



**Instituto de Ciencias de Gobierno  
y Desarrollo Estratégico**

**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA**  
**INSTITUTO DE CIENCIAS DE GOBIERNO Y DESARROLLO**  
**ESTRATÉGICO**

**PUEBLA. CIUDAD MARCA**

Tesis presentada para obtener el título de Maestría en

Opinión Pública y Marketing Político.

Presenta: Jorge Isaac Hernández Vázquez

Directora de tesis : Dra. Claudia Rivera Hernández

*Febrero 2015*

## **Dedicatoria/Agradecimientos**

Dedico esta tesis en primer lugar a mi esposa Laura Gabriela, a mis hijas Vivian y Daniela por quien me esfuerzo día a día y amo profundamente.

A mi madre, Gloria Vázquez , que lucha día a día por seguir conmigo.

A Alejandro Rodríguez Ayala, quien siempre me ha demostrado el verdadero sentido de la amistad.

También le dedico este producto de investigación al Instituto de Ciencias de Gobierno y Desarrollo Estratégico de la BUAP, a mis maestros y compañeros de aula de quienes adquirí conocimiento, pero sobre todo calidad humana.

Esta tesis fue realizada con el apoyo del Programa Nacional de Posgrados de Calidad, y dentro del marco del proyecto #215690 de la convocatoria CONACYT SEDESOL.

## Índice de Contenidos

Introducción .....	4
Capítulo 1 Marca Ciudad en el contexto de las ciudades modernas.....	09
1.1 La ciudad .....	10
1.2 Espacio público y ciudadanía.....	15
1.3 Ciudades de México: De la migración a la globalización.....	19
1.4 Marca ciudad .....	25
Capítulo 2.- Estrategias gubernamentales para la implementación de una marca ciudad.....	39
2.1 Comunicación política y gubernamental.....	40
2.2 Planeación Estratégica.....	49
2.2.1 Evolución histórica de la planeación municipal en Puebla.....	54
2.2.2 Planeación estratégica en los gobiernos locales de Puebla (2002-2014).....	59
2.3 Análisis de las estrategias gubernamentales para implementar con éxito una marca ciudad .....	66
2.4 Propuesta para la implementación de una marca ciudad.....	67
Capítulo 3 Metodología de la investigación .....	71
Capítulo 4 Resultados de la Investigación .....	81
Conclusiones.....	99
Referencias.....	106
Anexos.....	117

## INTRODUCCIÓN

Uno de los retos más apasionantes que un político y su equipo de gobierno puede afrontar, es el gestionar la evolución de una ciudad y lo más importante es saber comunicar esa evolución, involucrando a diversos actores sociales para que sean parte del crecimiento de la ciudad. Más aún este reto es importante cuando nuestras ciudades están sometidas a grandes presiones para adaptarse a la creciente competitividad internacional que es parte del proceso de globalización. La ciudad es un actor político, económico y social que esta haciendo contrapeso al fenómeno de la globalización económica. Sin embargo las ciudades no siempre disponen de recursos, y competencias a la altura de este nuevo rol.

Dentro de este orden mundial, la ciudad de Puebla, debido a diversas circunstancias de carácter geográfico, social, político y económico, se ha convertido en una atractiva ciudad para la inversión de la industria automotriz y otras relacionadas con la industria de la transformación. De igual forma se ha dado un crecimiento importante a la educación superior siendo una de las ciudades con mayor proyección en ese ramo; sin embargo el pasado histórico de Puebla es digno de reconocerse, gracias a eso, su centro histórico fue declarado por la Unesco en 1988 Patrimonio Cultural de la Humanidad.

Lo anterior ha obligado a las administraciones municipales ha trabajar en torno una promoción turística de la ciudad, exaltando su pasado colonial y la gastronomía, dejando a un lado el desarrollo integral del ciudad, la comunicación política se ha centrado solo en enaltecer la labor de la administración local en turno y no una conversación con el ciudadano.

La marca ciudad basa sus esfuerzos en que exista en primera instancia una identificación del ciudadano con la ciudad que habita; con base en el marketing político se busca exista un posicionamiento positivo en la mente de los habitantes de la urbe. De igual forma propone trabajar en conjunto con una sociedad organizada en la toma de decisiones sobre el rumbo que debe tomar la ciudad, no solo en el aspecto

urbano, sino en la participación ciudadana y la cohesión social. De esta forma busca tener una ciudad en la que el ciudadano sea el eje central de las decisiones gubernamentales y forme parte de las mismas a través de consultas ciudadanas, se basa al igual que el marketing comercial, en el cliente; en este caso el ciudadano el eje de todas las acciones, siendo el principal beneficiado. Con ello el ciudadano se convierte en el principal vocero de su ciudad, en su promotor lo cual trae beneficios sociales, y económicos a largo plazo.

El presente trabajo pretende sentar las bases para la implementación de la marca ciudad en Puebla, ofreciendo una propuesta metodológica desde la academia, la cual puede ser usada como herramienta de implementación ya que se incluye un estudio cualitativo con base en entrevistas a profundidad la cuales involucran a alcaldes de ciudades donde han involucrado con éxito a la sociedad en las decisiones de gobierno consultores políticos que dedican a la implementación de la marca ciudad.

Esta tesis de maestría esta elaborada con el objetivo de demostrar que se puede implementar la Marca Ciudad en Puebla Capital mediante una metodología, nuestra hipótesis es: H1. La Marca de Ciudad fomentará planes de desarrollo con metas a mediano y largo plazo para el municipio de Puebla. H2. La implementación de la marca ciudad para el municipio de Puebla, generará beneficios sociales, culturales y económicos para la población; y con una HA. La Marca Ciudad no es elemento que fortalezca el desarrollo social, cultural y económico de Puebla.

De esta forma conoceremos la experiencia que han tenido otros ediles al intentar implementar el City Marketing en sus gobiernos con un trabajo coordinado con los ciudadanos, así como con la sociedad civil organizada.

Ejemplo de ellos es el presidente municipal de Mérida, capital de Yucatán, quien ha establecido que todas las decisiones que tome el cabildo se realicen con base en consejos ciudadanos, lo cual le ha dado muchas ventajas en su gobierno, ya que esto, el trabajo en conjunto gobierno – sociedad organizada en la base, el pilar de la construcción de la un marca ciudad exitosa.

De igual forma el alcalde de Aguascalientes, ha desarrollado en torno a la marca ciudad de su municipio una identificación muy fuerte con la ciudadanía, el lema de su gobierno, se ha convertido en un eje rector de su trabajo al frente de su gestión. Su trabajo para el futuro de la ciudad esta bajo el consenso de los ciudadanos, y no sólo de un cabildo, juntos están diseñando el futuro de la ciudad.

Al norte del país, el alcalde de Culiacán, está innovando con un Cabildo Abierto, el primero y único en México, en donde por más de 12 horas reciben a la gente y en conjunto deciden lo que es mejor para ese municipio.

Por su parte, la ciudad de México, la capital de nuestro país, esta poniendo las bases de una marca ciudad sustentada en la coordinación de órganos ciudadanos, para lograr un rescate del primer cuadro de la ciudad y cientos de espacios de convivencia en toda la ciudad, brindándole al ciudadano su espacio en una de las urbes más grandes del mundo.

En la ciudad de Puebla, el gobierno de Eduardo Rivera Pérez, fortaleció el trabajo del Instituto Municipal de Planeación y la coordinación que estableció con la sociedad civil con el fin de planear una ciudad en la que diversas voces tuvieran cabida, logrando posicionar en la mente del ciudadano que tipo de ciudad quería para si.

Así, ciudades como Aguascalientes y la Ciudad de México, si están invirtiendo tiempo y esfuerzo en la construcción de una marca ciudad, de una identificación con los ciudadanos y de una planeación estratégica a mediano y largo plazo.

Por su parte los gobiernos locales como el de Mérida y Culiacán esta dando el ejemplo en materia de comunicación y vinculación ciudadana al tener órganos colegiados y cabildos donde las decisiones de las políticas públicas no sólo sean desde el ejecutivo, brindándole la oportunidad de participar a los ciudadanos lo cual se traduce en un fortalecimiento de la democracia.

Por ello en esta tesis se aborda en el primer capítulo la descripción teórica sobre el concepto de marca ciudad, y su relación con las ciudades como polos de desarrollo, donde se genera el espacio público, la disertación y la generación de acuerdos y consensos que forman una ciudadanía activa.

Las ciudades se desarrollan actualmente en el contexto de la globalización, y una herramienta relevante en la acción gubernamental es la planeación estratégica y la comunicación gubernamental, por ello en el capítulo 2 se abordan estos temas con el fin de que podamos interpretar como estas herramientas aportan elementos necesarios en la implementación de la marca ciudad.

En el tercer capítulo se muestra el diseño metodológico a utilizar en este trabajo de investigación y se describe con amplitud el instrumento que se aplicó para recabar la información, con el fin de que el lector pueda identificar desde el modelo teórico, los indicadores que se evaluarán en el trabajo de campo.

El capítulo 4, muestra el análisis de la información recabada a través de las entrevistas aplicadas a los presidentes municipales de las ciudades que han implementado algún indicio de marca-ciudad.

Finalmente se muestran las conclusiones, referencias y anexos, que nos permiten probar la hipótesis de esta investigación.



## **CAPITULO 1**

# **MARCA CIUDAD EN EL CONTEXTO DE LAS CIUDADES MODERNAS**

En este capítulo abordaremos el concepto de ciudad, los espacios públicos protegidos y la importancia que se le debe dar a la ciudadanía en la implementación y desarrollo de la marca ciudad en las demarcaciones.

Abordaremos el problema de la migración y la globalización que son factores que ha influyen en el desarrollo de la ciudad y en el crecimiento en ocasiones fuera de control de las mismas, además del fenómeno de la globalización que ha llevado a las urbes a competir con otras ciudades que buscan ser ejes de desarrollo en beneficio de sus habitantes.

### **1.1.- La ciudad**

Para Glaser (2011) *“Las ciudades, son densas aglomeraciones que están esparcidas en el planeta y que han sido motores de innovación desde los tiempos en que platón y Sócrates discutieron en los mercados atenienses. En las calles de Florencia surgió el renacimiento, en las de Birmingham la revolución industrial. La gran prosperidad de Londres, de Tokio o de Barcelona se debe a su capacidad de generar nuevas ideas. Recorrer estas ciudades, ya sea por amplias aceras o por sus callejuelas, alrededor de sus rotondas o debajo de las autopistas equivale a estudiar el progreso humano”* (Glaser, Edward. 2011, Pág.13)

La ciudad puede ser considerada un espacio público, protegido, un lugar donde existe una concentración social, es punto de encuentro y desencuentro. Con un gobierno local que dirige los destinos de los que habitan ahí, donde se planea, diseña y construyen calles, plazas, espacios colectivos, edificios y formas de transporte, para que todos lo que ahí habiten puedan convivir en armonía y con orden.

Borja (2003) nos dice que la ciudad es la realización humana más compleja, la producción cultural más significativa que hemos recibido de la historia. *“La ciudad nace del pensamiento, de la capacidad de imaginar un hábitat, no sólo una construcción para cobijarse, no sólo un templo o una fortaleza como manifestación del poder. La ciudad es ordenar un espacio de relación, es construir lugares*

*significantes de la vida en común. La ciudad es pensar en el futuro y luego actuar para realizarlo. Las ciudades son las ideas”.* (Borja, 2003. Pág. 6)

Esto nos lleva a visualizar a la ciudad como un vasto laboratorio de experimentos y ejercicios, realizaciones e ilusiones, donde las artes, las ciencias y la filosofía hacen presencia permanente, en dónde se crea el clima de inclusión y libertad, en donde pueden florecer la modernidad y desafiar a la posmodernidad.

Glaeser (2011) sostiene que la riqueza de las ciudades no reside solo en sus edificios y en sus infraestructuras, sino también en su capacidad para favorecer el bienestar y la riqueza de sus ciudadanos, la libertad, la seguridad, la innovación y la creatividad. En ocasiones, se considera la creciente urbanización del planeta un fenómeno negativo, vinculado a la destrucción de ecosistemas, pobreza, insalubridad o delincuencia. *“Olvidamos que el enorme potencial de las ciudades no reside en sus edificios, en sus espacios ni en sus infraestructuras, sino en determinados aspectos de su dinámica social”* (Gleaser 2011.Pág. 351)

Ante lo anterior el pensamiento de Max Weber [1921] (1991) parece contradictorio a las tendencias que viven las ciudades en el siglo XXI. Weber explicaba la figura de la ciudad como una jaula de oro, donde muchas reglas se deben seguir, de forma impuesta o no, el ciudadano en la ciudad es perfectamente funcional, añade que no hay forma de salir de ella, ya que es necesario hasta tener un permiso para nacer (registro civil) para casarse y para morir. Estas limitantes impuestas son precisamente los barrotes de una jaula de oro, donde se puede ser tan libre como se quiera, pero dentro de la jaula, así, la libertad es coartada.

Es importante destacar que Weber también explica que la ciudad es un ente jurídico, una realidad social determinada por el derecho. No solo porque éste determina su «institucionalidad», sino también y sobre todo porque es inherente al estatuto de ciudadano, que supone participar en la constitución de las instituciones representativas y ser sujeto libre e igual de las políticas públicas. (Weber 1991)

Es principalmente en la ciudad donde *“nacen las ideas de discontinuidad, fragmentación y pequeños relatos, así como de alienación, desencanto del mundo y muerte de Dios.* (Lanni, 1999 Pág. 17, 55). De la misma forma, son en las grandes ciudades que nacen las ideas de historicidad, totalidad y gran relato, así como de progreso, evolución, desarrollo y emancipación. *“En la gran ciudad conviven lo contemporáneo con lo no contemporáneo, el desenraizamiento y la desterritorialización, la multitud y la soledad, el zoon politikon y el lumpen, el genio y la locura, el santo y el comunista y el anarquista, el fascista. Es en la gran ciudad que la fábrica de la sociedad produce todas las posibilidades, tanto modernidades como pos-modernidades [...] Ocurre que la realidad sociocultural de la gran ciudad es siempre compleja, múltiple, intrincada, contradictoria, reiterativa y en transformación”* (Mendoza 2005, Pág. 3, cita a Lanni 1999)

En esta evolución de la ciudad, la corriente sociológica, explica que en la actualidad hay tres dimensiones o tres tipos de ciudad: La *“real”*, la cual es la aglomeración metropolitana, la ciudad *“oficial”* que es la administrativa la que contiene un gobierno local y en el que se manifiesta casi siempre un sentimiento colectivo de pertenencia o de identidad. Y la ciudad *“ideal”* pensada o imaginada en un colectivo social. Para Borja (2003) la ciudad nos transmite la historia y la cultura, la ciudad de la memoria y de la identidad, que no siempre coincide con las anteriores y tampoco es la misma para todos, sobre todo cuando las poblaciones urbanas son cada vez más diversas por su origen y por su forma de vivir la ciudad.

De igual forma, para él, en las ciudades coexisten tres tipos de ciudadanos: Los que residen, es decir, que por lo menos duermen en ella, pagan impuestos y votan. Los que trabajan o estudian en ella, o requieren de sus servicios ordinarios, es decir, que la usan cotidianamente o de manera muy intensa y regular. Y los usuarios intermitentes o eventuales, los que acuden para consumir, para acceder a determinados servicios, para asistir a un congreso, a una feria o a un espectáculo, también conocida como la población flotante. (Borja, 2003)

Para Sixto García (2010) es, precisamente, en este contexto donde surgen las principales diferencias entre la gestión de la ciudad tradicional y la gestión urbana innovadora. La ciudad tradicional está preocupada en gestionar su expansión periférica, lo que se manifiesta en el crecimiento de todo tipo de edificaciones que pretenden buenos accesos a las infraestructuras para la atracción de la población, de manera que su preocupación fundamental reside en las manifestaciones que implican ocupación del suelo alrededor de la ciudad consolidada y en controlar los servicios que usa la ciudadanía. Sin embargo, la nueva forma de gestión urbana ya no trata de promover prestaciones, sino de atender las necesidades de los clientes y usuarios de la ciudad, empresas, inversores públicos o privados, o visitantes, lo que provoca que surja una mayor interactividad entre el gobierno local y el sector privado. La siguiente figura refleja las principales diferencias entre ambos modelos.

**Tabla 1. Características de las ciudades tradicionales y las ciudades innovadoras**

<b>Ciudades Tradicionales</b>	<b>Ciudades Innovadoras</b>
Gestión centrada en la expansión de la ciudad	Gestión centrada en la calidad de vida de la ciudad
La administración controla los servicios	La administración promueve los servicios
Ciudadanía usuaria	Ciudadanía cliente
Base económica de sector industrial	Base económica diversificada en el sector servicios
Las intervenciones en la ciudad son competencia del sector público	Las intervenciones en la ciudad introducen modelos de colaboración

	público-privada
--	-----------------

**FUENTE: Elaboración Sixto García y Corsico (1994) y Elizagarate (2007)**

Con base en lo anterior, estamos bajo el reto de visualizar una metrópoli en la que puedan coexistir la ciudad oficial, real e ideal, para cualquiera de los tres modelos de ciudadanos anteriormente citados, buscando un factor común de identificación, que los una bajo una misma identidad y que respete su individualidad. Sixto (1994) realiza una comparación entre la ciudad tradicional y la ciudad innovadora la cual resulta mucho más atractiva, sin embargo para llegar a este tipo de ciudades los gobiernos locales deben de identificar cual es su realidad, y a que tipo de ciudad pertenece, unos de los objetivos de las ciudades con marca es ayudar a identificar que tipo de ciudad es la que quieren los ciudadanos, y no sólo la clase política en el poder, la cual debe de interactuar, tener una visión incluyente, multidisciplinaria con diversos sectores de la sociedad, ya sea Universidades, Organizaciones no Gubernamentales, Medios de comunicación y grupos empresariales con el fin de que juntos visualicen el futuro de su ciudad que beneficie a la mayor cantidad de habitantes de la metrópoli.

Pongamos de ejemplo la publicidad que la marca de cerveza Estrella Damm realizó para el equipo FC Barcelona en el 2011, en donde los jugadores, narran en un plano secuencia lo que hace grande al equipo y a la ciudad sede ciudad: Barcelona. “*Cosas buenas, cosas nuestras que tenemos*” fue el slogan que utilizan para posicionar la marca, pero aún más el equipo creativo encabezado por Jordi Segarra logra una identificación con la ciudad, más que con el equipo, lo cual genera empatía y compromiso (FC. Barcelona, Estrella Damm 2011, consultado el 5 de marzo 2014, <http://www.youtube.com/watch?v=NdypDmny50o>)

Ante lo anterior podemos entender a las ciudades como un gran espacio social integrado por ciudadanos, instituciones y aspectos urbanos que conviven en un espacio determinado, ante esta idea, podemos añadir que muchas ciudades están preocupadas por una urbanización desmedida y que ésta representa una amenaza para su

sostenibilidad social, urbana y turística, lo anterior es un gran reto para los gobiernos locales ante una globalización que obliga a las ciudades a ser más competitivas.

## **1.2 Espacio público y ciudadanía**

Más de la mitad de la población mundial vive en las ciudades. En estos lugares llenos de bulevares, de edificio de oficinas y departamentos, de tráfico sofocante se están erigiendo lugares con jardines, museos y centros comerciales, con exposiciones al aire libre de fotografía y escultura, conciertos, además se permite a libertad de expresión en espacios públicos de convivencia en donde conviven miles personas que tiene algo en común: la ciudad.

Para Habermas (1993. Pág. 21) la ciudad es sobretodo el espacio público donde el poder se hace visible, donde la sociedad se fotografía, donde el simbolismo colectivo se materializa. Hay que tener en cuenta que la ciudad es un escenario, un espacio público que cuanto más abierto esté a todos, más expresará la democratización política y social.

Estos espacios públicos son recamados por el ciudadano del siglo XXI, son necesarios en su vida, no solo por esparcimiento sino por que ya los considera parte de su cotidianidad, un lugar de confort en el paisaje de concreto en el que vive.

Cualquiera de las perspectivas teóricas que se adopten sobre el espacio público tenemos que reconocer que el espacio público lo forman las personas, sin y con ayuda del Estado. Para Borja y Muxi (2000. Pág.7) “El espacio público es el de la representación, en el que la sociedad se hace visible. Del ágora a la plaza de las manifestaciones políticas multitudinarias del siglo XX, es a partir de estos espacios que se puede relatar, comprender la historia de una ciudad”.

Y es que el espacio público además de ser un punto de convivencia social se ha convertido en un lugar de expresión política, social, artística y de conversación

ciudadana. Es un espacio de intercambio comercial, ideológico; este espacio esta sujeta a diversas normas y reglas que el Estado ha impuesto o que la misma sociedad ha implementado para que el espacio funcione mejor; ejemplo de lo anterior son los nuevos parques de *skate*.

El *skateboarding*, es un deporte extremo en donde un grupo de jóvenes practica diversas acrobacias sobre una patineta. Ahí el estado diseñó y construyó un lugar para que estos grupos juveniles pudieran practicar este deporte sin ser perseguidos por la ley, ya que durante años esta actividad fue asociada al pandillerismo. Poco a poco la sociedad fue aceptando esta actividad y fue normando hasta concebir estos espacios. Ahí estos jóvenes han impuesto reglas e participación que hacen que este lugar sea un lugar de convivencia para este grupo social. “Estos espacios citados son espacios públicos potenciales, pero hace falta algo más para que sean espacios públicos ciudadanos” ( Borja, 2000. Pág. 8)

Por un instante imaginemos un día en la vida de un ciudadano, seguramente podrá usar el transporte público o usará su vehículo, llegará a arterias viales repletas de tráfico, con un sistema de semaforización en ocasiones deficiente. En su camino se encontrará con trabajos de pavimentación que el gobierno local esta implementando en su beneficio, pero para él ciudadano es una molestia que hará que llegue minutos tarde a su lugar de trabajo o a su centro educativo. El calor matutino brinda un conjunto de aromas en el transporte público el cual será parte de su día. En su camino, los parques y jardines, las exposiciones fotográficas serán parte del paisaje urbano, pueden hacer su día mucho mejor si organizamos y planeamos mejor la ciudad.

Reflexionemos un momento sobre el trabajo que están realizando los gobiernos locales con los jóvenes “*sketos*”, ya que con base en un estudio cualitativo supieron que necesitaba este sector social para tener un lugar de reunión, ordenar hasta cierto punto su actividad y ciudadanizar esta actividad. De esta forma el gobierno se volvió participe al identificar las necesidades de este grupo social. La ciudad ha creado espacios para numerosas formas diferentes de interacción humana.

En diversas ciudades de Europa y de América Latina, se han dado a la tarea de rescatar del tráfico espacios públicos para que puedan ser recorridos por los ciudadanos, los centros de las ciudades se han rediseñado para ser peatonales, invitando al ciudadano a recorrer la ciudad. Estos nuevos espacios de la ciudad libre de automotores se utiliza para un modo de recreo social y urbano en el que se tiene la oportunidad de ver, reunirse e interactuar con otras personas supone un notable atractivo para estas ciudades. Para Gehl (2002, Pág.11) “La transformación de calles y plazas ha inspirado nuevos modelos urbanos que, a su vez, han aportado nueva vida a los barrios antiguos. Modelos similares pueden encontrarse en ciudades de toda Europa, así como en otras partes del mundo, donde se facilita espacio para la vida pública”.

Estos rescates han obligado a los gobiernos locales ha tener nuevos corazones urbanos, lugares donde exista una gran movilidad ciudadana que responda a las necesidades sociales. Estos lugares no son centros comerciales o de abasto, son lugares de convivencia similares al centro de las ciudad donde hay grandes parques y jardines que enaltecen la ciudad, se fomenta la cultura, el esparcimiento, la convivencia y el comercio. De esta forma tal y como afirma Borja (2000, Pág.17) Si la diversidad y el intercambio son dimensiones fundamentales, la "ciudad" sería aquella que optimiza las oportunidades de contacto, la que apuesta por la diferenciación y la mixtura funcional y social, la que multiplica los espacios de encuentro.

El reto de las ciudades del siglo XXI no solo es el crear espacios públicos que fomenten la convivencia, sino lograr que el ciudadano se involucre en la decisiones que tome los gobiernos locales ya sea al peatonalizar algunas áreas de las ciudades o la creación de nuevos espacios públicos. Toda decisión o política pública que sea implementada debe ser comunicada y consensada con el ciudadano, el cual será el usuario final de esa decisión. Éste proceso comunicativo no debe estar limitado a meramente una labor informativa por los medios tradicionales, se debe fortalecer ese diálogo entre gobierno y gobernado; dejar de ser un estado ejecutivo para convertirse en un estado de consenso y de diálogo ciudadano. Esta vinculación fortalecerá la identidad ciudadana, la ciudadanía como tal.

El fomento de la ciudadanía resulta ser el reto de los gobiernos locales, promover la cohesión sociocultural de las comunidades que integran la ciudad. Hay algunos intentos que han funcionado; en México el gobierno federal en el periodo gubernamental de Vicente Fox Quezada (2000- 2006) puso en marcha un modelo de seguridad que había sido exitoso en Colombia. En México se le llamó “Vecino Vigilante” en donde el gobierno a través de las instituciones dedicadas a la seguridad pública, integraba y capacitaba a los vecinos en comités que eran llamadas “Células de vigilancia” las cuales eran las encargadas de alertar al percatarse de un acto delincuencia o de un extraño en su calle, estos vecinos de inmediato llamaban a la patrulla más cercana, al mismo tiempo en que otros miembros de esta comunidad sonaban una alarma que podía ser desde una campana hasta un silbato el cual era replicado por los propios vecinos, hasta que la policía local brindaba la seguridad solicitada. Este hecho ofrecía la percepción de que existían vecinos organizados y preparados ante un acto delictivo. Lo anterior puede servir como ejemplo de capacitación ciudadana, con el pretexto de la seguridad, gobierno y ciudadano se organizaban para tener un beneficio común.

El reto es trasladar ese tipo de acciones en otras actividades con el fin de fomentar la ciudadanía. En Puebla el Gobierno Estatal encabezado por Rafael Moreno Valle (2011- 2017) diseñaron un gran plan de modernización y embellecimiento del Centro Histórico de la ciudad de Puebla, el cual desde 1987 fue declarado por la Unesco Patrimonio Cultural de la Humanidad. Esta remodelación se dio en una zona conocida como Los Fuertes de Loreto y Guadalupe, lugar donde se libró la batalla del 5 de mayo de 1862. Éste remozamiento le dio un nuevo rostro a este sitio dando origen a un gran parque el cual en cuestión de meses se convirtió en un gran lugar de convivencia. Ante este éxito, el Gobierno del Estado continuó su plan de modernización e invirtió en conjunto con una empresa poblana en un teleférico, el cual en su trazo original recorrería del Centro Histórico hasta Los Fuertes. Las torres que sostendrían los cables y las cabinas fueron colocadas en lugares dentro del área protegida por la Unesco, lo cual de inmediato motivaron protestas de un sector universitario y sociedad civil organizada al ver derrumbada una casa del siglo XIX en un lugar conocido como el Barrio del Artista. La inconformidad fue tal que el Instituto

Nacional de Antropología e Historia (INAH), se vio en la necesidad de detener las obras y el teleférico fue cancelado, sin que hasta el momento se sepa a ciencia cierta la inversión y el destino final del proyecto.

