectivo, son incluso capaces de determinar el destino de la ciudad.

Es un hecho que existe una relación directa entre la imagen o la reputación de una ciudad y su atractivo como lugar para visitar, vivir, invertir o estudiar. Si se parte de la idea de que la ciudad, como constelación de grupos humanos, basa su identidad en dichas combinaciones culturales, es evidente que las autoridades locales deberían ser capaces de articularlas alrededor de una identidad colectiva, propia al territorio y capaz de diferenciarla de los demás. Así, hoy vemos que la identidad se ha convertido en uno de los factores claves inherentes a todo planteamiento urbanístico.

La experiencia reciente muestra que las estrategias de atraktividad internacional que han sido más exitosas son aquellas que han logrado ir más allá de la simple difusión de un logotipo o de un slogan llamativo, su éxito radica en que han logrado visibilizar los rasgos auténticos de una legítima identidad territorial.

La imagen que identifica a un territorio no es irreversible. Toda ciudad se puede transformar: pasar de ciudad industrial a ciudad tecnológica, de ciudad extractiva a ciudad de servicios, de ciudad de peligros a ciudad segura y viceversa.

La identidad trata de reclamar territorio en la imaginación de la gente. Tiene que ser fuerte, memorable y trabajar en diferentes registros de la conciencia. El factor emocional es esencial ya que permite seducir al inversionista sobre la importancia de invertir su capital en la ciudad, al talento para quedarse a vivir y a los turistas para que vuelvan a visitarla.

Desde la perspectiva identitaria, la atractividad se entiende como la narración de una ciudad que quiere presentarse ante otros a través de imágenes, para moldear la forma en que es percibida y difundir el mensaje a través del cual quiere que se le recuerde.

Sin embargo, la identidad de un territorio no está escrita en la piedra. Una ciudad puede transformarse profundamente y con ello dar lugar también a un cambio en las percepciones que de ella tienen los demás.

La primera identidad de las ciudades ha sido concebida en razón de su proceso histórico, pero en muchas ocasiones el objetivo de la ciudad cambia, por lo que este elemento se encuentra en permanente construcción. A la función original o a las funciones iniciales se le han agregado otras, es decir, se han producido variaciones y acumulación de identidades. Por ejemplo, una ciudad que en su creación tenía una función administrativa y política, con los años puede haber acumulado funciones además de las originales, comercial, industrial, turística, militar, etc.

La imagen, como se verá más adelante, es crucial para construir el proyecto de la ciudad futura y movilizar las energías y el consenso de los ciudadanos. Sin embargo, es importante no caer en los modelos de moda. Cuando las ciudades intentan anclar o cambiar su identidad esto tiene un efecto psicológico en los residentes y visitantes potenciales.

Para una ciudad estar a la moda es por definición insostenible. Estar a la moda es un medio incapaz de lograr un reconocimiento a largo plazo, ya que el principio de la moda es la mutabilidad, siempre transformándose, siempre cambiante.

El cuadro a continuación presenta algunos casos de ciudades que lograron posicionarse inequívocamente en el mapa del mundo creando un modelo a partir de su identidad:



Comunidades urbanas autogestionarias Distrito de Villa El Salvador, Lima, Perú



La importancia de la identidad para crear comunidad y desarrollo

Villa El Salvador en Perú es un caso emblemático de cómo una ciudad, aún en condiciones adversas, puede construir una identidad basada en el consenso y la gestión colectiva. Desde la década de los ochenta, distintos actores, personas, familias, organizaciones locales, amigos de Villa El Salvador, instituciones religiosas, juveniles, educativas, de salud y otras fueron aportando desde su trabajo diario y el compromiso para construir, no solo una ciudad sino diversas comunidades urbanas autogestionarias, que recibieron el nombre de “CUAVES”.

La idea de comunidad de vecinos que caracteriza a Villa, contiene conceptos como ayuda mutua, justicia y solidaridad que no solo cubren el ámbito social sino también el productivo. Esta es una ciudad en la que se habló mucho de autogestión, elemento que tiene que ver con la idea de que el pueblo, los vecinos en forma organizada, dirijan su futuro; es decir gobernabilidad de su propio desarrollo.

Las autoridades locales de Villa El Salvador entendieron la importancia de generar consensos en múltiples niveles para lograr una estrategia de desarrollo:

- Entre la misma población y sus organizaciones representativas.
- Entre el gobierno local y la comunidad organizada.
- Entre el gobierno local, el gobierno central y la municipalidad metropolitana.
- Entre el gobierno local y la gran empresa instalada en el Distrito.
- Entre el gobierno local, organizaciones representativas, universidades y ONG peruanas y extranjeras.

Así, la principal pregunta sería: ¿se identifica el ciudadano con la imagen y los valores que sobre su ciudad intenta proyectar el gobierno local? La respuesta a esta pregunta determinará el éxito y la sostenibilidad de cualquier estrategia que pretenda dotar de visibilidad y atraktividad internacional a un territorio.



Comunidades urbanas autogestionarias **Distrito de Villa El Salvador, Lima, Perú**



Dichos consensos entre los distintos *stakeholders* (gobierno local, sector privado, universidad, ONG, iglesia católica) se reflejan en los “CUAVES” que tienen como objetivo crear una ciudad productiva con paz y justicia social, con la intención de aumentar la calidad educativa (desde inicial hasta universitaria), democrática, con progreso y modernidad (universidades, tecnología y recreación), y posicionar su presencia nacional e internacional.

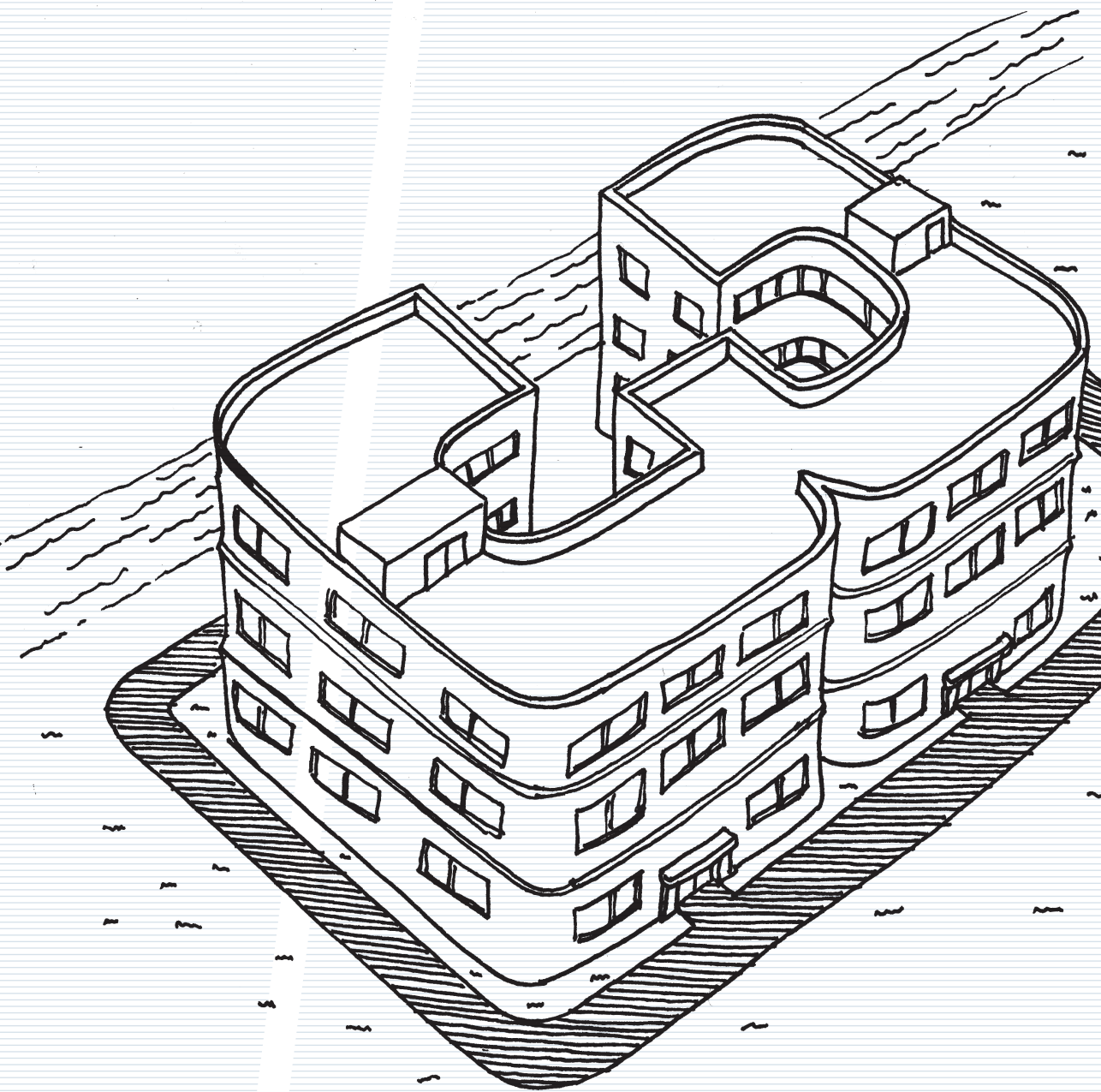
Buena práctica en la atraktividad territorial

El caso de Villa El Salvador muestra la importancia qué tiene o puede tener el ciudadano (actor beneficiario) en la construcción de la prosperidad y la identidad de su ciudad. El territorio es un espacio de construcción social, de identidad cultural, resultado de las perspectivas colectivas, por lo que es susceptible de cambiar y transformarse con el tiempo y acompañado de la sociedad.

Más información

<http://www.munives.gob.pe/index.php>

Fuente: Tokeshi, 2004 citado por Azcueta, 2014





2. Tres aproximaciones a la atraktividad territorial

Para bien o para mal cada ciudad tiene una imagen internacional con la que debe lidiar. El reto de hacer a la ciudad más bella y atractiva ha sido una constante en la historia. Pero ¿qué es lo que hace diferente esta época de las demás? Por un lado, la globalización de la economía ha potenciado la competencia por “ser mejor” no sólo entre individuos sino también entre países y ciudades. A esto se suman la evolución rápida de las herramientas de comunicación y la modernización de las estrategias de promoción, publicidad y mercadotecnia.

Así, se pueden identificar las formas más comunes a las que recurren los gobiernos locales para que sus territorios sean más atractivos: 1) diseño e implementación de planes de mercadotecnia; 2) desarrollo y promoción de ventajas competitivas y 3) adopción de modelos de ciudad para convertirse en referencia. Estas distintas estrategias pueden complementarse o actuar de manera independiente. A continuación se presentan las principales características de cada una, ilustradas con ejemplos concretos.

2.1 Mercadotecnia, branding, marca de ciudad

Una de las estrategias más socorridas para impulsar la atraktividad de un territorio ha sido la mercadotecnia de ciudades o *City Marketing*. La estrategia se usa para fidelizar tanto a sus pobladores permanentes como temporales (inversionistas, turistas, visitantes académicos, estudiantes, etc.), así como para proyectar a la ciudad hacia el exterior.

En la mercadotecnia de las ciudades el gobierno local diseña estrategias de promoción, imagen y publicidad con el fin de dar proyección y publicidad a la ciudad, posicionarla y diferenciarla de otras, dotarla de una imagen y hacerla más atractiva como destino.

La mercadotecnia de ciudades suele dar énfasis a cuatro objetivos básicos:

- Mostrar una combinación óptima de las características y los servicios de la ciudad;
- Articular una oferta de incentivos que aumente el atractivo de la ciudad para los actuales y futuros residentes;
- Asegurar el rápido y eficiente acceso a la ciudad por parte de visitantes e inversionistas en mercados de interés;
- Transmitir al público objetivo la imagen y las ventajas de la ciudad.

El *City Marketing* concibe a la ciudad como si fuera una mercancía, con características que presentan un producto a la “venta”. Su enfoque prioriza y modela un insumo intangible: *la imagen*, la cual se concibe como la principal vía para propiciar el acercamiento al territorio, su herramienta infalible: *la marca*.

En este tema resulta de utilidad referirse a la llamada “Prueba de las 4A’s”, que propone Elizagarate (2008) para evaluar la atraktividad internacional de una ciudad:

- *Accesibilidad*: Analiza la movilidad de los residentes y de los potenciales visitantes valorando diferentes modos de acceder a un lugar, a través del flujo peatonal, transporte público y privado, transporte aéreo y marítimo así como la conectividad a Internet.

- *Atracciones*: Se refiere a los elementos materiales que permiten que los individuos, a través de sus necesidades, se identifiquen con un lugar debido a la imagen que ésta les representa.
- *Amenidades*: Adecuación del entorno para el desarrollo de actividades, percepción de seguridad, animación y oferta de eventos variados y frecuentes.
- *Acción*: Capacidad de las autoridades locales para propiciar la colaboración público-privada, dinamismo en la gestión urbana, planeación.³

La marca de ciudad suele derivar de un plan de mercadotecnia desarrollado de manera muy similar al de cualquier producto o servicio comercial. Éste parte del análisis del entorno interno y externo de la ciudad, de la definición del nicho o mercado potencial en el que se quiere enfocar la ciudad y del establecimiento de los objetivos a corto, medio y largo plazo.

Lo anterior se logra a través de la identificación de las fortalezas y debilidades del lugar; la identificación y evaluación de sus particularidades y características distintivas, así como del conocimiento de los mercados prioritarios que se desea impactar. Con esta información se pueden desarrollar las políticas de promoción en asociación con otros actores locales.

Cabe mencionar que en los últimos años se ha multiplicado exponencialmente el número de ciudades que apuestan al marketing territorial como forma de posicionarse en su país y en el extranjero. Esto ha traído consigo la consecuente aparición de numerosas empresas y consultoras especializadas en el tema, las cuales ofertan toda una serie de servicios de comunicación y diseño para identificar, en el sentido estricto del término, a la ciudad.

3. ELIZAGARATE, Victoria (2008). *Marketing de Ciudades: Estrategias para el Desarrollo de Ciudades Atractivas y Competitivas en el Mundo Global* (2a Edición), Madrid, Pirámide-ESIC.



Sin embargo, la idea de “vender” la ciudad como si fuera un producto, apostándole a su marca, no siempre tiene el efecto deseado y a veces puede resultar contraproducente. La marca puede enfatizar o incluso exagerar los atributos que hacen atractivo un territorio pero no pueden mentir u ocultar la realidad.

Una marca de ciudad que sea artificial y que no esté fundamentada en una legítima identidad, compartida por la población e inscrita como estrategia de largo plazo, estará destinada al fracaso y tendrá efectos negativos en la reputación de la ciudad. La desilusión produce efectos devastadores.

Si la marca de ciudad no está bien adaptada a las características específicas del lugar, puede ocasionar confusiones identitarias y falsas imágenes en la población, generando con ello más problemas de los que busca resolver.

En muchas ciudades, el recurso de posicionarse una marca de ciudad ha sido además un esfuerzo intermitente. Sobran los ejemplos de municipios y ciudades, particularmente en América Latina, que cambian su logotipo, slogan y manual de identidad cada vez que llega un nuevo gobernante.

La tendencia de algunos alcaldes y autoridades por “desmarcarse” del gobierno anterior y “reinventar” la identidad de su ciudad cambiando los colores y sellos de marca, sólo provoca confusión, falta de continuidad e impide que la ciudad interiorice los elementos necesarios para posicionarse en el largo plazo en el imaginario colectivo de la población local y extranjera.



I ♥ NY

Ciudad de Nueva York, Estados Unidos de América



Primera Marca-ciudad y logo de ciudad en el mundo

El logotipo *I ♥ NY* es con seguridad uno de los más famosos del mundo. Las etapas de la estrategia de consolidación de esta marca y logo de ciudad se describen a continuación:

- **Campaña de Marketing.** Objetivo de aumentar el número de visitantes, al tiempo que se mejoraba la imagen de Nueva York como un lugar para negocios, reuniones y convenciones.
- **Mensaje.** Encontrar la agencia adecuada para crear los mensajes convincentes que moverían a los viajeros a elegir Nueva York (Estado y Ciudad). Creación frase “I Love NY”.
- **Canción *I love New York*.** Tema musical de Steve Karmen que fue lanzado comercialmente y en las listas de discoteca. Utilizada en los primeros comerciales para televisión, y posteriormente, convertida en un ícono clásico de la ciudad la cual es utilizada hasta la fecha.
- **Creación de logo “*I love (símbolo de corazón) New York*”.** El logotipo fue registrado como marca, pero se tomó la decisión de distribuir libremente las especificaciones del logo (American Typewriter como el tipo de letra, y pantone rojo cálido para el corazón, generosamente redondeado) a todas las entidades relacionadas con el turismo en el Estado de Nueva York.
- **Presencia de marca en diferentes aplicaciones.** Colocación del logo en todos los medios posibles y creación de suvenires como camisetas, prendedores y calcomanías; la Autoridad de Autopistas Estado de Nueva York comenzó a imprimir el logotipo en boletos de peaje. Guías de viaje separados a la ciudad y estado de Nueva York se produjeron como inserciones en revistas, lo que maximiza la distribución a un costo mínimo.
- **Nuevos espacios y atractivos.** Creación de un Centro de Convenciones (WTC) para competir con la ciudad de Chicago por los grandes eventos y convenciones
- **Internacionalización de la marca.** Aplicación del logo de manera internacional y con mayor visibilidad en las principales vías aéreas de Europa, América Latina y Asia, aunque su principal mercado sigue siendo el Norte América y el noreste de EE.UU.



I ♥ NY

Ciudad de Nueva York, Estados Unidos de América



La fama internacional de este logo y marca de ciudad es algo que jamás se habría imaginado Milton Glaser, quien en 1976, diseñó el “*I love New York*” para reforzar la campaña del *State Department of Commerce* y así acompañar la celebración del Bicentenario de la Independencia de EE.UU junto con la construcción del *World Trade Center*, que proclamaría el resurgimiento de la ciudad (García, 2012).

“Esta imagen de marca tiene una trascendencia mucho mayor. Representa, visual y emocionalmente, a la gran capital, a la gran manzana. El tiempo permitió la difusión de este signo en todos los ámbitos de la vida ciudadana y cultural, y lo ha convertido en un símbolo de escala mundial. Se ha hecho tan famoso que su imagen visual no necesita traducción a otros idiomas: por la arquitectura de sus formas, por la implicancia de la palabra, por su síntesis icónica, es mucho más que un logo” (Fernández, 2012).

Buena práctica en la atraktividad territorial

Lo que comenzó como un logotipo hace casi 40 años, *I ♥ NY*, en la actualidad muestra la diversidad y el cosmopolitismo del estado de Nueva York, además que ha generado identidad dentro de su ciudadanía a pesar de las intenciones en los últimos años de querer cambiar el logo y marca.

Más información

<http://www.iloveny.com/>

Fuente Bendel, 2011; García, 2012; Fernández, 2012

2.2 Ciudades y territorios competitivos

Una estrategia de atraktividad muy socorrida es proyectar la competitividad de una ciudad en el concierto internacional. Por mucho tiempo se ha pensado que las ciudades deben competir como destino específico para la localización de empresas e inversiones. En esta lógica, la competencia por ser destino atractivo se convirtió en guerra y muchas ciudades han ido lejos en su búsqueda de inversionistas. Para ser “competitivas” algunas regalan terrenos, ofrecen servicios gratuitos (agua, electricidad, seguridad, limpieza, etc) por largos períodos de tiempo, construyen infraestructuras específicas para recibir al inversionista (vialidades, escuelas, vivienda, etc.), legislan para contener salarios y prestaciones de los trabajadores, relajan el cumplimiento de las normas que garantizan los derechos laborales, cierran los ojos ante los estándares de protección ambiental y ofrecen jugosos atractivos fiscales.

En la nueva economía del conocimiento, la mano de obra barata y los incentivos fiscales no son suficientes. La especialización territorial se convierte en prioridad y surgen así los llamados parques temáticos urbanos. En otras palabras, las ciudades promueven economías de aglomeración y rendimientos a escala; los gobiernos locales se vuelven motores de la innovación y del conocimiento.

