

Gobiernos locales y marca-ciudad. Reflexiones sobre la participación ciudadana en torno a la experiencia de Tandil, Buenos Aires, Argentina

Local governments and city branding. Reflections on citizen participation based on the experience of Tandil, Buenos Aires, Argentina

Julieta Nicolao¹ 

Mariana Calvento² 

Fernanda Di Meglio³ 

Recibido: 06/10/2025

Aceptado: 10/12/2025

DOI: 10.32457/riem.v30.3343

Resumen

El artículo busca analizar las estrategias de construcción de marca-ciudad en el contexto argentino, a partir del caso de Tandil, reflexionando sobre el lugar que obtuvo la promoción de la participación ciudadana en dicha iniciativa. Se parte de considerar que, si bien inicialmente estas herramientas fueron diseñadas desde un enfoque de marketing clásico, actualmente se las concibe como una política pública local de promoción del territorio cuya legitimidad y sostenibilidad se apoyan en procesos de involucramiento ciudadano. La construcción de la marca Tandil evidencia un espacio participativo propulsor que permeó las distintas instancias de trabajo; la implementación de consultas sectoriales y ciudadanas; así como la necesidad de diversificar y profundizar los mecanismos participativos para fortalecer la marca-ciudad como política pública.

Palabras claves: marca-ciudad, participación ciudadana, gobierno local, Tandil.

1 Centro de Estudios Interdisciplinarios en Problemáticas Internacionales y Locales (CEIPI-UNICEN-CIC), Tandil, Argentina. Investigadora Adjunta de la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires

2 Centro de Estudios Interdisciplinarios en Problemáticas Internacionales y Locales (CEIPI-UNICEN-CIC), Tandil, Argentina. Investigadora Adjunta CONICET

3 Centro de Estudios Interdisciplinarios en Problemáticas Internacionales y Locales (CEIPI-UNICEN-CIC), Tandil, Argentina. Investigadora Adjunta CONICET

Abstract

This article seeks to analyse city branding strategies in the Argentine context, based on the case of Tandil, reflecting on the role played by the promotion of citizen participation in this initiative. It starts from the premise that, although these tools were initially designed from a classic marketing approach, they are now conceived as a local public policy for promoting the territory, whose legitimacy and sustainability are based on processes of citizen involvement. The construction of the Tandil brand demonstrates a participatory space that permeated the different stages of work, the implementation of sectoral and citizen consultations, and the need to diversify and deepen participatory mechanisms to strengthen the city brand as public policy.

Key words: city-brand, citizen participation, local government, Tandil

1. Introducción

Este artículo ha sido elaborado en el marco de un Proyecto de Investigación Científica y Tecnológica desarrollado en Argentina, dentro de la especialidad temática de las relaciones internacionales de los gobiernos locales. Tiene como propósito analizar la política internacional subnacional, definida como la política pública local, que materializa y aplica la estrategia de un gobierno de ese nivel en el campo de las relaciones internacionales (Calvento y Nicolao, 2023), que desarrollan los municipios de tamaño intermedio de la Argentina, comparando el tipo de estrategias de inserción internacional que llevan adelante; las capacidades estatales involucradas en su diseño e implementación; las dimensiones externas e internas que promueven y estimulan el establecimiento de las distintas estrategias; sus alcances y efectos sobre el desarrollo territorial, entre otras.

Dentro del abanico de herramientas de participación internacional que despliegan los gobiernos locales de manera unilateral, se encuentra la generación de una marca-ciudad. Esta estrategia ha sido desarrollada desde hace algunos años en importantes ciudades del mundo, y en las últimas décadas comenzó a ser utilizada por gobiernos locales de la Argentina como una política pública destinada a potenciar las capacidades de los territorios, desplegar sus ventajas competitivas y posicionarlos nacional e internacionalmente. La marca-ciudad reúne un amplio conjunto de fines, entre los que figuran: identificar las características de la ciudad y diferenciarla de otras ciudades; aumentar el grado de conocimiento de la misma; incentivar el interés por visitarla; atraer inversiones; difundir la cultura y la identidad local; generar un sentido de pertenencia en los ciudadanos; fortalecer la situación económica de la ciudad; y aumentar el empleo (Cotorruelo Menta, 2001; Loreto y Sanz, 2005; Calvento y Di Meglio, 2023; entre otros).

El estudio de esta temática en Argentina y la región se caracteriza por su carácter incipiente (Fernández y Paz, 2005; Vásquez Giraldo, 2013; Marcaida, 2017; Veiguela *et al.*, 2019; Cina, 2020; Fernández Gasalla *et al.*, 2020; Morales-Holguín, 2020; Carrillo Nuño, 2022, Molina, 2023; López *et al.*, 2023; Arévalo Vélez, 2025; entre otros), y por el escaso desarrollo de enfoques teóricos y analíticos que abonen a su comprensión. Del mismo modo, la acumulación de experiencias empíricas no ha logrado aún superar las aproximaciones descriptivas, y tampoco abundan investigaciones que problematicen los procesos metodológicos involucrados en la construcción de marcas-ciudad. En efecto, desde sus inicios la temática ha sido analizada de manera preponderante desde el prisma

del *city marketing* o *branding* (Kotler *et al.*, 1994; Loreto y Sanz, 2005; Daban, 2013; Torres *et al.*, 2020; entre otros) especialmente asociada a una perspectiva económica a partir de establecer pasos o etapas para su construcción tradicionalmente ligados a los parámetros de esa especialidad. Asimismo, también se encuentran estudios vinculados al desarrollo urbano y turístico (Anderson *et al.*, 2024) o a los aspectos culturales o de identidad asociados a la marca-ciudad (Devalle, 2015, Morales-Holguín, 2020, Arévalo Vélez, 2025). Sin embargo, en el ámbito de la ciencia política son muy escasos los estudios realizados (Pérez Heredia, 2022). En ese sentido, este trabajo encuentra anclaje en una concepción de las estrategias de marca-ciudad como objeto de política pública, ubicándose disciplinarmente en la intersección entre la ciencia política y las relaciones internacionales y, a su interior, en la confluencia de los campos de estudio del desarrollo local y la internacionalización de los gobiernos locales. De esta perspectiva, en el análisis de la misma como una política pública se considera necesario interrogarse sobre sus alcances como herramienta de la gestión pública local y del involucramiento ciudadano, considerando que conlleva a un proceso que permite debatir, trabajar y gestionar colectivamente la proyección de las ciudades (Puig, 2009).

En este marco, el artículo busca dar respuesta a los siguientes interrogantes: ¿cuáles son estrategias habitualmente aplicadas para la construcción de una marca-ciudad?, ¿qué tipo de experiencias de marca se han desarrollado en los municipios de Argentina? y ¿cuál es el rol adquiere la participación ciudadana en la construcción de la marca?

La hipótesis que guía el trabajo de investigación se orienta a sostener que pese a los ensayos iniciales que asociaban directamente la gestión de la marca-ciudad con el marketing clásico, en la actualidad se constatan experiencias que la conciben como una política pública local de promoción del territorio que involucra en su desarrollo, como medio para fortalecer y legitimar la herramienta, la participación ciudadana definida como:

El involucramiento e incidencia de la ciudadanía (y población en general) en los procesos de toma de decisiones, en temas y actividades que se relacionan al desarrollo económico, social y político, así como el involucramiento en la ejecución de dichas decisiones, para promover, en conjunto con actores sociales e institucionales, acciones, planificaciones y decisiones hacia el Estado (Escobar, 2004: 103).

