

Análisis institucional de la Marca Ciudad “Guadalajara Guadalajara” y su relación con la gobernanza

Elizabeth Guadalupe Carrillo Nuño¹
Universidad de Guadalajara
elizabeth.carrillo@ucea.udg.mx

DOI:



Cómo citar este artículo: Carrillo Nuño, E. (2022). Análisis institucional de la Marca Ciudad “Guadalajara Guadalajara” y su relación con la gobernanza. *Comunicación, cultura y política*, 13, Páginas. DOI:

Fecha de recepción: 15 de agosto de 2022
Fecha de aprobación: 03 de noviembre de 2022

Resumen

Toda marca territorial al ser pública se instala en algún sitio para su gestión, pero dependerá de su marco de operación, la institución u organismo encargado de administrarla, siendo comúnmente el propio gobierno, la entidad de turismo, cultura o promoción económica, sin embargo, no hay mucha literatura sobre el tema. El presente documento tiene como objetivo presentar un análisis institucional de la Marca Ciudad Guadalajara Guadalajara, no obstante, para su análisis se presenta un marco de referencia alusivo a la atractividad territorial, la gobernanza y el institucionalismo. La investigación es de carácter cualitativo, se realizó una revisión documental basada en artículos científicos, libros e información especializada, se realizaron entrevistas semiestructuradas como método de investigación, con la finalidad de profundizar y recabar información relacionada con el tema. Los principales resultados que se obtuvieron son que la marca ciudad, la gobernanza y el institucionalismo guardan una relación directa, la institución que hospeda la Marca Ciudad Guadalajara Guadalajara, puede ofrecer una estructura poderosa a la marca, pero está limitada por las reglas formales e informales en la que opera.

Palabras clave: *atractividad territorial; marca ciudad; institucionalismo; gobernanza; Marca Ciudad Guadalajara Guadalajara.*

¹ Maestra en Dirección de Mercadotecnia y Licenciada en Administración. Universidad de Guadalajara. Investigadora y colaboradora en el Programa en Atractividad Territorial y Marca Ciudad del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas. Universidad de Guadalajara. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9616-7494>

1. Introducción

La creación de una marca territorial no es un proceso aislado, sino que está intrínsecamente relacionado con la gobernanza y el institucionalismo, en un sentido ideal, se requiere de la colaboración y coordinación de múltiples actores (gestionados a través de procesos de gobernanza) que funcionen en una estructura institucional estable para el desarrollo de una marca territorial. Si se sube el tema a un plano metropolitano se eleva su nivel de dificultad, ya que entre más grande sea un territorio o en su defecto esté compuesto por varios, se requerirá de esquemas más complejos que soporten a múltiples actores que incluyen el sector público, el sector privado, la sociedad civil y los ciudadanos.

Las marcas ciudad suelen ser operadas por alguna instancia de gobierno que suele ser de naturaleza turística, cultural o de promoción económica, no obstante, hay un espacio vacío en su análisis, de modo que resulta importante revisar la estructura con la que trabajan, con la finalidad de seguir abonando a este fenómeno de estudio.

Es importante mencionar que dichas estructuras institucionales pueden variar de acuerdo con el tamaño de la marca (país, estado, región, área metropolitana o ciudad), no obstante, se seleccionó un caso particular correspondiente al área metropolitana de Guadalajara, en Jalisco, México, a razón de que es una de las áreas metropolitanas más importantes del país por sus actividades económicas, culturales, turísticas, entre otras, pero que además cuenta con su propia marca y que en donde está hospedada se caracteriza por trabajar bajo un esquema de gobernanza.

El presente trabajo tiene por objetivo cumplir con dos fines: el primero, es mostrar la estructura institucional en la que opera una marca metropolitana; el segundo, es tender un puente entre dicha estructura y la gobernanza a escala metropolitana, intentando responder las siguientes preguntas, ¿cómo funciona estructuralmente una marca ciudad metropolitana?, ¿en dónde se instala una marca metropolitana para su operación?, ¿quiénes participan en las decisiones de una marca?, ¿cómo una marca trabaja bajo un esquema de gobernanza?