Así, esta forma de competitividad puede definirse como la promoción de un entorno social, tecnológico, ambiental e institucional propicio para el mejor desempeño de las actividades económicas, donde el territorio tiene una combinación específica de factores que aseguran su atractivo y desarrollo, centrándose en sus puntos fuertes y estableciendo así, las ventajas que la harán diferenciarse de otras ciudades.

En otras palabras, cuando una ciudad es capaz de generar un ambiente propicio para la competitividad, se habla de una ciudad competitiva. Es decir,

Más allá de la atracción de una empresa o fábrica, la especialización económica de un territorio alrededor de una rama productiva trae consigo un círculo virtuoso que potencia la atracción de inversión y talento, dotando a la ciudad de una identidad específica y logrando seducir a la gente para que se quede o vuelva.

Ventajas comparativas de un territorio

Ventajas dinámicas	Ventajas estáticas
• Recursos humanos calificados • Costo de la fuerza de trabajo • Capacidad de innovación tecnológica y empresarial • Cooperación inter-empresarial • Entorno institucional propicio	• Localización geográfica • Disponibilidad de infraestructura • Estándares medioambientales aceptables • Disponibilidad de mano de obra • Accesibilidad a recursos e insumos necesarios

que participa del mundo globalizado desde una posición que le permita el desarrollo de sus agentes económicos y sociales en el largo plazo. Para ello, un proceso de competitividad parte de la identificación de las ventajas dinámicas y estáticas de un territorio.

No basta potenciar las ventajas estáticas para competir con otras ciudades. Dependiendo de los factores intrínsecos al territorio, es necesario elegir estrategias que aumenten el atractivo territorial y por ello se deben crear las ventajas dinámicas para ser competente. Existen numerosos ejemplos de ciudades que con pocas ventajas estáticas lograron idear e innovar en ventajas dinámicas para posicionarse en el mundo (*ver capítulos 4 y 5*).

Es decir que los mecanismos principales para hacer competitiva una ciudad dependerán en un primer momento de sus ventajas particulares, pero también de la capacidad del gobierno local de dotarla de una identidad competitiva. Ejemplos de esto son el desarrollo de clústeres territoriales, la formación de aglomerados de empresas o la participación en regiones transfronterizas.

Las diferentes fórmulas tendrán necesariamente un componente importante de promoción de recursos humanos calificados y de la capacidad de innovación local. En esta estrategia el gobierno local juega un papel fundamental para garantizar la formación profesional, modernización tecnológica, la dotación de infraestructura de accesibilidad, comunicaciones, suelo industrial, y espacio de oficinas, así como la calidad ambiental y la vida digna para la población (vivienda, educación, cultura, salud, etc.).

“Hay que ser capaces de ser competentes sin ser competitivos. Si somos competentes y colaboramos, cooperamos, con otras ciudades, los beneficios serán para todos. Esta es la riqueza de trabajar en redes de ciudades.”

SANDRA BUSTAMANTE,
INTERARTS, Argentina.



ONLY LYON

Lyon, Ródano-Alpes, Francia



Estrategia de marketing territorial

En 2007, Lyon se convirtió en la primera ciudad francesa en desarrollar una estrategia de marketing regional. Esta estrategia de atraktividad territorial tiene como propósito hacer de Lyon una ciudad europea económicamente floreciente mediante la capitalización de su liderazgo en las áreas de salud, industria química ambiental, transporte urbano, técnicas textiles y entretenimiento digital, así como en su patrimonio histórico (turismo, historia, gastronomía...).

La marca “Only Lyon” significa un esfuerzo conjunto y participativo que involucra a las empresas, las instituciones académicas, el gobierno local, el turismo y a los ciudadanos. Tiene como objetivos: 1) volver a Lyon una capital biotécnica, 2) continuar el desarrollo urbano con proyectos emblemáticos, 3) atraer y construir lealtad entre los líderes de negocios, 4) robustecer el sistema de finanzas y de servicios para convertirse en una capital mundial, y 5) desarrollar el turismo.

En la actualidad, Lyon es la segunda ciudad de Francia para el turismo de negocios, convenciones y ferias comerciales profesionales, con 21.000 eventos, 2,9 millones de participantes y 390 convenios internacionales y de comercio profesional (General Delegation for Economic and International Development of Lyon, 2014).

Buena práctica en la atraktividad territorial:

Only Lyon “ilustra la voluntad de la ciudad para hacer valer su diferencia, sus valores, su identidad, su personalidad y su exclusividad” para ello, han desarrollado una red de Embajadores ciudadanos a lo largo del mundo: Devenez ambassadeur only Lyon!

Esta Red de ciudadanos contribuye a la promoción internacional de Lyon durante sus reuniones, viajes de negocios y de placer. Actualmente, hay más de 15.000 embajadores con un solo objetivo: promover Lyon en el extranjero: *“Being an Ambassador means taking Lyon with you wherever you go!”*.

Más información

<http://www.onlylyon.org/>

Ejemplos de atraktividad internacional a través de la competitividad del territorio

Eje de competitividad	Estrategia de atracción	Ejemplos
Clústeres territoriales	Espacios de software y tecnología	<i>Fusionopolis</i> (Singapur)
	Corredores urbanos, zonas económicas especiales	Guangzhou (China) automóviles y ropa vaquera; León, Guanajuato (México), zapatos
	Hubs de logística y transporte	Atlanta, (EUA); Dubai (EAU), transporte aéreo, Panamá, transporte marítimo
	Parques tecnológicos especializados	<i>Media City UK</i> (Manchester, Reino Unido) <i>Creative Digital Capital</i> (Wellington, NZ) <i>Biopolis</i> (Singapur), Toulouse aeronáutico (Francia)
Aglomerados de empresas	Aglomeración de PYMES por sector	Clúster de la Moda (Bogotá y Medellín, Colombia)
	Tecnópolis / Technopôles	<i>Silicon Valley</i> (San Francisco-Santa Clara, EUA), <i>One North</i> (Singapur), <i>Inovallée</i> (Grenoble, Francia) Barcelona 22@ (España)
Regiones transfronterizas	Programas de cooperación transnacionales y/o binacionales	San Diego-Tijuana (EUA-México) Cascadia (EUA-Canadá), Copenhague-Malmö (Dinamarca-Suecia), Zicosur (Sudamérica)
Mecanismos para atraer inversión	Entidades promotoras de la asociación público-privada y gestión urbana	<i>Tampere Flows 2020</i> (Finlandia), <i>Birmingham. Change Management for the Public Sector (CHAMPS)</i>
	Agencias de desarrollo económico	Bilbao Ekintza (España) <i>NYC & Co</i> (EUA), <i>London First</i> (Reino Unido), ACI Medellín (Colombia)
Economía del conocimiento	Espacios educativos de alcance internacional	Cluster de educación y formación en Barcelona (España), centro universitario de Boston (EUA)
	Programas de intercambio e invitaciones a talento. Atracción de capital humano e intelectual	<i>Pixel</i> (Singapur) Angoulême (Francia) en el sector caricaturas

El plan de competitividad, al igual que el plan de mercadotecnia de ciudad, es un documento que permite al gobierno local presentar las directrices y los mecanismos a implementar para hacer más atractiva su ciudad.

En la actualidad los gobiernos locales se han dado cuenta que un catálogo de incentivos para ser competitivas y ganar en la “cacería de inversionistas” no es suficiente para convertir su territorio en un destino atractivo en el largo plazo.

“La marca de ciudad como slogan de mercadotecnia, rompe con todo el trabajo de identidad a través de una visión de política pública que nosotros hemos defendido en Montevideo. No pensemos comercialmente, somos gobierno.”

LUCÍA HORNES,
Intendencia Municipal
de Montevideo, Uruguay.

Sin embargo, la experiencia demuestra que por más incentivos que ofrezca un gobierno local para atraer a una empresa, nada garantiza que ésta se quede cuando las condiciones locales ya no le convengan. Así, hay quienes afirman hoy que las ciudades no compiten unas con otras; ellas son partes del territorio en el que las firmas y empresas, se disputan.

La competitividad además no se da en un terreno plano. Las ciudades no son homogéneas, tienen vocaciones, tamaños, poblaciones y configuraciones urbanas muy distintas. Por su historia y situación particular, las ciudades se especializan en aspectos muy diferentes y sus potenciales varían.

La competencia entre territorios, entendida como rivalidad mercantilista, es un fenómeno perverso, en donde el inversionista gana y el gobierno local pierde, con las consecuencias negativas que esto conlleva en la vida de la gente. Para desarrollar mecanismos de competitividad internacional hay que mejorar las condiciones de vida de la ciudadanía.

Una ciudad atractiva debe asumir como primer factor de atracción el aumento de la calidad de vida de su gente, lo que hasta hace poco parecía secundario y que hoy influye de forma determinante en las decisiones de relocalización de las empresas, el destino de las inversiones y el turismo.



En este sentido, la ciudad atractiva deberá evitar el fenómeno de la ciudad dual, de segregación social, de gentrificación y de favorecimiento a grupos específicos, ya que este tipo de contradicciones sociales determinarán seriamente la imagen de la ciudad en el mundo y su imán como destino atrayente.

“Sin estrategia para mejorar la calidad de vida de la gente, una ciudad nunca será un destino atractivo. De nada sirve vender falsos modelos de prosperidad. Como autoridades locales tenemos que poner al ciudadano en el centro.

FELIPE LLAMAS,

Fondo Andaluz de Municipios para la
Solidaridad Internacional (FAMSI).

2.3 Modelo de ciudad

Mucho más que en una simple marca o una estrategia de competitividad internacional, los elementos distintivos de una ciudad se sustentan en valores intangibles como la calidad y las capacidades de las personas así como en su ambiente social, cultural y educativo. A esto se suma la capacidad de creación e innovación de la ciudad basada en el desarrollo del conocimiento, las capacidades individuales y colectivas. En definitiva, en el ‘saber hacer’ de la ciudad, nacen los modelos de ciudad como respuestas originales al fenómeno de globalización y reconfiguración del Estado-nación.

Las ciudades modelo son referentes ideales frente a otras debido a la correcta implementación de políticas públicas de diversa índole, las cuales se han convertido en buenas prácticas y a menudo se buscan como replicables o adaptables a nivel global. Así, como puntos luminosos en el mundo, un conjunto selecto de ciudades es clasificado como modelo en algún tema específico, debido a la calidad de sus elementos urbanísticos, prácticas de gestión o soluciones creativas para los problemas urbanos.

Las ciudades modelo son aquellas que se dan a conocer por su vocación e inequívoca identidad. Su imagen corresponde con el ideal colectivo de la población local el cual se sustenta en una política de gobierno que trasciende los cambios de autoridad.

El nivel más complejo de atraktividad, así como de proyección hacia el exterior, es la consolidación de las ciudades modelo, la cual sólo se construye en el largo plazo. Las ciudades modelo no se deben confundir con los prototipos urbanísticos utópicos de la ciudad, ni con los modelos teóricos ideales, si bien se reconoce que las ciudades modelo puede contener algo de estas ideas. La ciudad debe presentarse si no como ideal, por lo menos como la mejor posible para vivir, para producir, para disfrutar. Con este propósito, la ciudad modelo será aquella que sea capaz seducir y convencer tanto emocional como discursivamente.

Algunas ciudades son consideradas como referencias y sus programas y proyecto como ideales por cumplir. La ciudad modelo deliberada y planificada se propone recorrer un camino de mejora continua que desafía a sí misma para lograr una meta tras otra. Cuando estos elementos logran encausarse en un solo objetivo, que engloba al conjunto de actores, se está en presencia de una ciudad modelo.

Características de una ciudad modelo

1. Identidad compartida por la población local
2. Vocación inequívoca
3. Referencia para otras ciudades que la toman como ejemplo
4. Estrategia coherente para comunicar su imagen
5. Reconocimiento internacional
6. Sostenibilidad del modelo en el largo plazo

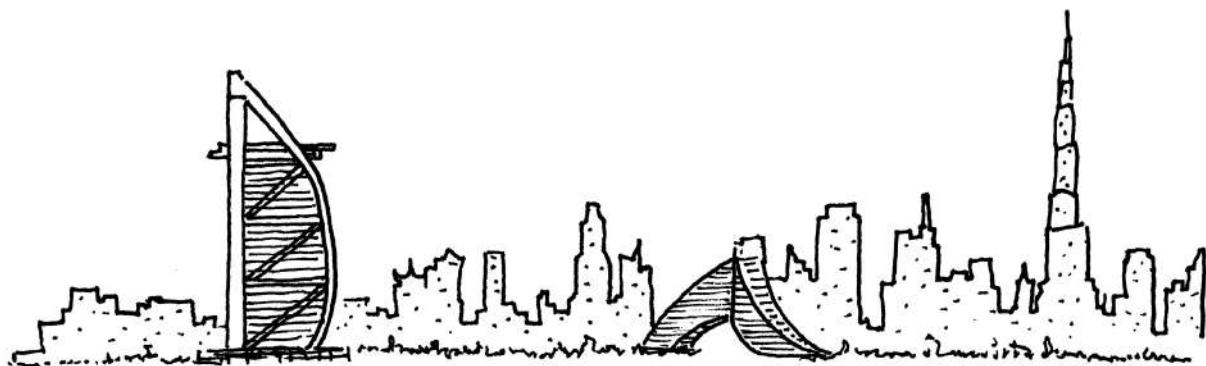
La construcción de una ciudad modelo dependerá de elementos de diferente índole. Internamente importa la vocación histórica de la ciudad y el consenso entre los actores del territorio sobre su identidad. Por otro lado, para ser modelo ésta habrá de ser considerada como ejemplo para otras ciudades que buscarán replicar o adaptar su patrón. Al ser ejemplo de otros, el gobierno local se dota de políticas públicas que refuercen dicha fortaleza y garantiza que sus estrategias de comunicación, promoción, proyección, visibilidad y relacionamiento apunten a mantener y fortalecer dicho reconocimiento internacional.

“El marketing territorial debería derivar de un proceso endógeno, que sirva para posicionar al territorio. Este debe ser un trabajo hacia el interior para recoger y fortalecer la identidad de la ciudadanía y luego proyectarla hacia fuera.”

ANNE-CLAIRE GAUDRU,
Ciudades Unidas de Francia (CUF).

Cuando una ciudad carece de modelo o vocación explícita, el gobierno local deberá de promover el diálogo multi-actor como escenario de encuentro democrático en el que se acuerde qué imagen identificará mejor a la ciudad.





Definir el modelo de ciudad a través de la vocación de ciudad y/o profesionalización de la ciudadanía no es una tarea fácil.

Dicho diálogo entre actores, basado en la confianza y la construcción de consensos, será la única manera de dotar de legitimidad a cualquier estrategia de atractividad del territorio. La adopción del modelo de ciudad permitirá identificar así los temas en los que la ciudad podrá destacar.⁴

Por último, después de presentar a la ciudad como un modelo, los niveles de proyección internacional pueden ser variados, desde la creación de la marca hasta la exportación del modelo a otras ciudades.

Una ciudad no se convierte en ciudad internacional por decreto, o por una campaña de publicidad. El reconocimiento por parte de otros es la única forma significativa para ser considerada internacional y dicho reconocimiento no es automático, toma tiempo y debe basarse en una identidad real y no sólo de mercadeo.

4. A este respecto se puede consultar el eBook *“Dialogar para internacionalizar la ciudad: Guía para realizar diálogos multiactor sobre acción exterior de los gobiernos locales”*, proyecto AL-LAs, abril 2014. Disponible en www.proyectoallas.net

Ciudades con identidad: ejemplos

Ciudad	Identidad	Reconocimiento
Cannes	Cine	Pequeña ciudad del sur de Francia reconocida por su festival internacional de cinematografía
Curitiba	Urbanismo	Ciudad brasileña considerada ejemplar por su plan de urbanismo y movilidad
Dubai	Arquitectura	Capital de los Emiratos Árabes Unidos destacada como polo de innovación arquitectónica
Las Vegas	Juego	Ciudad del oeste de Estados Unidos famosa por sus casinos y vida nocturna
Milán	Moda	Ciudad del norte de Italia considerada como capital de la moda, por sus conocidos diseñadores
Wimbledon	Tennis	Pequeño municipio conurbado al Gran Londres, mundialmente conocido por su torneo de tennis sobre pasto natural

Los modelos de ciudad gozan de reconocimiento internacional. Cuando otras ciudades adoptan, adaptan o replican este modelo en su territorio se estaría en condiciones de hablar de una ciudad modelo. Es por ello que solo unas pocas ciudades tienen la capacidad de considerarse como tal, gracias que han desarrollado políticas públicas *ad hoc* a la vocación y a las necesidades en su ámbito local, y el desarrollo de mejores prácticas.

Es importante reconocer que el proceso de conformación de ciudades modelo y de la consolidación de su proyección exterior puede tardar décadas en materializarse.

Para ser atractivas y encontrar su modelo, las ciudades no debe caer en las estrategias superficiales de imagen y comunicación, separadas de la ciudad real, de sus fuerzas vivas y atributos concretos.

La identidad y el modelo de una ciudad se convertirán en referencia internacional siempre y cuando lo sean en el juicio de sus habitantes.



TRANSPARENCIA COMO MODELO DE CIUDAD

Municipio de Morón, Buenos Aires, Argentina



Atractividad a partir de la gestión pública honesta y eficaz

Desde la llegada de Martín Sabbatella como alcalde en 1999, el Municipio de Morón ha impulsado distintas políticas de transparencia en las acciones de gobierno convirtiéndose en un referente a nivel mundial de honestidad, eficacia y participación ciudadana en la elaboración de políticas públicas. Entre las medidas implementadas se encuentran la creación de la Secretaría de Modernización y Transparencia del Estado así como las siguientes estrategias:

- **Declaraciones juradas patrimoniales.** Se pone a disposición de los vecinos y vecinas las declaraciones juradas del Intendente Municipal y de los Secretarios del Departamento Ejecutivo.
- **Audiencias de gestión de intereses.** Se creó un registro en el que se inscriben las audiencias de gestión de intereses celebradas por cualquier persona física o jurídica, pública o privada, con uno o más funcionarios municipales a fin de incidir en el ejercicio de alguna de sus funciones.
- **Acceso a la información pública.** En septiembre de 2005 se creó la Oficina de Acceso a la Información Pública. Recibe las consultas y las solicitudes -en forma verbal o escrita- sobre aquella información del Gobierno Municipal a la que no se puede acceder mediante los procedimientos ordinarios.
- **Presupuesto.** Dar amplia difusión y poner a disposición de quien lo requiera el presupuesto de gastos y recursos municipales que se encuentre vigente. También promueve la participación ciudadana en el monitoreo de la ejecución presupuestaria, garantizando la rendición pública de la totalidad del presupuesto aplicado.
- **Audiencias públicas.** Audiencias públicas para el tratamiento de las cuestiones de mayor trascendencia para la comunidad, a fin de confrontar de forma transparente y pública las distintas opiniones y propuestas sobre los temas puestos en consulta.



TRANSPARENCIA COMO MODELO DE CIUDAD

Municipio de Morón, Buenos Aires, Argentina



- **Elaboración participativa de normas.** Se habilita un espacio institucional para la expresión de opiniones y propuestas respecto de proyectos normas administrativas y/o reglamentarias de carácter general. La finalidad de esta herramienta es promover una efectiva participación ciudadana en el proceso de elaboración de los programas de normas.
- **Defensor del pueblo.** Tiene como objetivo la defensa, protección y promoción de los derechos, garantías e intereses individuales y colectivos de los ciudadanos de Morón.

Buena práctica en la atraktividad territorial

La estrategia de transparencia de Morón se creó de manera participativa y colectiva, con la intención de volverse un referente en temas de eficacia y transparencia en la gestión a nivel local e internacional. Esto ha permitido fomentar un círculo virtuoso en la administración pública de Morón y su ciudadanía:

Eficiencia → Apertura → Modelo de ciudad ← Participación ← Transparencia.

Más información

<http://www.moron.gov.ar/>





3. Nuevos temas para la atractividad de un territorio

Hoy en día las ciudades utilizan toda suerte de medios, presenciales o virtuales, para pregonar sus atractivos y captar tres diferentes tipos de capital: visitantes, inversiones y conocimiento. En este contexto, cualquier territorio es potencialmente un espacio de atracción, y sus características físicas, materiales, históricas y sociales son susceptibles de proyectarse ante el mundo. Sin embargo, para hacerlo de manera estratégica, vale la pena definir claramente qué se quiere atraer o qué se pretende proyectar, según las capacidades y necesidades reales de cada territorio.