Para dar sustento a este presupuesto, se adopta como experiencia testigo el proceso de gestión y construcción de la marca-ciudad en la localidad de Tandil, Provincia de Buenos Aires, Argentina, que en el año 2018 dio inicio a esta experiencia que aún no ha culminado. El artículo se apoya en una metodología cualitativa que a través del análisis de esta experiencia y en su propio contexto, busca aportar reflexiones a la especialidad del campo. Se apoya, además, en el análisis documental de los marcos normativo-institucionales que dieron origen a la propuesta, así como de los informes técnicos en los que se fueron plasmando los avances, marcos de actuación, metodologías del diseño de la marca Tandil, registros de la prensa local que dieron cobertura al desarrollo de la iniciativa, entre otros. Esto se complementa con la observación participante ejercida por las autoras como parte del equipo técnico que asistió a los responsables de la iniciativa en la generación de insumos y componentes centrales de la futura marca durante 2021 y 2022. Complementariamente, se apeló a la consulta de estudios de corte académico o informes técnicos en la región y el mundo, apelando a

una exhaustiva revisión de experiencias de marca-ciudad en Argentina. A partir de la descripción y análisis integral de la información recolectada se recuperan y ponen de relieve distintas dimensiones y retos asociados al involucramiento ciudadano en las estrategias de marca-ciudad.

El artículo se estructura en tres segmentos. En el primero se abordan definiciones conceptuales y teóricas de la marca-ciudad, enfatizando en aquellos aspectos que hacen a las dinámicas de la gestión de esta estrategia y al rol de la participación ciudadana en la misma. En el segundo se revisan experiencias sobre su construcción, situadas en el caso argentino, indagando sobre las metodologías que han caracterizado a estas estrategias. En el tercero el análisis se centra en el caso de la marca Tandil impulsada en 2018, recuperando la propuesta metodológica utilizada y las diferentes instancias de involucramiento ciudadano. Finalmente, en las conclusiones, se retoma la discusión inicial sobre la base del caso estudiado.

2. Aproximación conceptual a la marca-ciudad

En un mundo competitivo como el actual, las ciudades recurren a herramientas que le permitan sobresalir en la marea de información cotidiana. En ese sentido, la imagen territorial se ha convertido en un activo fundamental para visibilizar las potencialidades, facilidades y atractivos de un territorio (Singer, 1998; Cotorruelo Menta, 2001; Di Meglio *et al.*, 2023).

Para la gestión de una imagen territorial se ha desarrollado la estrategia de marca-ciudad, término utilizado por primera vez en los noventa (Kotler *et al.*, 1994),⁴ definido como:

Un signo gráfico de carácter estratégico, que sirve como elemento de identidad, identificación, diferenciación, pertenencia, y [...] su importancia radica en que es un instrumento que se destina a crear una conexión emocional con un lugar, diferenciándolo de otros lugares similares (Carrillo Nuño, 2022: 4).

Partiendo de la base de que la ciudad está conformada tanto por atributos tangibles (construcciones edilicias, infraestructura, recursos naturales y geográficos, etc.), e intangibles (valores, información, conocimiento, cultura, entre otros) (Sixto García, 2010; Sáez Vegas *et al.*, 2011; Veiguela *et al.*, 2019), la finalidad última de esta estrategia consiste en desarrollar una imagen pública de aceptación en referencia a la ciudad y a los atractivos que contiene (Fernández y Paz, 2005).

En ese sentido, es una herramienta de la gestión pública que se ocupa de relevar y comunicar de manera unificada las características y aspectos positivos y diferenciales de un espacio geográfico presentes en los ámbitos productivos, turísticos, culturales, científico-tecnológicos y sociales, y posicionarlo a través de su difusión, fortaleciendo y visibilizando la oferta local en el país y en el mundo. En otras palabras, es una síntesis conveniente de los atractivos de una ciudad que cuando se articula con una estrategia de desarrollo territorial establece una ventaja competitiva sostenible

4 Como precursor de la temática, se destacan los aportes de Anholt (2002), quien crea el término de marca país en 1996.

para posicionarse en el mercado, para atraer inversiones, turismo o promover el comercio exterior (Torres *et al.*, 2020; Molina, 2023).

La marca-ciudad incorpora dos grandes aspectos, la *identidad* y la *imagen*. La primera, es el fundamento, la definición y la razón de ser de la marca-ciudad y concentra un conjunto de percepciones y asociaciones que caracterizan inmediatamente a los espacios, transformándose en el vehículo principal de diferenciación frente a los otros (Fernández y Paz, 2005). Se accede a la identidad a través de la percepción de los ciudadanos sobre los rasgos y elementos que identifican y describen a la ciudad. La reconstrucción y consolidación de la identidad es importante porque refuerza el necesario sentido de pertenencia de la población local y se robustece cotidianamente a partir de procesos de participación que permitan una adecuada definición y difusión de la imagen propia lo que a su vez facilita la movilización en torno a los objetivos trazados en programas de desarrollo territorial o planes estratégicos. Ahora bien, de los aspectos distintivos que conforman la identidad, se deben seleccionar solo aquellos que resulten diferenciales, únicos, perceptibles y sostenibles en el tiempo. Por lo cual la identidad permite definir con claridad las características de la ciudad con el fin de proyectar y gestionar su imagen.

En ese sentido, para difundir y comunicar la identidad se recurre a la conformación de una imagen territorial. Toda ciudad tiene una imagen, pero lo importante es evolucionar hacia algo más, que agregue valor a los esfuerzos públicos y privados y, en general, a todas las actividades económicas, sociales y culturales donde se involucra la identidad.

La imagen de la ciudad se compone de dos aspectos: la imagen interna y la externa (Friedmann, 2003). La primera, también denominada como endoimagen o autoimagen, se asocia a la percibida por los ciudadanos residentes en la ciudad, o sea a la que tienen los públicos internos. La segunda, definida como exoimagen, representa la imagen acerca de la ciudad que tienen los públicos externos (por ejemplo, ciudadanos que viven fuera de la ciudad). Por tanto, relevar y decodificar ambas imágenes va a permitir obtener una rápida identificación local/nacional/mundial de sus productos, sus servicios, su turismo, su moda, su tecnología, su calidad de vida, su infraestructura, su cultura, en fin, todo aquello que afecta a su estilo de vida ya que “tener una buena imagen en el exterior representa un activo intangible que puede ser capitalizado y transformado en una ventaja competitiva” (Molina, 2023: 15).

En definitiva, la gestión de la marca-ciudad, a través de los elementos mencionados, se convierte en una herramienta de promoción activa, a través de la cual se diagnostica la situación actual, se delimitan objetivos, elaboran estrategias y plantea una cadena de acciones dirigidas a mejorar la calidad de los servicios urbanos, fortalecer la planificación estratégica de la ciudad, abrir nuevos canales de comunicación y certificar una difusión coherente y unificada hacia los públicos de interés con lo cual se espera posicionar al territorio en el ámbito local, nacional e internacional (Vásquez Giraldo, 2013).