El trabajo se divide en cinco apartados, el primero es el marco teórico conceptual, que trata de esquematizar las definiciones y posturas más relevantes para comprender a las marcas territoriales a través de la atraktividad territorial y sus subdisciplinas, para después abordar los marcos de referencia de la gobernanza y el institucionalismo, luego se describe el contexto de la Marca Ciudad Guadalajara Guadalajara, y se detalla la estructura de la institución que la administra, así como de la propia organización de la marca, posteriormente se describe la metodología utilizada en la investigación y se presentan los resultados, finalizaremos con el apartado de conclusiones.

2. Marco teórico

Aclaración conceptual

Es importante aclarar que, por la naturaleza “abarcativa”, los términos “territorio” y/o “localidad” (y sus derivados “territorial” y “local”) se entenderán como ideas que tratan de transmitir que pueden aplicarse a otro espacio geográfico de cualquier dimensión, como una ciudad, un municipio, una región, un área metropolitana, un estado, un país, entre otros.

2.1 Marco teórico-conceptual de la atraktividad territorial

Suele existir mucha confusión con los conceptos relacionados con las marcas ciudad, debido a que por un lado existen una amplitud de definiciones, por otro, porque se suele confundir marca con mercadotecnia, no obstante, se propone que todos estos conceptos se derivan de uno central llamado atraktividad territorial, que funge como un concepto paraguas que alberga varias definiciones importantes.

La atraktividad territorial es una práctica y disciplina (área fundamental de conocimiento que funciona como base que produce otros conocimientos que se desprenden de esta, Ospina, 2004) a la vez que juega un papel importante en los territorios de todo tipo (países, regiones, áreas metropolitanas, ciudades, localidades, entre otras), funciona como un instrumento que tiene como propósito configurar territorios por medio de técnicas, herramientas, estrategias,

acciones, actividades y políticas públicas, como por ejemplo la mercadotecnia, la competitividad, el desarrollo endógeno, la organización de eventos, la producción de productos locales, las denominaciones de origen y la gestión de destinos.

Su principal objetivo es crear un mundo mejor (aunque la idea se lea romantizada), de ahí se desprenden otros objetivos secundarios de carácter económico o social, como posicionamiento, mejoramiento de la ciudad y de la calidad de vida, captación de talentos, desarrollo económico, construcción de una cultura ciudadana participativa, y que al alcanzarlos convierte a los territorios en referentes en el mundo.

2.1.1 Mercadotecnia territorial y de ciudades

De la atraktividad territorial se desprenden como subdisciplinas la mercadotecnia territorial y de ciudades, debiéndose entender como técnicas que utilizan herramientas y procedimientos como un plan de mercadotecnia, creación de un logotipo, gestión de marca, plan de comunicación, campaña publicitaria, activaciones y muchas más, pero por ningún motivo se debe entender que su objetivo es únicamente publicitario, por el contrario, como *se puede apreciar, busca gestiones que trascienden más a los resultados económicos.*

2.1.2 Marca territorial

El término marca territorial es uno de los más utilizados, ya que es directamente una estrategia que se aplica en un territorio, la expresión más utilizada es marca ciudad, aunque esta corresponda a un territorio más pequeño o grande que una ciudad, por ejemplo, por marca territorial, marca ciudad, marca país, marca metropolitana y sus derivados.

Se entenderá que es un signo gráfico de carácter estratégico, que sirve como elemento de identidad, identificación, diferenciación, pertenencia, y es resultado de la aplicación de la mercadotecnia territorial, su importancia radica en que es un instrumento que se destina a “crear una conexión emocional con un lugar diferenciándolo de otros lugares similares a través de términos, nombres, signos y símbolos” (Zavattaro, 2018, p. 94).

La creación de una marca territorial requiere identificar las características del territorio como su historia, elementos físicos y naturales, eventos, atracciones, gente, dinámicas sociales o en pocas palabras todo lo que constituye su identidad y vocación, esto implica también que se proyecte una imagen real apegada a lo que es, en ese sentido, la identidad juega un papel muy importante, entendiéndose como el “conjunto de características propias que hacen distintivo y único a algo” (Ávalos, 2010, p. 26). De esta manera, se puede decir que la identidad de un territorio funciona igual que la identidad de una persona, así lleven el mismo nombre, un territorio es único e irrepetible, nunca será igual a otro.

En cuanto a la imagen, hay que resaltar que para proyectarla “cada ciudad necesita una construcción a largo plazo de políticas públicas efectivas que logren sustentarla con hechos reales en el interior y exterior de esa ciudad” (Villanueva y Rubio, 2021, p. 27), pero se debe tener en cuenta que todo lugar ya tiene una reputación dada que es percibida como positiva o negativa, así sea que cuente con o sin un logotipo, por lo tanto, se puede decir que los territorios siempre han sido marcas.