Lo ocurrido en el caso de Puebla puede servir de ejemplo de que la política pública sin un conceso ciudadano, sin una participación ciudadana en algunas decisiones que afecten o modifiquen la ciudad puede llevar a los gobiernos locales a una ceguera gubernamental, a un totalitarismo que desemboca en decisiones que no tiene un beneficio común. productor de sentido no es monopolio de nadie.

Jordi Borja (2000,Pág.75), nos dice que los políticos elegidos democráticamente tienen la responsabilidad de la decisión de los proyectos públicos. Para el autor las organizaciones sociales tienen el derecho y la obligación de exigir que se tengan en cuenta, que se debatan y se negocien sus críticas, sus demandas y sus propuestas. Los profesionales tienen la obligación de elaborar análisis y propuestas formalizadas y viables, de escuchar a los otros, pero también de defender sus convicciones y sus proyectos hasta el final.

### **1.3. Ciudades en México: De la migración a la globalización**

La globalización económica y la creciente internacionalización de los mercados han comenzado a marcar el inicio del cambio en la gestión de las ciudades amenazadas por la pérdida de atractivo para sus ciudadanos y la falta de oportunidades para el progreso.

Sin embargo este proceso globalizador para México ha traído consecuencias negativas a las ciudades y a sus gobiernos al ser sitios de gran movimiento económico y social; habitantes del campo han migrado a las ciudades lo que ha originado un desorden en muchas metrópolis de México. Castells explica que: “La aceleración del proceso de urbanización en el mundo se debe en buena medida al incremento de las migraciones rural-urbanas, frecuentemente debidas a la expulsión de mano de obra de

la agricultura por la modernización de la misma, siendo así mismo consecuencia de los procesos de industrialización y de crecimiento de la economía informal en las áreas metropolitanas de los países en desarrollo” (Borja, Castells 2005, 112); aunado a lo anterior, la migración también se origina por la falta de oportunidades locales y por la búsqueda de una mejor calidad de vida.

Las transformaciones urbanas han llevado a las ciudades a diversificar su base económica, crear nuevas infraestructuras; regenerar y revitalizar su propio espacio público y de convivencia.

A mediados de la década de los ochentas, la economía mundial se movió rumbo a una economía de mercado; en México se vivía en ese entonces una gran crisis económica que afectaba el estado de bienestar que el gobierno no podía brindar a los ciudadanos, la repuesta ante ello fue sumarse a esa tendencia económica globalizadora.

Este proceso globalizador para México ha traído consecuencias negativas a las ciudades; al ser sitios de gran movimiento económico y social habitantes del campo han migrado a las ciudades lo que ha originado un desorden urbano en muchas metrópolis de México. En la década de los sesentas el desplazamiento de la población del campo a las ciudades fue más evidente; de esta forma la ciudad se convirtió en una oportunidad de crecimiento económico para cientos de miles de mexicanos. Lo anterior, trajo consigo un desarrollo demográfico sin control originando problemas de marginalidad, migración, urbanización y pobreza.

En la última década del siglo XX ciudades como Monterrey, Guadalajara, el Distrito Federal y Puebla ante el crecimiento urbano y poblacional han intentado dar respuesta a los ciudadanos por este crecimiento desmedido con fuentes de trabajo atrayendo industrias u otro tipo de detonante económico como el turismo. Este proceso de movilidad dio origen a numerosos cambios culturales apareciendo nuevas costumbres y en el escenario social nuevos líderes de opinión fueron destacando en las ciudades en México.

Las ciudades consientes o no de lo que se vivía a nivel mundial, tenían que generar empleo y progreso a una sociedad mucho más demandante, comienza a vivir una época de especialización ejemplo de ello es la ciudad de Monterrey que se convirtió una ciudad industrial metalúrgica, León en Guanajuato se especializó en el procesamiento de piel de ganado, Puebla abandonó su pasado textil y apostó por la industria automotriz, al igual que Aguascalientes. De esta forma se formaron “clústers”, ciudades especializadas, los cuales concentraron geográficamente a empresas interconectadas, que actuaron en determinado campo. Rivera explica que: *“Hoy las ciudades compiten más directamente por el crecimiento inexorable de la industria, expulsando o atrayendo a las empresas y creando un contexto de innovación constante en los mercados y en las ciudades, pues es ahí donde se vive un ambiente de aprendizaje y se crean reglas que gobernarán el comportamiento de los individuos en relación con otros individuos y con el ambiente físico que los rodea.”* (Rivera,. 2011. Pág. 12).

La autora añade que los gobiernos locales deben buscar nuevas formas de generar desarrollo y bienestar más allá de los insumos materiales que existen en su propia región. El camino para lograrlo es la vinculación optimizada entre los sectores productivo, social, gubernamental y educativo, pues todo lo anterior se da cita a partir de un territorio dado al que llamamos “ciudad”.

Por su parte Michael E. Porter (1999) dice que muchos “clusters” incluyen organismos gubernamentales y otras instituciones —universidades, agencias encargadas de fijar normas, centros de estudio, proveedores de capacitación y asociaciones de comercio— que proveen entrenamiento, educación, información, investigación y apoyo técnico, lo que al final trae consigo desarrollo regional y crecimiento internacional.

La globalización ha fomentado que las ciudades rivalicen entre sí, ya que cada una de ellas buscan la satisfacción de las necesidades de los distintos grupos de ciudadanos. Las ciudades se han convertido en los motores económicos de los países y regiones, ya que en ellas se dan intercambios económicos, sociales, culturales,

tecnológicos, y de comunicaciones. Esta tendencia responde a las ciudades que están inmersas en la globalización, entendida como la unificación de varios gobiernos y mercados a nivel internacional donde se mueven diversos capitales, tecnología y fuerza de trabajo construyendo corporaciones transnacionales que llevan a una internacionalización del capital.

Jordi Borja (2003) explicó que la globalización se percibe no sólo en la existencia de territorios tendientes a la unificación económica y política en ámbitos supra estatales, sino también la revalorización de las entidades estatales, ciudades y regiones, como ámbitos socioeconómicos (los espacios de competitividad económica hoy son más urbano-regionales que estatales, excepto en estados pequeños).

De esta forma numerosas ciudades se han convertido en lugares multiculturales, por citar algunas New York, Paris, Los Ángeles, Madrid y Barcelona, sin embargo ciudades en América Latina como Buenos Aires, Santiago, Monterrey o la Ciudad de México están convirtiéndose rápidamente en ciudades multiculturales lo cual enriquece la vida social, étnico y económico de las metrópolis.

Estos lugares multiculturales no sólo viven una transformación cuantitativa; vemos en ello elementos de un nuevo régimen económico. Saskia Sassen (2005) nos comenta que estas tendencias adquieren formas claras en:

- 1) *la organización espacial de la economía urbana,*
- 2) *las estructuras de reproducción social y*
- 3) *la organización del proceso laboral.*

*En esas tendencias que radican las condiciones para la creación de una pobreza y una marginalidad urbana centradas en el empleo y para nuevas formaciones de clases. “Los sitios urbanos, se han convertido en un eje enriquecedor para la vida de los que ahí habitan. Las ciudades se han convertido en escenarios de un proceso social con transformaciones económicas, sociales, culturales y políticas,*

*las ciudades son parte esencial en donde se vive estos procesos” (Sassen. 2005, Pág. 177)*

Sin embargo no toda la actividad económica o cultural en el mundo es global. En realidad, la inmensa mayoría de dicha actividad se da en el ámbito local o regional. Pero las actividades estratégicamente dominantes, en todos los planos, están organizadas en redes globales de decisión e intercambio, desde los mercados financieros a los mensajes audiovisuales en medios de comunicación. *“Se puede decir que las ciudades son un conjunto de redes sociales con vínculos hacia el exterior entre el sector productivo, gubernamental, social y educativo. Pues, a partir de la globalización las ciudades se convirtieron en centros de gestión o logística para la economía mundial, donde ahora la tecnología extiende su alcance hacia el sistema global en lugar de limitarla”.* (Rivera, 2011. Pág. 11).

Con base en lo anterior crece la importancia del rescate y la valorización de lo local desde el accionar político y cultural. Hoy más que nunca la defensa de los valores culturales, de las tradiciones y del patrimonio, son premisas indispensables para que cada ciudadano vuelva a sentir que “pertenece” a sus ciudades, este principio, es el que genera la cohesión social. *“Esta pertenencia lo cobija de un mundo hostil donde las culturas influyentes -dadas por el poder económico- lo arrinconan y condicionan a consumos culturales que no le son propios. Por ello, brindarle la posibilidad de encontrarse con lo suyo es tarea casi obligatoria de los gobernantes”* (Dell’Oro, 2009 Pág. 8)

Ante el embate de la globalización, numerosas ciudades buscan encontrar su propia identidad, algo que las identifique y en la que sus habitantes se sienta involucrados, en la toma de decisiones del gobierno. En América Latina los gobiernos locales incluyendo los de México brindan seguridad, gobernabilidad, paz social y servicios públicos a los ciudadanos, ese el trabajo de los ayuntamientos olvidan que es la gente la que da riqueza a la ciudad, le permite compartir espacios de discusión para generar acuerdos y consensos, formar identidad compartida y superar las condiciones adversas que produce la globalización.

La ciudad de México por ejemplo durante años fue identificada por el Ángel de la independencia, París por la Torre Eiffel, New York por el Edificio Empire State, pero esto es tan solo una visión limitada de lo que representa una ciudad. El marketing comercial, posicionó en la mente de los turistas exactamente lo que tenían que ver, para sentir que visitaron la ciudad. El marketing de ciudad, puede ser un detonante turístico, pero no debe ser una herramienta pensada para el turismo sino para el ciudadano. Entonces ¿qué es lo que identifica la ciudad?.

Con el paso del tiempo los gobiernos locales se dieron cuenta que necesitaban crear identificación con la ciudadanía, París ahora es mucho más que una torre, es la capital de moda, el Louvre, el museo más importante del centro de Europa esta ahí, los campos Elíseos, su gastronomía, los vinos, su arquitectura hacen que esta ciudad sea fascinante para los visitantes. Los parisinos están orgullosos de su ciudad, los une, saben que su ciudad es un eje económico y en conjunto con el estado han logrado tener un equilibrio para preservar y diseñar un París moderno, que compite por ser una de las capitales mas importantes en cuanto a desarrollo económico en Europa<sup>1</sup>.

El uso de la marca ciudad es una herramienta de comunicación política que permite defender los intereses de la ciudad, así como de sus diferentes públicos objetivo, en las relaciones políticas, sociales y económicas que puedan darse. La creación y desarrollo de una marca ciudad puede ayudar a mejorar la posición de mercado de una ciudad para turismo, inversión y comercio. Por ello debe de existir una conexión con sus habitantes con la esencia de sus valores, cultura, historia, personalidad, beneficios, atributos de su población y público objetivo.

---

<sup>1</sup> En 2006 el PBI de la región de París alcanzaba a 500.000 millones de euros, según lo calculado por

## 1.4 Marca Ciudad

La concepción de la ciudad ha evolucionado mucho desde el original modelo de las tres B de la gestión urbana primitiva: basura, baches y bombillas, que era los tres únicos servicios básicos que la ciudad generaba. Ahora el ciudadano se informa, y desea participar en las acciones de gobierno, desea ser parte de esa transformación.

Sin embargo, la creciente complejidad de la ciudad hace necesario imaginarla de otra forma más creativa y ambiciosa, en donde el ciudadano tenga participación y no sólo sea un espectador del trabajo que realiza los gobiernos locales, y es que cuando se habla de ciudades, no se habla únicamente de edificaciones; se habla de un organismo vivo; estamos ante la creación humana más sofisticada. *“No son las piedras sino los hombres los que hacen la ciudades”* (Seisdedos, 2007, Pág.30)

La aplicación del City marketing a la ciudades ha pasado de ser una teoría a una realidad que está en boga en diversas regiones del mundo, sobre todo en Europa y algunas ciudades de América Latina, en Estados Unidos, muchas ciudades han logrado ésta aplicación.

El marketing tradicional ayuda a tener un posicionamiento en la mente del consumidor, que resulta con la venta de algún producto fortalecido por la publicidad o la fuerza de ventas de alguna compañía. Cuando hacemos referencia al marketing hacemos referencia a la colocación de algún producto en manos del consumidor final; esto, son los errores en los que cae la gente y muchos profesionales del marketing al trabajar en diferentes sectores de éste proceso de la administración. El problema es que los errores tienden a repetirse en su implementación en la marca ciudad.

“Los gestores municipales han identificado que hacer City marketing es hacer promoción de sus ciudades y que, por tanto todos se han limitado a generar videos, folletos y páginas web, considerando que tal es el núcleo de la actividad del City marketing. En resumen, para ellos, el city marketing no es más que la promoción de las ciudades”. (Seisdedos 2007, Pág. 150)

Algunos políticos -así como los ciudadanos en general- no comprenden de qué se trata el city marketing, creen que se reduce a una mera cuestión de diseñar un logotipo llamativo y un slogan pegadizo, acompañados de atractivas imágenes confundiendo -en el mejor de los casos- la implementación de una Marca Ciudad con una acción de promoción turística. Por ello, es frecuente que la oposición y los medios de comunicación, critiquen al gobierno por considerar que sólo se trata de costosas campañas sin sentido, por lo cual, la base del city marketing es la comunicación, en donde se explique de forma clara y sencilla qué se pretende hacer con este tipo de política pública, para qué sirve y cual será el beneficio para los que habitan la ciudad.

Es posible que la decisión de emprender el diseño y después implementación de una Marca Ciudad genere diversos cuestionamientos; algunos por desconocimiento sobre la materia; otros relativos al asignar fondos públicos para este tipo de proyectos cuando ellos son escasos como ocurre en ciudades latinoamericanas, hay quienes – como ya se ha señalado - confunden el tema con una marca comercial.

Es importante señalar que el city marketing surge como una reacción de las ciudades que para sobrevivir necesitan continuar siendo una referencia válida para sus ciudadanos y visitantes, y así ser capaces de retenerlos y de atraer a otros más. La marca ciudad está orientada a la gestión de la demanda de la ciudad, y busca que las infraestructuras se sujeten a la definición previa de un público objetivo... el ciudadano.

Los gobiernos locales no debe de perder de vista hacia donde quieren proyectar la ciudad, una ciudad que beneficie a una gran cantidad de habitantes y que pueda traer crecimiento económico y un desarrollo con base en una planeación estratégica a mediano y largo plazo, de esta forma poco a poco se ha ido diluyendo la idea de reinventar las ciudades en cada periodo gubernamental, en Iberoamérica hemos comenzado a planear la ciudad, su desarrollo y su crecimiento; los gobiernos heredan proyectos a medianos y largo plazo que por falta de tiempo y recursos económicos no pudieron culminar.

Es importante destacar la importancia que ha asumido el marketing político en el desarrollo de toda actividad económica de una ciudad, cuya aplicación ha escapado a los límites de acción de las empresas privadas siendo utilizado para garantizar el eficaz posicionamiento de ciudades.

Usemos de ejemplo a la ciudad de Barcelona. En década de los 70's, Barcelona no era la urbe que es hoy en día, era un puerto dedicado a la pesca en donde las artes y la arquitectura se comenzaban a desarrollar, convirtiéndose en un lugar de descanso, las autoridades en ese entonces pensaron que Barcelona podía ser más que un lugar para el turismo, el concepto Marca Ciudad estaba en desarrollo, tenían claro que tipo de ciudad querían ser.

En conjunto el gobierno municipal unió fuerzas con iniciativa privada, colegio de urbanistas, universidades y sociedad organizada se proyectó, se planeó la ciudad a 20 y 30 años. Todos coincidían en que Barcelona, tenía playas hermosas, lugares de visita, concurrían grandes escritores, pintores y arquitectos, tenían a Gaudí, “como imaginar una ciudad que sea para todos” (Puig, 2009. Pág.13) ¿Que estaba bien?, ¿Cuáles eran las necesidades? ¿Por dónde empezar? Preguntas básicas que toda ciudad se tendría que hacer.

“Juntos gobierno y sociedad organizada iniciaron la construcción de un plan estratégico a mediano y largo plazo en donde tenían que responder a cinco tipos de retos: nueva base económica, infraestructura urbana, calidad de vida, integración social y gobernabilidad. Solamente generando una capacidad de respuesta a estos retos, podrán, por una parte, ser competitivas hacia el exterior insertarse en los espacios económicos globales y, por otra, garantizar los mínimos necesarios del bienestar para que la convivencia democrática pueda consolidarse” (Castells, Borja. 2006. Pág. 144-145).

La ciudad de Barcelona se ha convertido en paradigma. Su plan estratégico de desarrollo fue parte del marco de un ambicioso proyecto de transformación urbana, realizado en base a una gran comunicación política orientada al ciudadano.

Para Tony Puig (2009) *“el city marketing es la comunicación de la ciudad desde la organización pública municipal que la rediseña [...] Es el continuum de relaciones entre municipalidad, ciudadanos, organizaciones plurales, otras ciudades, instituciones y organizaciones nacionales e internacionales... El city marketing, cuenta lo que somos, hacemos y logramos, transmite confianza. [...] Es Comunicarse, interrelacionarse, trabajar desde la mutua confianza con los ciudadanos y sus organizaciones es exigencia de rediseño democrático”*. (Puig 2009 Pág. 1-7)

El City marketing es una herramienta de gestión local basada en estudios cuantitativos y cualitativos que guían el diseño de acciones a mediano y largo plazo tendientes al aumento de la productividad y competitividad urbana, tanto en el escenario regional como internacional. El objetivo final que se persigue con la aplicación de esta herramienta no es el aumento de los atractivos de la urbe sino de los beneficios de ser parte y vivir en la ciudad. El marketing de ciudad es una herramienta para dar solución a los problemas actuales y enfrentar los desafíos futuros. Al vencer esos desafíos, las ciudades podrán entonces atraer visitantes, inversiones y negocios haciendo un mejor lugar para la convivencia ciudadana.

La ciudad de Puebla posee un pasado histórico y que podría ayudar a la implementación de la marca ciudad en el Municipio de Puebla desde su fundación en el año 1538 hasta la fecha ha conservado mucho de su arquitectura colonial en su centro histórico y algunos otros rincones de la ciudad. No obstante la ciudad de Puebla se puede sumar a esta tendencia del marketing y la comunicación política que esta brindando oportunidades a numerosas ciudades en Europa y en América Latina, trayendo consigo una serie de beneficios económicos, sociales y gubernamentales.

Gracias a esa herencia colonial, la ciudad de Puebla fue nombrada por la Unesco Patrimonio Cultural de la Humanidad en 1987, el Ayuntamiento de la ciudad a partir de ese nombramiento ha destinado recursos para mantener el buen estado del Centro Histórico. Lo cual a traído una mayor cantidad de turismo de diversas partes del mundo, pese a este crecimiento en materia de turismo, muchas otras partes de la ciudad presentan un abandono por parte del gobierno local; el habitante de la ciudad no

se siente parte de la misma, el error de la comuna ha sido apostarle al turismo. “Las ciudades que le apuestan al turismo, son ciudades que le apuestan al fracaso” (Puig, 2005, Pág.33)

Sin embargo el crecimiento de la ciudad de Puebla no es un ejemplo de planeación, hay cientos de nuevas colonias y unidades habitacionales que se han erigido con poca o nula supervisión municipal, en la actualidad hay 1200 colonias registradas (Ayuntamiento de Puebla, 2014). Los espacios de convivencia se han limitado a centros comerciales y los parques existentes en ciudad reciben poca promoción para su uso. Es una ciudad pensada en autos y no en los peatones.

“El rediseño de una ciudad siempre es obra de un equipo de gobierno democrático, que suma a otras personas, como por ejemplo a la provincia, asociaciones civiles, universidad, medios de comunicación y empresarios. Debe atender en particular cinco problemáticas claves: primero garantizar buenos servicios públicos, consolidar una red de transporte público, peatonalizar la ciudad, es decir, promover una ciudad pensada para la gente, la ciudad no funciona cuando las personas están encerradas en su casa, o cuando la ciudad está pensada solo para los coches” (Puig 2005, Pág.22)

La globalización económica y la creciente internacionalización de los mercados han comenzado a marcar un cambio en la gestión de las ciudades amenazadas por la pérdida de atractivo para sus ciudadanos y la falta de oportunidades para el progreso. Esta globalización entendida como la unificación de varios gobiernos y mercados a nivel internacional donde se mueven diversos capitales, tecnología y fuerza de trabajo, construye corporaciones transnacionales que llevan a una internacionalización del capital y a una despersonalización de la vida en sociedad.

Para Jordi Borja y Manuel Castells (2005) *“La aceleración del proceso de urbanización en el mundo se debe en buena medida al incremento de las migraciones rural-urbanas, frecuentemente debidas a la expulsión de mano de obra de la agricultura por la modernización de la misma, siendo así mismo consecuencia de los*

*procesos de industrialización y de crecimiento de la economía informal en las áreas metropolitanas de los países en desarrollo*” (Borja, Castells, 2005, Pág.112). Por lo que la globalización ha fomentado que las ciudades rivalicen entre sí, ya que cada una de ellas busca la satisfacción de las necesidades de los distintos grupos de ciudadanos. Las ciudades se han convertido en los motores económicos de los países y regiones, pues en ellas se dan intercambios económicos, sociales, culturales, tecnológicos, y de comunicaciones, y en el contexto neoliberal, estos intercambios han producido desigualdad, inequidad y desintegración social.

Por su parte Monedero (2011) expone que el camino de la globalización para las ciudades es arriesgado, ya que no hay reglas claras para todos. *“La globalización sin polis, es como una isla desierta: no hay responsabilidades, pues no hay habitantes. Una tierra ilimitada es como un desierto. La mercantilización de todo, incluidos los humanos (tratados como clientes y no como ciudadanos) es una desertización del planeta. Las plazas públicas, lugares de encuentro entre iguales, se sustituyen, como vimos, por un enorme mercado o bazar donde solo se es consumidor y vendedor”* (Monedero, 2011. Pág. 241).

Monedero nos brinda una óptica poco esperanzadora, propone un escenario poco alentador al poner al ciudadano como el centro de las decisiones del gobierno local para que en conjunto imaginen y diseñen la ciudad como una gran plaza pública en la que se cultive y fomente la ciudadanía y el beneficio común.

Con otra óptica Jordi Borja (2003) nos refiere que globalización además de tender a la unificación económica y política en ámbitos supra estatales, conlleva la revalorización de las entidades estatales, ciudades y regiones, como ámbitos socioeconómicos (los espacios de competitividad económica hoy son más urbano-regionales que estatales, excepto en estados pequeños) y sobretodo de autogobierno y de cohesión social y cultural.

De esta forma numerosas ciudades se han convertido en lugares multiculturales, por citar algunas New York, Paris, Los Ángeles, Madrid y Barcelona,

sin embargo ciudades en América Latina no han sido reconocidas como tal, ejemplo de ello son las ciudades de Buenos Aires, Santiago, Monterrey o la Ciudad de México que cada vez se acercan más a convertirse en ciudades multiculturales enriqueciendo su vida social, étnica y económica.

Estos lugares multiculturales no sólo viven una transformación cuantitativa; vemos en ellos elementos de un nuevo régimen económico. *“Los sitios urbanos, se han convertido en un eje enriquecedor para la vida de los que ahí habitan. Las ciudades se han convertido en escenarios de un proceso social con transformaciones económicas, sociales, culturales y políticas, las ciudades son parte esencial en donde se viven estos procesos”* (Sassen. 2001. Pág.177).

Vale la pena explicar que no toda la actividad económica o cultural en el mundo, es global. En realidad, la inmensa mayoría de dicha actividad se da en la arena local o regional. Pero las actividades estratégicamente dominantes, en todos los planos, están organizadas en redes globales de decisión e intercambio, desde los mercados financieros a los mensajes audiovisuales en medios de comunicación, pero es en los ámbitos locales donde se ven los efectos de esta globalización, así, compramos, usamos, disfrutamos en las ciudades con todo y su gran multiculturalidad lo cual enriquece la vida de las ciudades.

Borja y Castells (2005) nos dicen que en el proceso de urbanización *“...las ciudades y los ciudadanos no son ajenos a dichos cambios estructurales. En unos pocos años una gran parte de la población mundial será urbana y la inmensa mayoría de esa población urbana habitará en ciudades de países hoy en vías de desarrollo”* (Borja y Castells, 2005, Pág. 21, 22). Este argumento es una muestra de la creciente importancia del rescate y la valorización de lo local desde el accionar político y cultural. Hoy la defensa de los valores culturales, de las tradiciones y del patrimonio son premisas indispensables para que cada ciudadano vuelva a sentir que “pertenece” a sus ciudades.

En la actualidad, son numerosas las ciudades que buscan encontrar su propia identidad, algo que las identifique y en la que sus habitantes se sientan involucrados en la toma de decisiones del gobierno. Algo que haga evidente las ventajas competitivas de la ciudad y los beneficios que tiene para el ciudadano vivir ahí. En América Latina los gobiernos locales incluyendo los de México brindan seguridad, gobernabilidad, paz social y servicios públicos a los ciudadanos, sin embargo, los servidores públicos olvidan que es la gente la que da riqueza a la ciudad, le ofrece identidad, ejemplo de ello es la hospitalidad de la gente del puerto de Veracruz, o la alegría de los habitantes de Yucatán, el orgullo de los Culiacanenses, la cultura del barcelonés, la modernidad del neoyorkino. Todos ellos tienen algo que los identifica... su sentido de pertenencia a esa ciudad. *“La identidad es la base de la cohesión social. Una sociedad cohesionada, es una sociedad capaz de superar las condiciones adversas que producen la pobreza, violencia y vulnerabilidad, por ello, una ciudad con identidad será más proclive la generación de bienestar y desarrollo”* (Rivera, 2014, nd).

Un ejemplo de cómo el city marketing ayuda a generar un imaginario social que beneficia a una comunidad, es la ciudad de New York a mediados de los años 70's, donde el cine de Hollywood presentaba una ciudad caótica, la posmodernidad en pleno, la capital del “mundo libre” era presentada como una ciudad peligrosa tanto para sus habitantes como para sus visitantes. Milton Glaser en 1977 diseñó la frase “I love NY”, la cual no propiamente fue el inicio de la ciudad marca, pero sí fue una forma de crear empatía, identificación con sus habitantes, no importando de donde fueran, Manhattan, Brooklyn, Bronx, Queens o Staten Island, todos eran neoyorkinos, a todos los unía la ciudad.