En sus inicios, como ya fue planteado, el estudio y discusión académica sobre las estrategias de marca-ciudad no otorgó un lugar de importancia al involucramiento de la ciudadanía local en el desarrollo de estas iniciativas que quedaron en gran medida circunscritas a su concepción como

un instrumento del marketing de ciudades. Sin embargo, conforme avanzó el desarrollo y la acumulación de experiencias, la evaluación de los procesos, y sobre todo, su abordaje y planificación en el marco de políticas públicas de desarrollo territorial e internacionalización local, este aspecto comenzó a modificarse y a tener lugar en las discusiones.

En este contexto, el involucramiento de los actores, referentes sectoriales y ciudadanos ha comenzado a identificarse como un aspecto cada vez más importante para la generación y sostenimiento de la marca ya que “nadie mejor que un ciudadano comprometido de su territorio para representarlo en cualquier lugar del mundo” (Daban, 2013: 1). Por ello, lo que se recomienda como instancia inicial para su impulso es un trabajo de sensibilización local, y que apunte a generar consensos y fortalecer la participación de la ciudadanía entendiendo que es un proceso de construcción interna que posteriormente se trasladará al plano externo. Así,

el sentido de identidad promueve un mayor grado de consenso local y favorece la movilización en torno a los objetivos trazados en los programas de desarrollo, para lograr una mayor identificación de los públicos con el lugar, dotándolo de atributos de identidad específica que las distinga del resto de sus competidoras (Veiguela *et al.*, 2019: 3).

En este artículo se adscribe a la idea que la exitosa gestión de la marca-ciudad requiere compromiso, colaboración y sinergia efectiva entre distintos sectores (Anholt, 2002) y debe ser llevada a cabo a través de un trabajo colectivo, público y social, tal como lo dice Paz (2005), que incrementará su reconocimiento a través del fomento del valor comunitario, la calidad y el posicionamiento de sus activos tangibles e intangibles, la generación de fuertes lazos emocionales con la consiguiente lealtad de sus públicos y la sustentabilidad del proyecto urbano. Así, demanda la participación activa de todos los involucrados, ya que traduce y permite establecer la proyección de la ciudad a largo plazo, un pacto del gobierno con los ciudadanos sobre la visión que se tendrá de su ciudad (Morales-Holguín, 2020). En síntesis, como señalan Fernández Gasalla *et al.* la marca-ciudad “es una herramienta para la construcción de ciudadanía, para que los residentes se sientan más involucrados en el destino de la ciudad” (2020: 20) y para que fortalezca su sentido de pertenencia.

Sin embargo, diversos autores advierten que la incorporación de la participación ciudadana en los procesos de marca-ciudad no está exenta de tensiones y desafíos. En muchos casos, dicha participación puede asumir un carácter instrumental, limitado a instancias consultivas puntuales o a mecanismos de validación *ex post* de decisiones previamente definidas por actores gubernamentales o técnicos (Eshuis *et al.*, 2014). Asimismo, la amplitud de la convocatoria no garantiza necesariamente la representatividad de los actores involucrados, pudiendo reproducirse asimetrías de poder, exclusiones y desigualdades en la capacidad de incidencia efectiva sobre el proceso (Vigil, 2019). En este sentido, la participación ciudadana en la marca-ciudad requiere ser analizada no solo en términos de su existencia formal, sino también en función de su capacidad real de incidir en la definición de la identidad, los valores y la proyección de la ciudad (Paz, 2008). Abordar críticamente estas dimensiones resulta clave para evaluar en qué medida la marca-ciudad puede convertirse en una herramienta participativa o, por el contrario, solo se reduce a una estrategia estrictamente comunicacional con escaso involucramiento ciudadano.

3. Experiencias de marca-ciudad en argentina: Debates y aprendizajes claves

Desde el fenómeno de la marca-ciudad Barcelona (España) en 1992, que a partir de la realización de los Juegos Olímpicos en la ciudad permitió el desarrollo de planes urbanísticos como la mejora de infraestructuras y creación de otras nuevas como el Puerto Olímpico (Anderson *et al.*, 2024), sumado a la emergencia de conceptualizaciones y aportes para el abordaje de dichas estrategias, distintas ciudades del mundo comenzaron a desarrollar acciones para la implementación de marcas-ciudades en sus territorios. Entre ellas, se destacan los casos de Madrid (España) y Londres (Inglaterra) en el ámbito europeo, y Medellín (Colombia), Ciudad de México (México) y Río de Janeiro (Brasil) en el caso de las ciudades latinoamericanas (Sáez Vegas *et al.*, 2011; Vásquez Giraldo, 2013; Morales-Holguín, 2020; Anderson *et al.*, 2024).

En Argentina, las experiencias de marca-ciudad también han tenido una trayectoria creciente desde principios del siglo XXI hasta la actualidad en donde comienzan a implementarse en determinados municipios a la luz de los ejemplos de ciudades españolas. Del análisis de los primeros casos implementados en Villa Gesell (2002-2007) (Provincia de Buenos Aires), Rosario (2005-2007) (Provincia de Santa Fe) ambos casos precursores en la aplicación del *know how* del *citymarketing* a su gestión—, Gualaguaychú (2004) (Provincia de Entre Ríos), y Olavarría (2007) (Provincia de Buenos Aires) se puede advertir que la dimensión turística aparece con mayor predominancia y la misma se constituye como la principal carta de presentación mediante campañas que buscan un posicionamiento como destinos diferenciados (Calvento y Colombo, 2009). Asimismo, en la mayoría de estas prácticas predomina la lógica de circunscribir el proceso al establecimiento de un logo y slogan que identifique a la ciudad, bajo la contratación de una consultora especializada en marketing; siendo notable la excepción del caso de Villa Gesell que sostuvo una lógica innovadora en relación al rol de la ciudadanía.⁵

Sin embargo, la noción de marca-ciudad evolucionó y cambió desde entonces, y su puesta en marcha comenzó a adquirir objetivos más amplios y diversos orientados a rediseñar las ciudades y despertar nuevos horizontes de posicionamiento. Más recientemente, se constata el desarrollo de este tipo de estrategias en las ciudades de Marcos Paz (2017), San Nicolás (2019), Bariloche (2019), Rosario (2019), Necochea (2022), Ayacucho (2022), Luján (2022), Paraná (2022) y Río Cuarto (2025) como para citar ejemplos más actuales. En algunos de estos casos, se puede encontrar más de una marca o signo distintivo por ciudad en funcionamiento simultáneo (Cina, 2020) dado que a veces conviven marcas-ciudad con marcas de gestión asociadas a las administraciones públicas locales.

Ahora bien, ¿Qué tipo de metodologías se han utilizado para su elaboración? ¿Qué aprendizajes se desprenden de la experiencia argentina? En este sentido, los análisis sobre el tema coinciden en señalar la existencia de estadios esenciales en el proceso de desarrollo e implementación de una marca-ciudad que van desde etapas de sensibilización de actores locales hasta la elaboración de planes de comunicación y *marketing* para su concreción. Una de las metodologías más utilizadas ha sido la desarrollada por Friedmann (2003) que establece seis etapas a seguir, incluyendo la

5 Para ampliar sobre el tema ver Calvento (2017).

identificación y sensibilización de los actores locales, el diagnóstico de la ciudad, la reconstrucción de una imagen, entre otros.