Lo que debe considerar un territorio entonces es que toda identidad e imagen puede ser modificada en la medida que sea intervenido el lugar, a modo de ejemplo, Nueva York no gozaba de la reputación que tiene hoy en día, de hecho, era percibida como una ciudad peligrosa, por el crimen y la delincuencia en la que estuvo sumida por mucho tiempo, pero una vez transformada la ciudad, a través de la propuesta de una identidad visual *I Love NY* como marca ciudad, Nueva York prosperó hasta convertirse en un referente mundial, como una ciudad cosmopolita, sin mencionar que su idea de logo fue imitada por muchas ciudades del mundo, esto lo que nos remite es que lo importante no es en sí la marca, sin duda ayudará mucho, pero para que sea sostenible en el tiempo, hay que considerar lo que puede lograr la atraktividad territorial por medio de sus herramientas.

2.2 El desafío de lo metropolitano

El fenómeno metropolitano es el resultado de una serie de dinámicas de carácter social de una población, que son provocadas por la capacidad que tiene un territorio de responder a las necesidades de la vida cotidiana de las personas que en ella habitan, en donde transitan a

través de territorios conurbados para cubrir lo que su lugar de procedencia no puede satisfacer.

Estas dinámicas de la práctica social en el ámbito metropolitano son lo que Aguilar (2017) llama “asuntos públicos transterritoriales”, que rebasan sus límites jurisdiccionales y que por su naturaleza compleja presentan muchos problemas y grandes retos en la administración pública, sin embargo, vale la pena distinguir que dichas dinámicas sociales no se limitan a ser de carácter negativo, bajo esta óptica la interacción de habitantes, instituciones, agrupaciones, sector público y privado, han y siguen configurando el espacio territorial de lo que hoy es el área metropolitana de Guadalajara.

Para entender la complejidad acerca de cómo opera la Marca Ciudad Guadalajara Guadalajara, y su instauración en el IMEPLAN, es necesario comprender algunos de los retos que las metrópolis enfrentan. Hay que destacar que la estructura y alcance de un nivel metropolitano varía de un país a otro, en donde dependen de los acuerdos formales e informales, de las estructuras de gobierno, de la normatividad estipulada, extensión geográfica, importancia de las ciudades centrales y muchas otras características, pero sin duda cualquiera que sea el caso, comparten retos que a través de los municipios circundantes se establecen derivado de las dinámicas sociales que se desenvuelven.

Sumar a lo antes dicho que las ciudades pueden responder a ciertos grados de libertad y autonomía según lo constituyan las leyes de cada país, en el caso de México, existe un alto grado de libertad y autonomía, de acuerdo con el artículo 115 constitucional, el cual indica que “la competencia que esta constitución otorga al gobierno municipal se ejercerá por el ayuntamiento de manera exclusiva y no habrá autoridad intermedia alguna entre este y el gobierno del Estado” (Cámara de Diputados, Congreso de la Unión, 2022, p. 116), por tanto, al no existir un nivel de gobierno metropolitano, cada municipio puede o no cooperar, en consecuencia, la cooperación de los municipios debe primar para la consecución de resultados a nivel metropolitano.

Toda ciudad es única y diferente, tiene elementos sociales, culturales, y características físicas que las distinguen de otras, en un sentido metropolitano, se puede decir que aunque

interaccionen de manera conjunta, aun así continúan siendo desiguales, de acuerdo con Aguilar (2017), cualquier municipio o ciudad “son asimétricos” en todas sus características y formas, territorio, población, recursos, organización, economía, historia, tradiciones, costumbres, ideologías, valores, por lo que sus capacidades para resolver problemas propios y para contribuir a la solución de los problemas generales de la metrópoli también son desiguales, por el simple hecho de ser diferentes de acuerdo a las características que se acaban de describir.

Sin embargo, el tema es mucho más complejo que la simple cooperación, el hecho de que los municipios sean tan desiguales, provoca que velen por los intereses propios, habría que realizar, en todo caso, un análisis de las condiciones en las que los municipios cooperan, no es el objetivo de este documento, pero sí se quiere evidenciar que a través de la autonomía los municipios aplican la exclusividad, la autosuficiencia, la independencia o proteccionismo, haciendo más complicada la idea de cooperar con territorios vecinos.