¿Turistas?, ¿negocios?, ¿sitios emblemáticos?, ¿eventos de talla internacional? Las posibilidades están abiertas. Este capítulo presenta algunos temas, tendencias y nuevas formas de atraktividad de las ciudades que en años recientes han servido para poner municipios y territorios, otrora desconocidos, en el radar de las ciudades atractivas del mundo.

3.1 Destinos culturales y artísticos

La identidad de un territorio tiene su fuente en la cultura y en la memoria –en cuanto representaciones socialmente compartidas de un pasado y un presente común–, lo que constituye, a su vez, el principal nutriente de su atraktividad. Dicho así, *lo cultural* permite activar la memoria y la evocación de la ciudad, tanto para sus habitantes como para los visitantes, generando un lenguaje común, un sistema de códigos y valores compartidos e identificables hacia adentro y hacia afuera.

Es decir, cuando uno piensa en una ciudad, la que sea, indiscutiblemente se presta atención a sus aspectos culturales aún sin saberlo: patrimonio, monumentos, historia, costumbres, gastronomía, arte, maneras de vestir o de hablar. Todos estos son reflejos y elementos de la cultura del territorio que funcionan como ancla de la atraktividad y como motores de la proyección internacional.

En este sentido, la cultura puede contribuir satisfactoriamente a los procesos de atracción de las ciudades en una triple dimensión. Una primera dimensión “hacia adentro”, es decir, propiciando que los actores locales y la ciudadanía se vinculen con un proceso de atraktividad, mediante el entendimiento de los “códigos compartidos” y generando campañas, celebraciones o convocatorias específicas, iniciativas de fomento de la participación y el voluntariado, constitución de comités o comisiones con presencia de personalidades locales significativas.

Una segunda dimensión es “hacia afuera”, donde la cultura y sus actores ayudan a proyectar la ciudad y sus atractivos hacia el exterior, mediante iniciativas como la presencia de creadores locales en giras internacionales, circuitos, festivales, etcétera, en los que ejerza el rol de “embajadores” de la ciudad. Para esto, se trata de promover la *labelización* de los activos culturales del territorio, como las listas de UNESCO de lugares patrimonio de la humanidad; o a través de convocatorias de certámenes, premios o concursos con dimensión internacional y que refuercen el atractivo orientado a creadores de otros lugares del mundo.

“El proceso de recuperación de un espacio público donde la identidad está involucrada, es largo y complejo pero hay resultados positivos para la atraktividad de la ciudad.”

PATRICIA DIAS VELARDE.

Gerente del Programa Municipal
para la Recuperación
del Centro Histórico de Lima, Perú.

Finalmente, y no por ello menos importante, el planteamiento de una tercera dimensión de carácter “transversal”, donde la cultura local, con sus proyectos y programas logra propiciar intercambios con ciudades que por sus características actuales o su trayectoria histórica tengan alguna relación con nuestra ciudad; promover los intercambios entre iniciativas culturales propias y ajenas y; potenciar las iniciativas de cooperación en contextos regionales o territoriales más amplios: “la ruta de...”, “la tierra de...”, “el país de...”.

Existen también peligros y malas prácticas cuando se utiliza la cultura como motor de atraktividad. Un primer peligro tiene que ver con la construcción de una imagen falsa o artificial, que no sea compartida, entendida ni impulsada por los habitantes y los actores locales.

Un riesgo, que en el fondo puede acabar siendo una variante del anterior, estriba en diseñar vistosas y costosas campañas de proyección en el exterior con escasa o nula participación ciudadana. Por otro lado, aún con las mejores intenciones, en muchas ciudades la cultura, como política pública, no recibe la atención presupuestaria necesaria. Cuando un gobierno local decide impulsar un gran proyecto cultural, o incorporar algún ingrediente cultural a la estrategia de desarrollo, suele suceder que esta responsabilidad recae en los titulares de departamentos no-culturales, como urbanismo, promoción económica o incluso en el propio despacho del alcalde, y los responsables culturales de la ciudad quedan al margen.

Hoy día muchas ciudades, para ser importantes, quieren tener el mismo tipo de eventos o edificios de autor contemporáneo con firma reconocida, y ésta actitud, paradójicamente, convierte a las ciudades en realidades repetidas, reiteradas e indiferentes.



QUITO TOCA EL CIELO

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador



Quito Patrimonio de la Humanidad

A 2,800 metros sobre el nivel del mar, entre nevados, montañas y valles, se encuentra ubicada la ciudad colonial de Quito.

Patrimonio Cultural de la Humanidad, con una extensión de 50 km. en sentido longitudinal de sur a norte y 4 km. de ancho de este a oeste. Quito posee, también, el Centro Histórico más representativo del Ecuador y el más grande de América, conformado por un extenso casco colonial que incluye variedad de iglesias, capillas, monasterios y conventos, así como plazas, museos, casonas antiguas, edificaciones republicanas y de inicios del siglo XX, además de obras contemporáneas imponentes. Por toda esta riqueza natural, geográfica, arquitectónica, cultural y estética, la UNESCO reconoció universalmente a la Capital del Ecuador como Primer Patrimonio Cultural de la Humanidad en noviembre de 1978.

Reconocimientos: Revista *Traveler* de *National Geographic* incluyó a Quito en la “*The Best of the World: our must see places for 2013*”; *Lonely Planet*, Quito como uno de los 10 destinos por descubrir en el 2013; *TripAdvisor*, uno de los 10 destinos por descubrir en el 2013 y en el 2014. Quito fue incluida en el *bestseller* #1 del periódico *The New York Times* “*1.000 places to see before you die*” (www.1000Places.com), durante el 2013 y 2014, Destino Líder en Sudamérica en los *World Travel Awards*.

Buena práctica en la atraktividad territorial

Claves para el crecimiento del Turismo en Quito: El mercado se ha enfocado hacia el europeo, específicamente, el inglés. Esto debido a que se busca al turista que no tenga un impacto negativo en el medio ambiente y, además, solvente el gasto mayor que implica este tipo de turismo.

Estrategias: Turismo Líder, religioso y cultural mediante la rehabilitación del centro histórico (hoteles) para que sea habitable mediante alianzas público-privadas. Explotación de productos culinarios segmentada en cuatro grupos, comida prehistórica, colonial, republicana y contemporánea. Atracción de inversión local para servicios turísticos.

Más información

<http://www.quito-turismo.gob.ec/>

Por sorprendente que pueda parecernos, la consideración de la cultura como una actividad humana con una indiscutible dimensión económica, así como la determinación de cuáles pueden ser sus aportes a una estrategia de desarrollo territorial, son cuestiones relativamente novedosas cuya trayectoria alcanza poco más de medio siglo. No es sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial que las denominadas “industrias creativas” hacen su irrupción a gran escala en los países desarrollados y en vías de desarrollo.

Sucede otro tanto con las relaciones entre cultura y desarrollo, para los teóricos del desarrollo, la cultura era algo previo, posterior o autónomo respecto al propio desarrollo, cuya finalidad era el cultivo de la excelencia, en cualquier caso, alejado de los procesos de transformación económica o social. A lo largo de la última década las cosas se han sucedido a una velocidad vertiginosa, la denominada “economía creativa” o “economía naranja” escala paulatinamente posiciones cada vez más importantes en el PIB de los territorios en todo el mundo. En los Ministerios de Economía se habla cada vez más de innovación y creatividad, en los Ministerios de Cultura son los asuntos relacionados con la producción y las plusvalías los que llevan la voz cantante.

En la actualidad se concede mayor importancia tanto a la producción inmaterial como al lugar que ocupa la creatividad cultural y la imaginación artística en el desarrollo de ciudades y regiones.

Cuando se considera cuáles son y cuáles pueden ser los posibles aportes desde la cultura a la atraktividad de las ciudades, nos situamos en el centro de una intersección que incluye arte, memoria y desarrollo. ¿Por qué? Porque la capacidad de atracción constituye algo inherente a lo que denominamos cultura, y también porque desde hace siglos la cultura ha hecho de la capacidad de representación simbólica de realidades colectivas complejas una de sus tareas mayores.

Las artes sirven para eso: nos explican ante los demás. Constituyen una analogía de nosotros mismos que hace explicable, primero, para nosotros mismos y comprensible, después, ante la mirada de terceros una realidad tan heterogénea como compleja. Una ciudad, en todo caso, “es el producto de un imaginario colectivo que cotidianamente le va incorporando nuevos o viejos elementos simbólicos en su transcurrir histórico”.



Construir identidad a partir de la cultura es algo que tiene que ver con la inversión en monumentos, equipamientos o acontecimientos con elevada capacidad de acumulación simbólica. Se refleja también en la construcción de la propia imagen mediante la selección de elementos singulares que reflejen la identidad existente: espacios patrimoniales, naturales o arquitectónicos, personalidades actuales o pretéritas, efemérides, celebraciones o actividades significativas.

Ejemplos como Cannes o Hollywood, ciudades cuyo nombre es indisoluble al concepto de cine; Buenos Aires, capital del tango; Bilbao, territorio allegado al arte contemporáneo gracias a la fama del Museo Guggenheim o Tokio y Medellín, ciudades de innovación.

La “tematización” en torno a alguna particularidad o iniciativa cultural específica, así como la regularización de conmemoraciones suelen ser también un buen recurso táctico para la construcción de una imagen de ciudad, su proyección exterior y su capacidad de atracción.

Desde el punto de vista de la mercadotecnia de ciudad, la imagen mediática adquiere una autonomía propia con respeto a la ciudad real, vivida y concreta y constituye el modelo de referencia. Así, la ciudad seguirá siendo reconstruida o reinventada diariamente por sus habitantes porque los imaginarios que la construyen se inscriben en procesos económicos, sociales, culturales, políticos y demográficos que están asimismo; en producción y reproducción constantes.



EL EFECTO GUGGENHEIM

Bilbao, Vizcaya, País Vasco, España



Renovación urbana a partir de cultura

Después de la construcción del Museo Guggenheim, a finales de los noventa, la pequeña ciudad de Bilbao se convirtió, prácticamente de la noche a la mañana, en uno de los destinos más populares de Europa. A este incremento en la atraktividad de la ciudad llegó a llamársele el “efecto Bilbao” (Bacharach, 2014) o el “efecto Guggenheim”.

Pero no necesariamente, fue tan rápido este proceso. Para consolidar a Bilbao se implementó un plan general de recuperación de su río, un plan de ordenamiento y renovación urbana, de movilidad, sostenibilidad, etcétera. Con ello, fue claro que la atraktividad de las ciudades está determinada por su calidad de vida y competitividad para los negocios, pero también por el talento y su cultura. Por lo tanto, el desafío de los gobiernos locales consiste en desarrollar ciudades atractivas y convertir, si es posible, las presiones y desafíos en activos, así como la utilización de elementos dados—por ejemplo la diversidad cultural—como un factor de empuje para la innovación y la creatividad (Bosse, *et.al.*, 2013).

En la actualidad, se está consolidando el *Bilbao Art District*, una iniciativa conjunta de las galerías, los museos, y los agentes artísticos más importantes de la ciudad, que cuenta con la participación, el apoyo y la colaboración del Ayuntamiento de Bilbao y la Diputación Foral de Bizkaia.

El Consejo Municipal de Bilbao creó una cultura y una arquitectura de carácter público-público y público-privado de larga escala para alcanzar sus objetivos. Los mecanismos implementados para lograrlo fueron la apertura, la transparencia y la responsabilidad del gobierno. Proyectos donde los *stakeholders* tuvieron una participación importante en el desarrollo urbano de Bilbao: Metropoli-30, Imagina Otxarkoaga, realización de los proyectos emblemáticos de la ciudad: Museo Guggenheim, Palacio Euskalduna, Alhóndiga de Bilbao, Metro y Tranvía de Bilbao, entre otros.



EL EFECTO GUGGENHEIM

Bilbao, Vizcaya, País Vasco, España



Buena práctica en la atraktividad territorial

El caso de Bilbao es un ejemplo de liderazgo político audaz que destaca por las asociaciones eficaces y variadas que realizó con agencias, empresas, y otro tipo de organizaciones, para asegurar que se cumplieran los objetivos y la ciudad obtuviera beneficios de las contribuciones de los *stakeholders*.

El Modelo de Gestión de Bilbao ha sido reconocido a través de su alcalde Iñaki Azkuna, galardonado en enero de 2013 con el 'World Mayor Award 2012', concebido por la *City Mayors Foundation*. Bilbao ha recibido premios y reconocimientos por la transformación urbana desde un enfoque holístico e integral. Algunos ejemplos son el *European Urban and Regional Planning Awards* (2004 y 2006), el Premio Yew World City Lee Kuan (2010), *Lively Communities Award* (2011), y el Galardón EPSA 2011.

Más información

<http://www.bilbaointernational.com/>

Fuente: Bacharach, 2014; Bosse, J., Heichlinger, A., Padovani, E., & Ole Vanebo, J., 2013

3.2 Territorios del deporte

Sin lugar a dudas, el deporte se puede considerar como una de las formas principales de la cultura de los siglos XX y XXI. No es casual, por ejemplo, el lugar que el fútbol, y el deporte en general, ocupan en aquello que podríamos denominar la geo-referenciación del imaginario colectivo. Las ciudades, en una suerte de novedosa *sinécdoque* geográfica, son cada vez más el referente físico del club de fútbol que las representa en los nuevos escenarios de la competición global simbólica: el Atlético Mineiro, el Barcelona, el Milán, el Bayern, los Vaqueros de Dallas, las Medias Rojas de Boston, entre muchos otros. Nada como el fútbol para expresar, a principios del siglo XXI, el *modus operandi* de un mundo de ciudades que compiten por la visibilidad global a partir de fuertes dosis de legitimidad local.

Sin embargo, la lectura del deporte como fenómeno cultural característico de nuestra época constituye una verdadera asignatura pendiente. No parece que la cohabitación de deporte y cultura en muchos organigramas institucionales haya contribuido al diálogo entre ambas disciplinas. Salvo honrosas excepciones, generalmente vinculadas con el uso del deporte como factor de inclusión social, especialmente entre la población más joven; fenómenos como las formas de construcción simbólica en el deporte de las nociones de pertenencia o de conflicto han sido tradicionalmente ignorados desde la cultura. Esto quizás explique por qué son raras las ciudades que han articulado una oferta cultural+deportiva para posicionarse como destino en el mundo.

La forma como el deporte articula la relación entre la práctica amateur, el alto rendimiento de las elites y el deporte de masas es inequívocamente cultural sin parecerlo.

Se puede constatar que en los últimos años en el espacio euro-latinoamericano han crecido los eventos vinculados a la actividad deportiva, ya que dentro de la sociedad actual el tiempo libre y el ocio han adquirido gran protagonismo, convirtiéndose en uno de los sectores de mayor importancia económica.



DEPORTE Y PROMOCIÓN TURÍSTICA

Río de Janeiro, Brasil



10 años de grandes eventos, oportunidades y escaparates de promoción mundial

Los grandes eventos que la ciudad recibió desde 2007 (Juegos Panamericanos) y recibirá hasta 2016 funcionan como mecanismos para proporcionar la máxima visibilidad, promoción y marca de Río. El pico será precisamente en el año 2016 con los Juegos Olímpicos y Paralímpicos. Éstos eventos son parte importante de la estrategia del desarrollo de Río de Janeiro a corto y mediano plazo.

Los Juegos Olímpicos son un catalizador de cambios sociales, construcción de carreteras y otras infraestructuras olímpicas. Son también una estrategia para atraer inversiones y talento humano a la ciudad. La propuesta es que promuevan la imagen global de Brasil y de Río de Janeiro, con base en la transformación sostenible a través del deporte en el contexto social y urbano.

La estrategia de atracción de turistas “RIOTUR” comprende varias acciones de marketing, de atracción de grandes eventos, y la producción o el apoyo a la realización de éstos: Réveillon, Carnaval, JMJ 2013, Copa 2014, Juegos Olímpicos 2016.

La promoción de la marca Río también se produce a través de la presencia del alcalde de Río de Janeiro en los espacios internacionales de alta visibilidad de las ciudades globales, tales como: la Conferencia TED en 2012 y la presidencia de C40 (Grupo de ciudades de Liderazgo Climático).

Buena práctica en la atraktividad territorial

La gestión pública actual se dirige fuertemente a posicionar el Río de Janeiro en una de las marcas-ciudad más importantes en el mercado mundial de ciudades y países. Para ello, hay dos dimensiones principales en la estrategia: 1) promocionar el estilo de vida del ciudadano “carioca”, así como 2) difundir las transformaciones urbanas de la ciudad debido a la visibilidad de acoger grandes eventos internacionales con la intención de crear nuevas oportunidades para atraer inversión, negocios y turismo.

Más información

<http://www.rio2016.com/es>

Fuente: Guimaraes, 2014



BARCELONA '92 **Barcelona, Cataluña, España**



Juegos Olímpicos como elemento de identidad de una ciudad

Los Juegos Olímpicos son el mayor evento deportivo internacional multidisciplinario y se considera como la competición más importante del mundo deportivo, con más de doscientas naciones participantes.

Los Juegos de Barcelona en 1992, por varias razones, fueron mucho más que un acontecimiento meramente deportivo. Los Juegos ayudaron a Barcelona a re-imaginar la ciudad y presentar en la escena internacional a una capital moderna, acogedora, atrevida, tomadora de iniciativa, creativa, innovadora, cosmopolita, con su propio estilo; una ciudad con una excelente calidad de vida, que cuenta con un gran sentimiento de autoestima y orgullo por parte de sus ciudadanos.

El gran éxito de los Juegos de Barcelona se puede encontrar en la capacidad de la ciudad para sacar el máximo de los provechos de este tipo de eventos a través de:

1. Estimular la transformación de la ciudad.
2. Involucrar a todos los ciudadanos en un proyecto colectivo de la ciudad.
3. Mostrar una ciudad rediseñada y diferente al mundo.
4. Demostrar a la gente la capacidad de Barcelona para la organización y la gestión de un evento de tal magnitud.
5. Sacar el máximo beneficio de la infraestructura desarrollada en provecho de los ciudadanos.

En los albores del nuevo milenio, el deporte es quizás el principal foco de entretenimiento y diversión de la gente, sin distinción de razas, nacionalidades y ubicación geográfica. La difusión del deporte a través de los medios de comunicación es un vehículo sumamente eficaz para que una ciudad, un territorio, llame la atención del mundo.



BARCELONA '92 **Barcelona, Cataluña, España**



Buena práctica en la atraktividad territorial

Si bien se trató de un evento extremadamente importante, sólo fue una parte de la estrategia diseñada para volver a situar Barcelona dentro del esquema de la Europa cambiante y de una economía cada vez más global. La unión entre sector público y privado ha sido una característica decisiva de esta estrategia, y representa un ingrediente vital de los escenarios de desarrollo para el futuro.

Se podría decir que se ha establecido una paradiplomacia cultural de Barcelona desde los Juegos hasta la creación del Instituto de Cultura (ICUB), centrada en: 1) Política orientada a la identidad catalana; 2) Creación de un “Plan Estratégico de la Cultura” y 3) Participación activa en la Agenda 21, lo que ha consolidado a Barcelona como un icono mundial basado en una intervención pública en el ámbito cultural y la regeneración urbana.

Más información

<http://barcelonacultura.bcn.cat/es>

Fuente: Solé y Subirats, 1994; Belloso, 2011; Martín y Rodríguez, 2014

Pero los grandes acontecimientos deportivos tienen una repercusión que va más allá del propio ámbito del deporte. Los Juegos Panamericanos, los Juegos Olímpicos, los Campeonatos Mundiales, las rutas ciclistas y las carreras automovilísticas se identifican con la generación de ingresos y beneficios de diferente índole para los territorios que los acogen. El legado de los mega eventos puede abarcar diversas dimensiones, incluyendo aspectos tangibles como infraestructura, economía, etc., y aspectos intangibles como la educación, el voluntariado, la autoestima del país o la imagen externa que se ofrece. ¿Cuánta gente escuchó hablar de Le Mans o de Indianapolis antes de que se organizaran allí las carreras de automóviles Fórmula 1?