*“El logotipo del corazón fue producto de una crisis de mala reputación de NYC. Desde entonces, se ha mantenido inalterado convirtiéndose en uno de los mejores y más distinguibles reclamos de la ciudad. [...] Ahora, el corazón del logo de NY evoluciona para revitalizarlo acercándolo a los ciudadanos y mostrar a los visitantes otros atractivos del estado de New York. El famoso corazón tendrá ahora como rivales en la imagen central del logotipo dibujos de una pizza, un globo aerostático, un balón de playa y demás bocetos representativos de lugares típicos de*

*Nueva York y su entorno hechos por los neoyorquinos*". (Bernal, Francisco 2013, Pág.2)

Tras los ataques del 11-S, Glaser (1989) creó una nueva versión del logo llamada "I Love New York More Than Ever", cuyos beneficios fueron destinados a organizaciones benéficas que colaboraron tras los atentados. El nuevo diseño, incluía una mancha negra en la parte inferior izquierda del corazón, simbolizando el hueco dejado en el World Trade Center tras la caída de las Torres Gemelas.

*"El Alcalde de New York, el demócrata Edward Irving Koch (1978 - 1989) da los primeros pasos en fomentar una ciudad segura tanto como para sus habitantes como para los visitantes, tras ser alcalde electo por tres periodos, tuvo la oportunidad de crear un plan de desarrollo que contemplaba el erradicar el crimen de la ciudad de New York, rescatar barrios y dignificar lugares emblemáticos para sus habitantes. Pero no fue hasta el periodo del republicano Rudolph Giuliani (1994 – 2001) que implementó en su segundo periodo la Estrategia Policiaca Número Cinco, que tuvo como tarea el "reclamar espacios públicos" que estaban en posesión de bandas denunciales. La estrategia también conocida como "Tolerancia cero" que Giuliani diseño para un plan de gobierno que giraba en torno a la lucha contra el crimen, el fomento del desarrollo económico, y la educación. Bajo su administración, el crimen general se redujo en un 65%, los asesinatos se redujeron en un 70%. La ciudad de Nueva York (1) , que era conocida en el mundo entero por sus peligrosas calles, fue declarada por el FBI como la ciudad más segura de EE. UU. durante el segundo mandato de Rudy Giuliani" (Giuliani firme entre las ruinas, 2001, 15 de septiembre, BBC Mundo)*

El ejemplo de lo ocurrido en la ciudad de Nueva York es una muestra de cómo las ciudades hoy representan un papel clave en las relaciones socioeconómicas tanto a nivel nacional como internacional; se han convertido en los motores económicos de los países y regiones, y en ellas se dan intercambios económicos, sociales, culturales, tecnológicos, y de comunicaciones. La ciudad se ha convertido en sujeto de consumo, en marca con identidad y valor propio; la ciudad es la base del sentido de pertenencia

colectiva que alimenta a su comunidad con el deseo de lograr la igualdad, la equidad y el desarrollo común basado en el reconocimiento de formar parte de una comunidad que nos infunda orgullo. Por ello, en esta tesis de maestría centra sus esfuerzos en el concepto novedoso de “city marketing”, pues es importante identificar cuáles son los conceptos que rodean a esta tendencia del marketing y la comunicación política, la cuál, esta brindando oportunidades de posicionamiento a numerosas ciudades en Europa y América Latina, logrando así una identificación de sus ciudadanos con la historia, cultura y tradiciones que rodean sus ciudades; trayendo consigo una serie de beneficios económicos, sociales y gubernamentales, pues al estar orgullosos de la ciudad que habitamos y reconocer sus potencialidades, se abona a la generación de identidad; las relaciones humanas se tornan más estrechas produciendo en el mediano plazo beneficios colectivos; la ciudades se vuelven espacios de discusión abiertos y se maximizan las probabilidades de superar los problemas colectivos.<sup>2</sup>

Las ciudades representan un papel clave en las relaciones socioeconómicas tanto a nivel nacional como internacional, se han convertido en los motores económicos de los países y regiones, en ellas se dan intercambios económicos, sociales, culturales, tecnológicos, de comunicaciones. Al mismo tiempo las ciudades se están convirtiendo en sujetos de consumo, en marcas con identidad y valor propio. La creación y desarrollo de marca ciudad puede ayudar a mejorar la posición de mercado de una ciudad en turismo, inversión y comercio; anteponiendo en su desarrollo a la gente que vive y coexiste en la ciudad logrando una conexión con la esencia de sus valores, cultura, historia, personalidad, beneficios, atributos de su población y público objetivo, una ciudad puede crear una estrategia de marca que muestre su identidad, y aquellos factores que la hagan diferente. El uso de la marca ciudad tiene la ventaja de ser una herramienta de comunicación política que permite defender los intereses de la ciudad, así como de sus diferentes públicos objetivo, en las

---

2) En la actualidad Nueva York es el tercer mayor destino turístico de Estados Unidos, por detrás de California y Florida. En 2011 la ciudad recibió más de 50 millones de turistas, un 8% más que en 2010, que se dejaron 6.900 millones de dólares. El sector empleado en ese Estado -de 8,2 millones de habitantes- a más de 500.000 personas – y reporta unos beneficios medios de 53.000 millones de dólares al año, según un informe de Tourism Economics. (Bernal, Francisco 2013, I LOVE NY, historia y evolución de una marca ciudad)

relaciones políticas, sociales y económicas que puedan darse. Desde este enfoque, el objetivo del presente documento es sentar las bases para la creación de una Marca Ciudad para Puebla que repercuta en beneficios sociales, económicos y democráticos.

Esto último puede sonar lejos de la política de desarrollo que los últimos gobiernos locales han hecho durante años al intentar preservar el buen estado del primer cuadro de la ciudad, dejando en un segundo plano el desarrollo de toda la ciudad. Esto no es privativo de los gobiernos municipales como en el caso de Puebla. En el Puerto de Acapulco en el estado de Guerrero, los tres ordenes de gobierno a finales de la década de los cuarenta y cincuenta destinaron grandes cantidades de dinero en el diseño y construcción de grandes avenidas y una importante zona hotelera la cual tuvo un gran auge en durante la década de los 50, 60, 70 y 80, siendo un polo de desarrollo económico. Es más las grandes estrellas de Hollywood tenían propiedades en este puerto.

Acapulco pese a su éxito en materia de turismo la derrama económica no llegó a todos los habitantes del puerto, las colonias de pescadores, y zonas urbanas recibían muy pocos recursos en comparación con la inversión en la zona turística. Tan solo hay que alejarse un poco de la zona costera o de la nueva zona diamante para encontrar el Acapulco distinto al del folleto comercial, con escuelas y hospitales de mala calidad; los lugares de convivencia para el acapulqueño prácticamente no existen.

El glamour y lujo de los centros comerciales y de los parques de la costera contrasta fuertemente con las cientos de colonias que integran el puerto, entre más lejos del mar, mayor es la marginación. Pese al reclamo ciudadano los gobiernos locales poco hacían por los habitantes de esta ciudad, a pesar que muchos vivían del turismo el gobierno seguía invirtiendo en la zona hotelera o en zonas residenciales y no para el ciudadanos trabajador.

Este “desinterés” en un desarrollo integral de la ciudad, paso desapercibido durante muchos años en uno de los destinos favoritos de turismo nacional y extranjero. En la actualidad es una de las zonas más peligrosas, de nuestro país, disputada por los

carteles de la droga en cruentos enfrentamientos de grupos delincuenciales y las fuerzas del orden a tal grado que en octubre del 2014, el Departamento de Estado de Estados Unidos alertó a sus ciudadanos sobre el clima de inseguridad que priva en éste destino turístico, tal y como lo narra el diario Excélsior.<sup>3</sup>

Cancún en el Caribe mexicano tiene una historia similar, ya que el municipio al que pertenece Benito Juárez en el año “2010, 185,311 individuos (26.3% del total de la población) se encontraban en pobreza, de los cuales 162,659 (23.1%) presentaban pobreza moderada y 22,652 (3.2%) estaban en pobreza extrema” (Coneval, 2010) Estas personas ubicadas en asentamientos irregulares, en los cuales mantienen índices bajos de educación, escasa salud, no cuentan con ningún tipo de servicio al interior de su vivienda y mantienen pocas oportunidades de acceder a una buena alimentación. Por su parte el Consejo Estatal de Población del Estado de Quintana Roo (COESPO, 2013) enmarcó en el mapa municipal las localidades en las que se detectaron índices de pobreza muy alta, alta, media y baja, de los cuales, las demarcaciones de pobreza baja se ubican únicamente en la zona de hoteles, mientras que en toda la zona urbana existen manchas de rezago social. (Sipse, 2014)

*“El rediseño de una ciudad siempre es obra de un equipo de gobierno democrático, que suma a otras personas, como por ejemplo a la provincia, asociaciones civiles, universidad, medios de comunicación y empresarios. Debe atender en particular cinco problemáticas claves: primero garantizar buenos servicios públicos, consolidar una red de transporte público, peatonalizar la ciudad, es decir,*

---

<sup>3</sup>) El Departamento de Estado de Estados Unidos pidió a sus ciudadanos evitar o aplazar viajes no esenciales a municipios de Guerrero.. El gobierno estadounidense expuso que los ciudadanos de ese país han sido víctimas de secuestros, robos de autos y asaltos, entre otros delitos, en diversas regiones del territorio mexicano, cuyo gobierno, reconoce, “ha destinado sustanciales recursos para salvaguardar la integridad de los millones de estadounidenses que cruzan la frontera cada año por turismo, estudios o negocios”. Además del énfasis en Guerrero, el gobierno de Estados Unidos sugiere no viajar, si no es indispensable, a los estados de México, Tamaulipas, Michoacán y Morelos. Acentúa su alerta para zonas turísticas como Acapulco, Ixtapa, Taxco y Zihuatanejo, en Guerrero. (Excelsior. Octubre 14, 2014)

*promover una ciudad pensada para la gente, la ciudad no funciona cuando las personas están encerradas en su casa, o cuando la ciudad está pensada solo para los coches” (Puig 2005, Pág. 22)*

Ante lo anterior, la ciudad de Puebla, tiene la oportunidad de no tener una historia similar, el uso de una planeación estratégica aunado a un plan de desarrollo municipal a largo plazo podrían darle una nueva imagen a la ciudad, una marca. Los cambios provocados en la ciudad de Puebla por la expansión de la ciudad, el surgimiento de aglomeraciones urbanas y de áreas periféricas como alternativas al centro urbano, han impactado en nuevos desarrollos en casi todos los sectores productivos; constituyen el origen de la nueva competencia entre entornos para la atracción de visitantes y la captación de gasto.

De igual forma la comunicación política es un factor determinante para lograr involucrar al ciudadano en las tomas de decisiones gubernamentales que afecten su vida y su entorno. Es importante señalar que uno de los objetivos de la marca ciudad que la ciudad se convierta en un lugar donde sus habitantes se sientan parte de la misma, se apropien de la identidad de la ciudad que los cobija.

En el siguiente capítulo abordaremos las estrategias de gobierno que son utilizadas para la implementación de la marca ciudad como la planeación estratégica y algunos casos utilizados en la ciudad de Puebla por los últimos cuatro alcaldes.



## **CAPÍTULO II**

### **ESTRATEGIAS GUBERNAMENTALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA MARCA CIUDAD.**

La comunicación política pretende un fin concreto: orientar a la sociedad, a los gobiernos y a los demás componentes de la vida pública de un estado hacia una misma visión y sentido colectivo, de acuerdo con el sistema de gobierno que se tenga pactado entre los mismos actores. Para que se produzca ésta orientación, es crucial mantener el respeto absoluto al disenso, a la reglas del juego democrático y a la transparencia como criterio no negociable de gestión pública.

De esta forma los planes de desarrollo municipales realizados con base en un planeación estratégica deben ser comunicados a la sociedad para que la ciudadanía pueda ser parte de ellos. Es aquí donde la comunicación política hace un fuerte lazo con la visión plasmada en el plan municipal. El saber comunicarlo de forma eficiente nos brindará mayor participación social y con ellos se originará un consenso en la implementación de la marca ciudad.

## **2.1 Comunicación política y gubernamental**

La comunicación política va más allá de boletines gacetas, ruedas de prensa y toda clase de aclaraciones que pretenden colocar en la misma sintonía a los actores de la vida pública, sin demérito de la libertad en cualquiera de sus posibilidades y manifestaciones; en consecuencia, comunicar políticamente es en causa del discurso, el espacio, la imagen de los integrantes de una sociedad hace un propósito colectivo llamado transformación social.

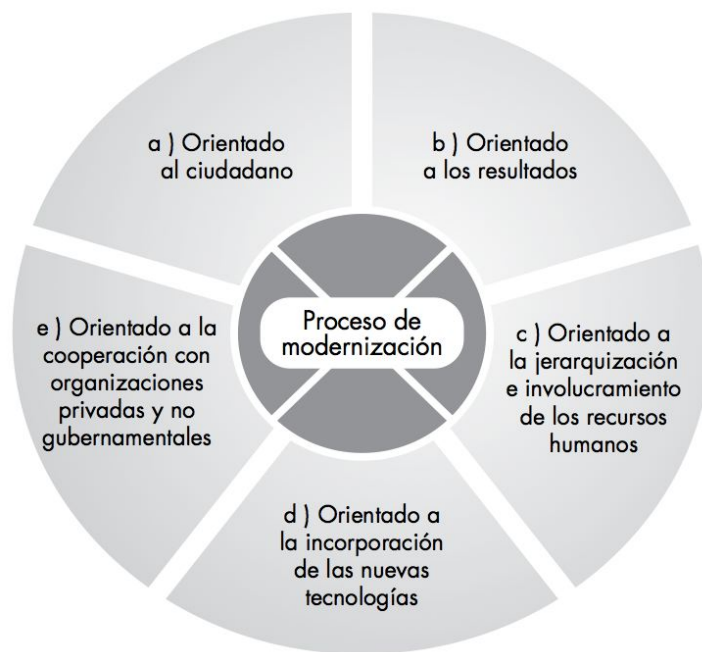
Para Izurieta (2005, Pág. 18) la comunicación política es, fundamentalmente, un proceso emocional que suscita pasiones, creencias y emociones. y explica que el político esta en competencia con actores, músicos, y artistas que intentan al igual que él, atraer la atención de la audiencia.

Para lograr conquistar esa audiencia es preciso identificar que tipo de auditorio nos esta prestando atención, Izurieta (2005, Pág. 22) nos dice que por lo general hay dos grandes grupos de ciudadanos y ópticas en la política: los que tienen trabajo estable y los que están atravesando por problemas económicos. En el primer grupo, conduce sus vidas, el trabajo, los hijos, la casa, y cuando le sobra tiempo, prefieren ser

entretenidos a preocuparse por otras cuestiones. En el segundo grupo los ciudadanos están disgustados , desesperados y lo único que les preocupa es mejorar la economía familiar. Si un político no le soluciona sus problemas básicos, simplemente no le prestarán atención. En otras palabras, se debe hablar de trabajo cuando se apunta al segundo grupo, y hay que ser entretenido cuando se enfoca al primer grupo. (Izurieta, Roberto, 2005, Pág. 22)

Como parte del Marketing Político, la comunicación política ayuda a posicionar en la mente del ciudadano el mensaje o mensajes que algún actor o actores gubernamentales quieran dar a conocer al gobernado.

**Gráfico 1. Proceso de Modernización de la marca ciudad**



**Fuente: Sutelman y Fara. 2010. Manual de Marketing y Gobierno**

Sutelman y Fara (2010, Pág.66.67) afirman que un camino para alcanzar ese objetivo consiste en fortalecer la relación entre el Estado y la sociedad civil, generando una alianza para concretar las reformas institucionales necesarias, capaces de cimentar una democracia legítima y transparente. De este modo se pretende que la Administración Pública centre su atención en el destinatario de la gestión; este proceso de

modernización de las organizaciones publicas pueden resumirse en cinco puntos principales:

*a) Orientado al ciudadano: todo proceso administrativo debe estar dirigido a beneficiar directa o indirectamente a la ciudadanía. El accionar de la administración y de sus agentes tiene que orientarse fundamentalmente a ofrecer un servicio público de calidad, oportunidad y transparencia.*

*b) Orientado a los resultados: las organizaciones públicas deben pasar de una cultura de cumplimiento ciego de los procedimientos y normas a una cultura orientada al cumplimiento de objetivos medibles de servicio. Un nuevo modelo de gestión orientado hacia la instrumentación de políticas, objetivos, metas y resultados que privilegien la comunicación con el ciudadano.*

*c) Orientado a la jerarquización e involucramiento de los recursos humanos: la nueva política de recursos humanos de los organismos debe tender a elevar la calidad del empleo público y perfeccionar los instrumentos de capacitación y comunicación interna con el fin de potenciar las competencias laborales de los trabajadores, facilitar el cumplimiento de la misión y objetivos de la organización y brindar una mejor atención y servicio al ciudadano en un marco de cooperación y participación.*

*d) Orientado a la incorporación de las nuevas tecnologías: las organizaciones públicas deben aprovechar el poderoso potencial de las nuevas tecnologías para mejorar los procesos administrativos, incrementar la productividad y la calidad de los servicios que prestan y perfeccionar los mecanismos de comunicación con el ciudadano.*

*e) Orientado a la cooperación con las organizaciones privadas y no gubernamentales: se debe tender a lograr que la gestión pública, privada y social se complementen y actúen cooperativamente, fortaleciendo su relación y estableciendo los mecanismos adecuados de coordinación, con el fin de satisfacer adecuadamente las demandas de la ciudadanía y alcanzar el bien común. (Sutelman y Fara. 2010, Pág. 66, 67) Ver gráfico*

El modelo anterior es una política de comunicación que los autores han puesto en marcha en diversas países de Sudamérica como Argentina, Chile y Ecuador y en Europa en ciudades como Bilbao y Barcelona han dado grandes resultados en materia de comunicación política orientada al ciudadano.

Durán (2008. Pág. 16) nos dice que hace treinta años, los líderes políticos conocían a buena parte de los electores y mantenían relaciones personales con ellos. Actualmente eso es imposible, mucha gente vive grandes centros urbanos en los que ya no funcionan las antiguas relaciones personales.

La relaciones de la familia tradicional entre padres, hijos, abuelos, tíos, primos, ha cambiado. *“Los valores de actitudes políticas han pasado a una nueva etapa, en la que destaca la familia nuclear constituida por el padre, la madre y los hijos que, además ser pocos, mantiene relaciones menos intensas que la familia tradicional. Todos ellos siempre tienen mucho que hacer fuera del marco familiar”*. (Duran, Jaime. 2008, Pág.16.)

Dominique Wolton (1997), explica que la comunicación política designa toda la información que tiene por objeto la política a través de los medios en la esfera pública y sugiere la utilización de los sondeos de opinión como característica de la política contemporánea para poder medir la efectividad del mensaje. El autor se basa en el modelo clásico de comunicar, (emisor – mensaje - receptor) haciendo necesario definir a los actores, es decir un emisor que envíe un mensaje político y un receptor o destinatario. Así mismo un espacio público que contenga las características según los cuales los individuos se convierten en un receptor colectivo y el medio o los medios que transmitan aquellos mensajes. A partir de los elementos anteriores, Guilles Acheche (1992. Pág. 53) toma en cuenta el modelo de comunicación de Wolton y clasifica en tres modelos

*A) modelo dialógico, depende de los aspectos personales del emisor o de los sentimientos. Es decir, la imagen del líder o el afecto hacia él, no superan a los argumentos. En el modelo dialógico opera una selección entre los medios que más*

*convienen a la circulación de los mensajes. Prefiere el discurso (el mensaje) a la imagen y, por consiguiente, los medios de comunicación discursivos. Una imagen requiere del discurso para que cobre sentido y se convierta en un símbolo: los colores de la bandera, el escudo nacional o el monumento a la Revolución. Una imagen no es dialógica, es más bien propagandista o mercadológica. Y requiere más que la sientan a que la comprendan, es decir, es emocional. (Sánchez, Díaz, González, Aguilar 2010, Pág.53)*

*B) El modelo propagandístico. Los temas centrales en este modelo de comunicación política son las ideologías, las cuales no se les discute ni refuta. Por naturaleza, escapan a la evaluación y a la crítica. Por eso, el tipo de convicción que se les atribuye depende de la fe, de la creencia; en todos los casos de una certeza indiscutible. A diferencia del modelo dialógico, donde existe reciprocidad en el uso de la palabra, en el propagandista los asistentes sólo son un auditorio, una masa. (Sánchez, Díaz, González, Aguilar 2010, Pág. 54)*

*C) Modelo de marketing político. El modelo del marketing político en la actualidad es el modelo dominante de la comunicación política [...] ha puesto en práctica una serie de criterios de segmentación de la sociedad, a fin de delimitar mejor la demanda y definir los mercados. La publicidad y sus técnicas de reproducción gráfica y audiovisual desempeñan un papel privilegiado. A través del desarrollo tecnológico, la mercadotecnia política ha alcanzado niveles más sofisticados mediante gráficos, textos, audio o video. (Sánchez, Díaz, González, Aguilar 2010. Pág. 54)*

Para estos autores, el modelo de mercadotecnia política se encuentra en una situación dominante, sin embargo en el plano conceptual se presenta un debate por la ausencia de legitimidad en este modelo de comunicación política. Ello ha provocado la discusión y el planteamiento de construir un nuevo modelo que incorpore elementos como el diálogo, la participación ciudadana y el entendimiento, tanto en los procesos electorales como en la gestión pública.

El modelo de comunicación política que debemos seguir, no es el que sirva para que la gestión se vea bien, sino el que sea una verdadera herramienta de conversación social con la que interactúe el gobierno con los ciudadanos, esa es la base de la nueva comunicación política, la que busca no solo la legitimidad, la cual tiene bases más democráticas.

Cisneros (2001), por ejemplo, se refiere a la necesidad de lograr el entendimiento social entre los grupos de diferentes ámbitos geográficos para mejorar la vida en común, desde la perspectiva de las prácticas no-mercantiles y solidarias entre ciertas comunidades especializadas, ecológicas, científicas o académicas. Así, construir modelos que frenen la clientelización del marketing político y generen una dinámica de diálogo permanente para el diseño, la auto conducción y la evaluación de los proyectos públicos.

En este modelo de comunicación al aumentar la eficiencia, eficacia y transparencia de la gestión del sector público supone fortalecer las instancias de comunicación política y participación de la sociedad en diversos ámbitos de decisión, y en particular en áreas proveedoras de servicios públicos (salud, educación, servicio de agua y pavimentación, lugares de esparcimiento y de convivencia).

La nueva comunicación política esta basada en lo que piensa y opina el ciudadano. *“La comunicación política contemporánea parte de un profundo respeto por lo que opinan los ciudadanos comunes”*. (Popkin, 1994, Pág. 3) El gobernante moderno busca mantener un dialogo permanente con el gobernado, lo hace participe de las decisiones de gobierno y establece mecanismos de investigación de la opinión publica que bien entrepretadas sirven para diseñar estrategias de comunicación política que responda a las necesidades de la organización y de los ciudadanos.

Esto no supone de ninguna manera que los dirigentes se hayan vuelto títeres que deben de hacer “lo que dicen las encuestas”. El líder está para conducir, para orientar. Lo que ha cambiado es que ya no lo puede hacer en un monólogo autoritario, propio de los antiguos profetas. También debe escuchar. La comunicación política

produce un mensaje que llega a la gente a través de los medios de comunicación. Los gobernantes pueden y deben comunicarse de manera permanente con los ciudadanos para explicar sus propuestas y demandar su apoyo. Esa comunicación es masiva, sin intermediarios. ( Duran, Jaime. 2008, Pág. 23).

En esta nueva comunicación política el ciudadano es el eje central de las decisiones del gobierno, su política gira en torno a las necesidades del gobernado, lo anterior no significa que el gobierno de la ciudad esté a disposición de grupos de presión, su trabajo y resultados se basan en consensos, en diálogo y entendimientos, de esta forma, debemos construir una comunicación política pensada en mensajes para los ciudadanos, que sepan que la gestión no solamente trabaja para ellos, sino que toma en cuenta sus deseos y necesidades. Así el ciudadano siente que su opinión fue tomada en cuenta, crea un sentimiento de integración por decirlo así. Desde la comunicación básica, cuando un ciudadano habla a su programa favorito de la radio o la televisión quejándose de la falta de alumbrado público en su calle y recibir como respuesta no solo en ese mismo medio el mensaje de que sería reparada y hacerlo en verdad, hasta participación de este mismo ciudadano en la decisión colectiva de que si el jardín o es construido con área de juegos para niños o llevaría una pista de tartán.

Tal vez, esto se escuche muy básico en el proceso de la comunicación política, sin embargo hay ciudades que después de haber obtenido el triunfo en la urnas, colocan al ciudadano en un segundo lugar y su opinión es tomada en cuenta cuando se manifiesta cerrando una calle o avenida ante la sordera de éste grupo en el poder. Por ello, *“Frente a toda esta manera de pensar y construir la comunicación municipal está la realidad de los municipios: folletos sin gente, con las plazas vacías, con fachadas de equipamientos sin nadie... La Comunicación municipal está todavía, enamorada de la piedra: de los edificios, de la urbanización, de la grandes obras. Y las representa, magnificas a menudo, como para publicar en revistas especializadas. Basta. Ya no más”* (Piug, 2003. Pág. 33).

La comunicación política para obtener una marca ciudad debe pasar del discurso político al mensaje ciudadano de participación, municipios que comuniquen

su acción de gobierno para beneficio del ciudadano; que sean divertidos e incluso irreverentes. Esta comunicación donde cada uno de los funcionarios públicos son comunicadores, comunicadores ciudadanos. *“Todos comunican desde la marca: lo que es el municipio, lo que hace”* (Puig, 2003. Pág.34). Lo que vale. Haciendo contacto constantemente, con servicio, anuncios corporativos, reuniones vecinales, donde todos los que integran el gobierno sepan que son ciudadanos sirviendo a ciudadanos para que juntos su municipalidad se desarrolle en positivo. *“El trabajo del gobierno consiste en conseguir que este mensaje se perciba como realidad y su estrategia, lección de las palabras con las que argumenta para su defensa y su causa. Pero todo gobierno, a la hora de comunicar, debe tener un proyecto General de gobierno, vale decir un modelo de itinerario socialmente aceptado, o por lo menos, debe encargarse de instalarlo para evitar caer en el cortoplacismo y así salir de la trampa de la inmediatez, de las demandas impostergables”*. (Galicia 2013, pág. 66).

Es aquí dónde la comunicación emanada desde los gobiernos locales funge como herramienta del city marketing, de la marca ciudad para ser impulsada y luego desarrollada; depende en gran medida de una estrategia de comunicación eficiente que emita los mensajes correctos en un tiempo y orientados a diferentes targets.

Para ello se deben de organizar reuniones donde las ideas converjan estableciendo todos juntos la ruta que la ciudad debe tomar, no solo en materia de obra pública, sino en otros de igual o mayor importancia como el fomento del arte, la música, la convivencia ciudadana generando un sentido de pertenecía. Si el público en general percibe que las iniciativas no sólo provienen de un gobierno sino de diversos actores e instituciones le brindarán mayor credibilidad y legitimidad a lo proyectado.