2.3 Gobernanza y gobernanza metropolitana

Teniendo como contexto que los *asuntos públicos transterritoriales* son incumbencia de toda una metrópoli y que su solución depende de la coordinación, cooperación y acuerdos de los municipios que la componen, la gobernanza entra como un proceso central para la toma de decisiones de asuntos públicos.

Hay que iniciar por conceptualizar el término de gobernanza, el cual se ha utilizado con una connotación positiva en temas relacionados con “el buen gobierno, las redes, la participación ciudadana y los procesos de democratización” (Porrás, 2016, p. 11), haciendo que en cualquier circunstancia en el que aborde el concepto dirigirá la atención a aspectos positivos. En segundo lugar, hay que exponer que se trata de un concepto polisémico que abarca una amplia gama de definiciones y significados, que tiene la bondad (o desventaja, dependiendo como se quiera ver) de adaptación al enfoque que se le quiera dar.

Partiendo de lo general se puede decir que la gobernanza es una forma de gobernar que “surge como un nuevo estilo de gobierno distinto del modelo de control jerárquico,

caracterizado por un mayor grado de cooperación entre el sector público y actores no gubernamentales en la hechura de las políticas públicas” (Zurbriggen, 2011, p. 2), de esta definición se resalta que se trata de un estilo o forma de gobierno.

Otra definición es dada por las Naciones Unidas, que menciona que la gobernanza “es la suma de las muchas formas en que los individuos e instituciones, públicas y privadas, planifican y administran los asuntos comunes de la ciudad” (UN-Hábitat, 2020, p. 16), aquí se rescata la idea de los temas que son de incumbencia pública. Finalmente, una última aproximación más completa indica que:

Gobernanza es la realización de relaciones políticas entre diversos actores involucrados en el proceso de decidir, ejecutar y evaluar decisiones sobre asuntos de interés público, proceso que puede ser caracterizado como un juego de poder, en el cual competencia y cooperación coexisten como reglas posibles; y que incluye instituciones tanto formales como informales. La forma e interacción entre los diversos actores refleja la calidad del sistema y afecta a cada uno de sus componentes; así como al sistema como totalidad. (Whittingham, 2010, p. 4)

Con estas definiciones se puede apreciar que, de alguna u otra manera, la idea de la gobernanza siempre ha existido, por el simple hecho en que diversos actores tanto públicos como privados cooperan y se organizan para tomar decisiones de asuntos públicos por medio de mecanismos formales o informales, los cuales son la base para comprender cualquier tipo de gobernanza, en este caso la gobernanza metropolitana, y lo más importante de este concepto es la capacidad para cooperar.

Con el tiempo, el hecho de que para muchos países no exista un gobierno “intermedio” de carácter metropolitano, repercutió en localizar una forma de canalizar los problemas e intereses que comparten de los territorios que colindan, que no respetan límites territoriales o jurisdicciones, logrando que el concepto de gobernanza se desarrollará para dar forma al de gobernanza metropolitana, cobrando mayor fuerza e importancia en las agendas de gobierno.

De esta manera, se puede decir que la gobernanza metropolitana es un “fenómeno relativamente nuevo, las trayectorias políticas de los países explican el marco institucional que da forma a los regímenes metropolitanos” (Gómez *et al.*, 2019, p. 41), que si se quiere ver a través del concepto genérico que responde a un territorio, puede constituir “una serie de transacciones entre varios recursos y actores cuyo principal reto consiste en la acción pública en un territorio determinado: la metrópoli” (Díaz, 2018, p. 130), aunque en realidad trate de analizar diversos territorios que comparten diversas dinámicas.

Lo importante es que la gobernanza metropolitana tiene el propósito de actuar fuera de las estructuras normativas y municipales para llegar a acuerdos que no limiten el beneficio de un solo municipio, sino que por el contrario procure el bienestar de los territorios circundantes. ¿Por qué hacer énfasis en la gobernanza de las metrópolis?, la respuesta es sencilla, las ciudades son los espacios donde se gestan la mayor cantidad de dinámicas sociales, pero también son los espacios que aplican las soluciones a las problemáticas que son incluso de carácter global (urbanización descontrolada, desigualdad, pobreza, ineficiencia e insuficiencia de servicios, cambio climático, salud-enfermedad, paz-seguridad, migración, entre otros), para apoyar esta idea, algunas cifras muestran el tamaño del problema:

En el 2020 existen 1934, metrópolis con más de 300 000 habitantes que representan aproximadamente el 60 % de la población urbana del mundo. Al menos 2,59 mil millones de personas viven en metrópolis en 2020, lo que equivale a un tercio de la población global. 34 metrópolis han superado los 10 millones de habitantes; mientras que 51 tienen una población de 5 a 10 millones; 494 de 1 a 5 millones; y 1355 de 300 000 a 1 millón. (ONU, 2020, p. 3)

Considerando que el tamaño de la población va en aumento en las ciudades y por consecuencia en las metrópolis, los gobiernos se ven rebasados ante el acelerado incremento poblacional que trae consigo grandes desafíos, al no existir una solución concisa ante tal problema, sobra decir que la gobernanza es un mecanismo que puede promover la cooperación entre territorios para mitigar los problemas sociales transterritoriales.

2.4 El área metropolitana de Guadalajara en materia de gobernanza

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece que no puede haber una autoridad intermedia (o gobierno metropolitano) entre ayuntamientos y gobiernos estatales, pero permite la integración de otras formas de organización que permitan coordinación de las complejidades de las áreas metropolitanas, esto dio lugar a que por la inercia de las fuerzas que transforman las ciudades, se creara la Ley General de Asentamientos Humanos, Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano.

Esto fue un paso muy importante en materia de gobernanza metropolitana para el área metropolitana de Guadalajara (AMG) porque lo ha sabido aprovechar dando buenos resultados, creando los mecanismos para que la metrópoli sea considerada como un modelo de buenas prácticas en este tema, a continuación, lo más destacable de la Ley General de Asentamientos Humanos:

Artículo 33. [...] Los gobiernos Federal, estatales y municipales planearán de manera conjunta y coordinada su desarrollo, **procurando la creación y operación de un instituto metropolitano de planeación y la participación efectiva de la sociedad**, así como para la más eficaz prestación de los servicios públicos.

El artículo 36. “[...] de la Ley Para lograr una eficaz gobernanza metropolitana, se establecerán los mecanismos y los instrumentos de carácter **obligatorio** que aseguren la acción coordinada institucional de los tres órdenes de gobierno y la participación de la sociedad. La gestión de las zonas metropolitanas o conurbaciones se efectuará a través de las instancias siguientes: I. Una comisión de ordenamiento metropolitano o de Conurbación [...], II. Un consejo consultivo de desarrollo metropolitano [...], III. Los mecanismos de carácter técnico a cargo de las entidades federativas y municipios, así como los institutos metropolitanos de planeación [...]. (Cámara de Diputados, Congreso de la Unión, 2016, pp. 24-25)

Como se puede apreciar, en México tanto su Constitución Política, así como la Ley General de Asentamientos Humanos, Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano, han sido claves para que las áreas metropolitanas se puedan coordinar por medio de la representatividad de

los municipios, derivado de esto, el AMG ha sido líder en la consolidación de una estructura que funcione para las complejidades de la metrópoli.

2.5 Convergencia de la atractividad territorial y la gobernanza metropolitana

En el imaginario de muchas personas hablar de marcas territoriales se supone como procesos que implican retórica pura, que se consideran instrumentos de persuasión que tienen por objeto crear imaginarios y proyecciones que persiguen ajustar las ideas a la gente y la gente a las ideas, en donde se asocia que la mercadotecnia y la marca son justo eso, campañas publicitarias y logotipos cuyo objetivo es netamente turístico.

En el ámbito práctico hasta en lo teórico, las marcas territoriales suelen tener un rechazo en el mundo profesional y académico, porque se tiene la idea que la ciudad se convierte en un producto, los habitantes en el mercado y el gobierno en el gerente, degradando de esta manera a dinámicas tan complejas como ciudades o estados nación a un simple producto.

Pero la realidad es muy alejada a estas ideas, como se explicó anteriormente, lo que esta disciplina puede ofrecer a una ciudad conecta con las necesidades que tienen sus ciudadanos y el propósito que tienen sus gobernantes resolver problemas, es decir, el punto de unión de estos tres actores se encuentra en que la disciplina abona como un medio para construir una ciudad mejor, buscando resolver problemas y satisfaciendo la necesidad de las personas no sólo en términos físicos o económicos, sino también en cuestiones sociales.