3.3 Territorios atractivos para los negocios, el comercio y la inversión

El concepto de “atractividad territorial” estaba prácticamente fuera del vocabulario de politólogos, economistas y urbanistas antes de 1980. En los últimos quince años, sin embargo, ha ido ganando peso, particularmente con la necesidad de presentar, orientar y definir un modelo de ciudad abierta a los negocios, a la inversión y al comercio. De esta manera, una ciudad no sólo es atractiva por sus atractivos culturales, históricos o sociales, sino cada vez más por su capacidad de atraer, alojar y retener inversión; así como por la facilidad con que se abren negocios y se realizan transacciones comerciales.

La dimensión económica de un territorio y su capacidad de atracción de capital se han convertido en nuevas y poderosas anclas de atracción y de atención a nivel global.

Hoy en día, la creciente competencia entre las ciudades para atraer a personas jurídicas y físicas es uno de los principales factores de redefinición de la geografía urbana de los continentes. En la actualidad, empresas, capitales e individuos están mucho menos vinculados por el espacio que en el pasado. Se desplazan cada vez con mayor facilidad, atraídos por la conveniencia de los mercados financieros, por las ventajas infraestructurales, por las nuevas economías de localización.

La estrategia de darle atractivo a nuestra ciudad para los negocios, la inversión y el talento, implica, entonces, enseñar una ciudad o un territorio con características que le son propias y la hacen ser elegida por delante de otras. A partir de esa concepción de ser diferente o de poseer un valor diferencial se busca poder mostrar un modelo de ciudad que crece a un ritmo rápido, con ciudadanos activos, educados y con conciencia social.

La creciente división internacional del trabajo ha desarrollado nuevas funciones no sólo para las personas, sino también para las ciudades. En el contexto global, la sociedad actual está marcada por tres grandes procesos históricos: la revolución tecnológica, la formación de una economía global de producción y el surgimiento de una sociedad de la información.

Debido a ello, el gobierno local cada vez está más obligado a generar una “ingeniería de la oferta territorial” que implica el conocimiento del territorio y de sus recursos disponibles; la capacidad de interactuar con el inversor para tener una clara y precisa identificación de sus necesidades; la existencia de una buena cooperación entre actores locales que pueden estar involucrados en el montaje de la oferta territorial y la aceptación de la ciudadanía de la llegada de esos inversionistas.

Una estrategia de atraktividad de la ciudad a través de los negocios, la inversión y el talento requiere, indudablemente, de acciones que vinculan el gobierno local con el empresariado y otros actores locales:

- **Estrategia**
Inclusión de la temática en los planes estratégicos de desarrollo local. Hoy, necesariamente estos programas requieren de acciones como el fomento de la asociatividad empresarial, la formación profesional y la creación de nuevas empresas. Crear una estrategia integrada y de largo plazo permite capturar los beneficios de una participación en la economía internacional que no esté alejada de las estrategias nacionales de captación de recursos.
- **Participación**
Es necesario materializar un enfoque que responda a las necesidades de producción y reproducción de la vida social, y esto tiene que ver con una mayor participación de la población en la toma de decisiones. En este sentido, la identidad territorial no es sólo un factor más para el análisis, sino que fortalece la posibilidad de reconstruir el futuro recuperando la reflexión y la acción voluntaria y colectiva, tanto en las organizaciones como en el territorio. Por ello es importante entender que la gente no se apropia ni asume cuestiones que no son suyas o que le son impuestas; argumento que obliga a repensar procesos colectivos dándole importancia real a la manera en la que se llevan adelante los mismos.
- **Desarrollo local, descentralización y gobernabilidad**
Se ha cambiado el predominio de la relación de poder de arriba hacia abajo, y se han abierto espacios de debate, construyendo agendas políticas



Agencia de cooperación e inversión de Medellín y área metropolitana Medellín, Antioquia, Colombia



Servicios e innovación desde el gobierno local

La Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana (ACI) busca aportar a la mejora de la calidad de vida de la comunidad desde el desarrollo económico y social de Medellín y Antioquia mediante la articulación de actores nacionales e internacionales con los cuales se consolidan alianzas de cooperación e inversión.

Por ejemplo, la ACI ayuda a fomentar centros de innovación y atracción de empresas en la ciudad de Medellín que permitan el fortalecimiento económico y la generación de empleo calificado, así como establecer alianzas de cooperación que faciliten la consolidación de las apuestas de desarrollo de la ciudad y la región en seguridad y convivencia, gobernabilidad y fortalecimiento institucional, construcción de paz, educación y cultura, medio ambiente, emprendimiento e innovación.

Los temas fundamentales son: Medellín como ciudad innovadora, Medellín ciudad bilingüe, y Medellín sede de grandes eventos. Desde la ACI se atrae cooperación internacional e inversión extranjera directa. Adicionalmente en su Plan de Desarrollo en la línea 3, el gobierno destaca un objetivo primordial y es que Medellín sea una ciudad conectada con el mundo con acciones como: bilingüismo para la internacionalización, apoyo y captación de eventos, ferias y convenciones nacionales e internacionales, promoción de Medellín ante el mundo, atracción de inversión y hacer de Medellín sede de grandes eventos internacionales.

que respeten las dinámicas territoriales, donde el diseño de las acciones esté basado en las necesidades reales, respetando la heterogeneidad existente en los distintos ámbitos locales. Sin embargo, éste no es un proceso lineal, ya que en algunos países la descentralización ha sido empujada por las presiones ciudadanas desde la necesidad de legitimar la democracia a nivel local.



Agencia de cooperación e inversión de Medellín y área metropolitana Medellín, Antioquia, Colombia



Medellín cuenta con un Plan de Desarrollo 2012-2015 “Medellín todos por la vida”. En la línea 3 “Competitividad para el desarrollo económico con equidad” se desarrolla la estrategia de atracción territorial por medio del desarrollo empresarial, el desarrollo urbano y la competitividad. Y con Medellín conectada con el mundo, su objetivo principal es el de insertar a Medellín en el escenario regional, nacional e internacional para beneficiarse de las dinámicas de cooperación, inversión, comercio, cultura, turismo y educación. En 2013 Medellín se consolida como capital de la innovación y surge la marca *Medellinnovation* que pretende articular los esfuerzos de la ciudadanía y de la administración municipal para aportar ideas y soluciones en distintos frentes, conectando a la ciudad con el mundo e intercambiar conocimiento.

Buena práctica en la atractividad territorial:

La ACI, como organismo público enfocado en la promoción económica de la región y la ciudad de Medellín, “ahora es un actor clave del proceso de internacionalización de Medellín y Antioquia, pues establece y fortalece relaciones internacionales estratégicas que favorecen la consolidación de una imagen nueva y positiva, facilitan el acceso a recursos de cooperación internacional y propician el aumento de los flujos de negocios e inversión para todo el territorio antioqueño”.

Más información

<http://www.acimedellin.org/>

Desde esta perspectiva, es común la idea de “vender” la ciudad, que conlleva el vender muchas ciudades distintas a públicos diferentes. Es decir: una es la ciudad que hay que vender a los empresarios, otra a los intelectuales y a los investigadores, y otra aún a los habitantes. Las viejas estrategias ya no son suficientes; la imagen representada a menudo no es coherente con los objetivos de la ciudad, con el papel que ella intenta desarrollar, con el sector de mercado que se propone cubrir, con el blanco al que se dirige.



LONDON FIRST **Londres, Reino Unido**



Uniendo talento ciudadano y empresarial para promover la ciudad

Ciudades como Londres (Ciudad Global per se), tienen como principal actividad las funciones terciarias de alto nivel que atraen a corporaciones y bancos transnacionales centradas en el asesoramiento legal y financiero, en la innovación, el desarrollo, el diseño, la administración, el personal, la tecnología de producción, el mantenimiento, los transportes, las comunicaciones, la seguridad, la publicidad, el marketing, el estudios de mercado las fusiones, las tareas de dirección, etc.

Un lugar para la celebración de las inversiones internacionales en busca de la mejor ubicación posible. A la estela del modelo de Ciudad Global se han puesto en marcha en todo el mundo dispositivos de atracción de tales inversiones.

Londres ha tenido una colaboración importante desde el sector privado a través de London First. Su lema se resume en “London First is London’s champion”. Numerosas empresas, universidades y otras organizaciones buscan que Londres sea una ciudad dónde hacer negocios. Esta organización sin fines de lucro tiene como misión hacer de Londres la mejor ciudad del mundo para hacer negocios, con el objetivo de influenciar las políticas locales y nacionales y las decisiones de inversión para lograr una mayor competitividad de su ciudad. Representan a los sectores clave de la ciudad: los servicios financieros y de negocios, los bienes, el transporte, las TIC, industrias creativas, las instituciones de educación superior y los centros de educación.

Buena práctica en la atractividad territorial

London First es una organización sin fines de lucro financiada totalmente por sus miembros. El trabajo realizado se desarrolla independientemente a los motivos y/o afiliaciones políticas. Innovan y desarrollan soluciones prácticas y oportunas a los retos estratégicos de Londres. Proporciona a sus miembros un conducto eficaz para la comunicación con el gobierno. Su influencia se basa en la amplitud, la profundidad y el calibre de su membresía de negocios. Su credibilidad viene del desarrollo de políticas informadas, en profundidad, con el apoyo de una campaña proactiva y creativa.

Más información

<http://londonfirst.co.uk>

3.4 Talento y conocimiento como fuente de atracción

Una verdadera ciudad atractiva no sólo busca captar inversiones y mejorar la forma cómo los entes privados realizan negocios, sino que se preocupa por atraer un par de componentes de igual o mayor relevancia: conocimiento y capital humano.

La posibilidad de atraer y vincular a estudiantes extranjeros, científicos, técnicos, artistas, escritores, programadores, entre muchos otros oficios y profesiones, dota a la ciudad de dinámicas sociales y económicas con numerosos beneficios.

En primer lugar, se estimulan nuevas fórmulas de trabajo y aprendizaje al entrar en contacto talentos locales e internacionales enfocados a resolver tareas o problemáticas específicas. En segundo, la ciudad adquiere casi en automático futuros “embajadores honorarios”, personas que por su vinculación con el territorio están en condiciones de promoverlo y difundirlo; y tercero, la ciudad incrementa su nivel de multiculturalismo y pluralidad.

Hoy en día, la sociedad de la información y el conocimiento se define como una forma de desarrollo económico y social en la que la adquisición, almacenamiento, procesamiento, evaluación, transmisión, distribución y diseminación de la información con vistas a la creación de conocimiento y a la satisfacción de las necesidades de las personas y de las organizaciones, juega un papel central en la actividad económica, en la creación de riqueza y en la definición de la calidad de vida y las prácticas culturales de los ciudadanos.

Así, no es difícil imaginar cómo el avance y la profundización del talento en una ciudad influirá en el resto de los actores. Por ejemplo, en el desempeño de las funciones de las instituciones públicas, académicas y sociales, en general; así como en el desempeño de las empresas privadas ubicadas en un contexto internacional de exigencia, teniendo implicaciones como el aumento de la competitividad.

Actualmente, la ciencia y la tecnología se han transformado en el motor que acelera los cambios económicos y el desarrollo. Al igual que en las estrategias de atraktividad de negocios e inversionistas de la ciudad, se requiere de algunas acciones que vinculen al gobierno local con el empresariado y otros actores

En la era del conocimiento, las razones que llevan a una ciudad a triunfar tienen mucho más que ver con su capital humano que con sus infraestructuras físicas.

locales con la intención de mejorar la reputación de una ciudad con la intención de fomentar el talento.

Un elemento importante es la formación y capacitación. El desarrollo del talento y el capital humano es lo que define a esta nueva sociedad del conocimiento. Los programas de becas, pasantías, intercambios, cursos cortos, visitas de familiarización, las estancias o escuelas especializadas para extranjeros, las cátedras visitantes y cualquier otra herramienta para atraer talento son hoy herramientas indispensables para la internacionalización de las ciudades.

Es necesario encontrar el equilibrio entre infraestructura y ‘materia gris’, entre hardware y software. Mucha gente sólo piensa en la necesidad de que su ciudad cuente con infraestructura dura y olvida que las redes de talento son fertilizantes para la atraktividad territorial.

La construcción de esta atraktividad por la vía del conocimiento es responsabilidad del gobierno local, en colaboración con el sector académico y empresarial. Ésta se logra mediante políticas para la innovación científica y tecnológica como ayudas financieras a las empresas locales, difusión de competencias tecnológicas, ayuda pública para la contratación de técnicos, ingenieros o investigadores; financiamiento de estudios de factibilidad de proyectos de modernización tecnológica, auxilios fiscales para deducir impuestos en inversiones científicas, apoyo a las estructuras de transferencia de tecnologías creadas con universidades o centros de investigación públicos, empuje para la creación de empresas de tecnología innovadora o mediante la inversión pública en materia de innovación tecnológica.

Así, la ciudad será capaz de ofrecer las condiciones para el desarrollo de *start ups* (iniciativas emprendedoras), *hubs* tecnológicos (*tech-hubs*) y del conocimiento (*brainports*), clústers educativos, centros de investigación, desarrollo e innovación. Ejemplos de ciudades del conocimiento abundan: Cambridge y Oxford en el Reino Unido o Boston en los Estados Unidos, no son sino algunos de los más representativos.

“Entre las temáticas centrales para atraer el talento se incluye la conectividad y la facilidad de las comunicaciones. Con una estrategia clara la ciudad se convertirá en ciudad creativa y podrá comunicarlo mundialmente.”

JEANNETTE VÉLEZ,
Universidad del Rosario, Colombia.



GOAL BELO!

Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, Brasil



Programa de atracción de inversiones, negocios y talento en Belo Horizonte

El objetivo final del programa Goal Belo! es promocionar y divulgar el municipio internacionalmente, hacer conocer los esfuerzos para el desarrollo local con enfoque en los sectores que favorezcan la economía, promocionar negocios entre empresas locales e internacionales, cerrar acuerdos, ampliar mercados para las empresas locales y abrir oportunidades para que puedan ser conocidas externamente, y hacer de la ciudad una referencia internacional en recepción de eventos.

El proyecto se puso en marcha durante el 2013, cuando en Brasil sucedía la Copa Confederaciones, con los ojos puestos en la Copa Mundial de 2014.

Los principales objetivos del programa han sido: 1) el capitalizar el mega-evento para atraer la inversión extranjera, 2) promover el comercio de Belo Horizonte y 3) apoyar el conjunto de actividades que se han desarrollado en la búsqueda de la internacionalización de la ciudad. Este programa tuvo como principal propuesta invitar y traer a expertos, periodistas, ejecutivos, y formadores de opinión de varios lugares del mundo. Éstos son referencia y actúan en los principales sectores (Tecnologías de la Información y Comunicación, Biotecnología, Moda y Diseño) apuntados por diversos estudios y por el gobierno como prioritarios para el desarrollo económico de la región.

Buena práctica en la atractividad territorial

Aprovechar los momentos de gran exposición de la ciudad debido a la organización de un gran evento internacional (shows, ferias, exposiciones y eventos deportivo) para atraer invitados en sectores específicos y proponerles una agenda institucional que mezcla momentos en los cuales se unen los distintos niveles de gobierno (multinivel) y las partes interesadas: instituciones de clase, academia, empresas locales (multiactor) tienen la oportunidad de mostrar las políticas de apoyo a los sectores, la estructura económica de la región, o el ambiente de negocios; así como una agenda cultural, en la que los invitados pueden sentir la atmósfera social de la ciudad, participar de actividades propias de la ciudad y confraternizar con sus contrapartes de otros países; y una agenda de negocios, que va desde las rondas entre empresas locales y extranjeras hasta las visitas técnicas.

Más información

<http://www.goalbelo.com/>

3.5 Ciudades gastronómicas

La gastronomía constituye un sector de importancia creciente, tanto en términos económicos como en la construcción de la imagen de marca de ciudades y regiones. El sector, a grandes rasgos, se debate entre dos lógicas no necesariamente excluyentes. Por una parte, la lógica de la vanguardia: una tendencia, que llevada a un grado sumo, acaba siendo global y deslocalizada. Los genios de



Lima: capital gastronómica de América



La gastronomía como elemento de atraktividad territorial

Para Perú la gastronomía es un tema importante en la medida en que se ha incorporado a las lógicas de atracción y de proyección exterior con una centralidad importante, más allá de los chefs que, como Gastón Acurio o Adolfo Perret, lideran la proyección internacional de la nueva cocina peruana. Cabe reconocer aquí la labor de investigadores como Isabel Álvarez Novoa, a la par fundadora del restaurante limeño El Señorío de Sulco, ensayando terceras vías, hasta hoy poco exploradas en el contexto iberoamericano, entre la cocina de vanguardia y la cocina tradicional.

La iniciativa tiene como objetivo consolidar a Lima como Capital Gastronómica de América Latina con miras al 2021, año en el que celebrará el segundo bicentenario de su independencia. Lima tiene potencialidades para convertirse en la capital gastronómica de la región. Y en destino gastronómico de primer nivel hace falta dar algunos pasos importantes como:

- Lanzar una campaña internacional de promoción del destino gastronómico Lima.
- Organizar rutas de turismo gastronómico enlazando atractivos monumentales, culturales y paisajísticos con la gastronomía.
- Programar un calendario anual de actividades gastronómicas.
- Mejorar la gestión, calidad de servicio e inocuidad de alimentos de los establecimientos gastronómicos.
- Consolidar a MISTURA como feria gastronómica internacional de primer nivel. Hay que dotar a Lima, además, de un campo ferial idóneo.
- Remodelación del Barrio Chino. Esto se complementaría con la remodelación del Mercado Central que está programada para realizarse con una inversión de más de diez millones de soles.

la vanguardia culinaria prescinden de las raíces, mezclan ingredientes y sabores de todo el mundo, utilizan tecnologías y recursos innovadores y, sin vincularse con ninguna tradición culinaria, se amparan en la estela de los grandes disruptores de la cultura moderna. Quizás sea el catalán Ferrán Adrià, y su trabajo en el restaurant “El Bulli” a lo largo de los últimos 25 años el ejemplo más elocuente de dicha tendencia.



Lima: capital gastronómica de América



- Remodelación de la Terminal de Pescadores de Chorrillos y La Herradura. Puesta en valor de cebicherías y restaurantes de la zona.
- Posible relanzamiento de la zona de la Alameda de los Descalzos (asociado a comida criolla y dulces tradicionales).
- Potenciar zonas tradicionales (Barranco, Pueblo Libre, La Punta, etc.) y las Ferias en grandes parques zonales.

Buena práctica en la atraktividad territorial

Las claves para que Lima sea considerado una ciudad gastronómica se enumeran a continuación: 1) La promoción de la cocina peruana ha sido un esfuerzo conjunto por parte de la Cancillería peruana, la sociedad civil y un grupo de empresarios para su proyección internacional. 2) El sector privado propone buscar objetivos comunes con el gobierno para rescatar la cocina tradicional y convertirla en un motor de crecimiento y generadora de empleo. Inclusión social y preocupación por los agricultores-articuladores. 3) Los resultados de este trabajo: dos años como mejor destino gastronómico del mundo y tres años como mejor destino gastronómico de Sudamérica. Un caso de éxito la Feria de MISTURA. Siete años consecutivos como la feria más grande de Latinoamérica con casi medio millón de visitantes. En estos años se ha logrado la asociación con gremios del turismo para generar *tours* por la ciudad y asistencia a la feria.

Más información

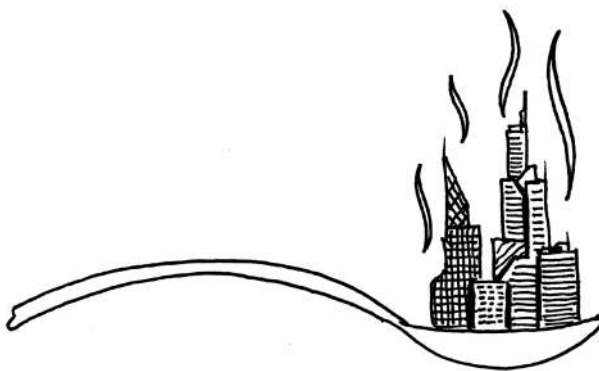
<http://www.apega.pe/>

“La clave del éxito: vestir mejor la comida peruana para incentivar al turista a quedarse más tiempo en la ciudad.”