Un ejemplo de ello es la ciudad de Bilbao que como fase final en la implementación de su marca ciudad sometieron en el 2013 a conceso ciudadano cual sería la imagen que representaría a su ciudad ante el mundo, misma imagen que estaría plasmada en la ciudad y en documentos oficiales. De esta forma la ciudadanía participó de forma entusiasta en la elección, tal y como demuestra el hecho de que

13.335 personas hayan tomado parte en la votación popular. La combinación de la propuesta ganadora ha sumado 2.558 votos ciudadanos. ( Bilbao Internacional, 2013)

**Gráfico 2. Propuestas gráficas de la imagen marca ciudad en Bilbao**



( Fuente: Bilbao Internacional, 2013)

**Fig. 3. Propuesta gráfica ganadora de la marca ciudad de Bilbao**



Fuente: Bilbao Internacional 2013

Es pertinente comentar que la agencia Ros y Etcétera, quienes diseñaron el logotipo obtuvo un premio de 30.000 euros y el creador del eslogan recibió 10.000 euros. La entrega de las retribuciones se hizo efectiva en el momento en que el Ayuntamiento de Bilbao y la Diputación Foral de Bizkaia aprobaron el manual completo de identidad corporativa, en el que se recogieron los colores y tipografía de la marca, así como sus diferentes aplicaciones para los principales soportes y necesidades de comunicación, como acciones de *street marketing*, productos de *mercadotecnia*, anuncios en prensa, carteles e internet y redes sociales, entre otros elementos.

## **2.2 Planeación estratégica**

La planeación estratégica es un proceso metodológico en el cual se coordinan acciones con metas a mediano y largo plazo, identifica tendencias y oportunidades para posicionar la ciudad y la región en un entorno de cambios y así promover el desarrollo equitativo. El objetivo es lograr un equilibrio entre la situación presente y la deseada, poniendo en relación condiciones internas y externas.

Fred R. David ( 2014) nos explica que la planeación o planificación estratégica es el proceso utilizado usualmente en la empresa y que poco a poco su eficacia lo ha hecho que se traslade a campos como el político y gubernamental donde se ha implementado con éxito. En estos documentos se declara la visión y la misión de la organización, se analiza la situación externa y interna de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

El autor nos dice que debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la organización en su totalidad, ésta debe ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, sobre todo en el campo del gobierno.

*“Sobre la base de la planeación estratégica es que se elaboran los demás planes de trabajo, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos. Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.”* (David, 2014, pág. \_\_\_ ) Y que explica en 7 pasos fundamentales para su implementación.

#### **a) Declaración de la visión**

La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos ser?”.

#### **b) Declaración de la misión y establecimiento de valores**

La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa. La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”. Por otro lado, los valores son cualidades positivas que posee una organización, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, etc.

Tanto la misión como los valores le dan identidad a la organización.

#### **c) Análisis externo de la organización**

El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la organización, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas. Para el análisis externo se evalúan las

fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la organización. Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

#### **d) Análisis interno de la organización**

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una organización, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades. Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una organización, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

#### **e) Establecimiento de los objetivos generales**

Los objetivos generales se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la organización, los cuales siempre son de largo plazo. Una vez realizado los análisis externos e internos de la misma, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, y que permitan capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas. Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la organización, así como la situación del entorno.

#### **f) Diseño, evaluación y selección de la estrategia**

Una vez que se han establecido los objetivos generales de la organización, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos. El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente:

Se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados. Se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior. Se evalúan las estrategias

propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una. Se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

### **g) Diseño de planes estratégicos**

Y, finalmente, una vez que hemos determinado las estrategias que vamos a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas. (Fred R. David, 2014, Pág. 5- 10)

En la ciudades la planificación estratégica de ciudades es un instrumento de gestión de la política municipal, que se plantea como un proceso de reflexión y debate ciudadano, gestionado principalmente por las autoridades municipales o grupos económicos interesados, para articular las políticas económicas, sociales, ambientales y espaciales de la ciudad.

Las transformaciones económicas, políticas y sociales de las últimas décadas han impactado en las ciudades. Las consecuencias de esos procesos macroeconómicos y el agotamiento del modelo de una ciudad industrial que sustentó su desarrollo en el pasado han producido una crisis en numerosas ciudades. Sus efectos más visibles se manifestaron con mayor crudeza en el tejido social urbano en la primera mitad de la década de los noventas.

Fernández Güell (2007) Explica que la planificación estratégica de ciudades tiene como objeto de análisis y actuación:

- Superar la fragmentación y descoordinación que han provocado los planes sectoriales tradicionales;
- Fomentar el desarrollo de una ciudad, a partir de su situación actual y sobre sus posibilidades futuras (Modelo futuro de desarrollo);
- Dar respuestas adecuadas, concretas e integrales a las necesidades ciudadanas;

- Orientar las inversiones de los actores públicos y privados, potenciando los activos públicos urbanos;
- Avanzar hacia formas progresivas de gobernabilidad, profundizando substantivamente la democracia a través de una colaboración real entre los actores públicos y privados;
- Promover una gestión municipal en épocas de cambios tendenciales frecuentes y que permite estimular la imaginación necesaria para enfrentarlos.

El Plan Estratégico es un proceso metodológico en el cual se coordinan acciones con metas a mediano y largo plazo, identifica tendencias y oportunidades para posicionar la ciudad y la región en un entorno de cambios y así promover el desarrollo equitativo. El objetivo es lograr un equilibrio entre la situación presente y la deseada, poniendo en relación condiciones internas y externas.

Representa un proyecto colectivo e integral de la ciudad, consensuado en la comunidad y, constituye un instrumento para la toma de decisiones intersectoriales, creando los escenarios futuros para un desarrollo local equitativo y organizado.

Definido de otra forma es un proceso de participación colectiva de los principales actores y agentes económicos, sociales, políticos, culturales para elaborar un diagnóstico compartido sobre presente y pasado de la comunidad con el objetivo de construir una visión viable de futuro común, seleccionando objetivos y orientaciones de la acción pública y privada.

Mochi (2013) nos dice que el Plan Estratégico tiene que ser el lugar de encuentro entre instituciones públicas y privadas con el objetivo de establecer lineamientos y objetivos comunes en función de un proyecto de ciudad.

El autor nos dice que la planificación estratégica trata de establecer un conjunto de objetivos, a largo plazo, de una organización municipal y definir las actuaciones que permitirán alcanzar los objetivos teniendo en cuenta las intenciones y proyectos de los agentes sociales locales y el comportamiento probable del entorno exterior en el que compete la ciudad o el territorio.

### **2.2.1 Evolución histórica de la planeación municipal en Puebla**

En su origen la ciudad de Puebla fue conceptualizada como una ciudad modelo, que fuera ejemplo del poder de España en América. *“Puebla, a diferencia de otras ciudades de la Nueva España, no existía como población antes de la llegada de los españoles en 1521, por lo que no fue asignada a ningún encomendero ni conquistador. Era una zona despoblada, colindante de varios señoríos prehispánicos, conocida con el nombre de Huitzilapan o “Río de Colibríes”, por la abundancia de brotes de agua dulce y de estas aves”* (Valdivia. 2012. Pág.13); 480 años después, de la fundación de Puebla los gobiernos utilizan Planes de desarrollo municipales, con el fin de establecer un procedimiento de trabajo con tiempos establecidos.

Puebla fue fundada el 16 de abril de 1531, y se refiere al día en que, de acuerdo con Fray Toribio de Benavente –Motolinía- se celebró la misa de fundación y se iniciaron las obras de su construcción, por lo que los historiadores toman como la fecha oficial en que se fundó ésta ciudad. “Como se documenta en la Crónica de la Ciudad, la ciudad fue concebida como un asentamiento en el que pudieran vivir españoles que no tenían residencia fija y vagaban por el país, para proveerse de un lugar en que pudieran satisfacer sus necesidades económicas y sociales y, al mismo tiempo, construyeran un asentamiento que pudiese servir eventualmente de abrigo a los demás españoles ante cualquier rebelión indígena” (Vélez. 2011. Pág.7)

Para la corona española era de suma importancia fundar una ciudad en medio de dos ciudades de suma importancia económica y comercial como lo era el Puerto de Veracruz y la Ciudad de México, ya que eran en ese entonces los ejes sociopolíticos de la nueva España. De esta forma su fundación estaba fundamentada en que era necesaria una ciudad para españoles que decidieran vivir aquí, y que fuera una ciudad de descanso, entre ambas capitales. “Aunado a eso, ésta ciudad como un asentamiento en el que pudieran vivir españoles que no tenían residencia fija y vagaban por el país, para proveerse de un lugar en que pudieran satisfacer sus necesidades económicas y sociales y, al mismo tiempo, construyeran un sitio en que pudiese servir eventualmente

de abrigo a los demás peninsulares ante cualquier rebelión indígena” (Vélez. 2011,Pág.7)

Concebida como una ciudad totalmente españolizada lo largo de más de 4 siglos la ciudad creció junto a las márgenes del río San Francisco (hoy bulevar 5 de mayo). La ciudad estaba dividida por el este río que alimentaba de agua a los habitantes de Puebla. De esta forma los barrios de Analco y el Alto, eran habitadas por gente que trabajaba y servía en las “Casas Grandes” las cuales se ubicaban en inmediaciones de la plaza mayor o del zócalo que era el centro de convivencia y el primer espacio público que existió para los poblanos. Y pese a diversas modificaciones en su tamaño ya que al principio era un rectángulo oblongo, lo cual no gustó a los habitantes y por petición de cabildo éste fue rediseñado para dar paso al portal de las audiencias (Leicht, [1936] (1967) lugar donde actualmente está ubicado el palacio municipal de la ciudad.

De esta forma la ciudad estaba dividida en dos, por un lado los poblanos que vivían en casa pequeñas en los barrios de Analco, El Alto, La Luz, Acocota. Y los que habitaban grandes casas en el primer cuadro de la ciudad, siendo las de mayor opulencia las que en su trazo emanaban del zócalo de la ciudad como la Avenida Juan de Palafox y Mendoza, actualmente conocida como Avenida Reforma, y la 16 de septiembre, otras más que destacaban por su belleza y hermosos balcones, era las que se encontraban junto y atrás de la Catedral de la ciudad, como la actual 2 norte, la 3 y 5 oriente – poniente. La riqueza arquitectónica la ciudad siempre conservó su encanto colonial, del siglo XVI y XVII.

Es importante mencionar el papel que los jesuitas del siglo XVI jugaron en el desarrollo y crecimiento de la ciudad y del estado en general. En 1587, el 15 de abril queda fundado el colegio del Espíritu Santo (Esparza 1994) actualmente el edificio Carolino, sede de la rectoría de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Un edificio dedicado a la educación tanto de indígenas como de peninsulares y criollos. Aunado a eso edificaron otros colegios, cuya arquitectura se ha convertido en un referente de la ciudad. El Colegio de San Pedro ubicado en la 4 oriente y 4 norte,

fungió como seminario, después hospital, arsenal, cárcel, salón de baile, cancha deportiva para finalmente ser rescatado y convertido en Museo. En 1624 es la fundación del Colegio de San Idelfonso (avenida Reforma 722); 1702 fundan el Colegio de San Ignacio (Avenida Reforma 717) y el Colegio San Javier, dedicado a la instrucción de los indígenas ubicada en la calle 13 sur 103. (Esparza. 1994, Pág.46)

Es así como la compañía de Jesús tuvo una gran influencia en el destino de la ciudad hasta su primera expatriación el 25 de junio de 1767 por orden del rey Carlos III de España.

*“La Ciudad de Puebla, trazándose a partir de la Plaza Principal o Plaza Mayor, que al lado sur disponía de la Catedral y al norte el ayuntamiento quedaba enmarcada en tres de sus lados por portales. Y por dos ejes urbanos: calles principales, una de norte a sur y la otra de oriente a poniente, ordenando el crecimiento de la ciudad. Delante de algunos de los templos se proveía de una plaza o jardín, desde sus orígenes la ciudad contó con espacios abiertos como la plaza, el jardín y la calle. Entre 1531 y 1810 se fundaron un total de 18 plazas. La plaza mayor o renacentista y las plazas menores ubicadas en los barrios de indígenas así como algunas plazuelas de la ciudad española”.* (Vélez. 2011. Pág.9)

Con el paso del tiempo las autoridades de Puebla supieron conservar el primer las construcciones e iglesias del primer cuadro de la ciudad por lo cual en el año de 1987 Puebla fue reconocida como Patrimonio de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) por sus siglas en inglés por lo que le abrió una gran beta de oportunidad para el mercado turístico.

Vélez Pliego (2011, Pág. 40) nos dicen que el crecimiento físico de la ciudad de Puebla está directamente vinculado a la permanencia de la importancia económica de la capital del estado, a su crecimiento demográfico y a los sucesivos proyectos de ampliación y modernización de su infraestructura urbana. El autor afirma que estos

proyectos no siempre se realizaron en los tiempos previstos e incluso fueron rebasados, sobre todo a partir de la década de los cincuentas, por las cada vez más dinámicas acciones de lotificación emprendidas por los sectores privado y gubernamental. Uno de los componentes esenciales que explican la expansión física de la ciudad lo constituye el crecimiento demográfico de la misma. (Vélez 2011. Pág. 41)

El autor añade que a lo largo de los casi 500 años la ciudad de Puebla ha sido un espacio social de mestizaje, de integración multicultural que ha acogido a corrientes migratorias que han decidido asentarse en su territorio, desde los primeros españoles y grupos indígenas que la fundaron y edificaron, hasta las representadas por los descendientes de los que se han asentado en ella desde el siglo XIX: alemanes, franceses, italianos, sirio-libaneses, chinos, japoneses, judíos, entre otras nacionalidades han configurado un abigarrado mosaico de expresiones y prácticas culturales que enriquecen su herencia.

Los esfuerzos de los gobiernos locales durante muchos años se han dedicado al mantenimiento del ahora llamado centro histórico, parte de la partida presupuestal del Ayuntamiento de Puebla y el recurso federal e internacional por parte de la Unesco se destina para mantener la riqueza histórica de la ciudad. No obstante las autoridades locales dejaron a un lado el crecimiento de la ciudad lo cual desembocó en un desarrollo descontrolado al norte de la ciudad gracias a los parques industriales, y al sur por numerosos asentamientos irregulares que después fueron reconocidos por el cabildo del gobierno poblano así como la extinta Junta de Mejoramiento Moral Cívico y Material del Municipio de Puebla.

Y es precisamente ésta junta, que sirve como antecedente de una planeación estratégica en la ciudad de Puebla, éste grupo de ciudadanos fungió en el Ayuntamiento de Puebla. Este organismo civil planeó parques y jardines, erigió monumentos, dio mantenimiento a diversas unidades habitacionales y planeó parte del desarrollo de la ciudad hasta con 6 años de antelación, pese a que trabajaban con dinero que aportaba el propio ayuntamiento y la sociedad civil, podían gestionar que en los cambios de las administraciones locales cada tres años, muchos de los proyectos

pudieran ser culminados para dar paso a otros dentro de los planes de desarrollo municipal de cada administración.

Castell y Borja (2003) nos dicen que los planes municipales son la respuesta a estos retos y que requieren un proyecto de ciudad; ya que la construcción de este proyecto puede apoyarse en distintos elementos. Sostienen que otras ciudades se adelantaron a la crisis y promovieron cambios de infraestructura e imagen para adecuarse a los nuevos requerimientos de la economía global y de la competitividad internacional casos como Ámsterdam, Lyon, mediante sendos planes estratégicos. En otros casos, la impotencia del gobierno local impidió que las propuestas estratégicas se convirtieran en líneas de actuación.

*“El Plan de Desarrollo Municipal debe entenderse como un instrumento de gobierno que permite la transformación de la realidad local; sin actuar de manera independiente, ya que al formar parte de un sistema de planeación, tendrá que seguir los lineamientos mínimos en cuanto a estructura e identificaciones de objetivos comunes que se designen entre los otros ámbitos de gobierno.”* (Manual para la elaboración del plan de desarrollo municipal 2013-2015 del estado de México. 2013, Pág. 3).

De esta forma la planeación estratégica, es de gran importancia para la administración pública municipal, ya que si es aplicada adecuadamente contribuye al crecimiento y bienestar a largo plazo, y permite una conducta proactiva en la proyección del futuro. Esto permite establecer adecuadamente la asignación de recursos a prioridades y resultados esperados, como la estabilidad económica y social, en la cual se involucra la sociedad civil organizada como factor indispensable para la toma de decisiones públicas.

Estos planes municipales de desarrollo tiene el objetivo de mantener las prácticas exitosas de los gobiernos anteriores, e implementar nuevas políticas públicas intentado superar la labor de las anteriores administraciones y he aquí donde radica el problema. Los planes municipales de desarrollo en los gobiernos locales tienden a

trazar una línea de trabajo por los tres años de gobierno que en la mayoría de los casos no cumplen por problemas presupuestales, para después intentar heredar a la próxima administración lo que no se pudo concluir.

En el mejor de los casos si es que pertenecen al mismo instituto político algunos proyectos podrían continuar, sin embargo la alternancia que tanto bien le ha traído a la democracia en México ve aquí su punto débil. Al ser de distintos partidos políticos, la nueva administración municipal diseña un plan municipal distinto con nuevos proyectos y metas.

Con base en este razonamiento, vemos un estancamiento grave en un gran número de ciudades en México. Los gobiernos locales consideran que al brindar servicios como alumbrado, seguridad y pavimentación de manera eficiente es suficiente para el ciudadano. Es una constante que cada administración local, pretenda perpetuar su gestión con una gran obra como parte de su periodo gubernamental; se carece de visión de futuro.

Por ello en el siguiente apartado describiremos como ha sido la planeación estratégica en los gobiernos locales de Puebla durante el periodo 2002 . 2014.

### **2.2.2 Planeación estratégica en los gobiernos locales de Puebla (2002 - 2014)**

Los planes municipales de desarrollo es el resultado de una planeación estratégica; permite trascender la mirada de corto plazo y otorgarle dirección a la tarea del gobierno, para enfrentar la problemática y los retos con un sentido estratégico y construir en conjunto la ciudad. En la actualidad la planeación municipal es obligatoria y debe llevarse a cabo como un medio para hacer más eficaz el desempeño de la responsabilidad de los Ayuntamientos, sus dependencias y sus entidades administrativas, en relación con el desarrollo integral del Municipio.

En éste apartado abordaremos la planeación estratégica de los últimos cuatro presidentes municipales y su relación con la marca ciudad

### **Luis Paredes Moctezuma (2002- 2005)**

El arquitecto Luis Paredes Moctezuma, ex alcalde de Puebla (2002- 2005) del Partido Acción nacional impulsó la idea de un plan de desarrollo con visión a largo plazo que se denominó Plan Puebla 2031; como su nombre lo indica es un proyecto de desarrollo municipal a largo plazo. En este documento explica como debe de desarrollarse la ciudad de Puebla y que pasos debe de seguir con el fin tener un crecimiento ordenado. Fue tal vez el primer intento de tener un plan ordenado con una visión de futuro. Algunos críticos a su administración comentan que la política de comunicación al exterior no dio resultado por lo que no supieron comunicar eficientemente la política pública que en ese entonces se intentaba implementar.

En su plan denominado Puebla 2031 contemplaba lo siguiente: Un amplio foda de la situación durante su trienio de la ciudad y sobre todo destacaba el área de posibilidades de una ciudad con prospectiva al futuro.

*“Puebla con el mismo espíritu con que fue fundada será en su quinto centenario (2031) la ciudad referente del humanismo a nivel mundial”:*

***Puebla ciudad de vanguardia, una de las ciudades con mayor calidad de vida en el país. Se destacará como la ciudad educadora, cultural, del saber y de las artes en América Latina. Será un nodo innovador, humanista, científico y tecnológico, con desarrollo económico sustentable, competitivo en la globalización. Ciudad Bella, Moderna y Polinuclear. Síntesis entre urbe y naturaleza.***

#### ***Visión Social, Urbana, Económica y Medio Ambiente***

***Visión Social:*** Puebla será una ciudad que incrementara su riqueza cultural. Con reconocidos centros de investigación y educación. Será una ciudad libre.

*Segura. Respetuosa y solidaria, los ciudadanos estarán comprometidos con su ciudad. Confiarán en los organismos civiles y gubernamentales y participaran en la vida de su comunidad*

**Visión Urbana:** *Puebla será una ciudad con progreso humano. Bella y sustentable. Aprovechará su posición geográfica privilegiada e impulsará el ordenamiento del desarrollo regional con un eficiente aprovechamiento del territorio. Propiciando sus usos diversos de manera más intensa y con el equipamiento adecuado Asegurará el derecho a la movilidad de todas las personas, dando prioridad al transporte ecológico colectivo. Se cumplirá una moderna normatividad urbana.*

**Visión económica:** *Puebla será una ciudad con desarrollo sustentable. Será un nodo comercial. Industrial y de servicios a nivel regional e internacional ,inmediata el desarrollo equitativo entre las micro pequeñas. medianas y grandes empresas mejorara su competitividad nacional e internacional*

**Visión medio ambiente:** *Puebla recuperará y conservara su entorno natural los ciudadanos adquirirán una cultura de respeto a su patrimonio natural. Se aprovecharan los recursos naturales y energéticos de una manera sustentable y se manejaran en forma eficiente y creativa los desechos y contaminantes. contará con una reglamentación medioambiental adecuada.” (Paredes, Luis, 2003. Pág. 59)*

En este ambicioso proyecto con visión de futuro, ofrecía tal vez por primera ocasión un plan de desarrollo y estratégico de casi 30 años. Ofrecía un plan educativo de vanguardia, una real educación ciudadana y el involucramiento de la sociedad en la toma de decisiones del futuro de la ciudad, el cultivo de las artes, los derechos humanos y la convivencia. En otras palabras el gobierno de Luis Paredes era visionario, sentaba las bases de una ciudad de vanguardia. Tal ves sin saberlo también fomentaba una marca ciudad sin que éste concepto estuviera en boga.

### **Enrique Doger Guerrero (2005- 2008)**

El alcalde Enrique Doger en su momento tuvo una planeación urbana con base en la movilidad urbana y se dedicó a hacer puentes vehiculares. ¿Era necesarios? Sí, pero no fijó una planeación a largo plazo o por lo menos no se comunicó. Su antecesor sufrió por así decirlo un linchamiento mediático, orquestado por el partido de oposición el PRI y por sus propios correligionarios.

Doger no arriesgaría a sufrir un escenario similar, por lo que su plan de desarrollo municipal fue a corto plazo, cumpliendo con lo que dicta el desarrollo urbano tradicional: Alumbrado, pavimentación y seguridad.

### **Blanca Alcalá Ruiz (2008 – 2011)**

La Alcaldesa Blanca Alcalá Ruiz de origen priista, dedicó gran parte de su gobierno al rescate del Centro Histórico, remodeló la antigua alameda conocida como Paseo Bravo además de crear corredores turísticos dentro de la ciudad.

Durante su trienio hubo un especial énfasis al papel que desarrollaba la mujer en la política, tal ves se debía que ella era la primera mujer alcaldesa en la capital del estado. Aunado a eso, realizó rescates de espacios públicos y naturales de convivencia, muestra de ello fue el primer parque skate en Puebla y el parque “Laguna de Chapulco” el cual fue el rescate ecológico más importante de su periodo.

Fue impulsora grande de festivales y exposiciones de museos. Coordinó a la iniciativa privada en para que en determinadas fechas se unieran a las actividades del ayuntamiento y ofrecieran descuentos y otras promociones a los visitantes y ciudadanos locales que participaran en las mismas.

Con cierta visión del futuro, intento implementar una marca turística, que no marca ciudad, que identificará a la ciudad de Puebla.

Josep Chias , discípulo de Philip Kotler y creador de la marca país España, fue el responsable de diseñar para Puebla una marca que al final fue una marca turística,

muy alejado del city marketing. “Puebla, Fascinante Siempre” fue la frase, el slogan punta de lanza de un ambicioso plan de promoción de la ciudad. En diversas parte de México, y en algunas ciudades de Estados Unidos y en Europa, la imagen que Chias había realizado para Puebla tuvo los frutos deseados. Puebla recibió a partir de ese periodo de gobierno muchos más turistas que en otros años anteriores. El diseño de imagen corrió a cargo de la agencia Pablo Meyer y asociados.

*“Puebla, ciudad patrimonio de la humanidad, seduce a sus visitantes con la belleza de sus calles vestidas de ladrillo y azulejo, con la monumentalidad y elegancia de sus edificaciones, fruto del trabajo de varias generaciones de poblanos que con su visión emprendedora han hecho de esta ciudad un punto de encuentro, donde la herencia artística y cultural son un concierto de estilos y contrastes, y donde la modernidad ha entablado un diálogo con siglos de tradición, haciendo de Puebla una ciudad viva, en continuo movimiento y que se disfruta a cada paso.*

*Por su naturaleza, Puebla Capital se ha convertido en un importante destino turístico. Declarada por la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad por su impresionante Centro Histórico Colonial, es también una gran capital mexicana, moderna y cosmopolita y está lista para recibir a sus visitantes con los brazos abiertos.*

*Por esto, el Ayuntamiento de Puebla Capital ha desarrollado el Plan Estratégico de Turismo “PLANDETUR 2015”, el cual incluye el desarrollo de la marca turística que defina la identidad de este destino. Puebla Capital cuenta ahora con una marca turística memorable, que define y enaltece los rasgos únicos y diferenciales de nuestra Ciudad, impulsando su posicionamiento a nivel nacional e internacional.” (Alcalá, Ruiz. 2009. Pág. 2)*

Un dato importante es que el cabildo de la ciudad aprobó que ésta imagen fuera la imagen oficial de la ciudad y que no debería ser modificada. Hasta la fecha es la

imagen turística de Puebla. Imagen que no fue orientada en absoluto al mercado local sino a un mercado turístico.

**Fig 3. Imagen de la marca turística implementada durante el gobierno de Blanca Alcalá**



**Fuente: Manual de identidad visual. Puebla Fascinante, Siempre!  
Pablo Meyer y Asociados. 2009 Pág. 20.**

### **Eduardo Rivera Pérez (2011- 2014)**

Alcalde de origen panista, fortaleció en Instituto de Planeación Municipal, y comenzó a generar una planeación a mediano y largo plazo, en su plan municipal de desarrollo contemplaba no solo la preservación del centro de la ciudad de Puebla, sino que fomentaba la obra pública en toda la ciudad, además de crear espacios de convivencia social, su lema de gobierno “Puebla, la ciudad que queremos” creó una identificación

con el ciudadano. La política de comunicación pretendía que se convirtiera más que un lema de gobierno, sino en una expresión que unificara el criterio de los ciudadanos y lo que se quisiese para su ciudad.

**Fig 4. Imagen de la marca ciudad utilizada durante el gobierno de Eduardo Rivera Pérez**



(Fuente: Manual de imagen de la Ciudad de Puebla 2011- 2014)

Por primera vez al en el periodo de entrega recepción a la siguiente administración municipal encabezaría Antonio Gali Fayad (2014 – 2018), se dio un transición ordenada y muchos de los proyectos se heredaron con el fin de que a administración entrante retomara y mejorara. De igual forma tomó en cuenta lo que el Instituto de Planeación Municipal dictara y por primera ocasión se realizaron foros de consulta para preguntarle al ciudadano en Puebla que era lo que quería para la ciudad en el Plan Municipal de Desarrollo, cabe mencionar que ambos eran alcaldes emanados del mismo partido político que era el Partido Acción Nacional (PAN) por lo que la transición y la herencia de proyectos a mediano y largo plazo se dio sin grandes contratiempos, cabe la reflexión si es que en un escenario donde los alcaldes hubieran sido de distintos institutos políticos ésta transición se daría en los mismo términos.