Dicho esto, lo subsecuente es pensar en las implicaciones que tiene construir un puente entre la disciplina, el gobierno y la sociedad, con esta finalidad el presente apartado intenta describir los retos para que, desde el punto de vista metropolitano, el gobierno pueda incluir esta disciplina como una acción encaminada solucionar problemas.

2.6 Aplicación de la atractividad territorial en una metrópoli

Abordar un área metropolitana desde el punto de vista de la atractividad territorial no es una tarea sencilla, por ello el primer punto debe centrarse en entender lo que en realidad es y puede ofrecer la atractividad territorial a través de sus herramientas, por un lado, requerirá

que las autoridades de la metrópoli se capaciten y desarrollen conocimientos sobre la disciplina.

La aplicación de las estrategias dependerá mucho de lo que la metrópoli ya ofrece y se podrá encaminar por muchas rutas, sin embargo, habrá que considerar tres aspectos: la capacidad de vincular actores, mercado y oferta de la ciudad (Valenzuela, 2015), por actores se entenderán ciudadanos, empresarios, gobierno y *stakeholders*, ya que una de las implicaciones de esta disciplina es incluir y generar consenso sobre lo que se pretende hacer.

El mercado implica identificar a quién se va a dirigir las acciones y estrategias de la atraktividad territorial, de acuerdo con los objetivos que se pretendan alcanzar. El mercado se compone en dos rubros: interno y externo, el interno se compone de ciudadanos, residentes, empresas y comunidad en general; el externo son turistas, empresas extranjeras, gobiernos extranjeros, etc.

La oferta se compone de lo que el territorio ya tiene y puede ofrecer, pero también lo que puede implementarse o crearse, como parte de la gestión de la ciudad y la implementación de políticas públicas, esta variable es muy amplia, pero se sintetizará en cuatro categorías que se identifican a continuación:

1. Accesibilidad comprende la accesibilidad de calles, carreteras, aeropuertos, etc., también comprende la movilidad y el transporte, la cual debe ser inclusiva.
 2. Atracciones es la diversidad para atraer y retener, como infraestructura, industrias, comercio, museos, arquitectura, etc.
 3. Amenidades proporcionan oferta de valor único y diferente mediante entornos adecuados, oferta de servicios, señalización, seguridad, belleza de la ciudad, etc.
 4. Acción: representa la capacidad de ofertar actividades que permitan competir y atraer visitantes y empresas por medio de organización de eventos, ferias, festivales, etc.
- (Elizagarate, 2008, pp. 77-79)

El área metropolitana, a través de la agencia que designe como encargada de las acciones de atraktividad territorial, deberá partir de dos componentes, el primero es la comunicación, porque es la base para crear acuerdos y trabajar en la misma sintonía, la comunicación debe ser entendida como una acción de informar, generar entendimiento, empatía, escuchar, e

incluir a los interesados (gobierno, ciudadanos y *stakeholders*) en la toma de decisiones, fomentando espacios de colaboración para el proyecto ciudad.

El segundo componente es la identidad, toda actividad de la atraktividad territorial requiere entender la complejidad de las dinámicas de un territorio, debe ser comprendida su vocación, debe representar lo que el territorio en esencia es y a nivel metropolitano es todavía más complejo porque cada ciudad que la compone tiene su propia identidad, en ese sentido, “la identidad en un área metropolitana consiste en establecer que sean territorios de referencia para su población, es decir, crear un sentido de pertenencia y de solidaridad (Rojas *et al.*, 2005, p. 253), por lo tanto, debe buscarse un punto de convergencia entre todas las ciudades de la metrópoli.

En el marco operativo se debe tener conocimiento experto sobre la materia en la que se intervenga, ya que se requiere de una profunda indagación de lo que la metrópoli representa y en lo que quiere convertirse, incluyendo realizar diagnósticos, planes y propuestas para seleccionar las estrategias que den respuesta a sus objetivos, a saber:

Desde un nivel metropolitano, la gestión de la ciudad juega un papel crucial en llevar a cabo la ejecución del plan estratégico de la ciudad, es importante destacar que tener una gobernanza a nivel metropolitano podría ser clave en la adopción y funcionamiento de una marca de este tipo. (Carrillo *et al.*, 2019, p. 32)

El desafío de las autoridades en materia de gestión “es fortalecer la capacidad de las ciudades de adaptarse a los cambios, aprovechar las oportunidades y sostener la vitalidad” (Kotler *et al.*, 1994, p. 17), al final, los resultados no dependen solo de la ubicación del lugar, ni del clima, ni de sus recursos naturales, sino que la tendencia de hoy en día le abre camino a elementos como la voluntad humana, la habilidad de recepción que una ciudad pueda proveer, los valores de su sociedad, la capacidad de organizarse para potenciar su identidad y promover su desarrollo.