ADOLFO PERRET BERMÚDEZ.
Chef y Directivo de la Sociedad
Peruana de Gastronomía.

La otra lógica se orienta hacia las raíces, el fomento de la biodiversidad, la cocina “de proximidad” también llamada “de Km. 0”, el respeto a la tradición, con iniciativas como el fortalecimiento de comunidades de productores y consumidores, la creación de bancos de semillas y de material genético de especies en vías de extinción. Quizás en Europa el exponente más significativo de esta tendencia sea el movimiento del *slow food*, nacido en Italia a finales de los ochenta. En América Latina destaca el caso del Perú, con Lima al frente del movimiento encabezado por el chef Gastón Acurio y la feria gastronómica *Mistura*.

Ejemplos de cómo la gastronomía ha puesto ciudades en el radar del mundo abundan, ya sea por los ingredientes, los platillos, los festivales o las fiestas alrededor de la comida y la bebida. Quizás el ejemplo más claro es la territorialización de un alimento o una bebida a través de lo que se conoce como “Denominación de Origen”. Poca gente sabrá que Tequila, antes de ser famoso como una bebida alcohólica era (y es) un municipio del Occidente mexicano; tal y como Champagne, antes de elixir burbujeante, una región francesa.





DÉLICE, una red de ciudades gastronómicas Lyon, Ródano-Alpes, Francia



La necesidad de diferenciarse y competir

Con su herencia culinaria, la calidad de sus productos, y sus muchos profesionales de la alimentación, la ciudad de Lyon tuvo en 2007 la idea de crear una red internacional de ciudades gastronómicas y de alimentos. Su propósito era combinar su experiencia con otras ciudades del mundo que también están convencidas de que el futuro de las ciudades depende de la calidad de sus alimentos. Cuenta actualmente con 19 ciudades conocidas por su experiencia culinaria así como el dinamismo de sus acciones en relación con todos los actores locales del sector culinario (cocineros, instituciones de formación, asociaciones profesionales, distribuidores, productores). Las ciudades miembros son principalmente europeas, con un total de trece: Barcelona (España), Birmingham (Reino Unido), Bruselas (Bélgica), Gotemburgo (Suecia), Helsinki (Finlandia), Lausana (Suiza), Leipzig (Alemania), Lisboa (Portugal), Lyon (Francia), Madrid (España), Riga (Letonia), Stavanger (Noruega) y Turín (Italia) pero también tiene una ciudad japonesa (Osaka), cuatro ciudades de América del Norte (Chicago, St. Louis, Montreal y Puebla) y una ciudad del norte de África (Rabat).

Buena práctica en la atraktividad territorial

Es una plataforma única que trabaja en red para la reflexión acerca de la gastronomía propia de las ciudades, promoviendo encuentros entre los municipios y profesionales de todo el mundo así como el intercambio de buenas prácticas. Entre las actividades centrales que giran en torno a la red se destacan las siguientes: 1) Marketing urbano (atractividad turística, organización de eventos, festivales gastronómicos), 2) Educación (capacitación y transmisión de conocimiento), 3) Investigación (búsqueda, innovación y nuevas tendencias), 4) Intercambio de experiencias (buenas prácticas, trabajo en red), 5) Educación al gusto (salud, nutrición y alimentación equilibrada), 6) Calidad de los productos (patrimonio culinario, productos locales, excelentes chefs).

Más información

<http://delice-network.com/>

3.6 Turismo de salud, destinos *Bio* y *gay friendly*

Dentro de los nuevos temas de la atraktividad territorial destacan aquellos que se enfocan en el cuidado y confort de los visitantes, en aspectos muy específicos de su vida. Ciudades como Los Ángeles, San José o Ciudad de México sobresalen como destinos de turismo de salud, donde los pacientes tienen la posibilidad de atender sus padecimientos con médicos especializados, en instalaciones de primera categoría y a precios competitivos. Esto genera, además, un impulso a la investigación médica, al conocimiento científico y al desarrollo de tecnología y capital humano local que, como se vio en el punto anterior, cobra relevancia en el contexto global.

La riqueza gastronómica del planeta hace que existan destinos específicos claramente reconocidos e identificados con un sabor, un platillo, un aroma. ¿Qué sería de Dijon, sin su mostaza? ¿quién habría escuchado de la fama Modena si no fuera por vinagre balsámico?

Río de Janeiro ha sido, por ejemplo, un destino tradicional para la cirugía plástica, así como Rochester, Minnessotta ha visto desfilar cientos de miles de personas que se atienden en la famosa Clínica Mayo. Rishikesh en las faldas el Himalaya indio es mundialmente conocida como la capital del yoga, y se beneficia de un flujo interminable de visitantes que vienen a practicarlo.

De igual forma, la tendencia hacia el ecoturismo o los destinos bio-friendly permiten al visitante tener experiencias prácticamente personalizadas de contacto con la naturaleza, no masivas ni invasivas, con una reducida huella de carbono.

Por otro lado, surgen los destinos de turismo solidario el cual se caracteriza por canalizar las ganancias y derrama económica a las familias locales y no tanto a los distribuidores e intermediarios del sector turístico.

Finalmente, cada vez son más las ciudades que sobresalen por sus políticas de apertura y no discriminación frente a las comunidades LGBTTTI del mundo. Los flujos y derrama económica de este tipo de turismo alcanzan volúmenes muy importantes y en los últimos años han ido en crecimiento. A los destinos tradicionales “gay friendly” como San Francisco, Ibiza o Sydney, se unen



Ciudad verde Trondheim, Noruega



TRONDHEIM KOMMUNE

Ciudad en pro del medio ambiente y la sostenibilidad

Para cumplir con la visión europea de lograr un desarrollo urbano inteligente, sostenible e integrador en consonancia con la estrategia Europa 2020, las ciudades europeas tendrán que apuntar a una alta calidad de vida y bienestar, la cohesión social, la justicia social y el desarrollo holístico y sostenible.

La ciudad de Trondheim realizó en 2012 un plan a 12 años con objetivos, metas y estrategias: *The Green Partnership Agreement*, que engloba retos e innovaciones de cambio climático y protección ambiental, oferta y demanda laboral, competencias y habilidades, una ciudad segura, inclusiva y diversa, la ciudad como proveedora de servicios, reguladora y creadora de políticas públicas y luchar contra la pobreza.

El proyecto ha recibido mucha atención a nivel político y es prioridad en la agenda noruega. Lo anterior ha generado resultados a corto plazo, como aumentar los contactos entre autoridades locales y nacionales y expertos internacionales en temas medioambientales de renombre, con la posibilidad de crear una narrativa compartida sobre cómo y por qué cuidar el entorno ecológico de la ciudad y el territorio.

Buena práctica en la atractividad territorial

Trondheim es un ejemplo de cómo actuar en pro del medio ambiente y la sostenibilidad. Es una iniciativa única que involucra asociaciones complejas, poderosas e innovadoras para reducir el impacto del cambio climático. El programa trata con el problema de transporte y movilidad en ciudades europeas. Es un modelo innovador de asociación y a partir de su implementación se ha convertido en eje central y matriz de todos los departamentos del municipio.

Más información

<http://www.trondheim.no/engelsk/>

Bosse, J., Heichlinger, Padovani, E., & Ole Vanebo, J., 2013

ciudades como Barcelona, Montevideo, Cancún, Montreal, Río de Janeiro, entre muchos otros, que han adoptado como estrategia ser vistos en el mundo como lugares de cero discriminación.

Cada vez son más los municipios y territorios que aprovechan este nuevo “nicho de mercado” para destacarse mundialmente, organizando circuitos de turismo alternativo en donde el visitante accede a experiencias concebidas a su medida y fuera de lo común.

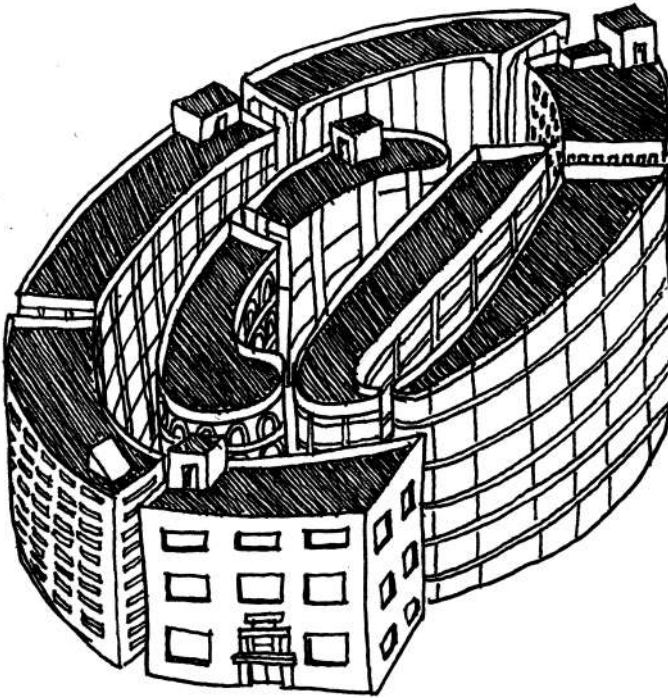
3.7 Territorios inteligentes y *Smart Cities*

El concepto de “Smart City” o ciudad inteligente es relativamente reciente y no ha estado exento de polémicas. De manera general, una ciudad se puede definir como “inteligente” cuando la inversión social, el capital humano, las comunicaciones y las infraestructuras conviven de forma armónica con el desarrollo económico sostenible. Las ciudades inteligentes se apoyan en el uso de nuevas tecnologías para procurar una mejor calidad de vida y una gestión prudente de los recursos naturales.

Algunos críticos aseguran que el concepto de Smart City fue creado por un pequeño grupo de empresas con el ánimo de generar su propia demanda de productos y servicios tecnológicos, creando presión ante las autoridades locales para que sus ciudades den el supuesto “salto tecnológico”.

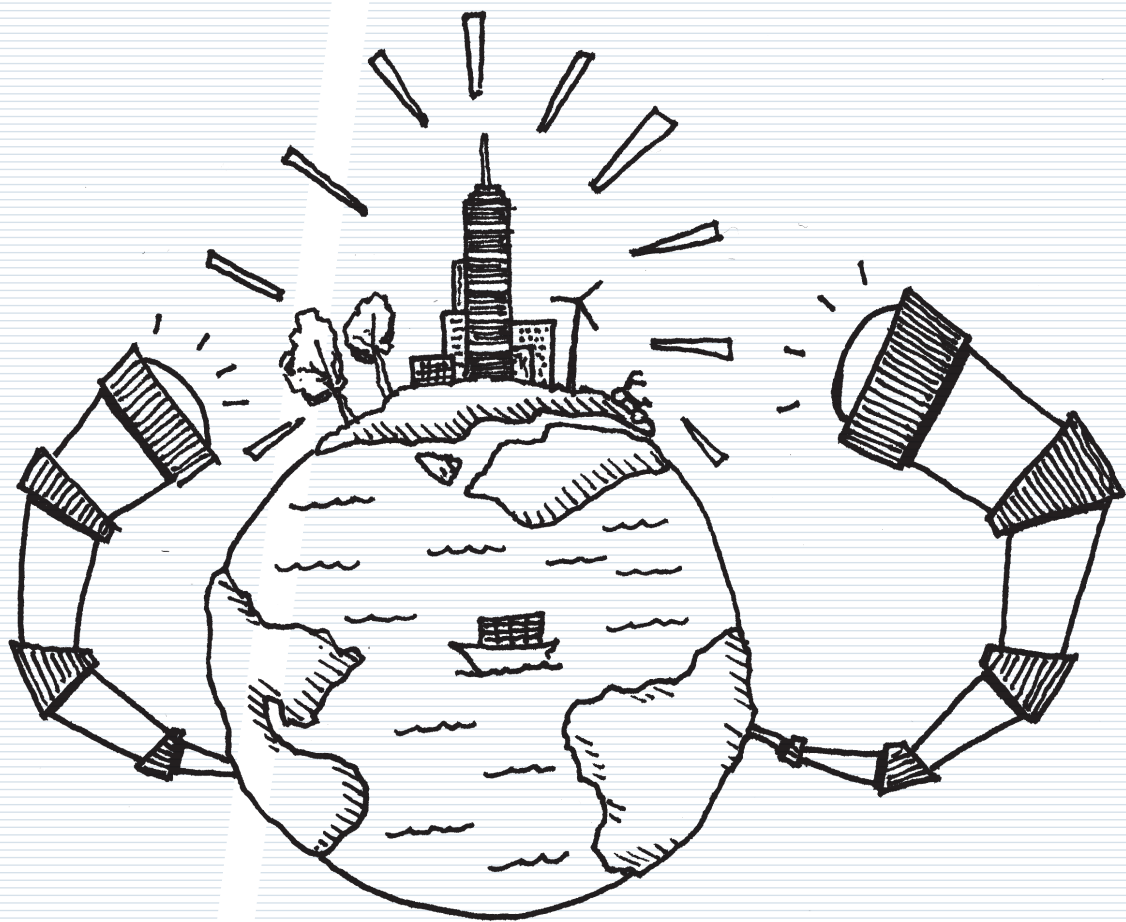
De cualquier forma, es real que ciudades como Lyon, Amsterdam, Tokio, Medellín, entre otras, han destacado por su innovación social, de la mano del desarrollo tecnológico de sus territorios y del uso de sistemas informáticos en el ejercicio de sus políticas públicas.

Las ciudades inteligentes desean adentrarse en la economía del conocimiento a través de mecanismos diversos: adopción de un sector tecnológico específico, implementación de TIC’s y desarrollo de e-Soluciones (e-gobierno, e-democracia, e-participación, e-salud, e-accesibilidad, e-educación, e-comercio, etc.), así como la implementación de nuevas tendencias en la atraktividad: territorios digitales e identificación de los nuevos “relatores digitales o *digizens*” (Sánchez, 2013).



Cabe mencionar que la búsqueda de muchos alcaldes para convertir a su ciudad una Smart City se ha convertido últimamente en un gran negocio de las empresas de tecnología, las cuales proporcionan aplicaciones y sistemas informáticos como soluciones eficaces para problemas urbanos.

Sin embargo, cada vez más analistas y autoridades locales consideran que una ciudad inteligente no se define sólo por su catálogo de programas o herramientas informáticas, sino por el lugar que ésta otorga al intelecto, el talento, el conocimiento y la innovación en su modelo de gestión pública.



4. Formas de reconocimiento internacional

La atraktividad y el reconocimiento internacional de una ciudad no se establecen por decreto, tiene que existir otro actor, de preferencia internacional, que identifique a ese territorio como digno de ser catalogado como referente.

Este capítulo presenta tres dispositivos que los gobiernos locales utilizan para “presumir” su atraktividad internacionalmente: los premios internacionales, la visibilidad como sede de grandes eventos, y los índices o rankings de ciudades.

4.1 Premios internacionales

En la última década, los premios internacionales han cobrado importancia para el posicionamiento y prestigio de una ciudad, desde dos perspectivas: la ciudad que otorga el premio, que por lo general busca presentarse como referente en el tema del premio; o la ciudad que lo recibe, que explícitamente conlleva un reconocimiento a la ciudad por sus buenas prácticas.

En general, tanto en uno como en otro caso, la ciudad se vincula a la idea de innovación, por el tipo de premio que otorga o porque se postula a él a través de una práctica exitosa. Además, muestra un liderazgo del gobierno local responsable del premio, asociado al talento del territorio y que le permite relacionarse con otros actores de la ciudad, e incluso con otras ciudades. Así, la autoridad local en cuestión puede mostrar datos y resultados de una gestión exitosa en el tema del premio, entre otras cosas.

Los premios sirven, además para “fidelizar” a otras ciudades. En otros términos, las ciudades que participan, que se postulan, que ganan, se implican entre ellas y se pueden convertir en una red.

“Los premios sirven para dar visibilidad mundial a experiencias destacadas en las ciudades. Sin embargo, su lógica competitiva no siempre es sana. Es mejor promover redes de colaboración entre buenas prácticas y no tanto hacer concursos entre ganadores y perdedores”.

EUGENE ZAPATA GARESCHÉ, Jefe
del proyecto AL-LAs y Secretario Técnico
del Premio CGLU- Ciudad de México
Agenda 21 de la Cultura.

Los certámenes o premios internacionales que organizan las ciudades y premian las otras ciudades cumplen un doble propósito: le dan visibilidad y liderazgo en el tema del premio a la ciudad que lo otorga, pero también a la(s) que lo recibe(n).



Ejemplos de Premios Internacionales para Ciudades

Nombre	Otorga	Tema	Descripción
Premio Lee Kuan Yew Ciudad Mundial Singapur	Ciudad Singapur	Urbanismo	El “Premio Lee Kuan Yew Ciudad Mundial 2014” fue instaurado en 2009, ha sido otorgado a la ciudad de Bilbao en 2010 y a la ciudad de Nueva York en 2012, tras un proceso que en los dos años anteriores reunió un total de 140 candidaturas.
Premio Internacional de Guangzhou	Municipalidad de Guangzhou, China, CGLU, Metropolis	Innovación urbana	El concurso otorga cinco premios a la innovación urbana. En 2012 se recibieron 255 propuestas de 153 ciudades correspondientes a 56 países.
Premio de Dubai a las Mejores Prácticas	Alcaldía de Dubai, ONU Habitat	Desarrollo sostenible Prevención de la violencia	En colaboración con ONU-Hábitat, la Municipalidad de Dubai en los Emiratos Árabes Unidos otorga este premio desde 1995 bianualmente. El Premio de Dubai está vinculado con el Programa de Mejores Prácticas y Liderazgo Local de ONU-Hábitat.
Premio Mundial ONU-Hábitat	ONU-Hábitat	Vivienda Urbanismo social	Se otorga por la Organización de las Naciones Unidas junto con la Fundación para la Construcción Social de la Vivienda, que tiene su sede en Londres, Reino Unido.
Premio Buenas Prácticas en Participación Ciudadana	Observatorio Internacional de Democracia Participativa (OIDP)	Participación Ciudadana	El OIDP es una red internacional que agrupa a más de 245 gobiernos locales en todos los continentes y se enfoca en la promoción de la participación ciudadana en las políticas locales.

Ejemplos de Premios Internacionales para Ciudades

Nombre	Otorga	Tema	Descripción
Premio Urban-Age del Deutsche Bank a Proyectos Comunitarios en Zonas Marginadas	Deutsche Bank	Proyectos urbanos en zonas marginadas	En 2007, el banco alemán Deutsche Bank creó el Premio Urban-Age, que se otorga anualmente a proyectos que mejoren las condiciones físicas de las comunidades urbanas y la calidad de vida de los residentes de las ciudades.
City Mayors Foundation “Mejor Alcalde del Mundo”	City Mayors Foundation	Mejores prácticas locales	Desde 2003, City Mayors motiva a las y los líderes de las ciudades del mundo a desarrollar soluciones sustentables e innovadoras ante problemas de vivienda, transporte, educación, empleo y desigualdad social que afectan el bienestar de la ciudadanía.
Premio Pax Urbis – UNESCO	UNESCO	Cohesión social Prevención de la violencia	Recompensa iniciativas municipales que permiten consolidar la cohesión social, mejorar las condiciones de vida en los barrios más vulnerables y crear una convivencia urbana armoniosa.
Premio CGLU- CDMX a la Agenda 21 de la Cultura	Gobierno de la Ciudad de México - CGLU	Cultura como 4º pilar del desarrollo sostenible	Recompensa políticas y programas de ciudades destacadas en el tema de la cultura como pilar del desarrollo y cambio social. Reconoce además a una personalidad destacada.

Además de los estos premios, también es importante mencionar el premio Capital Europea de la Innovación, el premio iCapital, el premio Capital Verde Europea; los reconocimientos otorgados por parte de asociaciones o redes de ciudades como el premio *Ciudades que Caminan*; y/o por fundaciones o empresas, como IBM – The Smarter City; premio de Liderazgo Climático y Ciudad del C40, Grupo de Liderazgo Climático y Siemens, etc.