El plan estratégico cuestiona al gobierno local, sus competencias y su organización, sus mecanismos de relación con las otras administraciones y con sus ciudadanos, su imagen y su presencia internacional. Los gobiernos locales olvidan que el ciudadano debe ser el eje de lo proyectado, ya que son ellos quienes evaluarán el desempeño de cada administración. Hoy los gobiernos tienen la oportunidad de planear con una visión de futuro, haciendo un lado colores partidistas, teniendo como objetivo el desarrollo de la ciudad.

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

### **2.3 Análisis de las estrategias gubernamentales para implementar con éxito una marca ciudad.**

Con base en lo anterior y como parte de la propuesta de esta investigación, se ha recopilado los principales indicadores que manejan los expertos en el tema de la marca ciudad. En particular aquellos que han logrado una implementación exitosa. El objetivo al evaluar esta información es contar con un modelo que permita a la ciudadanía, los grupos colegiados, las universidades y las instituciones gubernamentales sumarse al trabajo del gobierno para el desarrollo y la implementación de la marca ciudad.

Así, a través de un cuadro de frecuencias se puede observar cuáles son las consideraciones más relevantes para la implementación de la marca ciudad.

**Tabla 1. Estrategias utilizadas por los autores que han implementado con éxito una marca ciudad**

<b>Dimensión</b>	<b>Tony Puig</b>	<b>Manuel Castells</b>	<b>Jordi Borja</b>	<b>Gildo Seisdedos</b>
<b>D1</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A3</b>
<b>Gobiernos locales</b>	*	*	*	*
<b>Comunicación Política</b>	*			*
<b>Marketing Político orientado al ciudadano</b>	*			*
<b>Planeación Estratégica</b>	*	*	*	*
<b>Participación Ciudadana</b>	*	*	*	*

**Fuente: Elaboración Propia.**

Debido a lo anterior y atendiendo al contexto local, se considera necesario incluir además de las dimensiones manejadas por los autores, cuatro dimensiones propuestas en éste nuevo modelo nos permitirán evaluar las iniciativas al implementar una marca ciudad.

**Tabla 2. Modelo para evaluar las iniciativas al implementar una marca ciudad basada en el perfil del presidente municipal**

<b>Liderazgo municipal</b>	<b>Carrera política</b>	<b>Identificación ciudadana</b>	<b>Comunicación orientada al ciudadano</b>
*	*	*	*

**Fuente: Elaboración Propia.**

Las dimensiones se describen a continuación:

**Gobiernos locales:** Es donde se implementa la marca ciudad, al ser en teoría una institución autónoma, es decir, no depende del gobierno central, se encarga de la administración local en un pueblo o ciudad

**Comunicación Política:** Es la información que emana de las instituciones públicas y debe de informar al ciudadano las iniciativas y proyectos para, en este caso, la ciudad. Lo importante es que exista una retroalimentación, que todo mensaje emitido haga eco en los ciudadanos.

**Marketing Político orientado al ciudadano:** El eje central de toda estrategia de marketing político debe ser el ciudadano, no la obra de gobierno, sino el beneficio para el usuario de la ciudad.

**Planeación Estratégica:** Es el rumbo, la visión que debe tener la implementación de la marca ciudad, los pasos a seguir para conseguir los objetivos que deben ser a mediano y largo plazo.

**Participación Ciudadana:** Toda política pública, o proyecto de gobierno debe tener un consenso social, los órganos ciudadanos, son de vital importancia en la implementación de la marca ciudad, son éstos grupos de ciudadanos organizados los encargados en vigilar que los plazos y objetivos que están pensados para la ciudad se cumplan por parte de la autoridad.

- **Liderazgo Municipal:** Se refiere a la formación académica y política del presidente municipal que se traduce en la legitimación en el cargo, así como el reconocimiento social. Su imagen pública y los efectos que ésta tiene en la política del municipio.
- **Carrera política:** Establecida a partir de la trayectoria política. Pues se ha demostrado que cuando el alcalde tiene una trayectoria política amplia, es mucho mas fácil la implementación de la marca ciudad por que ha generado confianza entre los electores.

- **Identificación ciudadana:** Esta dimensión se relaciona con el sentido de identidad que tiene el presidente municipal hacia sus gobernados y que los gobernados se identifiquen con su ciudad.
- **Planeación estratégica:** Es el plan de gobierno a mediano y largo plazo, donde se trazan y establecen los plan de trabajo en su mayoría impulsados desde los Institutos de Planeación Municipal.
- **Comunicación orientada al ciudadano:** La información que se le brinda al ciudadano desde el ejercicio del poder es una obligación en la actualidad, el objetivo es comunicar desde la esfera pública, los nuevos proyectos y generar un involucramiento social, en nuestro esquema de resultados, las cuatros ciudades cumple con la labor de comunicar al ciudadano, han generado conversación, y el ciudadano a respondido a ese llamado por parte de la autoridad en un circuito de la comunicación completo.

En nuestro siguiente capítulo describiremos el funcionamiento metodológico de esta propuesta.



## **Capítulo III**

### **Metodología de la investigación**

El diseño de esta investigación es exploratorio, ya que como señala Hernández Sampieri (2010 pág. 79) *“los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”*. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.

El objetivo de la presente investigación es demostrar que se puede implementar la Marca Ciudad en Puebla Capital y aunque el estudio exploratorio no requiere la formalización de una hipótesis, la premisa que dirige esta tesis de maestría es que **En la Ciudad de Puebla, existen las condiciones para el desarrollo de una marca ciudad.**

De ésta forma utilizaremos estudios exploratorios para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, y así obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados. (Hernández, S. 2010, pág. 79)

Esta investigación también busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno relacionado con la implementación de la marca ciudad.

Así, esta investigación es de carácter transversal, pues aborda los casos de estudio en un periodo específico de la historia. En particular, para las gestiones municipales en turno durante este trabajo de investigación.

El instrumento para recabar la información es de tipo cualitativo, realizado a través de entrevistas en profundidad a consultores políticos y alcaldes en funciones de los municipios que han tenido éxito en la implementación de la marca ciudad o están sentando las bases para lograrlo. Además de establecer un diálogo con sus gobernados

que está dando resultados ya que el ciudadano está involucrado en el trabajo que realiza la comuna y es parte de las decisiones que ésta toma.

Se eligió el enfoque cualitativo para esta tesis de maestría, porque busca principalmente la “dispersión o expansión” de los datos e información, mientras que el enfoque cuantitativo pretende intencionalmente “acotar” la información. En las investigaciones cualitativas, la reflexión es el puente que vincula al investigador y a los participantes. Mertens, (2005) , citado por Hernández S. (2005, Pág. 53) explica que *“Así como un estudio cuantitativo se basa en otros previos, el estudio cualitativo se fundamenta primordialmente en sí mismo. El primero se utiliza para consolidar las creencias (formuladas de manera lógica en una teoría o un esquema teórico) y establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población; y el segundo, para construir creencias propias sobre el fenómeno estudiado como lo sería un grupo de personas únicas”*.

El autor nos dice que el investigador o investigadora plantea un problema, pero no sigue un proceso claramente definido. Sus planteamientos no son tan específicos como en el enfoque cuantitativo y las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado ni definido por completo. Aunado a eso las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. Por ejemplo, en un típico estudio cualitativo, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca algunas conclusiones; posteriormente, entrevista a otra persona, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; del mismo modo, efectúa y analiza más entrevistas para comprender lo que busca. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general. (Hernández S. 2005, Pág. 50).

De esta forma el investigador pregunta cuestiones abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe y analiza y los convierte en temas que vincula, y reconoce sus tendencias personales. (Todd, 2005).

Para elegir los casos de estudio nos dimos a la tarea de saber en que ciudades en México se está desarrollando la **marca ciudad**, es importante mencionar que en la mayoría de los casos nos encontramos con decenas de ciudades donde desarrollan una **marca turística**, que corresponde a la promoción de la ciudad como polo turístico, haciendo énfasis en sus capacidades de servicio, hoteles, restaurantes, atractivos turísticos etc. Este enfoque destaca específicamente las características que tienen las ciudades para atraer al visitante. Por su parte, la marca ciudad diseña todo un concepto de atracción para sus habitantes, no para el turismo y se destaca que una marca ciudad exitosa, coadyuva a mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

Por ello, elegimos la encuesta realizada por el Gabinete de Comunicación Estratégica 2014 donde anualmente mide el índice de calidad de vida de las ciudades mexicanas. En éste documento ciudades como Aguascalientes y Mérida figuran en los primeros lugares, Puebla también se encuentra en éste listado, así como Culiacán, que además fueron las únicas que concedieron la entrevista al investigador. Es importante comentar que ciudades como Querétaro y la Ciudad de México estaban contempladas, y aunque si existió un acercamiento nunca fue devuelto el instrumento de medición.

En la siguiente tabla se mide el Índice de calidad de vida (INCAV) tomando en cuenta las siguientes variables tal y como explica el Gabinete de Comunicación Estratégica en el documento presentado en el 2014:

*“Índice de Calidad de Vida (INCAV) es un “constructo” diseñado por GCE que implica la combinación de la percepción ciudadana en 10 dimensiones o variables distintas, a saber: oferta suficiente y a precios razonables de vivienda; suficiencia de escuelas públicas y privadas; movilidad en la ciudad; limpieza atmosférica, esto es aire limpio; suficiencia de centros de esparcimiento y diversión; buen ambiente de convivencia ciudadana y de recepción a recién llegados a la ciudad; suficiencia de museos, y espacios históricos relevantes y atractivos para los lugareños y para los turistas; bellezas naturales; mejoramiento percibido de la vida en la ciudad (municipio/delegación) respecto al año anterior y comparación respecto a si la vida en su ciudad es mejor que la vida en otras ciudades. Las escalas empleadas para*

*“medir” la satisfacción percibida en las dimensiones mencionadas fueron de 4 puntos para las primeras 8 dimensiones (muy satisfecho, algo satisfecho, poco satisfecho, nada satisfecho) y de 6 puntos para la percepción retrospectiva de mejoramiento y de 3 puntos para el comparativo con el resto del país. La combinación de las variables mencionadas, después de un análisis estadístico multivariado, arroja un índice que va del valor cero al valor 100. En este año la ciudad que obtuvo el menor valor dentro del índice logró una puntuación ligeramente inferior al valor 60 y la que obtuvo el mayor valor logró una puntuación algo por encima del valor 85. Esto es que para efectos prácticos las ciudades comparadas en esta ocasión oscilaron, en valores del índice, en una banda del orden de 25 puntos. La lectura del INCAV se presenta mediante la comparación de 53 ciudades (municipios) y 3 conglomerados (DF, ZM Guadalajara y ZM de Monterrey) conjuntamente”. (INCAV, Gabinete de Comunicación Estratégica 2014, pág.4)*

# NACIONAL POR DIMENSIONES

Tabla 1

Municipio/ZM	Movilidad	Medio ambiente	Oferta de vivienda	Centros de diversión	Escuelas	Museos y espacios históricos	Naturaleza	Ambiente de convivencia	INCAV
Colima	3.1	3.1	2.6	3.2	3.1	3	3.3	2.9	86
Mérida	2.9	3.1	2.5	3.2	3.1	3.1	3.2	2.8	85.6
Guatemala	2.5	3	2.4	3.2	2.9	3.3	3	2.6	80.5
Agua Prieta	3	3.1	2.4	3.1	2.8	2.9	2.8	2.9	80.3
ZM Monterrey	2.6	2.5	2.4	3.3	3	3	2.9	2.9	80
Morelia	2.8	2.8	2.3	3.2	2.9	2.7	3	3.1	79.4
Solito	3	2.9	2.3	2.9	2.9	3.2	2.8	2.9	79.3
Chihuahua	2.6	2.8	2.4	3	2.9	3	2.9	2.9	77.8
Nuevo Laredo	3	3	2.4	2.9	3	2.7	2.4	2.7	77.8
Durango	2.9	2.7	2.3	2.9	2.9	3	3	2.9	77.4
Canón	2.8	2.9	2.4	3.1	2.7	3.3	3.3	2.8	77.3
Ciudad Obregón	2.8	2.7	2.3	2.9	2.9	2.6	3.1	3	76.9
San Luis Potosí	2.6	2.6	2.2	3.1	2.8	3	3.1	2.9	76.4
Culiacán	2.8	2.7	2.2	3.1	2.8	2.6	3	2.9	76.2
La Paz	2.6	2.8	2.3	3	2.9	2.8	3.1	2.8	75.4
Morelia	2.7	2.7	2.3	2.6	3	2.2	2.9	2.8	75.1
Guaymas	2.5	2.9	2.1	2.7	2.7	3.4	2.9	2.8	74.4
Matamoros	2.8	2.8	2.3	2.8	2.9	2.5	2.5	2.7	74
Hermosillo	2.6	2.6	2.4	3	3	2.4	2.3	2.8	73.4
Ciudad Victoria	2.8	2.9	2.3	2.7	2.9	2.5	2.7	2.7	73.4
Tapic	2.7	2.6	2.3	2.8	2.8	2.6	2.9	2.8	73.2
León	2.7	2.5	2.1	3.1	2.8	2.9	2.8	2.7	73.1
Puebla	2.6	2.6	2.1	3	2.8	3.1	2.7	2.7	73.1
Pachuca	2.5	2.8	2.3	2.8	2.8	2.6	3.2	2.6	72.8
Campeche	2.5	2.8	2.2	2.6	2.8	2.9	3	2.7	71.8
Chetumel	2.6	3	2.3	2.5	2.7	2.4	3.1	2.9	71.2
Manila	2.3	2.6	2.1	2.9	2.5	3.2	3.2	2.7	71
Veracruz	2.6	2.6	2.2	3	2.7	2.8	2.7	2.7	70.8
ZM Coahuila de Zaragoza	2.4	2.2	2.1	3	2.8	2.9	2.7	2.8	70.8
Tampón	2.8	2.4	2.3	2.8	2.9	2.7	2.3	2.6	70.7
Zacatecas	2.4	2.8	2.1	2.5	2.7	3.3	2.7	2.7	70.3
Tapachula	2.6	2.4	2.3	2.9	2.8	2.2	2.8	2.8	70.1
Morelia	2.8	3	2.2	3	2.9	2.4	2.4	2.7	69.9
Ódessa Hidalgo	2.8	2.5	2.4	2.6	2.8	2.5	2.3	2.7	69.8
Tehuacan	2.4	2.4	2.2	2.9	2.8	2.8	2.7	2.6	69.8
Ciudad Juárez	2.6	2.3	2.3	3	2.7	2.1	2.1	2.7	69
Xalapa	2.1	2.4	2.1	2.8	2.8	2.9	3	2.7	69
Tlaxcala	2.7	2.9	2.2	2.5	2.6	2.6	2.4	2.6	68.9
Bayamón	2.7	2.5	2.4	2.9	2.9	2.2	2.1	2.6	68.3
Acapulco	2.2	2.4	2.1	2.9	2.6	2.4	2.8	2.7	67.7
Turkey Gutiérrez	2.1	2.5	2.1	2.8	2.6	2.5	3.2	2.8	67.7
Ciudad del Carmen	2.3	2.6	1.8	2.9	2.7	2.3	2.7	2.7	67.7
DF	2.3	2.2	2	2.9	2.7	3.1	2.7	2.5	67.5
Carmen	2.5	2.4	2	2.8	2.6	2.7	2.8	2.6	67.1
Idazac Córdoba	2.8	2.3	2.2	2.8	2.7	1.7	2.7	2.8	66.8
Tijuana	2.6	2.3	2.1	3	2.6	2.5	2.2	2.7	66.7
Tehuacán	2.7	2.5	2.1	2.6	2.6	2.5	2.5	2.6	66.3
Chimalhuacán	2.7	2.3	2.1	2.7	2.7	2.8	2.2	2.5	66.3
Tehuacan de Paz	2.4	2.3	2.1	2.8	2.7	2.7	2.4	2.5	65.6
Coahuila	2.2	2.4	2	2.5	2.4	3.1	2.8	2.7	65.3
Nezahualcoyotl	2.6	2.2	2	2.8	2.6	2.5	2.3	2.5	64.6
Wilhelmina	2.1	2.4	1.9	2.9	2.7	2.4	2.7	2.6	63.6
Naucalpan de Juárez	2.2	2.1	2.1	2.8	2.6	2.6	2.4	2.4	63.3
Ecatepec de Morelos	2.4	2.1	2.1	2.8	2.6	2.6	2.4	2.4	62.9
Chilpancingo	2.3	2.4	1.9	2.3	2.6	2.3	2.3	2.4	59.1

Fig. 4 (INCAV, Gabinete de Comunicación Estratégica 2014, pág.9)

De esta forma elegimos a las ciudades por encima del promedio de calidad de vida que corresponde a 72.5 puntos según este estudio. De ahí se revisaron los planes municipales de desarrollo y se eligieron aquellas ciudades que consideran la implementación de la marca ciudad en su proyecto de gobierno.

El resultado de este análisis nos llevó a elegir seis ciudades:

1. Aguascalientes
2. Querétaro
3. Ciudad de México
4. Culiacán
5. Mérida
6. Puebla (que además corresponde a nuestro caso de estudio).

En estas seis ciudades se aplicó la entrevista en profundidad dirigida a los presidentes municipales. Vale la pena mencionar que el instrumento fue respondido por solo cuatro ciudades, pues Monterrey y Distrito Federal no nos permitieron el acceso a realizar la entrevista.

Otra limitante que tuvo este estudio es la relacionada con el acceso a los presidentes municipales, misma que nos obligó a enviar el cuestionario vía correo electrónico en el caso de la ciudad de Puebla.

La elaboración del instrumento de investigación obedeció a nuestra propuesta del **modelo basado en las estrategias gubernamentales para implementar con éxito una marca ciudad.**

Así, se desarrolló una batería de 15 preguntas abiertas con el fin de que el entrevistado pudiera responder libremente y sin sesgo alguno. En la mayoría de las entrevistas existe el audio para tener testigos del mismo.

Las dimensiones abordadas en este instrumento corresponden a las que se mencionan en el capítulo anterior, a saber:

- a) Se centran en gobiernos locales.
- b) Se usa la comunicación política centrada en los ciudadanos.
- c) El marketing político está orientado al ciudadano.
- d) Tienen una planeación estratégica evidente.

- e) Existe participación ciudadana activa.
- f) Es evidente un liderazgo municipal.
- g) Los entrevistados tienen una carrera política consolidada.
- h) Los entrevistados se identifican con sus ciudadanos.

Es importante señalar que en las primeras cinco preguntas de este instrumento de investigación, el objetivo fue evaluar la trayectoria política de los entrevistados, su campaña electoral y sus percepciones sobre sus ciudadanos, con el fin de saber si cumplían con el parámetro de cercanía social y vocación de servicio. De la pregunta 6 a la 8, los cuestionamientos versan sobre su trabajo al frente de la comuna finalmente de la pregunta 9 a la 15 se pregunta sobre la implementación de la Marca Ciudad en sus municipios, su experiencia y el cómo existe una vinculación ciudadana para lograr que una planeación estratégica en sus demarcaciones.

A continuación se presenta el instrumento de investigación:

### **Instrumento de investigación: Entrevista a profundidad**

Buenos días/tardes. Mi nombre es Jorge Isaac Hernández Vázquez y estamos realizando un estudio sobre la implementación de la Marca Ciudad en el municipio de \_\_\_\_\_ la cual será de utilidad para la realización de nuestra tesis de maestría en Opinión Pública y Marketing Político que se imparte en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) en el Instituto de Ciencias de Gobierno y Desarrollo Estratégico (ICGDE).

### **Introducción:**

La implementación de la marca ciudad o el city marketing en ciudades en México es una tendencia gubernamental que cada vez más administraciones locales están implementando con el fin de que la sociedad civil se involucre en la planeación de la ciudad y en las políticas públicas que se lleven a cabo en el municipio, así como tener una mayor identificación de la población con la ciudad.

## **Cuestionario:**

- 1. ¿En qué momento y por qué decidió ser alcalde?**
- 2. ¿Qué carrera política lo antecede?**
- 3. ¿Cómo se describiría como ciudadano?**
- 4. ¿Cómo recuerda la campaña política para la alcaldía?**
- 5. ¿Cuál fue el momento más tenso de la campaña a la alcaldía?**
- 6. ¿Qué plus pudo darle en campaña el hecho de ser conocido y reconocido en el municipio?**
- 7. Dicen que la campaña es poesía, pero que gobernar es prosa ¿Así lo ha sentido?**
- 8. Cuáles fueron las primeras acciones contempladas para dejar en claro que con usted, el gobierno tiene una visión diferente en relación al que se fue?**
- 9. En lo particular como nace la implementación de la marca ciudad en el municipio, ¿Cómo y por qué se decide realizarlo?**
- 10. ¿Cómo ha reaccionado al gente con respecto a la marca ciudad?**
- 11. ¿Trabaja de la mano de órganos ciudadanos para la toma de decisiones?**
- 12. ¿Contempla un plan de desarrollo a mediano y largo plazo, que pueda heredar a otras administraciones?**
- 13. ¿La sociedad civil se siente identificada con esta iniciativa?**
- 14. ¿A encontrado alguna resistencia por parte de grupos de presión o de interés?**
- 15. ¿Qué será lo bueno y lo malo de la implantación del city marketing en el municipio?**

**Gracias por la entrevista**



## **Capítulo IV**

### **Análisis y resultados del trabajo de campo**

En este apartado analizaremos las entrevistas realizadas a cuatro ediles municipales de la ciudades de: Aguascalientes, Mérida, Culiacán y Puebla, con el objetivo de identificar la existencia de las estrategias gubernamentales para implementar con éxito una marca ciudad que se proponen en este trabajo de investigación:

- Se centran en gobiernos locales.
- Se usa la comunicación política centrada en los ciudadanos.
- El marketing político está orientado al ciudadano.
- Tienen una planeación estratégica evidente.
- Existe participación ciudadana activa.
- Es evidente un liderazgo municipal.
- Los entrevistados tienen una carrera política consolidada.
- Los entrevistados se identifican con sus ciudadanos.

A continuación se presenta el análisis de las entrevistas, mismas que se pueden consultar en su versión estenográfica en el anexo de este trabajo de tesis.

### **Entrevista a: Juan Antonio Martín del Campo (Aguascalientes)**

#### **Lema: “La ciudad de la Gente Buena”**

#### **Gestión 2014-2016**

Aguascalientes “La Ciudad de la gente buena”, ese es el lema del gobierno municipal que encabeza el alcalde Juan Antonio Martín del Campo. En palabras de nuestro entrevistado Aguascalientes es una Ciudad que transmite energía, progreso y calidad de vida donde el gobierno local trabaja para que Aguascalientes sea el centro económico del país.

Lograr lo anterior no es fácil, el alcalde Martín del Campo explicó que, desde tiempo atrás entendió que el progreso de las ciudades no depende de sus autoridades únicamente, depende de un trabajo con la sociedad, capitalizando esta unión en proyectos en beneficios de una ciudad que está creciendo a un ritmo acelerado.

*“Al entrar a Aguascalientes, en su zona conurbada no se observa un cinturón de óxido, se aprecia progreso, grandes empresas que traducen su inversión en empleo, en oportunidades de desarrollo, en calidad de vida para los ahí habitan”.* (Martín del Campo, 2014, nd).

Y comenta que en Aguascalientes hay mucho por hacer, por esta razón el gobierno municipal cada semana implementa un diálogo ciudadano, donde las autoridades reciben en el palacio municipal a los vecinos de Aguascalientes, y además de escuchar sus demandas, les ofrecen soluciones en conjunto. Hay un lapso de tiempo para la respuesta a estas demandas que puede ser en 72 horas o hasta algunas semanas dependiendo de la magnitud de la petición, pero en cada uno de los casos todos reciben una respuesta. Lo anterior ha fortalecido la confianza en la comuna y en su labor. Lo ha hecho cercano a la gente.

Las administraciones municipales al ser el primer orden de gobierno que tiene un contacto con la sociedad, se convierte en el vínculo entre la solución y el desarrollo. Para muchos es el puesto elección popular más desgastante que existe, sin embargo para Juan Antonio Martín del Campo es la oportunidad para convertirlo en progreso; él siente que supo escuchar para dar respuesta a los ciudadanos. Convencido que un gobierno cercano a la gente, es un gobierno que comunica eficientemente, el ayuntamiento de Aguascalientes ha formado un vínculo con la sociedad que otras administraciones anteriores habían descuidado, transmite en cada acción de gobierno que Aguascalientes es el lugar donde encontramos “Tierra Buena, Gente Buena, Agua Clara y Cielo Claro”.

## Fotografía no.1

### Juan Antonio Martín del Campo Presidente Municipal de Aguascalientes



Fuente: Archivo Ayuntamiento de Ags.

#### Análisis de su entrevista:

Juan Antonio Martín de Campo fue delegado del INAH por 18 años en el estado de Aguascalientes, eso le dio le permitió conocer el patrimonio histórico y cultural del estado y de la capital del estado que ahora gobierna. Durante la conversación argumenta que siempre ha tenido una **vocación de servicio**, tener compromiso por servir a los demás. Es importante resaltar que participó en el consejo ciudadano de Agua potable y Alcantarillado del Municipio de Aguascalientes en donde aprendió el poder de los órganos ciudadanos en la toma de decisiones del poder.

De extracción panista, se define como un ciudadano común, cuya responsabilidad además del gobierno de Aguascalientes es su familia.

Durante la entrevista, Martín del Campo habla de su campaña política, afirma que fue una campaña más de contacto ciudadano, de tierra en donde lo importante siempre fue el papel del ciudadano como actor principal lo cual le ayudo a sortear las críticas en su contra durante la contienda electoral.

Ya en el ejercicio del poder, el entrevistado afirma tener un gobierno cercano a al gente, como muestra de ello es el trabajo que realiza el cabildo en una política

pública denominada miércoles ciudadano, en donde los ciudadanos son los principales actores en los que resuelve en cabildo en beneficio de la ciudad. El actuar de ésta administración afirma, se rige bajo la **participación ciudadana**.

El lema de gobierno, “Aguascalientes La ciudad de la gente buena” es el eje de la implementación de una Marca Ciudad, ya que ha generado **identificación ciudadana**, pues la frase fue extraída del escudo de armas de escudo de Aguascalientes, en donde al pie de la letra dice: “BONA TERRA, BONA GENS.- AQUA CLARA, CLARUM COELUM” que significa Tierra Buena, Gente Buena, Agua Clara y Cielo Claro. Además el entrevistado afirma que sus encuestas dan indicio de que la gente ha aceptado bien la implementación de la marca ciudad.

Con una visión de largo plazo, éste gobierno piensa heredar los programas de gobierno exitosos, realizando una **planeación estratégica** con una visión de 5 a 10 años en algunos proyectos que incluyen la modernización de algunos servicios públicos, resolver en definitiva problemas como el de la inseguridad y el de los servicios de alumbrado y la recolección de la basura y el proceso de generación biogás a partir de los desechos orgánicos de la ciudad.