2.7 El institucionalismo

Es un elemento fundamental que no puede faltar en el marco teórico de este documento, existen varios autores importantes que han focalizado su trabajo en el nuevo institucionalismo, sobre todo en mostrar su relación con procesos económicos, y que sus trabajos son seminales para el análisis del institucionalismo en la actualidad, como Douglass North (1993), quien es uno de los principales fundadores del institucionalismo moderno, su trabajo se centra en la importancia de las instituciones formales e informales en el desarrollo económico, sostiene que las instituciones son las principales responsables de los éxitos y fracasos de las sociedades.

Las instituciones afectan las dinámicas sociales y de manera directa a las personas, Masahiko Aoki (2001), argumenta que las instituciones son importantes porque proporcionan una estructura para la interacción social y económica, y que son una fuente de información y coordinación; por su parte, Oliver Williamson (2000), hace una revisión crítica de la evolución del enfoque de la nueva economía institucional, en donde menciona que el objetivo principal es “el estudio de las reglas formales e informales que estructuran las interacciones económicas” (p. 595).

Finalmente, Elinor Ostrom (2015), habla sobre la gestión de los recursos comunes, su aporte se centra en que la gestión efectiva de los recursos comunes requiere de instituciones adecuadas y la participación de la comunidad. En resumen, el institucionalismo se enfoca en comprender el funcionamiento de las instituciones y cómo estas intervienen en el comportamiento de la economía y la sociedad.

Hacer un análisis institucional puede variar de acuerdo con la metodología y enfoque utilizados, no obstante “se deben explorar profundamente sus características estructurales, de las limitaciones informales, las normas formales y su cumplimiento obligatorio y el modo en que evolucionan” (North, 1993, p. 53), con la finalidad de realizarlo para la Marca Ciudad Guadalajara Guadalajara, se describirá la estructura y funcionamiento del IMEPLAN y de la marca a partir de una revisión documental, pero primero se describirá el contexto de la marca para posteriormente abordar su análisis institucional.

3. La marca Guadalajara Guadalajara

3.1 Creación de la marca

El AMG goza de una ubicación geográfica-estratégica privilegiada en el occidente de México, desde su último asentamiento que se remonta al año 1542 (última refundación) en el valle de Atemajac, con el paso del tiempo fue creciendo hasta convertirse en una articulación de municipios compuestos por Acatlán de Juárez, Guadalajara, Ixtlahuacán de los Membrillos, Juanacatlán, El Salto, Tlajomulco de Zúñiga, Tlaquepaque, Tonalá, Zapopan y Zapotlanejo.

Resultado de esa articulación se puede apreciar la vocación del AMG, representada por una amplia diversidad de atractivos naturales, culturales, sociales, recreativos, comerciales, políticos y económicos, de los cuales se desprenden sus principales actividades productivas, como el comercio, turismo, industrias manufactureras, construcción, transporte, servicios profesionales, servicios financieros, educación, alojamiento y entretenimiento, que le han conferido una identidad colectiva.

En el 2016, esta identidad colectiva se materializó en una marca ciudad liderada originalmente por el municipio de Guadalajara, y en colaboración con la Junta de Coordinación Metropolitana del área metropolitana de Guadalajara, aprobaron la “estrategia” Marca Ciudad Guadalajara Guadalajara, con el objetivo de promover el AMG mediante una imagen e identidad renovada (IMEPLAN, 2021a, p. 42), desafiando los límites y características propias de la capital del estado y de cada uno de los municipios del AMG (a excepción de Acatlán de Juárez,) buscando unificar de manera simbólica una misma “identidad compartida”.

Los representantes de los nueve municipios que componen la marca, de acuerdo con Grageda (2021, p. 130), “consensuaron su creación con el objetivo de recuperar el sentido de pertenencia de los ciudadanos”, es decir, crearon una marca cuya intención principal no era atraer turismo, sino que este elemento sirviera como un mecanismo de identidad de los tapatíos a nivel nacional e internacional, con la identificación de tres objetivos estratégicos, el primero, la construcción de una identidad metropolitana; el segundo, el posicionamiento

local y global por medio de acciones de socialización que abarcan la vinculación con diversos líderes, sectores y asociaciones para promocionar y difundir la marca; el tercero, la colaboración con entes públicos y privados para definir la construcción de la identidad de la marca (IMEPLAN, 2021b, pp. 44-45).