Sin embargo, más allá de estos estadios y/o pasos metodológicos vinculados a una especie de modelo ideal, que suelen suceder en la práctica de manera yuxtapuesta y/o desordenada, las experiencias han mostrado limitaciones que se desprenden del mismo proceso de elaboración. En primer lugar, se puede mencionar como obstáculo recurrente la falta de participación de la ciudadanía y los actores locales en la construcción del proyecto de marca. En algunos casos, el gobierno municipal lleva a cabo unilateralmente el proyecto sin la convocatoria adecuada a la ciudadanía. A ello suele añadirse la falta de sensibilización de los públicos internos sobre la utilidad de la herramienta, y especialmente de los sectores locales estratégicos; o de generación de espacios de interlocución para delinear consensos sobre sus componentes y/o desarrollo. En segundo lugar, se reconoce una implementación y gestión deficiente, al circunscribir la marca-ciudad a un logo o slogan de asociación política, es decir, que lo vincula a la gestión municipal de turno, y que suele abandonarse fácilmente con el recambio de la administración local (Cina, 2020; Di Meglio *et al.*, 2023). Tal dificultad también se asocia a la ausencia de legitimidad que le imprime la participación ciudadana al proceso en su conjunto. En ese sentido, Calvento y Colombo (2009) señalan que la marca-ciudad no puede limitarse, a pesar de su importancia, solo al logotipo o marca gráfica, tampoco al despliegue mediático basado solo en planes de *marketing*, pues su complejidad incluye contemplar una multiplicidad de aspectos. En tercer lugar, la inexistencia de un objetivo concreto que lo ligue a un plan de desarrollo territorial y/o a una identificación precisa de los atributos, las necesidades y los valores de la ciudad y sus habitantes. Esto en ocasiones es acompañado de la falta de una estrategia de comunicación que invite a la participación y el compromiso del ciudadano para con el proyecto.

Si bien estas dificultades tuvieron una presencia recurrente en las primeras experiencias de marca-ciudades implementadas en Argentina (como la marca Mar del Plata analizada por Puig (2009) o la mencionada en la ciudad de Olavarría), en los últimos años dichos aspectos se fueron afinando y/o mejorando a la luz de estas consideraciones. En este marco, las experiencias recientes incluyen instancias de participación ciudadana y/o de referentes territoriales como así también propuestas que emanan de la gestión asociada de los municipios en la búsqueda de consensos más amplios para su desarrollo como es el caso de las ciudades de Luján, Bariloche, Ayacucho, entre otros. Por ejemplo, en el caso de la ciudad de Bariloche, el proceso de construcción de la marca-ciudad incorporó la gestión y participación del Ente Mixto de Promoción Turística, de participación público-privada; o el caso de Luján donde se contó con la participación de diez mil personas en la votación para elegir la marca-ciudad. El caso de Tandil, como se observará seguidamente, se inscribe en esta nueva tendencia.

En suma, es necesario señalar que las marcas son más que un *slogan*, constituyen centralmente una política pública que debe estar asociada a la identidad y/o recursos territoriales disponibles y en estrecha conexión con la estrategia de desarrollo local y territorial definida por la ciudad (Puig, 2009). Para ello, en cada una de las etapas se requiere involucrar a la ciudadanía en general y a los referentes locales dado que las marcas demandan consensos mínimos para su consolidación (Daban, 2013). Al erigirse como proceso participativo, se generan mayores incentivos para promocionar y mejorar la marca, logrando consecuentemente, una base de sostenibilidad en el tiempo. De la misma forma, resulta necesario generar una enriquecedora sinergia y gestión asociada entre los

actores locales gubernamentales y no gubernamentales, fundamental para estimular el desarrollo, la cultura, la competitividad turística y productiva, entre otros. A la luz de estos aspectos y discusiones centrales se analiza el caso de la ciudad de Tandil.

4. La experiencia de construcción de la marca Tandil

4.1 Contextualización de la ciudad objeto de análisis

Tandil constituye una ciudad intermedia del interior de la provincia de Buenos Aires (Argentina), ubicada en la región sudeste, a unos 331 km de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (capital federal). Posee 150.162 habitantes según el censo de 2022 (Indec, 2024), y una economía considerablemente diversificada.⁶ La ciudad es sede central de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (Unicen) que extiende su alcance a los partidos de Azul, Olavarría y Quequén-Necochea. Esta casa de estudios además de ser fuente permanente de nuevos perfiles profesionales en la región, tiene como función central la transferencia de conocimiento y tecnología para la resolución de problemáticas socioeconómicas y generación de oportunidades a escala territorial, lo cual constituye un valor agregado para el desarrollo local.

Desde principios del siglo XXI, Tandil viene desarrollando un activismo considerable en el plano de las relaciones internacionales, desplegando un conjunto de herramientas de inserción unilateral en el ámbito global, así como vinculaciones bilaterales y multilaterales con distintas contrapartes externas. Ha sido catalogada como una ciudad con un perfil de internacionalización alto (Calvento y Di Meglio 2023), y existen algunos indicadores que lo confirman: i) cuenta de manera sostenida desde 2004 con un área dentro del organigrama municipal dedicada a las relaciones internacionales; ii) desde 2007 funciona la Aduana de Tandil, dependiente de la Aduana nacional, facilitando los movimientos de exportación e importación de empresas locales y de la región, y potenciando el desarrollo económico y su inserción en los mercados internacionales; iii) ha alcanzado hitos de internacionalización como constituirse en una de las pocas ciudades argentinas de tamaño intermedio en llegar a la presidencia de una de las redes de ciudades más importantes de Sudamérica, la Red de Mercociudades.

Además, define hace unos años una política de internacionalización basada en la gestión asociada, indicativa de una articulación sostenida entre el sector público y privado, esto es, el Estado municipal, el entramado empresarial local, la universidad y la sociedad civil, como base para el impulso del desarrollo socioeconómico. Este paradigma de co-construcción de políticas públicas locales ha conducido al municipio y particularmente a la Secretaría de Producción y Relaciones Internacionales a impulsar distintos espacios de diálogo y participación para canalizar demandas sectoriales y hacerlas parte de la agenda local. En este contexto debe comprenderse el surgimiento de la iniciativa de la marca Tandil.

⁶ Ver al respecto, Mutti (2018).

4.2 Los orígenes de la marca Tandil

Los procesos orientados a la gestión de una marca-ciudad, cuentan con al menos tres antecedentes para el caso de Tandil: una experiencia de principios del siglo XXI que apuntó a la promoción turística del territorio; otra que desde el 2002 buscó impulsar la comercialización y denominación de origen de los productos locales; y una tercera que se estableció como una marca de gobierno o de gestión, sintetizada en el slogan, *Tandil, lugar soñado*, que instauró una imagen homogénea en todos los ámbitos del gobierno municipal (Calvento, 2017).