PREMIO INTERNACIONAL CGLU-CIUDAD DE MÉXICO-CULTURA 21 **Ciudad de México, México**



La importancia del reconocimiento internacional

En noviembre de 2011 la Ciudad de México se adhirió al pacto mundial “Agenda 21 de la Cultura” que impulsará el trabajo, intercambio de experiencias con el objetivo de fortalecer a este sector, que es el cuarto pilar para lograr un desarrollo sustentable. Más de 500 ciudades, gobiernos locales y organizaciones de todo el mundo están conectados a la Agenda 21 e integran la Comisión de Cultura de CGLU, lugar de encuentro a escala mundial que agrupa a las ciudades, las organizaciones y las redes que trabajan en la relación entre políticas culturales locales y de desarrollo sostenible. La Agenda 21 tiene como pilares el desarrollo económico, la inclusión social, el cuidado del medio ambiente y la participación en la vida cultural de la población.

El “Premio Internacional CGLU-CIUDAD DE MÉXICO-Cultura21” tiene como objetivo premiar a ciudades y a personas líderes que se hayan destacado en su aporte a la cultura como pilar del desarrollo sostenible. El Premio refuerza la difusión y la implementación local de la Agenda 21 de la cultura y demuestra el liderazgo de la Ciudad de México en la relación entre cultura y desarrollo sostenible.

Tipos de reconocimientos en el Premio Internacional

CGLU-CIUDAD DE MÉXICO- Cultura21

Reconocimiento a una ciudad o a un gobierno local o regional cuya política cultural haya contribuido significativamente a relacionar los valores de la cultura con la gobernanza democrática, la participación ciudadana y el desarrollo sostenible. En la categoría “Ciudad” se recibieron 56 candidaturas de ciudades y gobiernos locales. El proyecto “Arena da cultura–Programa de Formación Artística y Cultural” presentado por la ciudad de Belo Horizonte (Minas Gerais, Brasil) se destaca por fomentar desde 1998 la democratización de los bienes y servicios culturales de la ciudad para reducir las desigualdades sociales y territoriales. El jurado otorgó dos menciones especiales a los proyectos presentados por las ciudades de Hannover (Baja Sajonia, Alemania) y Ouagadougou (Burkina Faso), e identificó un total de 29 proyectos como buenas prácticas en la aplicación de la Agenda 21 de la cultura.



PREMIO INTERNACIONAL CGLU-CIUDAD DE MÉXICO-CULTURA 21 Ciudad de México, México



Premio a la personalidad. Esta categoría premia a un personaje que destaca mundialmente por haber hecho una aportación fundamental a la relación entre cultura y desarrollo sostenible. En la categoría “Personalidad”, el jurado decidió que el premio fuera *ex-aequo* para Manuel Castells y Farida Shaheed.

Buena práctica en la atraktividad territorial

Esta primera edición del Premio ha sido una experiencia muy enriquecedora para conocer los éxitos que las ciudades y los gobiernos locales en el mundo entero logran en temas que relacionan ciudad, cultura y desarrollo sostenible. Demuestra de manera inequívoca que la diversidad, el patrimonio y la creatividad, es decir, la cultura; es una dimensión fundamental de las ciudades sostenibles en todo el mundo.

Más información

<http://www.agenda21culture.net/>

4.2 Ciudades sede: eventos, congresos, convenciones

Los beneficios obtenidos de ser una ciudad sede de grandes eventos pueden ser numerosos; aunque existen numerosos riesgos. Por ello, es indispensable establecer un análisis realista y sensible sobre las oportunidades y desafíos para albergar mega eventos como los Juegos Olímpicos o las grandes conferencias mundiales de Naciones Unidas, por mencionar algunos.

Por un lado, está el flujo de inversiones, la construcción de infraestructura, la derrama económica y la atención mediática que genera la ciudad en cuestión; y por otro, las presiones locales e internacionales para resolver problemas que puedan interferir la planeación local, el endeudamiento, la opacidad y la colocación de recursos en sectores no prioritarios. Asimismo, hay que tener en cuenta que la población no siempre acepta los gastos asociados con los grandes eventos. Basta con recordar las grandes manifestaciones y oposición al gasto realizado por el gobierno de Brasil para recibir la Copa Mundial de Fútbol en 2014.

Es cierto que la realización de un acontecimiento genera una inyección inicial de dinero que tiene un impacto directo y un impacto secundario en la economía de la localidad de acogida. En primer término, el impacto directo, procede del gasto realizado por los visitantes en los distintos sectores de la economía. Por su parte, el secundario se relaciona con el efecto en cadena de las rondas adicionales de recirculación del dinero inicial inyectado.

Con la organización de grandes eventos internacionales se dan dos impactos de gran envergadura; el de las inversiones y el dinero que traen los visitantes, y el de los telespectadores que miran el evento y conocen así la ciudad.

La atraktividad vinculada a la organización de grandes eventos depende de la voluntad política del gobierno local y de su articulación con otros actores. La estrategia podría servir sólo a las empresas que van a estar involucradas en la organización de un evento, o buscar la mejora de la calidad de vida de la población en general. Esta no es una afirmación inocente. Indudablemente dependerá de la visión del gobierno local analizar si la atraktividad asegura la rentabilidad de las inversiones o si busca generar

inversiones sustentables, con empleos nuevos, y evitando todo tipo de inequidades.

Un análisis del impacto económico mediría de forma más amplia los beneficios que se acumulan en una comunidad con motivo del acontecimiento. A menudo, este tipo de eventos implica la construcción de nuevos equipamientos, como nuevos atractivos, generalmente de tipo emblemático, con efectos urbanísticos claros sobre el territorio y que favorecen la identidad de la ciudadanía.

Éste fue el caso de Barcelona con la construcción del Anillo Olímpico de Montjuïc y la Villa Olímpica, con motivo de los Juegos Olímpicos de verano de 1992, que tuvieron su continuidad en el Fórum Universal de las Culturas de 2004. En este sentido, se ha creado una nueva generación de eventos. El problema es que estos equipamientos queden olvidados por el gobierno local y la ciudadanía.

Estos grandes y mega eventos son parte del proceso de reconocimiento de la identidad, de la consolidación de una imagen y de comunicación dirigidos “a poner a las ciudades en el mapa mundial” a través de un acontecimiento. Para recibirlos las ciudades presentan expedientes de candidatura en donde hacen una oferta técnica para cumplir con los requisitos del acontecimiento específico.

Es común que los gobiernos locales carguen con casi la totalidad de la factura en la organización de un evento de este tipo. El análisis costo beneficio es por lo tanto indispensable. Muchas organizaciones, tanto públicas como privadas, incluyendo algunos organismos internacionales de renombre, utilizan a los gobiernos locales para organizar sus eventos. Les prometen derrama económica, visibilidad y promoción externa a cambio de que cubran todos los gastos. Las autoridades deberán sopesar la realidad de estas promesas antes de firmar los contratos respectivos.

Es importante que el gobierno local no sólo atraiga los eventos internacionales concebidos por otros, sino que organice eventos internacionales con su propia agenda.

Los gobiernos locales no deben jugar un papel de simples organizadores de congresos, cumbres o grandes eventos, su agenda y visión política debe siempre permea el destino de los recursos públicos y garantizar el impacto en la mejora de la calidad de vida que tengan los eventos.

“En la administración actual, mi ciudad decidió no postularse como sede de ningún evento internacional y dar prioridad a la mejora en la prestación de los servicios básicos.”

ERIC RECOURA, Asuntos Internacionales,
Municipalidad de Grenoble, Francia.



Sede permanente de un gran evento: identidad, valores y bienestar

En la actualidad, el libro en español es el segundo mercado editorial de importancia en el mundo y uno de los que mayor dinamismo tiene en traducciones. Creada en 1987 a iniciativa de la Universidad de Guadalajara, la Feria Internacional del Libro de Guadalajara —la FIL— es actualmente el mayor mercado mundial de publicaciones en español, considerada como un patrimonio vital y concreto de la cultura iberoamericana.

La FIL es, además, una oportunidad única para renovar los lazos que unen a México e Hispanoamérica con otras culturas. Entre sus áreas de acción se encuentra: la editorial, la académica y la cultural. Destacan los siguientes beneficios para la ciudad de Guadalajara:

1. Poner a Guadalajara en el mapa de los grandes circuitos y sedes culturales del mundo. La importancia de la FIL trasciende fronteras y permite un nivel de difusión que crece año con año.
2. Una oportunidad de negocio. Más de 1.900 editoriales y 20 mil profesionales de 40 países acuden a ella para hacer negocios y vender a los más de 600 mil visitantes que acuden. Además de ser un importante centro de comercio editorial, la FIL deja a la ciudad una derrama económica de más de 100 millones de dólares.
3. La FIL también procura la formación de lectores. A 25 años de su fundación la FIL es también un referente en el tema de lectura en el mundo entero, y se mantiene en constante búsqueda de estrategias que le permitan incidir en esta área. La labor de la FIL en promoción de la lectura, en particular, entre aquéllos con menos oportunidades.



Feria internacional del libro de Guadalajara Guadalajara, Jalisco, México



4. Inversión social de las empresas. La FIL a través de su proyecto “Padrinos de la lectura”, iniciado en 2006, acerca a los empresarios para que apadrinen las visitas de grupos de estudiantes, que debido a su condición económica, no cuentan con los recursos para asistir. Empresas colaboradoras: Fundación SM, Ferrero de México, Fondo de Cultura Económica y Fundación Telefónica, genera impactos reales en la población del territorio.

Buena práctica en la atraktividad territorial

La Feria Internacional del Libro de Guadalajara es un evento permanente creado en 1987, consolidado como la mayor plataforma editorial del continente americano, con más de 19 países y provincias invitadas de honor: 767.200 asistentes (media de asistencia), 1.945 editoriales, 569 medios de comunicación, 2.722 representaciones acreditados, 590 presentaciones de libros, 72 foros literarios, 22 foros académicos, 132 actividades artísticas y musicales, 142 actividades para profesionales, 25 premios y homenajes, 63 patrocinadores.

Más información

<http://www.fil.com.mx/>

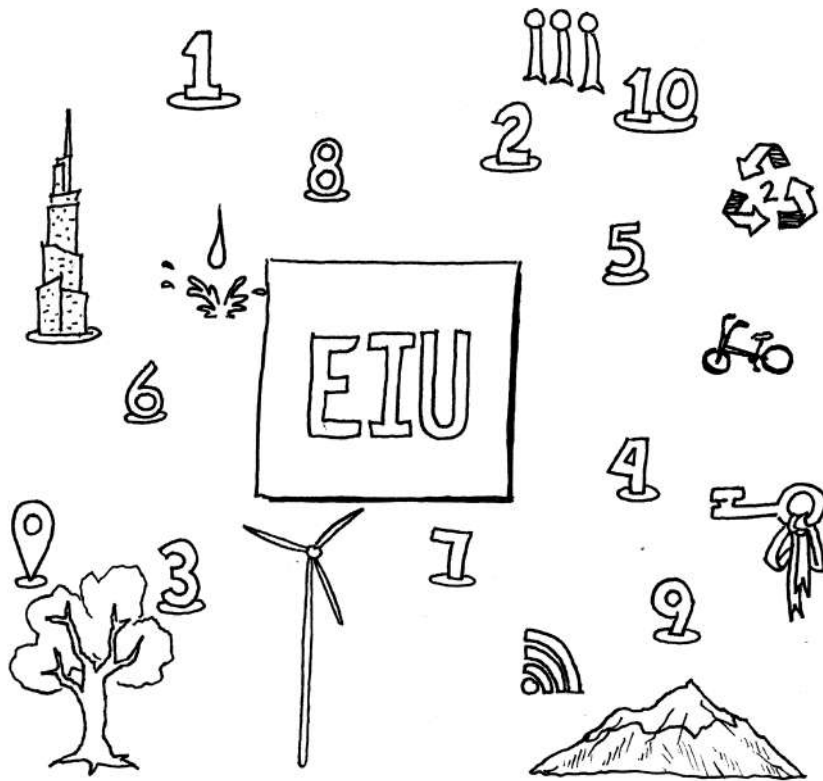
4.3 Índices, *ratings*, *rankings*, *benchmarking*

Para ser reconocidos, los gobiernos locales suelen también buscar “posiciones” en los índices que contrastan el desempeño de las ciudades. Desde una lógica comparativa estos índices suelen construirse con metodologías y criterios diversos y se conocen normalmente por vocablos en inglés como “city ratings”, “city rankings” o “urban benchmarking”, que no son otra cosa que ejercicios para clasificar a las ciudades, compararlas construir y generar expectativas listas.

Los índices suelen hacer listas de las “Top Ten” (mejores diez) ciudades en todos las temáticas posibles e imaginables. Su proliferación es tan grande y las metodologías de comparación tan diversas que casi cualquier ciudad podrá encontrar un índice que la ponga entre las diez mejores ciudades del mundo en algun tema.

Por un lado, estos estudios pueden ser valiosos, ya que son producidos por instituciones gubernamentales, consultorías empresariales, fundaciones, grupos de investigación y medios de comunicación a nivel nacional, regional y mundial; y porque permiten rastrear las tendencias de las ciudades en temas diversos. Los índices regularmente miden de forma comparativa indicadores de desempeño de las ciudades como: a) finanzas, inversión y entorno empresarial; b) resultados macroeconómicos; c) calidad de vida; d) economía del conocimiento, capital humano y tecnología; e) infraestructuras y bienes raíces; f) medio ambiente y sostenibilidad; g) imagen, marca y destino; h) cultura y diversidad; i) coste de la vida y asequibilidad, entres otros.

Los gobiernos locales no deberían confiar tanto en los índices numéricos comparativos para presentarse como mejores frente a otras. Los criterios de clasificación suelen ser confusos, las cifras poco comparables, las realidades demasiado diversas. Además, hacer uso de cifras conlleva un riesgo: estas se desactualizan rápidamente.



Algunas empresas consultoras incluso han desarrollado índices altamente cuestionables. Este es el caso del Economist Intelligence Unit, organismo vinculado a la influyente revista británica *The Economist*, el cual con base en criterios diversos, se permite publicar su lista de las diez mejores ciudades del mundo acompañada de la lista de las diez peores. Es evidente que cualquier clasificación de esta naturaleza estará necesariamente determinada por la metodología aplicada.



Índice de atractividad de inversiones urbanas
Universidad del Rosario (Colombia)
y la consultora IdN Inteligencia de Negocios (Chile)



Ranking de ciudades latinoamericanas para la atracción de inversiones

El Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) de la Universidad del Rosario de Colombia y la consultora IdN Inteligencia de Negocios (Chile), presentaron la Guía “Ciudades latinoamericanas más atractivas para invertir” (2014), que es la 5ª versión del Ranking de las Ciudades más Atractivas en América Latina para las Inversiones. Para tal fin, se actualizaron las variables que componen el Índice de Atractividad de Inversiones Urbanas -INAI-, el cual resume el desempeño de cerca de 50 indicadores de alcance nacional y metropolitano de alto impacto en la toma de decisiones de localización por parte de los inversionistas.

En este contexto, la construcción del INAI 2014 tuvo en cuenta, para las 51 ciudades más importantes de América Latina (tres más que el año 2013), sus atributos y desempeño en el orden local y nacional durante el 2013, y sus expectativas de expansión para 2014 así como el comportamiento de las principales variables económicas y de entorno que resultan relevantes para un inversionista que está buscando localizar su operación en un determinado mercado de la región. Así pues, se realizaron ejercicios cuantitativos y cualitativos sobre diversas variables para las dos categorías ya mencionadas del clima para invertir: (i) Escala Nacional, a la que se le asignó un peso del 35% dentro del modelo y (ii) Escala Ciudad (Metropolitana), que captura el 65% restante.

Entre la Escala Nacional se midió el tamaño del mercado interno y acceso al mercado externo; la competitividad de costos (de transacción, producción y tributarios) y factores de riesgo (político y económico). A nivel ciudad se midió el poder de compra y desempeño económico esperado; la reputación y presencia global; el confort urbano (seguridad, oferta cultural, mega-eventos, costo de vida, disponibilidad de servicios a escala humana); el potencial de financiamiento de nuevos proyectos y la calidad de la oferta de educación superior, entre otros.



**Índice de atractividad de inversiones urbanas
Universidad del Rosario (Colombia)
y la consultora IdN Inteligencia de Negocios (Chile)**



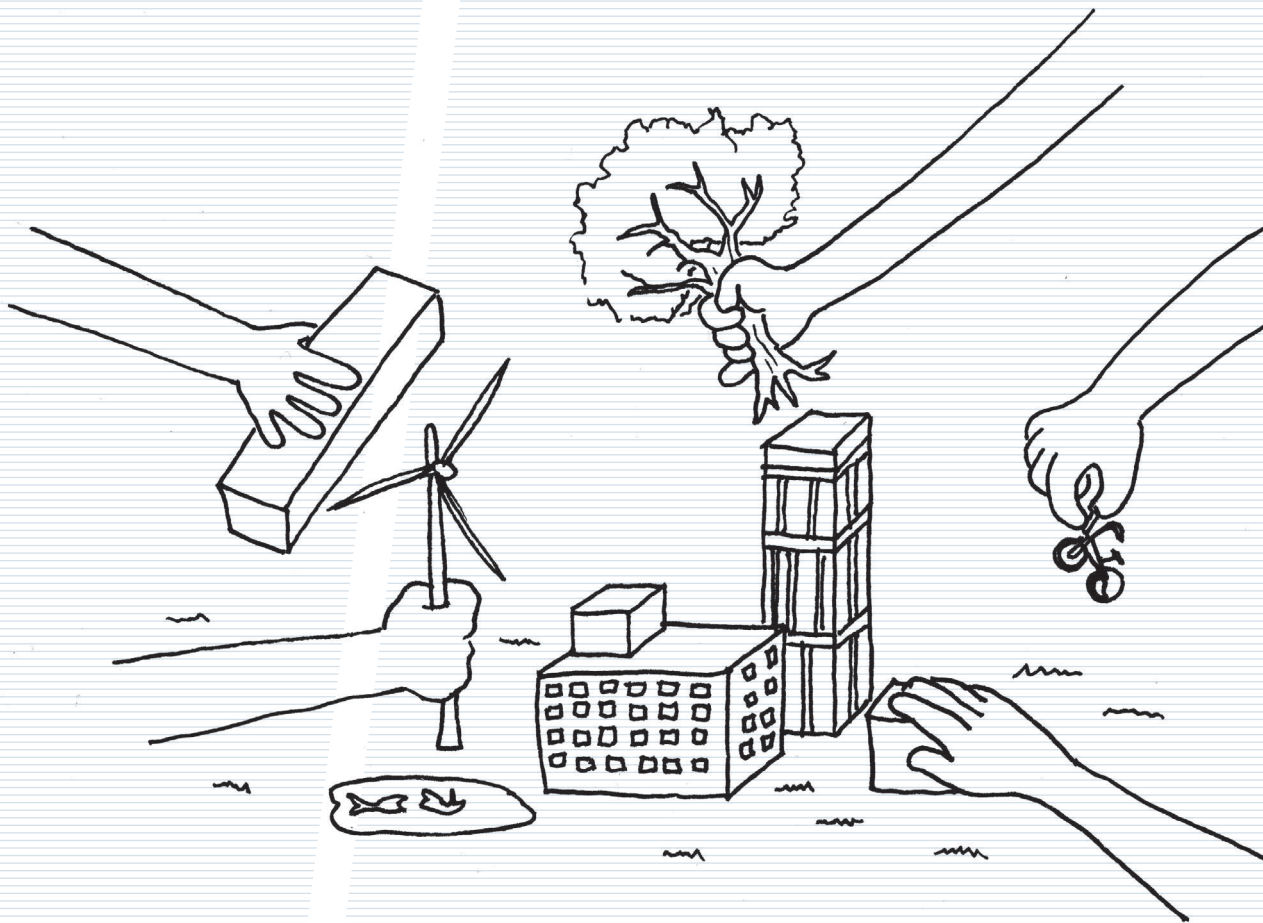
Buena práctica en la atractividad territorial

El desarrollo de *rankings* e índices de ciudades con metodologías exhaustivas por parte de universidades y consultorías permiten que las ciudades asuman como áreas de oportunidad los elementos que son considerados en tales estudios. El INAI recoge, primeramente, aquellas variables de entorno país que entregan los primeros lineamientos para luego discernir aquellos factores a escala ciudad que son los reales diferenciadores entre las posiciones del *ranking* y representan las decisiones de localización de las empresas extranjeras.