Durante la entrevista, habló de la vinculación ciudadana pero no hizo mención sobre la participación de órganos ciudadanos organizados, como grupos empresariales, o universitarios como parte de la implementación de la marca ciudad, pese a que es uno de los pilares de ésta política. No obstante éste gobierno cruza su primer año y admiten que en esta primera etapa, han recibido comentarios positivos pero que aún hay que evaluar aún más para verificar que el proyecto está dando resultado.

### **Entrevista con Renán Barrera Concha (Mérida)**

**Lema: “Mérida para todos”**

**Gestión 2012-2015**

Renán Barrera Concha, es un alcalde joven que ha tenido una carrera digna de ser admirada en Yucatán. A las 26 años ya era regidor, diputado local a los 30 y a los 33

años sabía ya lo que era ganar una la elección para convertirse en alcalde de Mérida. En palabras del entrevistado su trabajo al frente de la comuna se basa en hacer equipo con la sociedad organizada, logrando así posicionar a Mérida como una de las ciudades más importantes del sureste de México, así, junto con su gabinete de gobierno supo capitalizar el ser oposición para ser convertirse en un gobierno exitoso.

En dos años de su gestión al frente de la comuna, reconoce que ha renovado casi en su totalidad el alumbrado público, dotó de nueva vida a los espacios de convivencia y ha repavimentado las avenidas más importantes de Mérida. Sin embargo, cabe subrayar que estas obras que podrían resultar normales en toda administración municipal goza de una particularidad elemental para los gobiernos locales, las decisiones tomadas por el gobierno han sido consensadas por los consejos ciudadanos, los cuales participan de forma activa en el diseño y proyección de una ciudad integral y con una visión de futuro.

*“La Integración de estos consejos ciudadanos han dado como resultado que la ciudad de Mérida esté recuperando su lugar histórico en la vida económica y social de México. Es una ciudad que invita a invertir, emprender y vivir; además de ser –en voz de su alcalde- la ciudad más segura del país”.* (Barrera, 2014, nd).

El nombre de Renán Barrera Concha suena al interior del Partido Acción Nacional (PAN) para contender por la gubernatura del estado de Yucatán en las próximas elecciones; su trabajo en la capital de éste estado es su mejor carta de presentación. En la actualidad Renán Barrera ocupa la presidencia de la Asociación Nacional del Alcaldes (ANAC) la cual agrupa a todos los alcaldes del PAN y desde el mes de septiembre pasado es el encargado de impulsar la agenda municipalista rumbo al 2018 ya que estará al frente de la Conferencia Nacional de Municipios de México (CONAMM), la cual representa a todos los alcaldes del país sin distingo partidistas, su responsabilidad será la de sumar todas las voces de los presidentes municipales con el fin de fortalecer los gobiernos locales con base en mejores políticas públicas y de comunicación orientadas a mejorar la vida de los ciudadanos.

**Fotografía no.2**  
**Renán Barrera Concha**  
**Presidente Municipal de Mérida, Yucatán**



Fuente: Archivo fotográfico Ayuntamiento de Mérida

**Análisis de su entrevista:**

Renán Barrera Concha, después de un proceso interno al interior del Partido Acción Nacional en el municipio de Mérida es postulado candidato a la alcaldía de esa ciudad obteniendo el margen de votación más alto de los últimos 15 años que se habían tenido en Mérida, 7 puntos porcentual arriba del competidor más cercano.

Durante la entrevista Barrera Concha narra como inició su carrera política, en el 2007 como Regidor en el gobierno de César Bojórquez Zapata, ahí fue **líder** de la bancada del PAN convirtiéndose en uno de los principales opositores del gobierno estatal encabezado en ese entonces por Ivonne Ortega y el gobierno de Angélica Araujo en su momento.

Como ciudadano se define como responsable, preocupado por las necesidades de su estado y su municipio, con una **vocación de servicio** desde su participación en grupos de rotarios, en asociaciones civiles. El considera que ha resuelto las carencias que la administración heredó.

Al hablar de los servicios públicos entramos al tema del agua potable, el tema de la electrificación, recuperación de parques, explicó que había 36 módulos de salud que no funcionaban, o bien obras inconclusas heredadas de la administración anterior, la primera etapa de la administración, el primer año y medio fue de reconstruir, de recuperar lo que la administración anterior (Priista) no había realizado.

El alcalde de Mérida afirma que ha sido la administración en donde más **participación le han dado a los ciudadanos**, *“creo mucho en la **gobernanza** partiendo de que debe haber tanta sociedad involucrada en temas de gobierno como sea necesario”*. (Barrera, 2014, nd). El resultado, asevera, es que Mérida es la ciudad más segura de México, lo cual además de la participación ciudadana, se ha logrado gracias al trabajo de los tres ordenes de gobierno –municipal, estatal, federal.

Con respecto a la marca ciudad, comenta que han comenzado a implementar la marca del municipio “Mérida para todos”. Con ella el ciudadano sienta que la ciudad es para ellos, es de todos. Con la creación del **Instituto Municipal del Planeación (IMPLAN)** se ha permitido que los ciudadanos decidan el crecimiento de la ciudad. Lo anterior les permite que puedan existir políticas públicas a mediano y largo plazo y no solamente los tres años de una administración local.

En esta administración los **consejos ciudadanos** se han ido consolidando en esta administración, de tal manera que para la siguientes administraciones, será eliminar esos consejos y por ello sus decisiones, la **proyección al futuro**, por ya tener una presencia y una mecánica de trabajo. Lo anterior permite que puedan existir políticas públicas a mediano y largo plazo y no solamente a corto plazo. Hoy los ciudadanos se pueden sentir incluidos en la elaboración de las política públicas que realizan en Mérida.

La marca ciudad, confirma el alcalde, les ha permitido establecer un dialogo amplio con la sociedad, ha planear el futuro en la ciudad.

### **Entrevista con Sergio Torres Félix (Mérida)**

**Lema: “Siempre trabajando, buenos resultados”**

## Gestión 2014-2016

En entrevista con el alcalde Torres, explica que a sus 16 años conocía bien las oficinas donde se tomaban las decisiones más importantes de la política de la capital de Sinaloa: Culiacán. Probablemente, en ese entonces nadie lo tomaba en cuenta sobre esas decisiones porque era un muchacho que se dedicaba a hacer la limpieza de las oficinas, pero 31 años después, él es responsable de la Presidencia Municipal y de miles de ciudadanos que han depositado su confianza en él.

El alcalde de Culiacán, Sinaloa, es un hombre que habla apasionadamente de sus orígenes, de su municipio, del trabajo que realiza y de su trayectoria política. Asegura que haberse criado en un ambiente económico en ocasiones adverso le ha dado la humildad necesaria para mantenerse enfocado en ayudar a la población más vulnerable.

En Culiacán hay un modelo de sesiones de Cabildo que parece estar dando buenos resultados, pues son los ciudadanos quienes directamente hacen sus peticiones sobre servicios municipales y exigen cuentas a su presidente municipal y los funcionarios sobre sus acciones de gobierno.

Cabildo abierto es resultado de una experiencia que marcó al político: en una ocasión fue orgulloso a inaugurar una obra a una colonia con todo y un acto protocolario, se sentía feliz, pero al finalizar, una persona se le acercó a agradecerle la obra pero le aclaró que lo que en esa colonia realmente necesitaban era un puente por el cual llegar a su casas cuando la zona se inundaba... Esa experiencia le enseñó a escuchar al ciudadano, antes de actuar, lo cual es la cimentación para la implementación de la marca ciudad.

**Fotografía no.3**  
**Sergio Torres Félix**  
**Presidente Municipal de Culiacán, Sinaloa**



**Fuente: Archivo fotográfico del Ayuntamiento de Culiacán.**

**Análisis de su entrevista:**

La primera impresión que ofrece Sergio Torres Félix es la de un hombre sencillo, cercano a la gente. Momento antes de la entrevista, durante un evento en el exterior de palacio municipal notamos algo que nos llamó la atención: La gente se acercaba a él sin ningún problema, la gente que pasaba por la avenida frente al palacio de gobierno, le tocaba el claxon para saludarlo, lo anterior puede que no sea un referente para la investigación, pero es un actuar de un político en campaña, pero no es usual en un gobierno en funciones, lo que nos permitió integrar la dimensión de liderazgo municipal en nuestro modelo de análisis pues es un elemento poderoso para lograr la marca ciudad.

El entrevistado refiere que tiene un origen humilde, hijo de un policía municipal desde muy joven ya trabajaba en el Ayuntamiento que actualmente preside, lo que le permitió ir conociendo la administración municipal desde diversos rubros. Tiene una **voluntad de servicio** y eso lo demuestra ya que para administrar el

municipio, se preparó previamente, actualmente es contador público, además de licenciado en derecho.

Su origen laboral al interior del Ayuntamiento le ayudó a ser dirigente del sindicato del ayuntamiento de la ciudad de Culiacán, de ésta forma, además de tener el respaldo social, tiene el compromiso con los trabajadores de la comuna, por lo que al momento de implementar alguna política pública tiene el tanto de los funcionarios como el de la gobernados.

Se define como un ciudadano sencillo, **cercano a la gente** como a los trabajadores del municipio, ha tenido una carrera que en los 31 años que tiene de servicio profesional destaca: diputado local, diputado federal, regidor municipal, presidente del PRI local y secretario de desarrollo social donde puso en práctica programas sociales para apoyar a los grupos más vulnerables, argumentado que su trabajo siempre lo ha enfocado en que le sirva a la gente más necesitada. Lo anterior fue utilizado durante su campaña política, dónde además de demostrar **liderazgo**, tuvo mucha **cercanía con la gente** a organizar eventos pequeños, donde podía conversar con el ciudadanos con el fin de resolver problemas de manera inmediata. Lo anterior le permitió tener una política de comunicación donde se generaba una imagen positiva de Torres Félix.

Ya durante el ejercicio del poder se presentaron dificultades económicas al principio de la administración, lo que representó un obstáculo que resolvió al incorporar en su actividad como edil, tres ejes en donde gira el trabajo de gobierno: el primer eje es el de la participación ciudadana y transparencia; el segundo el de orden y civilidad y un tercero que engloba los servicios públicos de calidad.

Para lograr la **participación ciudadana** se implementó una política pública denominada “Cabildo Abierto” donde se tiene una sesión al mes y es ahí donde los ciudadanos demandan los servicios públicos que ellos ocupan en su comunidad o en su colonia. Lo anterior ha sido la base para la creación de una marca ciudad, y aunque admite que están en la etapa de diseño, se rigen bajo el lema “Siempre trabajando,

Buenos resultados”, que es el mensaje que quieren transmitir a los ciudadanos en Culiacán.

El acalde enfatizó que la frase que elegirán como marca ciudad, aún no esta totalmente definida. El área de comunicación aún esta realizando los estudios correspondiente y hasta no tener las cifras en la mano, no podrá ofrecer más información.

Resaltó que en la actualidad la agenda pública del municipio no la determina sólo el funcionario, también los ciudadanos, Torres Félix afirma, que le han regresado la voz a los ciudadanos en el Instituto Municipal de Planeación, *“trabajamos mucho con los consejos ciudadanos de desarrollo urbano, de protección civil, del consejo municipal de seguridad pública”*. (Torres, 2014, nd).

En el tema de la planeación estratégica el entrevistado deja ver que el recurso que le han otorgado se esta destinando en proyecto de beneficio inmediato: vialidades; pasos a desnivel, puentes. Y aunque pretenden que el municipio sea más competitivo no se vislumbra un plan a largo plazo, pese a que los proyectos ideados, analizados, avalados por el Instituto Municipal de Planeación. *“Sabemos que tomará tiempo, pero en el gobierno municipal y la **órganos ciudadanos** con los que estamos trabajando queremos Culiacán sea un mejor lugar para vivir, que la gente de los otros municipios en el estado piensen “me quiero ir a vivir a Culiacán”*. (Torres, 2014, nd).

### **Entrevista con Eduardo Rivera Pérez (Puebla)**

**Lema: “Puebla es la ciudad que queremos”**

**Gestión 2011- 2014**

Eduardo Rivera Pérez Con 44 años de edad, consolidó su carrera política y el futuro del PAN al resultar electo Presidente Municipal del municipio más importante al ser la capital del estado de Puebla. Rivera Pérez tiene un currículum amplio como funcionario público, donde se desempeñó como coordinador del Grupo Parlamentario del Partido Acción Nacional en la LVII Legislatura del H. Congreso de Puebla,

Diputado Federal de la LVIII Legislatura y miembro del Parlamento Latinoamericano en la Comisión de Educación. Es Licenciado en Ciencias Políticas, por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla y realizó estudios en Políticas Públicas por el ITAM, así como cursos y diplomados en Estados Unidos, Alemania y México. En el año 2007, se graduó como Maestro en Gestión Pública, por el Centro de Estudios de Gestión de la Universidad Complutense de Madrid.

Durante su gobierno impulsó el Instituto Municipal de Planeación (IMPLAN) con el objetivo de generar proyectos a largo plazo para la ciudad de Puebla, y heredarlos a sus sucesores con base en las necesidades de la ciudadanía, además de un trabajo amplio con diversos cuerpos colegiados y el consejo ciudadano que sesionaba con el fin de generar proyectos de beneficios para la ciudad de Puebla.

El lema de su gobierno “Puebla, La ciudad que queremos” tenía el objetivo de generar una empatía entre los habitantes de la ciudad.

#### **Fotografía no.4**

**Eduardo Rivera Pérez**

**Ex alcalde de la Ciudad de Puebla**



Fuente: Archivo fotográfico del Ayuntamiento de Puebla

### **Análisis de su entrevista:**

El ex alcalde de Puebla, Eduardo Rivera Pérez, afirma que *“el municipio es nuestra segunda casa, es el lugar en el que podemos servir de manera más directa a los ciudadanos; y que el ser Alcalde me dio esta oportunidad”*. (Rivera Pérez, 2014, nd).

Durante su entrevista, Rivera Pérez habla de su experiencia como Diputado Local a la LVII Legislatura del H. Congreso del Estado de Puebla en donde Coordinador del Grupo Parlamentario de Acción Nacional. Posteriormente es Diputado Federal de la LVIII Legislatura de la H. Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, 2000-2003 en donde también fue Coordinador del Grupo Parlamentario Puebla.

Se define como ciudadano como un hombre responsable, preocupado y **ocupado en los asuntos públicos**. Interesado en temas de la política local, de esa forma recuerda su campaña electoral rumbo a la alcaldía como un trabajo intenso, constante y esperanzador para lograr hacer de Puebla una mejor ciudad para todos. Menciona que durante la contienda democrática logró una mayor cercanía con la gente, teniendo una **conversación ciudadana**, la cual dice, fue parte del éxito de la victoria.

Eduardo Rivera, se dice un convencido que las campañas no deben ser sólo palabras que rimen, sino una verdadera **planeación estratégica** de acciones a ejecutar. Sin duda al llegar al ejercicio de gobierno hay que ajustar algunas acciones para así lograr una administración tanto eficaz como eficiente. Siempre hay que tener presente que **nos debemos a las personas** y que ellos son el **centro de nuestras políticas públicas y acciones de gobierno**.

Con respecto a la Marca Ciudad, “Puebla, la Ciudad que queremos”, nos comentó que era más que una frase, eran acciones que gente pudiese hacer suyas y con lo que se sintiera parte de la administración y que pudiera ser heredado a futuras administraciones. Cabe señalar que la frase, imagen y estrategia de trabajo fue sometida a un concurso de especialistas en la materia, afirma el ex alcalde.

La gente adoptó la marca, hablaba de ella y el gobierno municipal consideró que tuvo muy buen posicionamiento en los diferentes sectores, que gracias a los diferentes **Consejos Ciudadanos** se fue construyendo una imagen mental en la ciudadanía de lo que queríamos para la ciudad y su futuro. Una de las acciones por las que se crea el Instituto Municipal de Planeación (IMPLAN), ya que asevera que no se trata de reinventar el gobierno cada tres años, sino de que cada administración pueda retomar, compartir y enriquecer una sola visión de ciudad. Ese debe ser el objetivo de una marca ciudad, lograr compartir una visión de ciudad evitando la falta de continuidad, afirma Rivera Pérez.

### Apuntes finales

Al analizar los datos cualitativos arrojados por las entrevistas realizadas a los ediles de las ciudades que impulsan una marca ciudad, y al aplicar el **Análisis de las estrategias gubernamentales para implementar con éxito una marca ciudad**, concentramos las respuestas en la siguiente tabla:

**Tabla 3. Análisis de las estrategias utilizadas en las ciudades que implementan una marca ciudad en México (2014)**

Dimensiones	Culiacán	Aguascalientes	Mérida	Puebla
Gobiernos locales	*	*	*	*
Comunicación Política	*	*	*	*
Marketing político orientado al ciudadano		*		*
Planeación Estratégica		*	*	*
Participación Ciudadana	*	*	*	*
Liderazgo	*	*	*	*

Municipal				
Carrera Política	*	*	*	*
Identificación Ciudadana	*	*	*	*
Innovación	*	*		*
Comunicación Orientada al ciudadano	*	*	*	*

Fuente: elaboración propia.

En nuestro análisis de frecuencias se reporta lo siguiente:

- **Comunicación orientada al ciudadano:** La información que se le brinda al ciudadano desde el ejercicio del poder es una obligación en la actualidad, el arte está en saber como comunicar la política pública, los nuevos proyectos y generar un involucramiento social, en nuestro esquema de resultados, las cuatro ciudades cumplen con la labor de comunicar al ciudadano, han generado conversación, y el ciudadano ha respondido a ese llamado por parte de la autoridad en un circuito de la comunicación completo.
- **Marketing orientado al ciudadano:** Sólo dos ciudades (Aguascalientes y Puebla) han desarrollado una estrategia de marketing que está dedicada a enaltecer la obra pública y posicionan al ciudadano como centro del actuar gubernamental. Las campañas de mercadotecnia que buscan implementar el city marketing deben pensar en el usuario final de la ciudad que es el ciudadano.
- **Planeación estratégica:** Aguascalientes, Mérida y Puebla fueron las ciudades que cumplen con esta función. Es importante definir por qué estas ciudades sí, y Culiacán no. En la entrevista con el alcalde de Culiacán, Sergio Torres Félix, deja ver muy claramente que su plan de trabajo municipal está basado aún en el trienio que le toca cumplir y que aún no cuenta con la información suficiente para saber si el trabajo que desarrolla en torno a la marca ciudad del municipio está dando resultados, si bien el cabildo abierto que ha implementado es calificado como exitoso, aún está en la etapa de participación ciudadana. Por su

parte Puebla, Aguascalientes, y Mérida, han implementado en su gobierno Institutos de Planeación Municipal, en donde se realiza la planeación estratégica.

- de ciudad es el trabajo en conjunto con el gobierno en torno al lugar donde están situados donde juntos planean la ciudad sumando a los ciudadanos para la prosperidad de todos.
- **Participación Ciudadana:** En esta dimensión las cuatro ciudades consultadas tienen una alta participación ciudadana en las decisiones de gobierno, el caso de Culiacán con el Cabildo Abierto es único en México.
- **Liderazgo Municipal:** Los alcaldes de las cuatro ciudades a lo largo de su carrera política han demostrado liderazgo en las organizaciones que han representado, sin ésta cualidad proyectos e iniciativas no se llevarían a cabo.
- **Carrera Política:** Los alcaldes de las ciudades estudiadas, tiene una carrera política en diversos institutos políticos. En su mayoría han sido cargos de representación popular.
- **Identificación Ciudadana:** En el caso de los cuatro alcalde, si existe una identificación ciudadana, en cada uno de los casos tiene rasgos propios de la región que habitan; el sentido de pertenencia a una comunidad y la afirmación de una identidad se ha logrado con la implementación de la marca ciudad.
- **Innovación:** Con excepción de Mérida, todos las ciudades cumplen con ésta cualidad. Mérida ya que el IMPLAN aún no está conformado en su totalidad.
- **Comunicación Orientado al ciudadano:** Frecuencia, de suma importancia en la implementación de la marca ciudad, las cuatro ciudades de estudios, tienen una política de comunicación que esta centrada en las necesidades del ciudadano y con mensajes muy claros. Sin ésta cualidad la marca ciudad no puede prosperar, el ciudadano debe de conocer los beneficios de los proyectos. El tener perfectamente identificadas las necesidades de la ciudad y de los ciudadanos, éste comunicación será eficiente y de grande resultados.



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

A lo largo de este trabajo de investigación se ha realizado un recorrido sobre la importancia de las ciudades, pues en ellas se desarrolla la vida pública, se discuten los problemas, se legitiman las decisiones y se llega a acuerdos y consensos. Las ciudades están llamadas a ser las protagonistas en una nueva era asociada a fenómenos como la globalización, las nuevas tecnologías y la irrupción de las economías emergentes en las arena global.

Por ello, iniciamos esta tesis describiendo a la ciudad como el centro de la dinámica social, donde se generan sueños y proyectos que son transformados en realidad a partir de las condiciones existentes, es decir, si existen condiciones de pobreza, es más difícil concretar los sueños de los ciudadanos, pues ante escenarios de vulnerabilidad la prioridad es la subsistencia, no el éxito. Después se revisó el papel de la ciudad como un espacio público donde el poder se hace visible, donde la participación ciudadana se vuelve poderosa en las decisiones que marcarán el rumbo de las mismas ciudades, es donde la sociedad vela por sus intereses comunes. Es este el rol de la ciudad donde al existir condiciones que favorezcan la cohesión social permitirá el crecimiento económico.

También, a lo largo de este trabajo, hemos descrito aquellos problemas que aquejan a las ciudades, el contexto de la globalización mantiene a los actores políticos y sociales en una dinámica de cambio constante. La competitividad se hace patente aún en los rincones más alejados de la vida urbana. Si combinamos estas condiciones con un escenario de pobreza como el que se vive actualmente en México, entenderemos porque gran parte de nuestra población decide salir a buscar un nuevo destino fuera del país.

Estos elementos que son las condiciones necesarias para que los gobiernos locales busquen que sus acciones estén centradas en el ciudadano. No es posible que México teniendo tanta riqueza cultural e histórica tenga a su población en condiciones de pobreza extrema, y que los ciudadanos no hagan nada por salir de esta situación.

Así, la marca ciudad juega un doble papel, primero como estrategia de gobierno para posicionar a la ciudad en la mente de los ciudadanos como un espacio de esperanza y de crecimiento, por que es en la ciudad donde están nuestros hijos, nuestra familia y nuestras fuentes de trabajo, pero también es una oportunidad para que los ciudadanos actúen de manera organizada en las decisiones de gobierno, es decir actúen en pro de la ciudadanía y se generen nuevos mecanismos de participación ciudadana.

Este trabajo de titulación demuestra que el concepto de marca ciudad no está totalmente atendido. Su definición no existe publicada ni tampoco hay teorías formalizadas sobre su implementación; aunque podría ser considerada dentro del marketing gubernamental y la gobernanza Solo hay pinceladas que tratan de definir una nueva estrategia que los gobiernos locales están implementando. Por ello se mostraron desde el punto de vista teórico, las estrategias principales que en la actualidad se aplican en los municipios: la Comunicación Política y la Planeación Estratégica, demostrando que es necesario el desarrollo de una teoría para la aplicación exitosa de una marca ciudad.

La propuesta de este trabajo de investigación concluye que las condiciones necesarias para implementar una marca ciudad son las siguientes:

- i) La marca ciudad debe ser atendida por los gobiernos locales.
- j) La planeación estratégica se debe centrar en los ciudadanos.
- k) Debe existir una planeación estratégica concensada.
- l) Debe favorecer la participación ciudadana.
- m) Debe legitimar el liderazgo de los gobiernos locales.

La ciudad de Puebla tiene todo para poder tener una identidad propia, para comenzar a diseñar las bases de su propia Marca Ciudad. Posee arquitectura y una gastronomía envidiable, un centro histórico que además de ser patrimonio cultural de la humanidad es ejemplo de una ciudad planeada y diseñada en la época de la colonia lo cual le da un valor agregado.

En contra tenemos una escasa planeación urbana con visión del futuro, con una comunicación política y gubernamental que no involucra la participación ciudadana en la toma de decisiones, y es que en cada periodo gubernamental municipal o estatal reinventamos la ciudad con proyectos de mantenimiento o restauración que en muchas ocasiones carecen de continuidad o quedan como un vestigio de alguna administración local. La excepción se encuentra en el periodo de entrega recepción entre los presidentes municipales Eduardo Rivera Pérez y Antonio Gali Fayad, actual alcalde de la ciudad donde algunos proyectos fueron retomados por el Instituto de Planeación Municipal, el cual aún no se le da la importancia debida dentro de la planeación a futuro de la ciudad.

De esta manera se cumple la premisa que dio origen a este trabajo de investigación pues se demuestra que **En la Ciudad de Puebla, existen las condiciones para el desarrollo de una marca ciudad.**

Uno de los activos intangibles de la ciudad lo constituye el valor representado por el nombre de la marca, es decir: el nombre de la ciudad. Se trata de un activo de difícil valoración aunque sea uno de los más importantes en la consecución de beneficios y base de su ventaja competitiva. La marca “**Puebla**” puede otorgar un valor añadido que en muchos casos podría funcionar en la mente del ciudadano. Debemos encontrar el valor simbólico que une a los habitantes de la ciudad de Puebla.

En el análisis realizado, se demuestra que Puebla cuenta con todas las características de los casos exitosos donde se ha aplicado la marca ciudad, incluso supera a las ciudades de Culiacán y Mérida, donde no existe marketing político orientado al ciudadano y a la ciudad de Aguascalientes donde existe poca innovación.

A lo largo de la historia urbana de Puebla, hemos alejando al poblano de las calles, lo hemos convertido en usuario de centros comerciales y de salas de cine. La escasa oferta cultural lo han orillado a eso. De nada sirve tener un centro histórico como antes se ha descrito si nuestros esfuerzos están orientado al turismo y no a los

ciudadanos que viven en Puebla. *“Las ciudades que enfocan sus esfuerzos al turismo, son ciudades destinadas al fracaso”* (Puig, 2011, n/d).

La Marca Ciudad, como ya se ha explicado ampliamente puede ayudar a que gobierno y sociedad organizada unan esfuerzos para imaginar, diseñar la ciudad que queremos en un futuro. La iniciativa de esto no necesariamente debe de provenir de los gobiernos locales, sino de la propias instituciones educativas. La BUAP, a través de este trabajo de investigación, tiene la oportunidad hacer un llamado desde el ámbito académico que se puede implementar el city marketing con el fin de tener una ciudad que sea incluyente.

El city Marketing no se basa en brillantes ideas, es un estudio cualitativo de la ciudad, de una planeación estratégica a mediano y largo plazo, de hacer una ciudad más atractiva para el habitante de Puebla, que vuelva a recorrer su centro histórico, pero que de igual forma tenga cerca de su hogar centros de reunión, espacios públicos atractivos, donde se propicie la convivencia y el dialogo ciudadano.