Ahora bien, el proyecto actual de construcción de una marca-ciudad encontró acogida en el Acuerdo del Bicentenario (ABC), suscrito en 2018 a partir de una alianza estratégica entre el municipio, la Unicen, las fuerzas políticas con presencia legislativa en el Honorable Concejo Deliberante y un amplio conjunto de instituciones representativas de los distintos sectores de la ciudad. Con dicho acuerdo se impulsó la conformación de un espacio plural, participativo y diverso de planificación y acción (Mesa de Trabajo Multisectorial del ABC), destinado a diseñar las políticas públicas que se concretarían rumbo a la celebración del 200.º aniversario de la ciudad en abril de 2023.

El proyecto marca-Tandil formó parte de las propuestas emergentes en este ámbito y surgió de la demanda de los actores de la Mesa Multisectorial, con la intención de trabajar en el diseño de una marca que representase a los productos, servicios y atractivos que tiene la ciudad y la calidad de los mismos, como herramienta de posicionamiento y promoción integral del territorio. Desde entonces se atravesaron distintas etapas, incluyendo los vaivenes propios de una articulación inédita a nivel local, como la llegada de la pandemia del Covid-19, entre otros factores que hicieron que nada resulte lineal ni automático en la construcción social definida y en los proyectos en curso.

En rigor, la iniciativa de la marca Tandil fue una de las pocas que subsistió a la coyuntura pandémica y a todo el proceso de articulación multiactoral del ABC. En 2020 fue presentada oficialmente entre los cuatro proyectos emanados del acuerdo con sus respectivos coordinadores;⁷ y entre marzo y julio de 2021 comenzó una fase exploratoria en la cual se indagaron experiencias como la marca Medellín y marca Madrid, como base para la deliberación tanto de los objetivos como de la metodología más apropiada para dar impulso al proyecto local.

En ese contexto, a principios de 2021, un centro de investigación de la Unicen fue convocado en carácter de brazo técnico especializado para la generación de insumos que permitieran definir los componentes centrales de la futura marca. Esto representa un rasgo diferencial de buena parte de las experiencias revisadas en el segmento anterior, ya que no es un órgano consultor externo el que asume la tarea de decodificación de la imagen local, sino un actor universitario con *expertise* en el campo, emplazado en el territorio, y comprometido en la apuesta institucional antes descrita (ABC). Sobre esta nueva configuración de actores intervinientes, comenzó a delinearse la metodología de construcción de la marca Tandil, objeto de reflexión de las siguientes páginas.

7 En el caso del proyecto marca Tandil, los coordinadores en representación de la Municipalidad de Tandil y de la Unicen eran la Mag. Marcela Petrantonio y el Dr. Fernando Piñero, respectivamente.

4.3 Propuesta metodológica general de construcción de la marca

Para realizar una aproximación a los componentes centrales de la identidad local y llevar adelante la tarea de decodificación de la imagen interna y externa de la ciudad, se consideró la importancia de impulsar un enfoque metodológico mixto (cuantitativo y cualitativo). La razón fue que los diseños cuantitativos resultaban más oportunos para la identificación y medición de determinadas tendencias en las percepciones y valoraciones de los distintos públicos sobre los atributos representativos y diferenciales de la identidad local, mientras que los diseños cualitativos habilitaban un entendimiento más profundo y contextualizado sobre estos hallazgos (Hernández Sampieri *et al.*, 2006). En el marco de este diseño mixto se decidió acudir, además, a una triangulación en la recolección y análisis de datos dividiendo las dos áreas: i) la decodificación de la imagen interna de la ciudad a través de dos líneas de trabajo: una con referentes territoriales o sectoriales y otra centrada en la participación ciudadana, donde la encuesta fue la estrategia de recolección de información predominante; ii) la decodificación de la imagen externa, mediante dos líneas de trabajo: una centrada en el análisis de contenido de medios de comunicación y otra basada en el sondeo de opinión externa dirigido a informantes estratégicos. Para esto, las estrategias más importantes fueron el análisis documental periodístico y la encuesta.

Debido a la extensión, y dado que el artículo busca problematizar la participación ciudadana en las estrategias de construcción de marca-ciudad, se prioriza y profundiza la experiencia en el primer aspecto: la decodificación de la imagen interna.

4.3.1 Decodificación de la imagen interna de la ciudad: Línea de trabajo con referentes territoriales

La primera etapa de trabajo con referentes territoriales buscó recoger las percepciones, ideas, opiniones en torno a las características y atributos que representan y diferencian la identidad local. Se propuso captar su voz y su mirada sobre diversos disparadores: ¿Cómo se define la ciudad? ¿Qué elementos materiales e inmateriales la identifican? ¿Qué conceptos y referencias se utilizan para describirla? ¿Qué componentes posee y diferencian a Tandil de otras ciudades? entre otros.

La selección de los referentes a consultar respondió a criterios de muestra dirigida e intencional, con foco en un subgrupo de personas poseedoras de determinadas características apropiadas para la decodificación de la imagen de Tandil, en este caso, por ejercer representatividad sobre un sector de relevancia local (Hernández Sampieri *et al.*, 2006). Sobre la base de dicho criterio se buscó originalmente alcanzar a los representantes de las 86 organizaciones de la sociedad civil adheridas al ABC, que figuraban en dicho registro legal con sus datos específicos y de contacto. Se trataba de referentes de entidades culturales, sociales, profesionales, sociocomunitarias, productivo-empresariales, universitarias, religiosas, entre otras. Para captar la voz y opinión de tales actores se definió el desarrollo de un relevamiento, a través de un cuestionario de carácter digital y autoadministrado, diseñado a través de veinticuatro interrogantes que combinaban preguntas cerradas y abiertas. Para el diseño y revisión del cuestionario se apeló a un proceso consultivo y participativo que incluyó la incorporación de recomendaciones de los coordinadores del proyecto, de expertos en la temática e integrantes de la Mesa Multisectorial.

Luego de una prueba piloto aplicada a un número acotado de referentes, que permitió que se reporten ambigüedades, preguntas o categorías de respuesta no incluidas, se ajustó la versión definitiva y se avanzó en el lanzamiento formal.

La aplicación del relevamiento tuvo lugar durante un período de dos meses y medio (entre septiembre y diciembre de 2021), en el que quedó disponible el enlace para su respuesta digital. Se extendió el link al cuestionario a todos los referentes institucionales vía correo electrónico, y se acompañó con difusión en medios de comunicación locales.

Ahora bien, en oposición a las expectativas del equipo, la reacción al relevamiento no fue ni espontánea, ni inmediata. Diversas dificultades se interpusieron, tales como la existencia de correos electrónicos institucionales caducos o que no se revisaban con habitualidad; recambio de autoridades (y por ende de referentes) en muchas entidades; sobrecarga de la agenda institucional de ellas que no daba lugar a atender esta solicitud de participación o priorizarla; entre otros.

A raíz de este resultado parcial, comenzaron a delinearse estrategias de refuerzo para captar una participación efectiva como envíos sistemáticos de mails; llamados telefónicos, y ante todo, mayor difusión y sensibilización sobre la importancia del relevamiento, la participación y el proyecto de la marca-ciudad en sí mismo.