Más información

<http://www.urosario.edu.co/competitividad/ur/Ranking-de-Competitividad/>

Fuente: INAI, 2014





5. Ideas fuerza para poner a su ciudad en el mapa del mundo

Este capítulo tiene como objetivo ayudar a que la atraktividad territorial sea un mecanismo de proyección internacional de las ciudades en el espacio euro-latinoamericano. Para ello, se incluyen a continuación algunas ideas y consejos obtenidos de la experiencia directa de funcionarios municipales, expertos, consultores, servidores públicos y académicos especialistas en el tema.

Las ideas fuerza se presentan como sugerencias que el proyecto AL-LAs propone para el diseño de planes de mercadotecnia, de competitividad y de adopción de ciudades modelo.

5.1 Identificar al territorio: una tarea de tod@s

En todo proyecto enfocado a hacer una ciudad o un territorio atractivo a nivel internacional el ciudadano residente es y debe ser el actor central y el principal beneficiario. Con esto en mente, es necesario que las autoridades tengan en cuenta las motivaciones, expectativas y necesidades de los actuales y futuros residentes para asegurar que están siendo satisfechas.

En la construcción de identidad es determinante la participación de los grupos de interés de la ciudad, tanto dentro del sector público, como en la iniciativa privada, la academia, la sociedad civil y los líderes de opinión. La coordinación entre los distintos departamentos y áreas municipales es tan indispensable como lo es el diálogo con otros actores fuera del gobierno.

Ni el gobierno ni ningún otro actor aislado tiene la habilidad y capacidad para desarrollar e implementar una estrategia de atraktividad internacional por sí solo. Además, cuando la estrategia es conjunta tendrá un mayor alcance ya que los grupos e individuos pueden jugar un rol de embajadores para la ciudad.

Así, es indispensable saber que la construcción de la identidad de una ciudad dependerá de su apropiación por parte todas y todos. Antes de hacer campañas publicitarias, el gobierno local deberá recoger el sentir de la población sobre el tipo de modelo o marca que quiere transmitir su ciudad y sólo entonces se podrá articular el mensaje que se dará afuera.

“Para ser atractivas, las ciudades no debemos competir como si estuviéramos en un mercado. La gestión pública puede cambiar la imagen de una ciudad, siempre y cuando se realice de manera inclusiva y participativa. Un territorio no es un producto. Hay que ser congruentes entre lo que ofrece la ciudad, su gobierno, su población y lo que se quiere proyectar fuera”.

ANNE SZTEINBERG,

Relaciones Internacionales, Municipio de Morón, Argentina.

“No hay modelo de ciudad si éste no viene de su gente. En Villa el Salvador nos reconocen porque nos reconocemos. Nuestra identidad es internacional porque es ciudadana, es auténtica.”

MICHEL AZCUETA,

ex-alcalde de Villa El Salvador, Perú.



Andalucía, te quiere Comunidad Autónoma de Andalucía, España



Campaña de promoción de los atractivos del territorio: cultura, naturaleza, negocios

Turismo Andaluz S.A. (TURASA) es una sociedad mercantil del sector público andaluz que se crea en diciembre de 1992. Su misión es desplegar las estrategias del Gobierno andaluz para el sector turístico empleando las herramientas de promoción, planificación e innovación para la prestación de servicios especializados, generando valor para nuestros grupos de interés.

En 2004, Andalucía lanza su nueva campaña de promoción turística, que, como toda campaña, tiene como propósito incrementar el Producto Interior Bruto (PIB), lo que exige idear, crear y ejecutar mensajes que se ajusten a la ley dentro del espacio público.

La imagen de marca “Andalucía te quiere” promovida por las Administraciones Públicas (Junta de Andalucía) pretende reforzar la imagen de marca turística del lugar (cultura andaluza -arte hispanoárabe, flamenco y religión-, patrimonio cultural tradicional, infraestructuras modernas, naturaleza espectacular, población rural, relax, deporte náutico, golf, turismo -de negocios, de deporte, de playa y de naturaleza-) para promocionar e impulsar la contratación de servicios y productos del destino anunciado. El objetivo principal de esta modalidad es promocionar e impulsar la imagen del lugar con un interés económico, en aras del beneficio común.

Buena práctica en la atraktividad territorial

Esta campaña ha ido evolucionado desde el 2004 y ha sido difundida en el mercado nacional e internacional enfatizando los significados «sol y playa» y «cultura y naturaleza». Dirigida a segmentos de consumidores distintos: 1) Litoral e interior; 2) Sol y playa; 3) Cultural; 4) Golf; 5) Cruceiros; 6) Puertos deportivos; 7) Camping; 8) Ciudad; 9) Salud y bienestar; 10) Reuniones y congresos.

La comunicación turística es muy importante, los slogans «Andalucía te quiere» «Smile! You are in Andalucía» y ahora «Tu mejor Tú» unifican un conjunto de acciones de promoción turística, definidas desde el marco jurídico español como publicidad institucional, participes de la construcción de la imagen de marca de Andalucía como destino turístico (Martínez y Nicolás, 2013: 208, las cursivas son del autor).

Más información:

<http://www.turismoandaluz.com/inicio>

Fuente: Martínez y Nicolás, 2013

5.2 El gobierno local como articulador de la visibilidad local

La visión del líder político y de su aparato completo de gobierno es clave en el lanzamiento de una estrategia de promoción y visibilidad internacional para la ciudad. Aunque como se ha explicado, la atraktividad de un territorio no depende sólo el gobierno, este debe jugar un papel de articulador. Es decir, se estaría en presencia de un “liderazgo creativo” donde el alcalde, gobernador o autoridad encabezan la estrategia. Así, el gobierno local estará en posibilidades de recoger, unir, y compartir las visiones, objetivos y aspiraciones de su ciudad, dando cuerpo a una visión de conjunto.

Es indispensable evitar la dispersión entre los distintos departamentos municipales a la hora de dar un mensaje. Esto es muy común y resulta contraproducente. De poco sirve que las áreas de desarrollo económico, turismo, cultura, inversiones, etc. de un gobierno local tengan su propia estrategia aislada de relaciones internacionales y posicionamiento. La falta de coordinación se percibe afuera como desorden.

Con apertura, confianza, comprensión mutua y disposición para compartir ideas y motivaciones, el gobierno local jugará su papel de articulador para desarrollar una visión de la ciudad ‘aspiracional’, alcanzable mediante la planeación y la implementación de políticas públicas concretas.



Montevideo, una ciudad abierta al mundo

Desde 1990, las autoridades locales de Montevideo han apostado por darle a su ciudad una imagen de apertura, diversidad y pluralidad política, como parte del proceso de integración regional que apoya fuertemente Uruguay. Por esa razón, para Montevideo resultó estratégico su nombramiento como Secretaría Técnica del MERCOSUR y Sede Permanente de MERCOCIUDADES.

Uno de los objetivos de la administración es mostrar abiertamente la historia de Montevideo, aprovechando la marca y la identidad de Mercosur y preguntándose ¿qué aporta Montevideo al MERCOSUR?

1. Uruguay es el 4° destino turístico en América del Sur.
2. Capital Iberoamericana de la Cultura en 2013.
3. Es una ciudad segura y con una alta calidad de vida.
4. Importancia de la ciudad como Sede de MERCOCIUDADES.
5. Tiene como objetivo propugnar la cooperación intermunicipal.
6. Potencia actividades comunes e integradas vinculadas a la cultura, la recreación, el deporte y el turismo.
7. Impulsa la adopción de políticas coordinadas destinadas a que el sector de escasos recursos acceda a todos los servicios públicos y no sea marginado del desarrollo social y ciudadano.

5.3 La importancia de contar con servicios e infraestructura adecuados

Una ciudad que no tiene buenos servicios y cuya infraestructura es deficiente difícilmente será una ciudad atractiva a nivel internacional. Si la ciudad es capaz de brindar servicios públicos de calidad que creen un ambiente funcional y atractivo para visitantes extranjeros y residentes, podrá especializarse como destino de talento, inversores, turismo o eventos de renombre mundial.

En este campo, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación juegan un papel cada vez más importante en la competitividad de las ciudades. Su importancia permea prácticamente todos los aspectos de la vida en



Montevideo, Capital del MERCOSUR Intendencia de Montevideo, Uruguay



Montevideo
deTodos

8. Desarrolla el intercambio y la cooperación horizontal entre los gobiernos locales de la región, según lo estipulado en sus Estatutos.
9. Coordina proyectos y desarrolla programas integrados, con el objetivo de facilitar la realización de servicios y calificar la infraestructura urbana.

Buena práctica en la atraktividad territorial

Desde la cuestión física y urbana, la ciudad donó un importante edificio para la sede del organismo a fin de demostrar la relevancia que tiene el proceso de integración, modelo y referente de la ciudadanía merca sureña. Desde una perspectiva más psicológica e identitaria, ha detonado la creación de una comisión que trate este asunto con la finalidad de observar la preparación de la ciudad para adquirir la identidad del MERCOSUR. Y desde la cuestión sociopolítica, la administración se ha centrado en procesos de descentralización, ampliación de democracia e inclusión social.

Más información

<http://www.montevideo.gub.uy/>

<http://mvd2030.montevideo.gub.uy/>

sociedad y son hoy indispensables para un territorio que desee considerarse atractivo.

En suma, un modelo de ciudad que sea referente internacional y que se reconozca por ello estará basado también en la calidad de vida de la población local y en su capacidad para compartir dicho bienestar con los visitantes. Los servicios y la infraestructura adecuados son requisitos elementales que todo gobierno local debe cumplir para atender a la población con dignidad.

“A la Ciudad de México no puedes promocionarla con un simple ‘ven y hospédate en un hotel’, sino es ‘ven y vive una experiencia única, diferente, inolvidable’. Nuestra oferta como Ciudad tiene que ser integral, haciendo uso de todos los elementos turísticos, culturales y tecnológicos a nuestro alcance.”

ARMANDO LÓPEZ CÁRDENAS

Director del Fondo Mixto de Promoción
Turística de la Ciudad de México.

**STYLEMAP****Ciudad de México, Distrito Federal, México****Guía de bolsillo y aplicación (APP) del Fondo Mixto de Promoción Turística de la Ciudad de México**

La principal función del Fondo Mixto de Promoción Turística del Distrito Federal (FMPT) es implementar, asesorar y financiar planes, programas y acciones para promover la actividad turística del a nivel local, nacional e internacional a través de la creación de la marca ciudad CDMX como estrategia de diferenciación y posicionamiento. Esta plataforma ha colocado al Distrito Federal como sede de grandes eventos, receptora de industria de congresos, incentivos, convenciones y exposiciones, impulsando la creación de proyectos estratégicos, bajo un concepto de innovación y creatividad. A nivel internacional trabaja en 3 ejes rectores: 1) Convenios de colaboración internacional (City to City Partnership), 2) Comunicación mediática internacional, y 3) Comunicación en medios digitales.

La Ciudad de México (CDMX) fue reconocida como la mejor ciudad de Centro y Sudamérica para los turistas de acuerdo con los premios World's Best Awards 2014 de la revista estadounidense Travel and Leisure. El galardón fue otorgado por más de 70.000 lectores y líderes de opinión de dicha revista que se especializa en viajes y estilo de vida. Uno de los factores centrales de esta situación ha sido la Guía de bolsillo bilingüe (STYLE MAP – MEXICO CITY) promovido por FMPT.

El Style Map Ciudad de México es una invitación para conocer una de las urbes más dinámicas, creativas y excepcionales del mundo. Esta guía cubre todo lo que un viajero necesita conocer sobre la CDMX: museos de clase mundial, importantes galerías, restaurantes, opciones de compras, cafés y lugares para tomarse un descanso.



STYLEMAP

Ciudad de México, Distrito Federal, México



El Style Map es una guía de bolsillo bilingüe (español e inglés) dirigida a visitantes de la ciudad nacionales e internacionales de alto poder adquisitivo. Elaborada a través de descripciones, semblanza, ubicación, mapa, horarios y sitios web de cada lugar para facilitar las visitas a la ciudad. Al cierre del mes de mayo la guía había representado para el FMPT una recuperación total de \$19,560,80 pesos mexicanos entre sus dos formatos, siendo preferida la aplicación para móvil con más de 1.382 descargas (FMPT, 2014:66).

Buena práctica en la atraktividad territorial

Para la creación de la guía se realizó una alianza estratégica con Travesías Media empresa enfocada en la generación de contenidos editoriales (impreso y digital). La Guía de bolsillo (y su APP) inciden de manera directa y transversal en la economía, la cultura y la sociedad, ya que ofrecen lo más destacado de la ciudad para explorar los mejores lugares; teniendo como estrategia principal la atracción de turistas, y estableciendo internet como herramienta indispensable para difundir la información.

StyleMap se distingue por emplear las Tecnologías de la Información y Comunicación para mostrar 1) la infraestructura de la ciudad, 2) los mejores lugares para que el turista disfrute y por lo tanto, los servicios sean de calidad, y 3) dar un acceso más rápido y sencillo de las actividades a realizar en la ciudad.

Más información

<http://www.fmpt.df.gob.mx/fondomixto.html>

5.4. Imaginar el futuro: el potencial del territorio en el largo plazo

Es común que un alcalde o gobernante local se pregunte cómo poner a su ciudad en el mapa del mundo y convertirlo en un destino atractivo. Para muchos, pareciera imposible que su ciudad goce de fama en ausencia de atributos naturales o riquezas fuera de lo normal. Así, pequeños municipios y grandes ciudades por igual desperdician la oportunidad de internacionalizarse pues



BE BERLIN: EL LUGAR PARA ESTAR Berlín, Alemania



Diversidad, historia e innovación como elementos de promoción y atracción

En la primera parte de la década de 1990 una serie de asociaciones público-privadas se crearon para promover y comercializar la ciudad de Berlín entre distintos públicos. En ese entonces, los mensajes se centraron en la producción y difusión de imágenes de la “nueva” Berlín en construcción (Colomb y Kalandides, 2011).

Posteriormente, en 2008, fue lanzada la campaña de mercadotecnia *Be Berlin* por el alcalde de Berlín, Klaus Wowereit, el Senado y los socios de la comunidad de negocios de Berlín. El objetivo de la campaña fue reforzar la imagen positiva de Berlín y promover la ciudad a nivel nacional e internacional como un gran lugar para vivir, como una ciudad líder en negocios e industria, así como un destino turístico.

Esta estrategia de cuatro años se enfocó en los tomadores de decisiones internacionales, posicionando a la ciudad como un lugar emocionante para los negocios y la ciencia, una región industrial orientada hacia el futuro, una metrópoli creativa de renombre mundial o, simplemente, un lugar para estar. *Be Berlin* significa mostrar a la ciudad como metrópoli casual y relajada, internacional y abierta, irradiando alegría y creatividad, y donde es un placer vivir. Se trata de las personas que integran Berlín. Los berlineses son Berlín. Ellos son los embajadores de nuestra ciudad (Colomb y Kalandides, 2011).

- 2008. Lanzamiento de la marca: *Be Berlin*.
- 2009. Internacionalización de la marca, con su nuevo lema “el lugar para estar”.

no encuentran en su territorio el atributo que los haga un destino especial.

En este sentido, la experiencia muestra que una ciudad se puede convertir en destino internacional de manera relativamente fácil, cuando el gobierno y la sociedad coinciden en proyectar una identidad legítima, concreta, real. No todas las ciudades son estéticamente atractivas como Venecia. En ausencia de riquezas o atributos espectaculares, las ciudades pueden dotarse de una identidad propia a través de muchas maneras.



BE BERLIN: EL LUGAR PARA ESTAR

Berlín, Alemania



- 2010. Se puso en marcha la campaña centrada en la industria y el compromiso social, con el lema “Berliner ich bin ein”.
- 2011. La iniciativa *Berlinternational* destacó la diversidad cultural de Berlín, y promovió a la ciudad como un territorio para la innovación.
- 2012. Se puso en marcha Berlín “Un gran lugar para vivir”, una campaña centrada en las características especiales que hacen de la ciudad un lugar con alta calidad de vida.

Buena práctica en la atraktividad territorial

El objetivo de la campaña de *branding* de la ciudad fue doble: asegurar la visibilidad hacia el exterior y reforzar la identidad local en el interior. La campaña está organizada en dos fases: la primera se dirige a los berlineses, y su objetivo es movilizar la participación activa de los habitantes de la ciudad, a través de la recogida de sus narraciones sobre Berlín, y el fomento de la construcción de alianzas estratégicas entre los actores institucionales. La segunda fase, iniciada en marzo de 2009 con un evento en Nueva York, se orientó y utilizó métodos más convencionales de la ciudad a nivel comercialización internacional, tales como eventos o campañas publicitarias en los medios de comunicación.

Más información

<http://www.be.berlin.de/>

“Cuando una estrategia de atraktividad triunfa es cuando los visitantes se vuelven ‘validadores’, ‘embajadores’ o ‘cónsules’ de la ciudad en el mundo, invitando a sus colegas, amigos o familiares para que la vayan a ver y vivir.”

ISABEL ACEVEDO,

Agencia de Cooperación
e Inversiones de Medellín y el Área
Metropolitana, Colombia.

Lo importante aquí es no darse por vencido y atreverse a identificar las grandes posibilidades para hacer atractiva una ciudad a futuro. La diversidad y la multiculturalidad como elementos distintivos (Berlín, en Alemania); un museo (el Guggenheim de Bilbao); un festival (el Carnaval de Río de Janeiro); un evento anual (el Oktoberfest en Múnich); o un edificio (la ópera de Sydney), son algunos de los ejemplos que han dotado de identidad a una ciudad y con ello, potenciado la visibilidad que de ella se tiene en el mundo.

La experiencia demuestra que no hay recetas preestablecidas en la atraktividad de las ciudades y que por ello, cada estrategia debe interiorizarse y reflejar las características del modelo de gestión local.

5.5 La indispensable originalidad

Cada ciudad es única, irremplazable, auténtica y por tanto original. Considerar las buenas prácticas y los modelos de otras ciudades es una forma de aprender de lo que otros han hecho, pero esto no significa copiar y trasponer modelos irreflexiva o artificialmente.

La originalidad depende en primera instancia de un componente creativo. De nada sirve copiar un logotipo o una estrategia de promoción internacional trasponiéndola a una realidad completamente diferente. La originalidad reside en la capacidad del gobierno local para articularse con la población y los actores del territorio y recorrer juntos, sin miedo, el camino único que los hará diferenciarse del resto.

Las nuevas tecnologías de la comunicación abren canales de visibilidad inimaginados para los gobiernos locales, en todos los rincones del planeta. La originalidad para destacarse no tiene límites.



“Talín activa”

Talín, Estonia



Uso de las Tecnología de las Información y Comunicación para la atraktividad de una ciudad

En 2004, se formuló un plan a largo plazo para el desarrollo de la ciudad de Talín “Estrategia 2025” (hoy Talín 2030), con los dos visiones generales: ‘Talín activa’ (basada en una economía moderna y desarrollada) y ‘Talín de bienestar’ (con una ambiente agradable para vivir) siendo las TIC el sector precursor de estas visiones. Talín se ha transformado en una ciudad inteligente, reconocida internacionalmente desde 2007. En ese mismo año, los servicios de la Ciudad fueron reconocidos con el Proyecto *One-Stop-Shop*, y obtuvo el certificado de “la mejor práctica” por el European Public Sector Award (EPSA).

Talín ha sido pionera en muchos aspectos de los servicios públicos: m-parking, e-Gobierno, transporte público (tarjeta de identificación), puntos de acceso público a Internet, etc. Por un lado, el amplio uso de internet y soluciones basadas en la navegación web y el desarrollo del e-Gobierno se iniciaron en Talín, por lo que también la ciudad se ha convertido en un punto de acceso para dicha tecnología. Por otro lado, un gran número de empresas innovadoras de reciente fundación han sido capaces de aumentar su financiación de capital.