Marca Ciudad no son grandes ruedas de observación o copias de parques lineales, es la identificación de los grandes problemas de la ciudad y buscar en conjunto las soluciones para que la ciudad subsista en el futuro.

La comunicación, el marketing político y la planeación estratégica juegan un papel importante en la búsqueda de la marca ciudad, ya que a través de estas estrategias se logra involucrar al ciudadano siempre lo que se decida por la ciudad. Si no se comunica de forma clara y transparente de nada servirá el trabajo que realice la municipalidad en conjunto con la sociedad organizada.

¿Es alta la inversión al implementar el city marketing?. La respuesta es sí y mucho, rediseñar una ciudad como Puebla no es barato, su rescate y conservación al ser una ciudad colonial y protegida por la UNESCO no lo hace más fácil. Hay que apegarse con lo proyectado en los plazos correspondientes, comprometer a los gobiernos venideros a dar mantenimiento a lo ya realizado – no importando la afinidad partidista- y continuar con los planes de desarrollo. El beneficio es para todos, con

ello las inversiones llegarán, el turismo vendrá y lo más importante el ciudadano recorrerá, disfrutará y recomendará nuestra ciudad.



## **BIBLIOGRAFÍA**

## A

- **Aguilar Villanueva, Luis.** (1996) El estudio de las políticas públicas, Miguel A. Porrúa. Estudio Introductorio. México,
- **Aguilar Villanueva, Luis F.** (2005) “La eficacia directiva de los gobiernos” en Aguilar Villanueva Luis. F.; et al. (2005). La eficacia de gobierno como imperativo de legitimidad. Condiciones y necesidades en México. Centro Públicas para el Desarrollo Sustentable P.p 2-12
- **Ailes, Roger.** 1988. You Are The Message. Homewood.
- **Al Ries Jack Trout,** (1986), La Guerra de la Mercadotecnia, México, Mc, Graw – Hill de México.
- **Arbesu Luis Ignacio; Curzio Leonardo; Jiménez Edgar, Sosa Plata José Antonio** (2000). Mercadotecnia política. En T. Miklos (Ed.), Las decisiones políticas. De la planeación a la acción. México: IFE, Siglo XXI.
- **Arteta, Aurelio** (2005) “Pasiones Políticas”, En Arteta, Aurelio; García Guitián, Elena, Maíz Ramón (Eds) (2003) Teoría política: Poder, moral, democracia, España Alianza Editorial
- **Arterton, C.** (1987). Teledemocracy: Can Technology Protect Democracy?. Londres: Sage.

## B

- **Barrientos, Pedro** (2006). Ensayos de marketing político. Editorial Universitaria de la Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.
- **Beas, Diego** (2010). La reinención de la política; internet y la nueva esfera política. México. Ed. Planeta Mexicana S.A. de C.V.
- **Bernal, Francisco** (2013) I LOVE NY, Historia y evolución de una marca ciudad, consultado el 11 de marzo 2013, <http://diferenciarseomorrir.blogspot.mx/2013/05/i-love-ny-historia-y-evolucion-de-una.html>

- **Marca Ciudad Bilbao Vizkaia.** 2013  
<http://www.bilbaointernational.com/bilbao-y-bizkaia-ya-tienen-nueva-marca/>

## C

- **Castells, Manuel.** (1999). La era de la información: economía, sociedad y cultura. Madrid: Alianza.
- **Castells, M. Borja, J.** (2006) Local y global. México. Taurus
- **Castells, Manuel** (2012) Comunicación y Poder. México, Ed. Siglo Veintiuno)
- **Canel, M.J. (1999).** Comunicación política. Técnicas y estrategias para la sociedad de la información, Madrid: Tecno.
- **Chias, Josep.** (1995) Marketing Público. McGraw-Hill. Madrid
- **Claudia Benassini, Luis Alfonso Guadarrama, Jaime Cornelio, José Guadalupe Figueroa, Lorena Yarza, Eduardo Sandoval Forero, Edel Cadena, Javier Esteinou.** (1996), Comunicación, Globalización y Política, México, UAEM.
- **Comunicación política y gestión pública en Ecatepec.** Kuschick, Murilo. Espacios Públicos, Vol. 11, Núm. 23, diciembre-sin mes, 2008, pp. 200-212. Universidad Autónoma del Estado de México Consultado en (<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=67611217009>)
- **Comunicación y ciudadanía: del barrio a la ciudad.** Kaplún, Gabriel. Nómadas (Col), núm. 9, septiembre, 1998, pp. 114-120 Universidad Central. Colombia. Consultado en (<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=105114273012>)
- **Cerbino Mauro, Ramos Isabel** La comunicación de masas en tiempos de la revolución ciudadana **Consultado.** en ([http://www.gumilla.org/biblioteca/bases/biblo/texto/COM2009145\\_34-39.pdf](http://www.gumilla.org/biblioteca/bases/biblo/texto/COM2009145_34-39.pdf))

## D

- **Dader, José.Luis (1990).** "La canalización o fijación de la ‘agenda’ por los medios". Opinión Pública y Comunicación Política, Madrid: Eudema.
- **Daniel Goleman (1995),** La Inteligencia Emocional, México, Ediciones B. México.
- **Daniel Goleman, (2000),** El Espíritu Creativo, España, ediciones B. Argentina S.A.
- **Del régimen de comunicación política del Presidente de Colombia Álvaro Uribe Vélez.** UNIVERSIDAD DE LA SABANA. Juan Carlos Gómez Giraldo
- **Díaz, Montiel Fernando; González Jaramillo, Salvador; Aguilar García, Elías; (2010)** Treinta Claves para entender el Poder. Léxico para la nueva comunicación política. Javier Sánchez Galicia (Coord). México, Piso 15 Editores
- **Duran Barba, Jaime & Nieto Duran (2007)** Mujer, Sexualidad, Internet y Política, FCE. México

## E

- **Elizalde - F. Pedemonte – Riorda,** La construcción del consenso. Gestión de la comunicación gubernamental. Buenos Aires - 2006 .La Crujía Ediciones
- **Esteinou, Javier.** Estrategias de comunicación en el ámbito rural marginado El control de los medios de información y la reforma del Estado en México. Madrid Consultado en (<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=67602112>)

## F

- FC. Barcelona, Estrella Damn 2011, consultado el 5 de marzo 2014, (<http://www.youtube.com/watch?v=NdypDmny50o>)

## G

- **García. N. (2005)** Consumidores y Ciudadanos. México, Grijalbo

- **Giddens, Anthony.** (2000) Mundo desbocado, Los efectos de la globalización en nuestras vidas. España, Ed. Taurus.
- **Glaeser, Edward (2011)** El Triunfo de las Ciudades. México. Taurus
- Gobierno del Estado de México, 2009 – 2012. Manual de Elaboración PMD.
- **Gutiérrez García, Elena.** Gobierno corporativo y comunicación empresarial. ¿Qué papel cumplen los directores de comunicación en España? Consultado en (<http://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/1640/2075>)
- **Gringas, A. M. (1998).** El impacto de las comunicaciones en las practicas políticas. En G. Guathie; A. Gosselin y J. Mouchon (Comps.), Comunicación y política (pp. 31-43). Barcelona: Gedisa.
- **Gordoa, Víctor,** (2007), Imagología, México, Litográfica Ingramex.
- **Giuliani firme entre las ruinas,** 2001, 15 de septiembre, BBC Mundo. Consultado en [http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/news/newsid\\_1546000/1546519.stm](http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/news/newsid_1546000/1546519.stm)

## H

- **Hacia un nuevo modelo de comunicación de servicio público en México.** Dr. Esteinou Madrid Javier Consultado en (<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=16801415>)
- **Halliburton, Eduardo y otros.** ( 2001) Carta compromiso con el ciudadano: guía para su implementación. Editorial Universitaria de Buenos Aires, Sociedad de Economía Mixta. Buenos Aires
- **Habermás, J.** (2000), “El Estado - nación europeo y las presiones de la globalización” en New Left Review, 1, El nacionalismo en tiempos de globalización, 1, Akal, Madrid.

## I

- **Izurieta, R. (2002).** "La comunicación política en la era del entretenimiento: Un estudio de la comunicación y las relaciones publicas para gobiernos", Buenos Aires: La Crujía.
- **Izurieta, Roberto. (2002)** Estrategias de Comunicación para gobiernos. Buenos Aires, La Crujía Ediciones
- **Izurieta, Roberto. (2005)** . Cambiando la escucha Comunicación presidencial para ciudadanos indiferentes. Buenos Aires,. La Crujía.
- **Ibinarriaga José Adolfo, Trad Hasbun Roberto, (2008),** El Arte de la Guerra Electoral, México, Campus Libris.

## J

- **Jiménez, Edgard (2000)** “Enfoques Teóricos para el análisis político” En Miklos, Tomas (Coord) (2000). Las decisiones políticas. De la planeación a la acción. México. IFE Ed. Siglo XXI.
- **Trippi, Joe (2004),** The Revolution Will Not Be Televised, Nueva York, Harper Collins Publishers.

## K

- **Klaus Werner y Hans Weiss, (2008),** El libro Negro de las Marcas El lado Oscuro de las empresas globales, México, Litográfica Ingramex.
- **Kimball P. Marshall, (1999),** Sistemas de Información, México, International Thomson Editores.
- **Korneli, Christoph, (2008)** Acciones para una Buena Comunicación de Gobiernos Locales: Manual de Marketing y Comunicación Política. Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung,
- **Kotler, Philip, Lee, Nancy (2007).** Marketing en el sector público: todas las claves para su mejora. Pearson Educación S. A. Madrid, España
- **Kraus, Sidney. 1990.** Mass Communication and Political Information Processing. New Jersey: Lawrence Publishers.

## L

- **Lewicki**, (1993), Desarrollo Organizacional, México, Grupo Noriega Editores.
- **Luis R. Matos**, (2009) Gerencia Política y Gobernanza Estratégica conceptos y herramientas para la participación eficaz en juegos estratégicos, Puebla, The George Washington University y BUAP.

## M

- **Mario Martínez Silva, Roberto Salcedo Aquino**, (1999), Manual de Campaña Teoría y Práctica de la Persuasión Electoral, México, FOCA.
- **McCombs, M., Shaw, D.** (1972) "The Agenda-Setting Function of Mass Media", Public Opinion Quarterly, vol. 36
- **Mendoza, E. (2005). Cita a Sassen 2001** Pág. 177. Lo urbano y la ciudad: La importancia de su construcción teórica. Instituto De Investigaciones Históricas, Antropológicas Y Arqueológicas Universidad De San Carlos De Guatemala Escuela De Historia.
- **México, IFE**, (2008), Código de Instituciones y Procesos Electorales del Estado de Puebla, Puebla.

## N

- **Napolitan, Joseph & Durán Barba, Jaime.** (2005) (3ra ed.) Cien Peldaños al Poder. Liderazgo Democrático.
- **Napolitan, Joseph.** (2005) (3ra ed.) ¿Cómo ganar las elecciones?. Liderazgo Democrático.
- **Noguera, F. (2002):** "La campana permanente", en Izurieta et. al. Op. cit.

## P

- **Para estudiar la comunicación de los gobiernos.** Un análisis del estado de la cuestión. Autores: María José Canel, Karen Sanders.

- **Perloff, Richard M. (1998).** "Presidential Rhetoric" y "Presidential Rhetoric: Genres and Impact", en *Ibidem*, Political Communication. Politics, Press and Public in America.
- **Puig, Tony. (2005)** La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos. Barcelona. Paidós
- **Puig, Tony. (2009)** Ciudad Marca. Barcelona. Paidós

## R

- **Ramos T. (N/D).** La ciudad en la historia: comparación, análisis y narración en la sociología histórica de Max Weber. Consultado el 15 de febrero 2013. (<http://pendientedemigracion.ucm.es/info/socio1/ramosweber.html>)
- **Rivera, Claudia.**(2011) Concesión de los servicios públicos municipales. Puebla México. Buap / Ciso.
- **Rivera, Claudia; Miranda, Gabriel; Cortés, J. David** (2011) Educación Superior Para fortalecer la competitividad el bienestar y el desarrollo en Puebla. UAP / ICGDE. México
- **Riorda, Mario.** Los mitos de gobierno. una visión desde la comunicación gubernamental Consultado en ([http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/3/189/hologramatica4\\_v2pp21\\_45.pdf](http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/3/189/hologramatica4_v2pp21_45.pdf))
- **Robert Greene** (2004) Las 48 Leyes del Poder. México. Atlántida.
- **Rupert L. Swan,** (2009), El Método Obama las 100 claves comunicativas del hombre que ha revolucionado el mundo, México, Random House Mondadori.

## S

- **Sánchez Murillo, L. F.** (2005). El marketing político y sus consecuencias para la democracia. *Comunicación y sociedad*, 4, 11-39.
- **Santemas, M.** (1995). *Marketing. Conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide.
- **Sassen Saskia** (2005) La Ciudad Global: Introducción a un concepto. *InterSpring Volumen XI*, Número 2

- **Sartori, Giovanni** (2006), Homo Videns - La Sociedad Teledirigida (Spanish Edition) Taurus.
- **Sartori, Giovanni** (2009), Democracia en 30 lecciones. (Spanish Edition) Taurus.
- **Seisdedos, Gildo** (2004) City Marketing: El Camino Hacia La Ciudad Emprendedora. Revista De Empresa N0 8 • Abril 2004 • Junio 2004
- **Seisdedos, Gildo** (2007) Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI. Prentice Hall. Madrid. España.
- **Serra Giménez, F.** (2002). Problemas políticos y jurídicos de la democracia electrónica. En H. Cairo (Ed.), Democracia digital. Limites y oportunidades. Madrid: Trotta (pp. 115-125).
- **Sipse Noticias.** (2014) <http://sipse.com/novedades/avanzan-poligonos-de-pobreza-en-benito-juarez-71184.html> )

## T

- **Thompson, J. (ed. 2001).** El escandalo político. Poder y visibilidad en la era de los medios de comunicación, Barcelona: Paidós.
- **Tony Schwartz,** (2005), La respuesta emocional, Ecuador, Colección Liderazgo Democrático.
- **Trejo, R.** (2000). El imperio del marketing político. Cuando las imágenes desplazan a las ideas. América Latina Hoy, 25, 15-22.

## U

- **Usos y prácticas de comunicación estratégica en organizaciones públicas y políticas Haydée Guzmán Ramírez** Consultado en
- (<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/folios/article/viewFile/10599/9724>)

## V

- **Valdivia, F.** (2012). Guía de patrimonio religioso de la ciudad de Puebla. Ayuntamiento de Puebla.
- **Vallés, Josep M.** (2000). Ciencia Política, Una introducción, Ed. Ariel.
- **Vallespín, Fernando** (2005) “Globalización y Política: La crisis del Estado”  
García Guititán, Elena, Maíz Ramón (Eds) (2003) Teoría política: Poder, moral, democracia, España Alianza Editorial

## W

- **Wirthlin, Richard.(1995).** Estrategia electoral: Persuadir por la razón, motivar por la emoción. La estrategia de la comunicación política, Madrid: Editorial Complutense.



## **Anexo 1**

### **Entrevistas en su versión estenográfica**

## **ENTREVISTA ALCALDE DE AGUASCALIENTES.**

Buenos días/tardes. Mi nombre es Jorge Isaac Hernández Vázquez y estamos realizando un estudio sobre la implementación de la Marca Ciudad en el municipio de Aguascalientes la cual será de utilidad para la realización de nuestra tesis de maestría en Opinión Pública y Marketing Político que se imparte en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) en el Instituto de Ciencias de Gobierno y Desarrollo Estratégico (ICGDE).

### **Introducción:**

La implementación de la marca ciudad o el city marketing en ciudades en México es una tendencia gubernamental que cada vez más administraciones locales están implementando con el fin de que la sociedad civil se involucre en la planeación de la ciudad y en las políticas públicas que se lleven a cabo en el municipio, así como tener una mayor identificación de la población con la ciudad.

### **Cuestionario:**

#### **1. ¿En qué momento y por qué decidió ser alcalde?**

Me decidí a ser alcalde en noviembre del 2011, dejo la delegación del INAH, en este caso primero precandidato y posteriormente candidato a la alcaldía. Mi decisión por ser alcalde está encaminada a que siempre me ha gustado ayudar a las personas, el contacto con la gente, y el llegar a un cargo público me da la oportunidad para dirigir mi esfuerzo y compromiso por servir a los demás.

#### **2. ¿Qué carrera política lo antecede?**

He tenido una participación activa con la sociedad civil de más de 18 años. Trabajé como Delegado del Instituto Nacional de Antropología e Historia en Aguascalientes; fui Diputado Local en dos ocasiones, en la LX Legislatura por la vía plurinominal estuve al frente de la Comisión de Agua Potable, y fui presidente de la Mesa Directiva durante el segundo periodo, comisionado como representante del Congreso del Estado

participe en el Consejo Ciudadano de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Aguascalientes. En la LVIII Legislatura fui diputado por el Distrito III por mayoría, presidí la Comisión de Administración.

En el ámbito político me desempeñe como Presidente del Partido Acción Nacional en el Estado de Aguascalientes, en el periodo 2004 al 2007, donde estuve a cargo de varios procesos electorales, destacando el trabajo como responsable de la campaña a la Presidencia de la República Mexicana del Lic. Felipe Calderón Hinojosa, así como de senadores y diputados. En el municipio de Aguascalientes, estuve a cargo en la Delegación Jesús Terán como Jefe de Desarrollo Urbano y Obras Públicas.

He realizado diversos diplomados y cursos: Diplomado los logros de México / Fundación Rafael Preciado Hernández, Diplomado Análisis y Presupuestos / U.A.A., Diplomado en Prácticas Parlamentarias / Tecnológico de Monterrey; en el curso de Programa Opus / C.M.I.C. y de Precios Unitarios / U.A.A., entre otros.

**3. ¿Cómo se describiría como ciudadano?**

Soy un ciudadano común, felizmente casado y con 2 hijos, con muchos proyectos por cumplir, soy una persona que nació en Aguascalientes, Ingeniero Civil de profesión, entregado a mi trabajo al 100%.

**4. ¿Cómo recuerda la campaña política para la alcaldía?**

Definitivamente han sido varias experiencias, una campaña de mucho contacto con la ciudadanía, una campaña de mucho corazón, de mucha pasión y sobre todo de mucha entrega y unidad.

**5. ¿Cuál fue el momento más tenso de la campaña a la alcaldía?**

A una semana y media para el día de la elección, se pusieron las cosas rípidas por la guerra sucia desde enfrente, pero a final de cuentas logramos una muy buena ventaja, el trabajo cercano con la gente y la unidad entre el equipo de trabajo, nos facilitó el triunfo.

**6. ¿Qué plus pudo darle en campaña el hecho de ser conocido y reconocido en el municipio?**

Gracias al trabajo que he realizado dentro de mi partido a lo largo de 18 años, definitivamente fue un plus que me impulso sobre mi adversario principal. Desde un principio las encuestas nos colocaban por encima de los otros candidatos, aunque arrancamos la campaña con este antecedente, nunca aflojamos el trabajo, ni nos confiamos, por el contrario nos dedicamos a prepararnos y a dar todo por obtener resultados positivos.

**7. Dicen que la campaña es poesía, pero que gobernar es prosa ¿así lo ha sentido?**

Son situaciones diferentes, en campaña desarrollas las propuestas con base a las necesidades de la ciudadanía, les ofreces a la ciudadanía la solución a sus problemas prioritarios; y una vez que ya estas al frente, tienes el compromiso de cumplir con cada propuesta, el seguir desarrollando e implementando proyectos que garanticen una mejor calidad de vida a los aguascalentenses, la responsabilidad de no defraudar a quienes confiaron en ti, sin duda es el mayor reto que he tenido en mi vida.

**8. Cuáles fueron las primeras acciones contempladas para dejar en claro que con usted, el gobierno tiene una visión diferente en relación al que se fue?**

Tengo la firme certeza que mi contribución principal por mejorar Aguascalientes, será emprender un Gobierno Cercano a la Gente, durante muchos años hemos visto la lejanía de los gobernantes y de los servidores públicos, lo cual se ha convertido en un reclamo popular. Por lo anterior, el actuar de esta administración municipal, los ciudadanos tendrán una participación activa, será un gobierno incluyente, que se rige por el respeto a la dignidad de las personas, sin distinción ninguna por sus convicciones y circunstancias.

**9. En lo particular como nace la implementación de la marca ciudad en el municipio, ¿Cómo y por qué se decide realizarlo?**

Somos "la ciudad de la gente buena" Fue una acertada decisión que tomamos, la gente de Aguascalientes se siente identificada, es un sello que nos caracteriza y por el cual somos reconocidos a nivel nacional, lo enfocamos además en el escudo de Aguascalientes, que lleva el simbólico lema, debido al culto historiador Prof. Don Alejandro Topete del Valle, "BONA TERRA, BONA GENS.-AQUA CLARA, CLARUM COELUM" que significa Tierra Buena, Gente Buena, Agua Clara y Cielo Claro.

**10. ¿Cómo ha reaccionado al gente con respecto a la marca ciudad?**

De forma muy positiva, la gente se siente identificado con el lema de gobierno, per más allá hemos implementado un sistema de trabajo que para que los ciudadanos puedan ser parte de lo que se decide en cabildo. De esta manera retomamos los miércoles ciudadanos, en donde se le da respuesta a las necesidades y problemas de la gente en un lapso de 72 horas, de no se así, por que se hay ocasiones que no podemos resolver de forma inmediata, un regidor o alguien miembro del ayuntamiento visita al ciudadano para explicarle el por que no se pudo realizar y ofrecerle alguna alternativa. De esta manera le damos valor a lo que habitante piensa y exige.

**11. ¿Trabaja de la mano de órganos ciudadanos para la toma de decisiones?**

Sí, además de los miércoles ciudadanos, tenemos una especial relación con órganos empresariales, Iniciativa privada y organizaciones ciudadanas donde mucho de lo que planeamos para la ciudad es sometido a consenso y es ahí donde salen las mejores ideas. Es importante señalar que todo es aprobado por el cabildo pero debe de existir un precedente de que existe una opinión favorable y en ocasiones en contra de lo que se vota en las sesiones de cabildo.

**12. ¿Contempla un plan de desarrollo a mediano y largo plazo, que pueda heredar a otras administraciones?**

Sí, es importante que esto continúe en la vida política del municipio, por mi parte mi intención de trabajar por los demás, de contribuir por lograr mejores condiciones de

vida para todos, ello implica que continúe por este rumbo, por ahora debo estar enfocado al cien por ciento en mi compromiso por Aguascalientes.

**13. ¿La sociedad civil se siente identificada con esta iniciativa?**

Estamos seguros que así es, hemos medido con encuestas antes y después la respuesta de la sociedad, no sólo éste tema, sino otros de índole municipal con el fin de tener una idea de que vamos por buen camino o si hay que cambiar algo que a la gente de disguste.

**14. ¿A encontrado alguna resistencia por parte de grupos de presión o de interés?**

Desde luego la oposición que aquí es el PRI, se ha mostrado escéptico ante las política públicas que hemos implementado en el municipio, siempre habrá voces que no les guste lo que estamos trabajando, pero si ha dado de que hablar es que han empezado a notar que hay trabajo y estrategia.

**15. ¿Qué será lo bueno y lo malo de la implantación del city marketing en el municipio?**

Es muy pronto para tener una opinión objetiva, es el primer año que se implementa este tipo de política en el municipio de Aguascalientes. Hay muchos planes y proyectos, uno a uno los iremos sacando y con ello evaluando, pero hemos recibidos comentarios muy positivos sobre esta primera etapa.

**Gracias por la entrevista**

## **ENTREVISTA ALCALDE DE CULIACÁN**

### **Cuestionario:**

Buenos días/tardes. Mi nombre es Jorge Isaac Hernández Vázquez y estamos realizando un estudio sobre la implementación de la Marca Ciudad en el municipio de \_\_\_\_\_ la cual será de utilidad para la realización de nuestra tesis de maestría en Opinión Pública y Marketing Político que se imparte en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) en el Instituto de Ciencias de Gobierno y Desarrollo Estratégico (ICGDE).

### **Introducción:**

La implementación de la marca ciudad o el city marketing en ciudades en México es una tendencia gubernamental que cada vez más administraciones locales están implementando con el fin de que la sociedad civil se involucre en la planeación de la ciudad y en las políticas públicas que se lleven a cabo en el municipio, así como tener una mayor identificación de la población con la ciudad.

### **1. ¿En qué momento y por qué decidió ser alcalde?**

Mi carrera política aquí en el municipio inicia trabajando desde 1983, empecé en el área de servicios internos limpiando oficinas, haciendo el aseo en los baños. En ese entonces tenía 16 años, estaba estudiando primero de prepa, estudiaba y trabajaba, me fui preparando poco a poco, fui subiendo a otras áreas, estudié y trabajé, ahora soy contador público, además de licenciado en derecho.

### **2. ¿Qué carrera política lo antecede?**

Te quiero comentar que yo soy un apasionado de las luchas sindicales, yo tuve varias carteras en el interior del sindicato y llegué a ser el dirigente del Sindicato de Trabajadores del Servicio del Ayuntamiento de Culiacán, aunado a eso fui presidente de la federación de sindicatos de los ayuntamientos del estado de Sinaloa y cuando llegué a dirigente, obviamente, el compromiso era apoyar a todos los trabajadores, mi

prioridad eran los trabajadores de abajo donde yo empecé, esos trabajadores de la calle, los que arreglan los parques y jardines, los que recogen la basura, los de alumbrado público; así inicié mi trayectoria aquí en el ayuntamiento y ya tengo 31 años.

### **3. ¿Cómo se describiría como ciudadano?**

Yo soy de un rancho, estoy criado aquí en Culiacán, soy el onceavo de 12 hijos, mi papá, que en paz descansa, fue policía municipal por más de 20 años y mi mamá ama de casa. Con carencias nacimos y crecimos, pero ellos nos inculcaron valores, el valor del trabajo, el valor de la responsabilidad, el de la perseverancia, el de luchar y bueno; gracias a esa gente he sido diputado local, diputado federal, regidor municipal, también ya fui presidente del PRI local y además secretario de desarrollo social donde puse en práctica programas sociales para apoyar a los grupos más vulnerables, mi trabajo siempre lo he enfocado en que le sirva a la gente más necesitada. En estos cargos de elección popular que he tenido siempre mi oficina sirve para ver cómo le puedo regresar algo a la gente. Ahora soy presidente de este formidable municipio y estamos trabajando en que lo que hacemos le sirva a la gente.

### **4. ¿Cómo recuerda la campaña política para la alcaldía?**

Ya no hay campañas fáciles, y aunque gané muy ampliamente la elección, trabajamos mucho: empezábamos a laborar desde las 5 de la mañana y terminábamos a las 12 de la noche, no descansé un solo día de campaña. Hicimos una campaña alegre, propositiva, de mucho contacto con la gente; de ir a los mercados, subimos a los camiones, de hacer muchos eventos pequeños en el día.

No soy partidario de eventos masivos; soy de varios eventos de 80 a 100 gentes en diferentes puntos de la ciudad, de mucho acercamiento con la gente, integramos a la campaña gente comprometida, gente del partido y sobre todo a gente que se identifica y cree en nuestros proyectos.