Como resultado de su implementación, se arribó a un total de 65 respuestas válidas, representativas del 75,6 % del universo total al que fue dirigido el relevamiento (86 referentes de organizaciones firmantes del acuerdo ABC). Frente a este alcance inicial, los coordinadores del proyecto e integrantes de la Mesa Multisectorial, definieron la conveniencia de ampliar y diversificar el número de referentes consultados, bajo la interpretación de que ello daría mayor legitimidad a los resultados de la consulta. Esta decisión no respondió tanto a una meta cuantitativa, sino de alcanzar algunos segmentos que estaban quedando subconsultados, como por ejemplo, las entidades deportivas locales.

En pos de tal propósito, se avanzó entonces en la confección de un nuevo listado de referentes territoriales (algunos de ellos de instituciones no adherentes al ABC) a quienes se envió un formulario ajustado (más acotado), y se acompañó su ejecución de un circuito de llamados telefónicos personalizados, reforzando la comunicación sobre los objetivos del relevamiento y la importancia de la participación.

En esta segunda instancia, como rasgo destacable, superado el contexto de pandemia y aislamiento social, la participación del equipo técnico en eventos presenciales donde se congregaban los referentes territoriales identificados, colaboró directamente en la canalización de su respuesta.

Esto último demostró, además del valor del intercambio presencial, cómo la sensibilización sobre el proyecto marca-Tandil —que había ido acompañando paulatinamente la etapa previa a través de distintos medios— se fue consolidando en esta segunda instancia, permitiendo un mayor conocimiento de los referentes territoriales sobre el proyecto y la posibilidad de aumentar su interés por participar. El aprendizaje primordial fue que las instituciones y sus referentes demandan

un tiempo para sentirse interpeladas, no reaccionan de modo automático o acrítico a cualquier convocatoria, exigen espacios de diálogo y entendimiento, en el marco de los cuales la credibilidad de la propuesta y el sentido de la participación, toman lugar.

Durante los poco menos de dos meses en que estuvo disponible este segundo relevamiento (dieciocho de marzo al ocho de mayo de 2022), se obtuvo un caudal de 105 respuestas adicionales. Así, en conjunto, mediante los dos momentos en que se aplicó la consulta a referentes sectoriales, se logró captar la opinión de 170 actores, pertenecientes a más de 123 instituciones del ámbito productivo, social, cultural, educativo, político y deportivo de la ciudad.

4.3.2 Decodificación de la imagen interna de la ciudad: Línea de trabajo participación ciudadana

Como complemento del trabajo con referentes sectoriales, la decodificación de la imagen interna de Tandil, requería de una consulta abierta a todos los habitantes. Por ello se decidió emprender un relevamiento hacia un público local no segmentado a través de una encuesta ciudadana de amplio alcance. Al tratarse de una estrategia inédita a nivel local, el desafío de captar dicha participación requería de un importante despliegue comunicacional, que, al tiempo que consultara a la población sobre la futura marca, difundiera el proyecto y lo impulsara como tópico de agenda local.

La encuesta encontró soporte en un instrumento digital y autoadministrado que tomó como base en su estructura general el anterior destinado a referentes locales, adaptando el lenguaje para un público general y reduciendo su extensión a un total de doce preguntas, por considerar que ello favorecería el alcance y el nivel de respuesta al mismo. Pero además, los consensos emergentes de aquel relevamiento se utilizaron como base para delinear preguntas o categorías de respuestas de este nuevo cuestionario, escalonando así los resultados que se iban obteniendo de cara a la reunión de insumos para la futura marca.

En este nuevo desafío, el carácter anónimo de la encuesta ciudadana representó una característica central: el hecho de no solicitar ningún dato que permita la identificación de la persona respondiente fue clave en su difusión, aumentando la confianza del público objetivo y su participación, pues siempre existen desconfianzas, sobre todo en lo concerniente al usufructo de información y caudal participativo con fines político-partidarios. De hecho, se considera un acierto el hecho de haber motorizado la encuesta ciudadana en 2022 que no fue un año eleccionario en Argentina.

Asimismo, a diferencia del relevamiento a referentes, la representatividad de esta encuesta fue un aspecto gravitante. Para ello se confeccionó un diseño muestral por cuotas, a través de la estimación de parámetros poblacionales de los habitantes de Tandil, de acuerdo a los resultados del Censo de 2010 (último disponible al momento de la elaboración de la encuesta). Dicho diseño se calibró a través de las variables más relevantes y de las que se disponía de información confiable (género y edad), creando orientaciones generales para el relevamiento, de modo de que la muestra de población encuestada finalmente lograra acercarse lo más posible a esos parámetros.

La *Encuesta Ciudadana de la Marca Tandil* se lanzó oficialmente el cuatro de abril de 2022, y junto a ella se activó un plan de comunicación y divulgación sistemático a través de diversos medios

de comunicación para acompañar su ejecución. La campaña comunicacional involucró el envío masivo de gacetillas a medios de comunicación locales; participación sostenida de integrantes del equipo técnico en entrevistas radiales y televisivas explicando los objetivos y alcances de la propuesta; confección de spots radiales y recursos audiovisuales para la difusión en medios propios del municipio y la universidad (principales socios impulsores); creación de código QR con ingreso directo a la encuesta aplicado a calcos y banners que se repartieron en espacios estratégicos y de concurrencia masiva; así como en folletería anexa a la distribución de las tasas municipales entregadas a más de sesenta mil domicilios tandilenses.

Fruto del seguimiento y monitoreo de la evolución del campo, se sumaron nuevas estrategias de difusión hacia sectores específicos (integrantes de la Cámara Empresaria, estudiantes y docentes de la carrera de turismo de la Unicen, por ejemplo), y también se apeló al diseño de encuestas en papel para distribuir en distintos espacios educativos y culturales locales, con la posibilidad de fortalecer el alcance de la muestra entre las franjas etarias mayores, que suelen estar relativamente más lejos de las tecnologías de la información y el uso de dispositivos digitales.

Luego de siete meses en que estuvo disponible la encuesta, se alcanzó un total de 3.008 personas encuestadas, cifra que superó con creces la meta cuantitativa originalmente planteada (2.000 personas). Luego de la limpieza de la base de datos, la muestra resultante fue ajustada mediante la construcción de una variable de calibración, que reasignó los pesos y corrigió los sesgos por género y grupos de edad para que todas las estimaciones representen la distribución que hay efectivamente en la población de Tandil. Con el tamaño de la muestra obtenida (3.008 observaciones) se habilitó la realización de estimaciones teóricas generales, para un máximo de variabilidad, con un error aproximado de $\pm 2 \%$.

Así, el desarrollo de esta estrategia no solo permitió la canalización del involucramiento ciudadano en esta iniciativa; sino también poner en perspectiva la voz de los referentes sectoriales con la del conjunto de los ciudadanos, y sobre todo, brindó la posibilidad de que en todo este periodo el concepto de marca-ciudad y sus implicancias penetre en distintos ámbitos locales y se convierta en objeto de reflexión, intercambio, y consideración de la comunidad tandilense.