Buena práctica en la atraktividad territorial

Fuerte enfoque sectorial de las TIC. La nueva administración pública usó las TIC, como herramientas más versátiles y centradas en el servicio a la ciudadanía, como el eje fundamental en el mejoramiento y transformación de la ciudad. Ha sido precursor en muchos sentidos de servicios públicos como el e-Gobierno, el transporte público o los puntos de acceso a internet público. Es por ello que entra en la categoría de ciudad original y novedosa. Ha sabido utilizar la tecnología para mejorar el gobierno local, la cultura de servicio e instituciones efectivas.

Más información

<http://www.tallinn.ee/>

Bosse, J., Heichlinger, Padovani, E., & Ole Vanebo, J., 2013

5.6 Seducir a través de una narrativa

Es indispensable dar a conocer lo que está pasando en la ciudad. Sin embargo, en la construcción de identidad territorial lo que se diga sobre la ciudad deberá nutrir a la vez la imagen interna y externa. Todas las ciudades tienen una imagen, positiva o negativa. Pero no siempre coincide la imagen interna (la que tiene la población local) de la externa (la que se tiene en el extranjero).

“La ciudad debe ser capaz de seducir.”

RODRIGO PERPETUO,
Subsecretario de Relaciones
Internacionales
de Belo Horizonte, Brasil.

El aspecto emocional es fundamental. Si un empresario piensa invertir en mi ciudad su decisión dependerá en gran medida de lo que piense su pareja, de las escuelas para sus hijos, de la calidad humana de su gente. El objetivo de toda estrategia de atraktividad internacional es mitigar la imagen negativa y potenciar la positiva. Para ello es indispensable construir la narrativa de la ciudad, esto es la versión, leyenda o el relato que mejor describe la ciudad.

Narrar a la ciudad no significa sólo hablar de sus atractivos, sino construir una idea de ciudad a través de un cuento (lo que se conoce en inglés como *storytelling*). La narración de la ciudad precede a la ciudad real y marca a menudo las modalidades según las cuales el visitante se encuentra con ella.

La narrativa de ciudad va mucho más allá de una simple enumeración de sus características o particularidades, ésta deberá ser capaz de transmitir la esencia misma de lo que allí sucede: el ritmo de su vida, el carácter de su gente, el ambiente de sus espacios públicos y la magia de vivir en ella.

5.7 Internacionalización y cooperación

La atraktividad de un territorio se verá altamente fortalecida si las políticas locales se acompañan de un componente internacional. En el mundo de hoy, la geografía no es más el elemento determinante de las relaciones internacionales y el ciudadano vive constantemente permeado a información, datos, imágenes y valores provenientes de cualquier lugar del planeta. En este sentido, todo mensaje de identidad territorial deberá contar con un componente internacional. Es decir que el gobierno deberá pensar en que su público ya no es sólo el que vota en su ciudad, sino el potencial visitante, inversor o turista. Hoy son cada vez más las ciudades que se dotan de páginas de internet y folletos promocionales en distintos idiomas, concebidos a menudo para mercados específicos o públicos meta en determinada región del mundo. Así, la estrategia de atraktividad se desdobla por regiones, tipo de actores, tipo de actividades, haciéndose más global e integral y con mucha mayor eficacia.

Pero la internacionalización de los gobiernos locales debe también realizarse desde una óptica de cooperación y no tanto de competencia. Si bien las ciudades compiten en los hechos para ser más atractivas unas que otras, compiten por eventos, inversionistas y turismo; en la actualidad hay más espacio para sinergia y colaboración.

Para el proyecto AL-LAs ésta sin duda es una idea fuerza que se repite a lo largo de todos nuestros aprendizajes y que constituye el núcleo de nuestra acción como una alianza de ciudades, territorios y redes que se apoyan, se acompañan y se nutren de las experiencias de uno y otros. Con este espíritu será más fácil contribuir al bien común, dejando detrás las visiones mercantilistas que conciben a la ciudad como un producto y a su internacionalización tan sólo como una estrategia de promoción.



Rainbow Cities Network Red de ciudades arcoiris

Nacida en 2008, la red de ciudades arcoiris (Rainbow Cities Network, en inglés) es una organización que agrupa a gobiernos locales preocupados y ocupados con políticas LGTB. En 2015 la red contaba con 41 ciudades miembros, la mayoría en los Países Bajos, país que la vio nacer. La red tiene como objetivo promover el intercambio de experiencias entre ciudades y la realización de actividades conjuntas en defensa de la libertad sexual y en contra de la discriminación. Adicionalmente a las ciudades holandesas, la red cuenta como miembros a: Berlín, Colonia, Hamburgo y Munich (Alemania), Bergen (Noruega), Bruselas y Gante (Bélgica), Dumphries y Galloway (Escocia), Ginebra y Zurich (Suiza), Madrid (España), Ljubljana (Eslovenia), Turín (Italia) y Viena (Austria).

MOVISIE (Centro de Desarrollo Social de los Países Bajos) ha sido encargado por el Ministerio de Educación, Cultura y Ciencia de los Países Bajos para apoyar a la red y así mejorar la seguridad de los ciudadanos LGTB, fortalecer la identidad de género y contribuir a la aceptación social de la diversidad sexual en las ciudades.

La Red de Ciudades Arcoiris es una plataforma muy útil para conocer ejemplos de políticas de apertura a las comunidades LGTB en distintos países y es una fuente de datos e información sobre como un municipio puede adaptar sus políticas públicas, realizar programas y promover actividades que lo hagan más atractivo para este segmento poblacional, con alto poder adquisitivo.

Más información

www.movisie.com/european-cities-start-rainbow-cities-network



2012-16 Corporate strategic plan, Guelph, Ontario, Canadá



Plan de comunicación corporativa de la ciudad de Guelph

La construcción colectiva del plan de comunicación de la ciudad de Guelph (2012-2016) es un claro ejemplo de la participación de las partes interesadas o *stakeholders* de una ciudad. Ello se refleja en su imagen corporativa de ciudad:

- Visión: Ser la ciudad que marca la diferencia actuando a nivel local como a nivel mundial para mejorar la vida de los residentes, la comunidad y el mundo.
- Misión: Construir una ciudad excepcional, proporcionando un servicio municipal de excelencia y de valor.
- Valores: Integridad, Excelencia y Bienestar

Áreas y directrices estratégicas de caso Guelph

Excelencia organizacional	Innovación en el gobierno local	Construcción de la ciudad
Involucrar a los empleados a través de la excelencia en el liderazgo.	Construir un entorno adaptable para la innovación gubernamental para garantizar la sostenibilidad fiscal y el servicio.	Asegurar una ciudad segura, inclusiva, atractiva y sostenible.
Desarrollar equipos de trabajo colaborativo y aplicar sistemas enteros pensado para ofrecer soluciones creativas.	Prestar servicios públicos de excelente calidad.	Ser económicamente viable, flexible, diversa y atractiva para los negocios.
Construir sistemas robustos, estructuras y marcos alineados a la estrategia	Garantizar la rendición de cuentas, la transparencia y el compromiso	Fortalecer los ciudadanos y las partes interesadas compromiso y comunicaciones.

Buena práctica en la atraktividad territorial

El plan de comunicación de Guelph es la culminación de más de un año de consultas con la comunidad, las mejores prácticas y otras investigaciones. El plan sirve como un marco compartido y proporciona orientación general de cómo la Ciudad de Guelph se comunica con los residentes, empleados y otras partes interesadas.

Más información

<http://guelph.ca/>

Referencias Bibliográficas:

- Albuquerque, Francisco; Costamagna, Pablo & Ferraro, Carlo (2008/2013), *Desarrollo económico local, descentralización y democracia: ideas para un cambio*, Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de General San Martín.
- Amendola, Giandomenico (2000). "Construir la imagen de la ciudad" (cap. XIV), en *La Ciudad Postmoderna* (pp. 285-308), Madrid, España: Celeste Ediciones.
- Anholt, Simon (2010), *Places. Identity, Image and Reputation*, London, Great Britain: Palgrave McMillan.
- Belloso, Juan Carlos (2011), "The City Branding of Barcelona: A Success Story" (Chapter 15) in Keith, Dinnie, *City Branding. Theory and cases*, (pp. 118-123), London, Great Britain, Palgrave McMillan.
- Bendel, Peggy R. (2011), "Branding New York City - The Saga of 'I Love New York'" (Chapter 24) in Keith, Dinnie, *City Branding. Theory and cases*, (pp. 179-183), London, Great Britain, Palgrave McMillan.
- Borja, Jordi & Castells, Manuel (2006), *Local y Global. La Gestión de las ciudades en la era de la información* (segunda ed.), Ciudad de México, Taurus.
- Bustamante, Sandra & De la Varga, Octavi (2014, julio) "La articulación público – privada y la cooperación descentralizada: puntos de partida para el fortalecimiento de las políticas públicas locales" (ponencia). I congreso: Articulación entre lo público y lo privado" Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF). 10 y 11 de julio, Buenos Aires, Argentina. Versión electrónica: [<http://equitaurbe.com/2014/07/17/articulacion-publico-privada-y-cooperacion-descentralizada/>].
- Cabrero Enrique (ed.) (2012), *Retos de la competitividad urbana en México*, Ciudad de México, Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE).
- Cabrero, Enrique, Orihuela, Isela & Ziccardi, Alicia (2003, 2005), "Ciudades competitivas-ciudades cooperativas: conceptos clave y construcción de un índice" (documento de trabajo 139), División de Administración Pública, CIDE, versión en electrónico: [<http://www.premiomunicipal.org.mx/p2009/docs/Ciudades%20competitivas-%20EC.pdf>] y en C. Arce, Cabrero, E. & A. Ziccardi (coords.), *Ciudades del siglo XXI: ¿competitividad o cooperación?* (pp. 105-144). Ciudad de México, Miguel Ángel Porrúa-CIDE.
- Castells, Manuel (1999), *La era de la información. La Sociedad red* (tomo 1); Ciudad de México: Siglo XXI editores.
- Dinnie, Keith (2011), "Introduction to the Theory of City Branding" (Chapter 1) in Keith, Dinnie, *City Branding. Theory and cases*, (pp. 3-7), London, Great Britain, Palgrave McMillan.
- Elizagarate, Victoria (2008), *Marketing de ciudades. Estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global* (2ª ed.), Madrid, Pirámide-ESIC.
- Florek, Magdalena (2011), "Online City Branding" (Chapter 10), in Keith, Dinnie, *City Branding. Theory and cases*, (pp. 82-90), London, Great Britain, Palgrave McMillan.
- Fondo Mixto de Promoción Turística del Distrito Federal (FMPT) (2014), *Informe de actividades Ene-Oct 2014*, Ciudad de México: FMPT. Versión electrónica: [http://www.fmpt.df.gob.mx/descargas/informe_ene_oct.html#/o].
- García, Aurora (2012, Julio), "La influencia del 'I love NY' en el city branding" (entrada de blog) *Foroalfa* [<http://foroalfa.org/articulos/la-influencia-del-i-love-ny-en-el-city-branding>].

- Garzón, Vladimir & Bernal, Edgar (2014). *Dialogar para internacionalizar la ciudad. Guía para realizar diálogos multiactor sobre acción exterior de los gobiernos locales* (eBook). Ciudad de México: Proyecto AL-LAs y Gobierno del Distrito Federal.[<https://www.proyectoallas.net/documents/161716/190300/GUIA+DE+DIALOGOS+MULTIACTOR+ALLAs.pdf/eab55763-7d86-4efb-80cb-4d5df6220018>].
- Hall, Tim (1998/2001), *Urban Geography*, London and New York: Routledge.
- Hankinson, Graham (2010), "Place branding theory: a cross-domain literature review from a marketing perspective" (Chapter 2) in Ashworth, Gregory & Kavaratzis, Mihalis (eds.), *Towards Effective Place Brand Management Branding European Cities and Regions* (pp. 15-35), Cheltenham, UK - Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Harvey, David (1989), "From managerialism to entrepreneurial city", *Geografiska Annaler* (pp. 3-17), Series B, Human Geography, Vol. 71, No. 1, Swedish Society for Anthropology and Geography.
- Hatem, Fabrice (2004a), "Attractivité: de quoi parlons nous?" *Revue Pouvoirs locaux*, n°61, 2ème trimestre. [http://fabrice.hatem.free.fr/index.php?option=com_content&task=view&id=35&Itemid=45].
- (2004b), "Investissement international et politiques d'attractivité" *Economica*, Paris. [http://fabrice.hatem.free.fr/index.php?option=com_content&task=view&id=15&Itemid=45].
- Hatem, Fabrice (1998), *L'investissement international à l'horizon 2002*, Paris, DII-Cnucead-Arthur Andersen, des finances et de l'industrie; Hospers, Gert-Jan (2011), "City Branding and the Tourist Gaze" (Chapter 4) in Keith, Dinnie, *City Branding. Theory and cases*, (pp. 27-35), London, Great Britain, Palgrave McMillan.
- Katz, Jorge & Hilbert, Martín (2003), *Los caminos hacia una sociedad de la información en América Latina y el Caribe*, Santiago, Chile: CEPAL. Hay una versión electrónica en: [<http://www.cepal.org/es/publicaciones/los-caminos-hacia-una-sociedad-de-la-informacion-en-america-latina-y-el-caribe>].
- Katz, Raúl (2009), *El papel de las TICS en el desarrollo: Propuesta de América Latina a los retos económicos actuales*, Madrid, España: Ariel. Hay una versión electrónica en:[http://cedoc.infod.edu.ar/upload/El_Papel_de_las_TIC_en_el_Desarrollo_Katz.pdf].
- Krugman, Paul (1996), "Making sense of the competitiveness debate" *Oxford Review of Economic Policy* (pp. 483-499), 3.
- Landry, Charles (2007, octubre) *The art of city making*. Ponencia presentada por el Periódico el Informador realizada en Cine Toma I, Guadalajara, México.
- Landry, Charles (2006), *The art of city making*, London, GB: Earthscan.
- Lara, Ray Freddy (2014), "Una tipología para el estudio de la proyección internacional de ciudades" en Basail, A. y Contreras, O. (Coords.). *La Construcción del Futuro: los retos de las Ciencias Sociales en México. Memorias del 4 Congreso Nacional de Ciencias Sociales*, (pp.293-310), Tuxtla Gutiérrez-Tijuana, CESMECA-UNICACH COMECISO. Versión electrónica: [<http://www.comecso.com/congreso/memoriasc.html>].
- Lara, Ray Freddy (2013), *La construcción de ciudades modelo y su proyección internacional. Los casos de Bilbao, Ciudad de México y Singapur* (Anteproyecto de Tesis Doctoral). Departamento de Derecho Internacional

- Público, Relaciones Internacionales e Historia del derecho, Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea.
- Lara, Ray Freddy (2011), "Una tipología sobre la internacionalización de las ciudades", *Revista de la Universidad del Valle de Atemajac* (pp.43-58) Año XXV, N° 71, Septiembre-Diciembre, Guadalajara: UNIVA.
- Lorinc, John (2011), "Why Ranking Cities Can Be Such a Tricky Business", *The Atlantic Citylab*: [<http://www.citylab.com/politics/2011/10/ranking-cities-tricky-business/236/>].
- Martín, Mariano & Rodríguez, Arturo (2014), "The cultural paradiplomacy of Barcelona since the 1980s: understanding transformations in local cultural paradiplomacy" *International Journal of Cultural Policy* (pp.1-23), London.
- Martínez, Esther & Nicolás, Miguel Ángel (2013), "La construcción de la imagen de marca «Andalucía» como destino turístico a través de las campañas publicitarias «smail you are in Andalucía» y «Andalucía te quiere»" en Cuadernos de Turismo (pp. 207-228), n° 32, Universidad de Murcia.
- Miralles, Eduard. (2014b), "Cultura Aedificat" (documento de trabajo). "El futuro de los centros culturales en la Europa creativa". Camargo (pendiente de publicación).
- Miralles, Eduard (2014c). "Cultura, de factor de desarrollo a pilar de la sostenibilidad". Ciudades y Gobiernos Locales Unido (CGLU). Versión electrónica [http://agenda21culture.net/images/a21c/articles/documentos/newA21C_Eduard_Miralles_DEF_SPA.pdf].
- Porter, Michael (1995), "The competitive advantage of the inner city". *Harvard Business Review*, 3, 55-71.
- Rodríguez, Alfredo (2013, noviembre), "La marca ciudad en las relaciones internacionales", ponencia presentada en las *VIII Jornadas Internacionais de Protocolo da APEP*, Cascáis, Portugal. Versión electrónica: [https://www.academia.edu/5334096/La_marca_ciudad_en_las_relaciones_internacionales]
- Salomón, Mónica (1993), "Las ciudades y el desarrollo en su papel internacional", *Papers: revista de sociología* (pp. 127-141), # 41, Barcelona, España: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Sánchez, Fernanda & Moura, Rosa (2005), "Ciudades-modelo: estrategias convergentes para su difusión internacional" *Revista EURE*, (pp. 21-34), #939, Santiago, Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Sánchez, Pablo (2013, abril), "#Digizens: ciudadanía digital ampliada en las ciudades inteligentes" (entrada de blog) *Urban 360°* [<http://urban360.me/2013/04/18/digizens-ciudadania-digital-ampliada-en-las-ciudades-inteligentes/>].
- Sassen, Saskia (1991), *The global city. New York, London, Tokyo*, USA: Princeton University Press.
- Silva, Iván (2005), "Desarrollo económico local y competitividad territorial", *Revista de la CEPAL* (pp. 81-100), N° 85, abril, Santiago de Chile: CEPAL. Versión electrónica: [<http://archivo.cepal.org/pdfs/revistaCepal/Sp/08508100.pdf>].
- Solé, Jordi & Subirats, Joan (1994), "La organización de los Juegos Olímpicos de Barcelona'92: un ejemplo de economía mixta o de sociedad pública-privada" (artículo en línea), Barcelona Centre d'Estudis Olímpics UAB [http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp028_spa.pdf].
- Termes, Montserrat (2006), *Los retos de la política urbana: Una nueva agenda*, (documento de trabajo), Barcelona, España: Universitat de Barcelona.

Siglas y abreviaturas

BID	Banco Interamericano de Desarrollo	UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
BIRF	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento	EIU	Economist Intelligent Unit
BM	Banco Mundial	CEPEC	Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas. Universidad del Rosario
C40	Cities Climate Leadership Group	INAI	Índice de Atractividad de Inversiones Urbanas
CFC	Cities Founding Corporation	FMPT	Fondo Mixto de Promoción Turística de la Ciudad de México
MML	Municipalidad Metropolitana de Lima	CDMX	Ciudad de México
EPSA	Premio Europeo de Servicio Público	LGBT	Lesbianas, Gays, Bisexuales y Transexuales
MOVISIE	Centro de Desarrollo Social de los Países Bajos	PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
JMJ	Jornada Mundial de Juventud	CGLU	Ciudades y Gobiernos Locales Unidos
RJ	Río de Janeiro	APEGA	Sociedad Peruana de Gastronomía
ICUB	Instituto de Cultura de Barcelona	ONU	Organización de las Naciones Unidas
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación	FIL	Feria Internacional del Libro
PIB	Producto Interno Bruto	MERCOSUR	Mercado Común del Sur
TURADA	Turismo Andaluz S.A.	MERCOCIUDADES	Red de Gobiernos Locales del MERCOSUR
DO	Denominación de Origen		
DÉLICE	Red de Ciudades Gastronómicas del Mundo		
OIDP	Observatorio Internacional de Democracia Participativa		

se terminó de imprimir en el mes de enero
de 2015 en la Ciudad de México. El tiraje fue de 1000
ejemplares más sobrantes para su reposición.



*Alianza euro-latinoamericana
de cooperación entre ciudades*

www.proyectoallas.net

05



CDMX
CIUDAD DE MÉXICO



Proyecto financiado
con el apoyo de la UE



Municipalidad Metropolitana
de Lima





*Alianza euro-latinoamericana
de cooperación entre ciudades*

Belo Horizonte

Ciudad de México

Lima

Medellín

Morón

Montevideo

Quito

Ciudades Unidas de Francia

FAMSI

Universidad del Rosario

IFAL

ARRICOD

AMAIE