Fue una campaña muy sencilla, austera pero de mucho trabajo y de mucho contacto con la gente.

**5. ¿Cuál fue el momento más tenso de la campaña a la alcaldía?**

La oposición intentó que tuviéramos problemas con nuestra relación con los medios de comunicación, pero no les dio resultado. Nuestro trato con los medios fue excelente, de mucho respeto, de mucho acercamiento, tuvimos una campaña con mucho contacto con los medios, yo iba obviamente a la televisión, iba a los periódicos, a la radio y también obviamente tuvimos mucho trabajo por medio de las redes sociales.

**6. ¿Qué plus pudo darle en campaña el hecho de ser conocido y reconocido en el municipio?**

Los medios, hay que decirlo, jugaron un papel muy importante para que yo saliese triunfador y comentarte que también trabajamos muchos en los contenidos, en las propuestas que hacíamos en campaña. Los medios siempre tenían material de mi campaña para poder hacer ellos sus comentarios en pro y en contra. Soy un partidario y promotor del respeto de los derechos humanos, de la libertad de expresión y me he preocupado por ser un facilitador para que los medios informen a la sociedad lo que está pasando aquí en nuestro municipio.

**7. Dicen que la campaña es poesía, pero que gobernar es prosa ¿Así lo ha sentido?**

Pues mira aquí, es conocido el tema económico de cómo recibí el municipio, pero nosotros vamos hacia adelante, nosotros trabajamos para que la gente viva en mejores condiciones, para tu servidor, lo más importante es la gente. Hemos puesto en tres ejes esos retos que tenemos como gobierno: el primer eje es el de la participación ciudadana y transparencia; el segundo el de orden y civilidad y un tercero que engloba los servicios públicos de calidad.

**8. Cuáles fueron las primeras acciones contempladas para dejar en claro que con usted, el gobierno tiene una visión diferente en relación al que se fue?**

Para ser congruentes entre lo que decimos y lo que hacemos en el tema de participación ciudadana abrimos el cabildo que es un referente a nivel nacional. Como creemos en la participación ciudadana, instalamos la figura de cabildo abierto, tenemos una sesión al mes y en esa sesión vienen los ciudadanos independientemente de su estrato social, de la condición económica, de ideologías políticas pueden venir aquí a la sesión, frente a nosotros, frente al cabildo y frente a los funcionarios; nos orientan, nos critican, nos solicitan, nos demandan servicios públicos sobre hacia acciones que ellos ocupan en su comunidad o en su colonia.

**9. En lo particular como nace la implementación de la marca ciudad en el municipio, ¿Cómo y por qué se decide realizarlo?**

Estamos en la etapa de implementación, actualmente nuestro lema de gobierno es “Siempre trabajando, Buenos resultados” frase con la cual se ha identificado el gobierno municipal, no obstante aún nos falta hacer un estudio para la frase que sea la que identifique la ciudad de Culiacán. Dejame enfatizar que ya hemos realizado avances en el tema, por ejemplo tenemos un gran contacto con la gente, con los habitantes de Culiacán, en el Cabildo Abierto, lo cual nos da un gran parámetro de lo que necesita y quiere la gente en la ciudad y en las comunidades de la zona conurbada. A la fecha hemos realizado 10 sesiones de cabildo abierto, donde recibimos 528 ponencias, de parte de hombres y mujeres de todas las edades, incluso niños y niñas. El ayuntamiento ha dado respuesta plena al 79 por ciento de las demandas ciudadanas ahí plasmadas, y el resto está en vías de resolverse, pues algunas requieren de presupuesto específico.

**10. ¿Cómo ha reaccionado al gente con respecto a la marca ciudad?**

Como ya he comentado, la frase del gobierno que sea parte de nuestra imagen como ciudad aún no esta totalmente definida. El área de comunicación aún esta realizando

los estudios correspondiente y hasta no tener las cifras en la mano, te podría contestar con más información.

**11. ¿Trabaja de la mano de órganos ciudadanos para la toma de decisiones?**

Hoy la agenda pública del municipio no la determina sólo el funcionario, también los ciudadanos tiene que ver en la conformación de la agenda pública. Obviamente trabajamos mucho en ese tema de participación ciudadana, nosotros le hemos regresado la voz a los ciudadanos en el Instituto Municipal de Planeación que se les había retirado, trabajamos mucho con los consejos ciudadanos de desarrollo urbano, de protección civil, del consejo municipal de seguridad pública. ¿Por qué? ¿Por qué abrí el cabildo? ¿Por qué ideamos hacer eso?

Porque dentro de mis primera actividades como presidente fui a una colonia y llevé una obra y en el evento yo les comento que traemos esta obra, es tanta la inversión, es para bien de ustedes y el evento muy bonito, al terminar el evento me dice la líder de la colonia: oiga presidente le agradecemos mucho la obra pero aquí la obra que ocupamos es otra, ocupamos un puente porque cuando llueve nos quedamos incomunicados.

Entonces la prioridad para mí, no era la prioridad de ellos, entonces hace falta que el gobierno escuche a la gente, hace falta que la gente también venga y le pueda decir al gobierno: nosotros ocupamos esto, ayúdenos.

**12. ¿Contempla un plan de desarrollo a mediano y largo plazo, que pueda heredar a otras administraciones?**

Pues mira no sólo pienso en el presente, estamos trabajando arduamente para bajar recursos que ya logramos etiquetar para vialidades; pasos a desnivel, para puentes; queremos que este municipio sea más competitivo. Estamos trabajando para hacer obras con el gobierno del estado y con el gobierno federal obras estratégicas para que Culiacán sea la capital del noroeste más importante, estamos luchando para ello, y hay que decirlo, he recibido un muy buen respaldo del señor gobernador y del presidente

de la República, Enrique Peña Nieto, para nosotros poder cristalizar esos proyectos que no son ocurrencias, son proyectos ideados, analizados, avalados por el Instituto Municipal de Planeación.

**13. ¿La sociedad civil se siente identificada con esta iniciativa?**

El cabildo abierto nos permite hacer política pública con mucha participación ciudadana y sobre todo re direccionar mejor los recursos limitados que tenemos. En el presupuesto de egresos que ejerceremos en el presente año, llevan prioridad las propuestas que han hecho los ciudadanos en Cabildo Abierto.

**14. ¿A encontrado alguna resistencia por parte de grupos de presión o de interés?**

Como siempre ha voces que no critican algunas de las acciones de gobierno, la política pública, sin embargo, el cabildo abierto nos da la oportunidad que los regidores de oposición cuente con importantes comisiones como la de transporte y la de educación, que son una de las más demandadas, así que tiene que trabajar de la mano con nosotros para dar resultado, de lo contrario la gente quien es la interviene directamente en el cabildo les puede hacer un llamado de atención y exhibirlos si es que no cumplen con su trabajo.

**15. ¿Qué será lo bueno y lo malo de la implantación del city marketing en el municipio?**

Sabemos que tomará tiempo, pero en el gobierno municipal y la órganos ciudadanos con los que estamos trabajando queremos Culiacán sea un mejor lugar para vivir, que la gente de los otros municipios en el estado piensen “me quiero ir a vivir a Culiacán” porque hay indicadores razonables de violencia, porque hay un buen ambiente, porque la gente es buena, tú ya los has percibido, aquí hay muy buena gastronomía, la gente es muy solidaria, la gente muy cálida, la gente... valga el comentario, la gente es buena gente. Debemos ser orgullosos al ser de Culiacán, hay que andar con la cara levantada y hay que anda alegres porque Dios nos dio la fortuna de ser de este gran municipio

que es Culiacán, yo me siento orgulloso de ser de Culiacán, me siento orgulloso de ser “culichi”, y estoy la verdad muy, muy agradecido con la gente que me ha depositado su confianza para que hoy yo sea el presidente municipal de este formidable municipio que es Culiacán.

**Gracias por la entrevista**

## **CUESTIONARIO PRESIDENTE MUNICIPAL DE MÉRIDA**

### **Cuestionario:**

Buenos días/tardes. Mi nombre es Jorge Isaac Hernández Vázquez y estamos realizando un estudio sobre la implementación de la Marca Ciudad en el municipio de Mérida en el Estado de Yucatán, la cual será de utilidad para la realización de nuestra tesis de maestría en Opinión Pública y Marketing Político que se imparte en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) en el Instituto de Ciencias de Gobierno y Desarrollo Estratégico (ICGDE).

### **Introducción:**

La implementación de la marca ciudad o el city marketing en ciudades en México es una tendencia gubernamental que cada vez más administraciones locales están implementando con el fin de que la sociedad civil se involucre en la planeación de la ciudad y en las políticas públicas que se lleven a cabo en el municipio, así como tener una mayor identificación de la población con la ciudad.

#### **1. ¿En qué momento y por qué decidió ser alcalde?**

Al final de la legislatura, participé en el proceso interno de mi partido, compitiendo con Beatriz Zavala, quien había sido Secretaria de estado en el gobierno de Felipe Calderón, una persona con experiencia nacional, la cual ya había sido contendiente en la interna en el 2010 y decide nuevamente en el 2012 postularse en el proceso al interior como candidata a la presidencia municipal. Gano la elección primero en la interna del partido y posteriormente hacemos una campaña donde recuperamos Mérida, ganado la confianza de los meridianos, lo cual quedó demostrado al obtener el margen de votación más alto de los últimos 15 años que se habían tenido en Mérida, 7 puntos porcentual arriba del competidor más cercano.

## **2. ¿Qué carrera política lo antecede?**

Inicio como Regidor en el año 2007, a los 26 años precisamente, estaba concluyendo la universidad, en ese entonces apoye en la campaña para la alcaldía de César Bojórquez (Zapata), en esta ocasión se gana la elección por Mérida y se pierde la gubernatura. Sin embargo el partido me nombra coordinador de lo Regidores de Acción Nacional en el Ayuntamiento, Y esa fue la primera gran experiencia como líder, en una bancada en donde ya había gente con experiencia como ex diputados federales y locales, gente que tenía 20 y 30 años en el Partido, y que alguien de 26 años los coordinara era un choque generacional bastante difícil. Finalmente me gane a la mayoría de los regidores e hicimos un trabajo muy positivo en ese Ayuntamiento.

Posteriormente decido participar como candidato a diputado local, donde también resulto ganador en el 2010 representando a los ciudadanos del 4to distrito local. Ya en el Congreso del Estado participé en las comisiones de presupuesto y hacienda así como en las desarrollo municipal. Me convertí en uno de los principales críticos de lo que estaba ocurriendo en Yucatán con el gobierno de Ivonne Ortega y el gobierno de Angélica Araujo en su momento, que eran del mismo partido (PRI) y que de alguna manera era la única voz de oposición que tenía el PAN en Yucatán era el congreso del Estado; en ese entonces no teníamos otros espacio de poder importante y me tocó ser el vocero oficial de la oposición con respecto a los temas de gobierno de Ivonne y de Angélica, respectivamente.

## **3. ¿Cómo se describiría como ciudadano?**

Toda la vida un ciudadano responsable, preocupado por las necesidades de mi estado y mi municipio, y aunque mi carrera inicio el sector privado, negocio familiares siempre sentí la necesidad, inquietud de participar en la política, Creo es una herramienta importante para poder hacer algo por la gente. He participado con grupos de rotarios, en asociaciones civiles... en fin. Por un lado veía a la política como una oportunidad de poder hacer más y mejores cosas, además de hacer las cosas diferentes a lo que estábamos acostumbrados, y eso lo hemos ido logrando desde entonces.

#### **4. ¿Cómo recuerda la campaña política para la alcaldía?**

La campaña fue una campaña muy emotiva, primero hacia falta una visión diferente de lo que era el PAN, alguien que motivara a los jóvenes y que tuviera ese acercamiento con todas las clases sociales posibles. Fue una campaña muy intensa de recorrido en todas las colonias, motivando a la gente, una campaña de mucha tierra, logrando hacer click con la sociedad que era lo que estaba esperando, una campaña cercana a la gente.

Tuvimos una plataforma de propuestas muy interesante, las cuales fueron divididas a diferentes segmentos poblacionales, gente de escasos recursos, a las mujeres, a los jóvenes... lo que queríamos y logramos es que la gente se identificara con las propuestas y eso lo trasladamos al gobierno en el ejercicio del poder

Creo que estaba muy claro lo algo que había que hacer, generar la confianza con los ciudadanos y también tener una oferta diferente, atractiva a lo que el PAN había ofrecido en años anteriores.

#### **5. ¿Cuál fue el momento más tenso de la campaña a la alcaldía?**

La gente pedía servicios públicos, recolección de basura, alumbrado público, en ese entonces tenemos un grave problema en la ciudad ya que la administración anterior había cambiado todo el alumbrado público, por unas nominarias muy chafas, prácticamente el 80% de las calles carecía de alumbrado público, lo cual genera inseguridad, esa era una de las principales peticiones. Por otra parte nos podían recuperar campos deportivos y espacios que son de toda la gente.

#### **6. ¿Qué plus pudo darle en campaña el hecho de ser conocido y reconocido en el municipio?**

La gente que vota por ti, no siempre recuerda lo hiciste, sino lo que tienes ahora que hacer, ser reconocido por el trabajo es bueno, pero es mejor que reconozcan el trabajo de todo un equipo en el gobierno municipal, y es que al inicio no fue fácil. Nos tocó una administración de reconstrucción, tuvimos que solucionar el problema de

recolección de basura, llevamos tres meses sin recolectarse la basura en la ciudad, ya que una empresa paramunicipal habla quebrado, por los que tuvimos que hacer una alianza con el sector empresarial para poder sacar adelante esto. Se cambio de todo el alumbrado público de la ciudad, 2000 luminarias en seis meses; formamos un consejo ciudadano, integrado por cámaras empresariales, por colegios y universidades, que tomaron la decisión de que era lo mejor para la ciudad, que tipo de tecnología necesitamos en las luminarias, se hizo un análisis muy profundo y fue este consejo ciudadano el que dictaminó que había que cambiar todas las luminarias y lo hicimos. Hoy tenemos completamente otro alumbrado público la ciudad.

Después entramos al tema del agua potable, el tema de la electrificación, recuperación de parques, había 36 módulos de salud que no funcionaban, o bien obras inconclusas heredadas de la administración anterior, en fin, toda la primera etapa de la administración, el primer año y medio fue de reconstruir, de recuperar.

Ahora estamos en la mejor etapa, la de poder hacer cosas nuevas, mantenimiento de mercados, parques nuevos, ciclovías. Hemos conectado todas las comisarías, que son las áreas rurales en torno a la ciudad a través de carreteras; prácticamente el 100% ya están comunicadas así. Estamos construyendo con concreto hidráulico las principales vías de la ciudad: Paseo de Montejo, prolongación Paseo de Montejo, la calle 60, la cual es una avenida muy transitada. Estamos transformando poco a poco Mérida, y eso se puede notar con el trabajo que estamos realizando.

**7. Dicen que la campaña es poesía, pero que gobernar es prosa ¿Así lo ha sentido?**

La ciudad de Mérida es la ciudad más segura de México, Mérida es un orgullo para nosotros, para mantenerlo tenemos una coordinación en materia de seguridad entre los tres ordenes de gobierno -municipal, estatal, federal – trabajamos mucho con la sociedad; tenemos programas de prevención muy interesantes como el DARE (sic), que es un programa de prevención al delito que se aplica en primarias y secundarias, donde los policías son en ocasiones los maestros en ciertas materias que tienen que ver con la prevención, advierten sobre los riesgos del consumo de drogas, las sanciones

que pueden ocurrir en caso de cometer un delito, lo cual convierte su trabajo en una afinidad con los alumnos y los cuerpos de seguridad. Hemos tenido casos de prevención muy exitosos y esto es un gran logro, el poder decir que Mérida es una de las ciudades más seguras.

**8. Cuáles fueron las primeras acciones contempladas para dejar en claro que con usted, el gobierno tiene una visión diferente en relación al que se fue?**

Hemos sido la administración en donde más participación le hemos dado a los ciudadanos, creo mucho en la gobernanza partiendo de que debe haber tanta sociedad involucrada en temas de gobierno como sea necesario. Es decir no hay decisiones unilaterales, no hay decisiones que pueden ser tomadas solamente por el presidente o el cabildo, ahora buscamos expertos, gente que pueda participar. Ejemplo de ello fue una de las decisiones más polémicas, el cambio de sede del carnaval que se venía realizando en Paseo de Montejo durante unos 40 o 50 años, pero que ya representa un riesgo para los habitantes, en conjunto con los ciudadanos, y a pesar del costo político que esto pudiera tener, logramos hacer con un éxito importante esta reubicación, casi 900,000 personas participaron a lo largo del carnaval; como todo cambio hay que mejorar muchas cosas, pero lo que hicimos, lo logramos pensando en los ciudadanos.

**9. En lo particular como nace la implementación de la marca ciudad en el municipio, ¿Cómo y por qué se decide realizarlo?**

Nuestro lema de gobierno, y con lo que hemos empezado la marca del municipio es “Mérida para todos” y es que con base en los consejos ciudadanos, poco a poco hemos logrado que sea más que un slogan de gobierno, y que la gente, el ciudadano sienta que la ciudad es para ellos, es de todos. Aunado a es estamos por conformar el Instituto Municipal del Planeación (IMPLAN) que ya existe en otras ciudades como Puebla por ejemplo, y que permite que sean los ciudadanos los que decidan el crecimiento de la ciudad, en desarrollo urbano obviamente con expertos de las facultades de arquitectura, los urbanistas, con la gente que sabe pero que no quede en manos solo del Ayuntamiento la planeación de la ciudad, sino que sea un gran consejo de ciudadanos

los que puedan verificar, que puedan auditar el crecimiento de la ciudad sea el adecuado. Lo anterior permite que puedan existir políticas públicas a mediano y largo plazo y no solamente a corto plazo, los tres años de una administración local prácticamente es poco tiempo, y en este sentido buscamos que estos consejos le puedan dar estabilidad a los temas y necesidades más importante de la administración, que en este caso son los temas presupuestales, el desarrollo de la ciudad y el tema también de los servicios públicos.

#### **10. ¿Cómo ha reaccionado al gente con respecto a la marca ciudad?**

Lo hemos querido hacer es que los consejos ciudadanos se vayan consolidando en esta administración, de tal manera que para la siguientes administraciones, sea muy difícil eliminar esos consejos y por ello sus decisiones, la proyección al futuro, por ya tener una presencia y una mecánica de trabajo. Además al eliminarlos, seria un retroceso en caso de que una administración futura los quiera eliminar este tipo de consejos. Hemos querido dejar esos consejos, lo más formalizados posibles para que puedan tener continuidad independientemente de las acciones.

#### **11. ¿Trabaja de la mano de órganos ciudadanos para la toma de decisiones?**

Tenemos comités y consejos que hemos formado para todo. Recientemente recibimos un premio por parte del Instituto de acceso a información, un premio local, que es la primera vez que se entrega, y precisamente no lo dieron a nosotros, por haber hecho el consejo ciudadano de creación y seguimiento al presupuesto. Es decir el presupuesto lo estudiamos entre Coparmex, Canacintra, Cámara de comercio, el Consejo coordinador empresarial; entre ellos diseñamos el presupuesto de la ciudad, y ellos vigilan la aplicación del presupuesto, digamos que es una especie de cabildo ciudadano, en donde se despolitiza cualquier señalamiento que pueda ver en torno al manejo de los recursos. Esto es la primera vez que se hace y por tal razón es el premio que se nos otorgó.

#### **12. ¿Contempla un plan de desarrollo a mediano y largo plazo, que pueda heredar a otras administraciones?**

Aunado a es estamos por conformar el Instituto Municipal del Planeación (IMPLAN) que ya existe en otras ciudades como Puebla por ejemplo, y que permite que sean los ciudadanos los que decidan el crecimiento de la ciudad, en desarrollo urbano obviamente con expertos de las facultades de arquitectura, los urbanistas, con la gente que sabe pero que no quede en manos solo del Ayuntamiento la planeación de la ciudad, sino que sea un gran consejo de ciudadanos los que puedan verificar, que puedan auditar el crecimiento de la ciudad sea el adecuado. Lo anterior permite que puedan existir políticas públicas a mediano y largo plazo y no solamente a corto plazo, los tres años de una administración local prácticamente es poco tiempo, y en este sentido buscamos que estos consejos le puedan dar estabilidad a los temas y necesidades más importante de la administración, que en este caso son los temas presupuestales, el desarrollo de la ciudad y el tema también de los servicios públicos.

### **13. ¿La sociedad civil se siente identificada con esta iniciativa?**

Hoy los ciudadanos se puede sentir incluidos en la elaboración de las política públicas que hacemos. Y la inversión que hacemos con base en el ramo 33, que es el principal rubro de inversión de los municipios, lo hacemos precisamente a través de una votación ciudadana, que se hace en el consejo municipal de priorización de obra pública.

### **14. ¿A encontrado alguna resistencia por parte de grupos de presión o de interés?**

De esta forma, hemos logrado ser la administración más cercana a la gente, No solamente por los consejos que ya he mencionado, sino por los grados de influencia que tienen en las decisiones del Ayuntamiento. También a través de los miércoles ciudadanos y de lo recorridos en las colonias, la gente puede tener a su alcalde cerca, aunado a esos me siento muy afortunado de no haber tenido una sola manifestación frente a palacio desde que yo ingrese, no ha existido un plantón, pero si peticiones. Este logro es porque existe un diálogo permanente con todos los sectores lo cual nos ha permitido evitar que esto suceda.

**15. ¿Qué será lo bueno y lo malo de la implantación del city marketing en el municipio?**

Es el ayuntamiento que más gobernanza ha aplicado en sus políticas públicas, es la administración que más rápido se ha recuperado ante un desastre que vivimos, que fue la administración anterior. La marca ciudad si es que así lo podemos expresar nos ha ayudado a establecer un dialogo amplio con la sociedad, ha planear lo que se hace en la ciudad y el futuro que queremos para Mérida. Estamos impulsando la creación del IMPLAN, lo cual tendrá la responsabilidad que lo proyectado en beneficio de la ciudad y de los ciudadanos sea una realidad y no sea sólo políticas públicas de una administración.

Gracias por la entrevista

## **ENTREVISTA PRESIDENTE MUNICIPAL DE PUEBLA (EDUARDO RIVERA PÉREZ)**

Entrevista a profundidad

Buenos días/tardes. Mi nombre es Jorge Isaac Hernández Vázquez y estamos realizando un estudio sobre la implementación de la Marca Ciudad en el municipio de Puebla la cual será de utilidad para la realización de nuestra tesis de maestría en Opinión Pública y Marketing Político que se imparte en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) en el Instituto de Ciencias de Gobierno y Desarrollo Estratégico (ICGDE).

Introducción:

La implementación de la marca ciudad o el city marketing en ciudades en México es una tendencia gubernamental que cada vez más administraciones locales están implementando con el fin de que la sociedad civil se involucre en la planeación de la ciudad y en la políticas públicas que se lleven a cabo en el municipio, así como tener una mayor identificación de la población con la ciudad.

Cuestionario:

### **1. ¿En qué momento y por qué decidió ser alcalde?**

Siempre he creído que el municipio es nuestra segunda casa, es el lugar en el que podemos servir de manera más directa a los ciudadanos. Ser Alcalde me dio esta oportunidad.

### **2. ¿Qué carrera política lo antecede?**

- Diputado Local a la LVII Legislatura del H. Congreso del Estado de Puebla.  
Coordinador del Grupo Parlamentario

- Diputado Federal de la LVIII Legislatura de la H. Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, 2000-2003. Coordinador del Grupo Parlamentario Puebla
- Integrante del Parlamento Latinoamericano en la Comisión de Educación, 2000-2003.
- Presidente del Comité Directivo Estatal del PAN en el Estado de Puebla. 2003-2006.
- Coordinador del Grupo Parlamentario de Diputados Federales del Estado de Puebla de la LVIII Legislatura.
- Consejero Nacional y Estatal del PAN en diversos periodos.

**3. ¿Cómo se describiría como ciudadano?**

Responsable, preocupado y ocupado en los asuntos públicos.

**4. ¿Cómo recuerda la campaña política para la alcaldía?**

Como un trabajo intenso, constante y esperanzador para lograr hacer de Puebla una mejor ciudad para todos.

**5. ¿Cuál fue el momento más tenso de la campaña a la alcaldía?**

Un mes antes de la elección y a pesar de que las encuestas reflejaban una tendencia favorable, aún ésta no era suficiente para tener la certeza de ganar. El desgaste para entonces del equipo y quienes nos apoyaban era mucho. Debimos redoblar el trabajo, los esfuerzos, ser más creativos y aguantar el desgaste en esta última etapa.

Esto sumado a la incertidumbre, fue el momento más tenso durante la campaña.

**6. ¿Qué plus pudo darle en campaña el hecho de ser conocido y reconocido en el municipio?**

Lograr una mayor cercanía con la gente.

**7. Dicen que la campaña es poesía, pero que gobernar es prosa ¿Así lo ha sentido?** Estoy convencido que las campañas no deben ser sólo palabras que rimen, sino una verdadera planeación de acciones a ejecutar. Sin duda al llegar al ejercicio de gobierno hay que ajustar algunas acciones para así lograr una administración tanto eficaz como eficiente. Siempre hay que tener presente que nos debemos a las personas y que ellos son el centro de nuestras políticas públicas y acciones de gobierno.

**8. ¿Cuáles fueron las primeras acciones contempladas para dejar en claro que con usted, el gobierno tiene una visión diferente en relación al que se fue?**

La transparencia y rendición de cuentas, la inclusión de perfiles ciudadanos como el del Contralor Municipal.

**9. En lo particular como nace la implementación de la marca ciudad en el municipio, ¿Cómo y por qué se decide realizarlo?**

Queríamos algo que la gente pudiese hacer suyo y con lo que se sintiera parte de la administración. Se sometió a un concurso de especialistas en la materia.

**10. ¿Cómo ha reaccionado al gente con respecto a la marca ciudad?**

La gente adoptó la marca, hablaba de ella y considero que tuvo muy buen posicionamiento en los diferentes sectores.

**11. ¿Trabaja de la mano de órganos ciudadanos para la toma de decisiones?**

Sí desde los diferentes Consejos Ciudadanos.

**12. ¿Contempla un plan de desarrollo a mediano y largo plazo, que pueda heredar a otras administraciones?**

Esa fue una de las acciones por las que se crea el Instituto Municipal de Planeación (IMPLAN). No se trata de reinventar el gobierno cada tres años, sino de que cada administración pueda retomar, compartir y enriquecer una sola visión de ciudad.

**13. ¿La sociedad civil se siente identificada con esta iniciativa?**

Considero que la sociedad civil organizada en gran medida. Ningún tema social puede tratarse con absolutos, pues la riqueza social conlleva a las divergencias que enriquecen.

**14. ¿A encontrado alguna resistencia por parte de grupos de presión o de interés?**

Me parece que es parte del ejercicio de gobierno.

**15. ¿Qué será lo bueno y lo malo de la implantación del city marketing en el municipio?**

Lograr compartir una visión de ciudad. La falta de continuidad.

**Gracias por la entrevista**