5. Conclusiones

A lo largo del trabajo se ha sostenido la importancia de visibilizar a la herramienta de marca-ciudad como política pública y no solamente como una estrategia de marketing. Esta afirmación deviene de la revisión de experiencias situadas en el contexto argentino, cuyo estudio da cuenta de una tendencia contemporánea a apelar por metodologías participativas, frente al carácter restringido que caracterizaba a las primeras experiencias identificadas. Esta transformación que impulsa a la participación en el diseño y gestión de las políticas públicas en sentido amplio, promueve un proceso de construcción social que permite brindar legitimidad y sostenibilidad a las mismas, así como favorecer, en el caso puntual de la marca ciudad, la identificación consensuada de las características, la imagen y la identidad de la ciudad, además de aumentar el grado de conocimiento de la misma, además de generar y fortalecer el sentido de pertenencia en los ciudadanos.

A través de la experiencia de Tandil se ponen de relieve distintas dimensiones y retos asociados al desarrollo de la estrategia marca-ciudad y al involucramiento ciudadano en esta iniciativa:

En primer lugar, se destaca la trayectoria desarrollada por el gobierno local, en términos generales, en cuanto al impulso desde hace dos décadas de políticas de proyección externa de su territorio, marco favorecedor para la emergencia de iniciativas de marca territorial como herramienta de posicionamiento nacional e internacional.

En segundo lugar, los antecedentes y aprendizajes capitalizados sobre experiencias previas de marca con distinto alcance e impronta, que permitieron reconocer lo que funcionó y lo que no en dichas instancias, en tanto insumo estratégico para el proceso emprendido en 2018.

En tercer lugar, resulta un componente singular y habilitador de sinergias virtuosas entre múltiples actores, el nacimiento del proyecto marca-Tandil en el marco de una alianza estratégica y de gestión asociada, sellada a partir del Acuerdo del Bicentenario, que abarca un amplio conjunto de instituciones representativas de la ciudad, inaugurando un espacio participativo inicial que permearía las distintas instancias de trabajo. En ese sentido, se manifiesta ejemplificadora la construcción y gestión de la marca liderada por la Mesa Multisectorial, coordinada por referentes del Municipio y la Unicen, ámbito de diálogo y generación de consensos donde se definieron estrategias, alcances, aliados, entre otras dimensiones del proyecto.

En cuarto lugar y, a diferencia de las experiencias iniciales registradas en Argentina, donde era característica la contratación de una consultora para la definición de la marca, el proceso de decodificación de la identidad e imagen local y de generación de insumos que permitieran definir sus componentes centrales estuvo a cargo de un actor universitario local. Esto implicó la participación y acompañamiento, por un lado, de una institución involucrada directamente en el proceso y, por otro, de especialistas con *expertise* en la temática y en el abordaje de casos similares.

En quinto lugar, para el proceso de decodificación de la imagen interna de la ciudad se establecieron dos instancias de consulta, una sectorial y otra ampliada, en la cual se pusieron en marcha diferentes mecanismos de involucramiento ciudadano en términos individuales y colectivos, tanto a través de la construcción de los instrumentos de relevamiento, su aplicación y su alcance. Esto se vio favorecido por el mencionado anclaje político-institucional del proyecto; por la difusión y el seguimiento sostenido; y por la premisa fundamental desde los orígenes de la estrategia de que el objetivo no estaba estrictamente vinculado a los resultados que pudiera arrojar el relevamiento sino a propósitos que lo trascendían en términos de sensibilización, conocimiento e involucramiento de los referentes institucionales y la ciudadanía en el proyecto de la Marca-Tandil.

En ese sentido, resulta necesario señalar que los resultados arrojados en ambas instancias, que exceden a los objetivos del presente trabajo, demostraron la importancia de esta presencia activa de la ciudadanía por su coincidencia estructural en la identidad e imagen reconstruida.

En cuanto a los retos afrontados, el proceso de recolección de percepciones y opiniones del público interno, requirió un despliegue sostenido de diferentes estrategias comunicacionales y de difusión

con la finalidad de dar a conocer, sensibilizar y comprometer la participación de los referentes y la ciudadanía, corriendo el riesgo de sobrecargar al público destinatario. Asimismo, el trabajo de campo, aunque amplio y variado, presentó algunos limitantes vinculados, por ejemplo, a la subrepresentación de sectores involucrados; a la pandemia y la imposibilidad de realizar actividades presenciales; a los tiempos propios que entidades y referentes exhibieron hasta sentirse interpelados; todo lo cual puso de manifiesto lo oportuno que hubiese sido apelar a instancias alternativas de participación y consulta como *focus group*, talleres, *workshops*, con el objetivo de fortalecer el alcance de la consulta y el consenso.

De esta manera, como reflexión final, se sostiene que el lugar que ocupa la participación ciudadana en la construcción de la marca-ciudad puede y debe ser central, con el fin de construir y fortalecer consensos alrededor de la misma, generando espacios participativos, plurales y abiertos de debate y toma de decisiones, entendiendo que el involucramiento ciudadano es clave para la instalación, sostenimiento y continuidad de la estrategia.

Bibliografía

- Anderson, J. Castellanos, E. Casallas, E. y Martínez, N. (2024). Gestionar el uso de la “marca ciudad” para contribuir al desarrollo sostenible. *Revista estrategia organizacional*, 13 (2), 117-141. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9807131.pdf>.
- Anholt, S. (2002). Nation-brands and the value of provenance. En N. Morgan, A. Pritchard, R. *Pride Destination branding: creating the unique destination proposition* (pp. 42-56). Oxford: Elsevier.
- Arévalo Vélez, V. L. (2025). Marca Ciudad Manta. Cultura gráfica e identidad local en una ciudad intermedia cosmopolita. *Nawi: arte diseño comunicación*, 9(1), 203-213. <https://doi.org/10.37785/nw.v9n1.a12>.
- Calvento, M. y Colombo, S. (2009). La marca-ciudad como herramienta de promoción turística: ¿Instrumento de inserción nacional e internacional?. *Revista Estudios y Perspectivas en Turismo*, 18(3), 262-284. <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180714243002.pdf>
- Calvento, M. (2017). Herramientas de participación internacional: Un acercamiento a la Marca Ciudad como estrategia de estímulo de la atraktividad internacional. *Revista TURyDES, Turismo y Desarrollo Local*, 10(22), 1-14. <http://www.eumed.net/rev/turydes/22/marca-ciudad-buenosaires.html>
- Calvento, M. y Di Meglio, F. (2023). Índice de participación internacional en los municipios intermedios de la Argentina. Un abordaje comparativo. *Revista CUPEA Cuadernos De Política Exterior Argentina*, (137), 93-113. <https://doi.org/10.35305/cc.vi137.177>
- Calvento M. y Nicolao J. (Comps.) (2023). *Manual para la internacionalización de los gobiernos locales: una mirada desde Argentina*. Buenos Aires: Editorial Teseo.

- Carrillo Nuño, E. (2022). Análisis institucional de la Marca Ciudad “Guadalajara Guadalajara” y su relación con la gobernanza. *Comunicación, cultura y política*, 13. <https://doi.org/10.21158/21451494.v13.2022.3573>.
- Cina, V. (2020). La marca lugar en Argentina: casos, conceptos y debates. *Revista Polis*, 17. Disponible en: <https://www.fadu.unl.edu.ar/polis/?p=1033>
- Cotorruelo Menta, R. (2001). Aspectos estratégicos del desarrollo local. En O. Madoery y A. Vázquez Barquero (eds.), *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local* (pp. 99-126). Rosario: Homo Sapiens.
- Daban, L. (2013). La construcción de una marca territorio. *Revista A Fondo*. ACOP Asociación de Comunicación Política. Disponible en: <https://compolitica.com/la-construccion-de-una-marca-territorio/>.
- Devalle, V. (2015). Marca-ciudad e identidad cultural. *Ciudad Mediatizada*, Año VII, 14, 167-180. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5837752.pdf>.
- Di Meglio, F, Piersanti A., Lorenzo N., Domínguez González, C. y Mutti, A. (2023). Herramientas de internacionalización de los gobiernos locales. En M. Calvento & J. Nicolao (Comps.). *Manual para la internacionalización de los gobiernos locales: una mirada desde Argentina* (p. 101-132). Buenos Aires: Editorial Teseo
- Escobar, A. (2004). Participación Ciudadana y Políticas Públicas. Una problematización acerca de la relación Estado y Sociedad Civil en América Latina en la última década. *Revista Austral de Ciencias Sociales*, 8, 97-108. <https://doi.org/10.4206/rev.austral.cienc.soc.2004.n8-07>.
- Eshuis, J., Klijn, E. H. y Braun, E. (2014). Place marketing and citizen participation: branding as strategy to address the emotional dimension of policy making?. *International Review of Administrative Sciences*, 80(1), 151-171. <https://doi.org/10.1177/0020852313513872>.
- Fernández Gasalla, G., Friedmann, R. y Leva, G. (2020). *Gobierno de la Ciudad: marketing de ciudades, identidad e internacionalización en tiempos de complejidad e incertidumbre*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.
- Fernández, G. y Paz, S. (2005). Más allá del marketing de ciudades: hacia una política pública de diseño y gestión de los signos de identificación de ciudad. *Scripta Nova*, IX (194), 94. Disponible en: <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-194-94.htm>.
- Friedmann, R. (2003). Marketing estratégico y participativo de ciudades. *Primera Reunión de la Red de Marketing y Desarrollo Urbano: “Marketing en Desarrollo Urbano”*, Ciudad Obregón, ITESCA (paper). Disponible en: http://imagourbis.unq.edu.ar/uq_jaga/img/pdf/IMAGO%20URBIS%2001.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación (4.ª ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Indec, Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (2024). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas, 2022*. CABA: INDEC. Recuperado el 25 de Junio de 2024, de: <https://bit.ly/4pP4ske>.

- Kotler, P., Haider, D. y Rein, I. (1994). *Mercadotecnia de localidades: cómo atraer inversiones, industrias y turismo a ciudades, regiones, estado y países*. México: Diana.
- López, E. A., Quintero, F. y Ángel L. (2023). Estrategias de marketing digital para posicionar la marca ciudad Bahía de Caráquez, Cantón Sucre. *Brazilian Journal of Business*, 5(3), 1495-1509. <https://doi.org/10.34140/bjbv5n3-005>
- Loreto Florián, M. y Sanz, G. (2005). Evolución de la terminología del marketing de ciudades. V Jornada-Coloquio de la Asociación Española de Terminología. Centro Virtual Cervantes, 15 de Octubre. (paper). Disponible en: <https://bit.ly/4sLZgit>.
- Marcaida, P. (2017): *La marca de ciudad como un instrumento de la internacionalización de territorios. Algunas reflexiones en torno al proceso de construcción de una Marca Ciudad para Rosario (1998-2017)*. Tesis de Grado. Universidad Nacional de Rosario, Rosario.
- Molina, M. S. (2023). Consideraciones sobre el régimen jurídico aplicable a la marca país, marca ciudad y marca provincia. *Revista Iberoamericana de la Propiedad Intelectual*, 18, 7-40. <https://doi.org/10.26422/RIPI.2023.1800.mol>.
- Morales-Holguín, A. (2020). La Marca-Ciudad como instrumento de representatividad social y desarrollo: exploración de un caso mexicano. *Revista Legado de Arquitectura y Diseño*, 15 (28), 26-35. <https://doi.org/10.36677/legado.v15i28.14241>.
- Mutti, A. (2018). *La política internacional de los actores subnacionales. El municipio de Tandil como estudio de caso (2003-2015)*. Tesis de Grado. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Humanas, Tandil.
- Paz, S. (2005). Gestión Estratégica y Posicionamiento de Ciudades. La marca ciudad como vector para la proyección internacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10 (30), 177-195. Disponible en: <https://bit.ly/3YMTg1e>.
- . (2008). Marca de ciudad y democratización de la gestión pública. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(42), 183-197. Disponible en: <https://bit.ly/49ueuSN>.
- Pérez Heredia, M. A (2022). La marca de ciudad como instrumento de comunicación política. ¿Es el *city branding* una oportunidad para las ciudades intermedias?. *Revista Más Poder Local*, 48, 165-174. Disponible en: <https://bit.ly/45hFMt7>.
- Puig, T. (2009). *Marca Ciudad: cómo rediseñar para asegurar un futuro espléndido para todos*. Buenos Aires: Paidós.
- Sáez Vegas, L., Mediano Serrano, L. y Elizagarate Gutiérrez, V. (2011). Creación y desarrollo de marca ciudad, análisis de los registros de marca de las principales ciudades españolas. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*. 18, 125-156. <https://addi.ehu.es/handle/10810/9562>.
- Singer, P. (1998). *Economía política de la urbanización*. España: Siglo XXI.
- Sixto García, J. (2010). Marketing para ciudades: Las ciudades también se venden, las ciudades también son productos. *Pensar la publicidad*, 4(1), 211-226. Disponible en <https://bit.ly/4qoIi9r>.

- Torres, M., González, Y. y Manzano, O. (2020). Marca ciudad como estrategia de competitividad urbana en las ciudades intermedias. *Revista Espacios*, 41(36), 171-185. Disponible en: <https://bit.ly/4bE7tjB>.
- Vásquez Giraldo, J. E. (2013). *City Marketing, la experiencia de la construcción de Marca Ciudad*. Informe Final. Medellín Convention y Visitors Bureau, Programa de Comunicación Social, Universidad Católica de Pereira. Recuperado el 25 de Junio de 2024, de <https://bit.ly/3NsAg0Q>.
- Veiguela, Y. R., Sandoval, J. A. P, Díaz, J. T., García, R. C. P. y Ricardo, S. E. L. (2019). La gestión del posicionamiento analítico de ciudad como herramienta del marketing urbano. Caso ciudad de Matanzas, Cuba. *Urbe*, 11. <https://doi.org/10.1590/2175-3369.011.e20180166>.
- Vigil, I. (2019) Límites de la participación ciudadana en la planificación estratégica del turismo: el caso del Partido de Mar Chiquita (Argentina). *Aportes y Transferencia*, 17(1), 39-64. Disponible en: <https://bit.ly/4pSDOXz>.