3.2 Características y descripción de la marca Guadalajara Guadalajara

La Marca Ciudad Guadalajara Guadalajara, es la marca de los ciudadanos del área metropolitana de Guadalajara, representa su cultura, ideología, historia y valores, su visión es:

Consolidarse como una marca que pertenece a sus ciudadanos, pero también a sus visitantes. Hacia el interior, la estrategia de comunicación se enfoca en destacar los íconos que identifican a los tapatíos, al mismo tiempo que mostramos esa identidad más allá de los límites territoriales. (Marca Ciudad Guadalajara Guadalajara, s.f., párr. 4)

La cuestión gráfica de la marca (ver figura 1) está inspirada en los letreros del comercio de los barrios de la ciudad y en los carteles del cine de oro mexicano, de acuerdo con el video: *Presentación Marca Ciudad Guadalajara Guadalajara* (Guadalajara Guadalajara, 2016), su identidad se creó a partir de la cultura que comparten los municipios que la conforman, sus expresiones artísticas, como sinónimo de innovación y vanguardia. Un elemento emblemático que fue utilizado para su creación fue la canción Guadalajara de Pepe Guizar (compositor José Guízar Morfín, oriundo de Guadalajara y creador de la icónica letra Guadalajara Guadalajara), debido a que el contenido de la letra por sí sola aportaba muchas ideas de la identidad del área metropolitana de Guadalajara, dando como resultado y efecto transmitido por la canción (popularmente conocida por las personas) que se leyera cantando, do una marca sonora que al parecer es la primera en su tipo por las características antes mencionadas.

Figura 1. Logotipo de la Marca Ciudad Guadalajara Guadalajara



Fuente. Fanpage de Facebook Guadalajara Guadalajara (2022).

3.4 Análisis institucional

Se debe recordar que la intención es explicar la forma en que opera la institución a través de sus diferentes áreas para localizar la configuración que está alrededor de la Marca Ciudad Guadalajara Guadalajara, por lo tanto, se desglosa las áreas y funciones del IMEPLAN.

Es importante aclarar en este punto que no se localizó ningún documento que expresara normativas para el desarrollo de las actividades el IMEPLAN para cada unidad, sin embargo, sí se encontraron normas técnicas y regulaciones que el instituto ha desarrollado para ciertas áreas, pero ya que el punto de atención de esta investigación es la marca, no se ahondará en ellas, pero sí se especifica que se llega a la inferencia que al ser un organismo público descentralizado, lo que prevalece son los acuerdos informales dentro de su organización.

El Instituto de Planeación y Gestión del Desarrollo del Área Metropolitana de Guadalajara es un organismo público descentralizado de carácter intermunicipal, que funge como instancia de coordinación metropolitana del área metropolitana de Guadalajara, y que tiene por objeto elaborar y proponer instrumentos de planeación metropolitana, estudios propuestos, así como mecanismos de coordinación de las instancias, e intervenir en todas las fases de las políticas de coordinación metropolitana.

Dentro de sus funciones planea el ordenamiento de la ciudad a través de instrumentos y mecanismos para la administración del territorio coordina el sistema de colaboración entre

los gobiernos municipales, el estatal, el federal y la ciudadanía para la toma de decisiones de políticas públicas, y gestiona el desarrollo integral de la ciudad desde un enfoque sustentable y resiliente, que opera desde febrero de 2014.

El IMEPLAN está compuesto por la Junta de Coordinación Metropolitana, que es el máximo órgano de autoridad en la metrópoli, es la encargada de establecer la agenda metropolitana, aprueban los instrumentos técnicos y validan los acuerdos entre los municipios, existe también el Consejo Ciudadano Metropolitano, es el componente ciudadano que tiene como objetivo principal el monitoreo y evaluación de la agenda metropolitana, es responsable de elaborar, recibir y discutir propuestas de la sociedad civil y llevarlas a las mesas de gestión, así como a la Junta de Coordinación Metropolitana.

La administración de servicios públicos a nivel metropolitano reconoce problemáticas urbanas y propone soluciones a nivel local por medio de dos agencias, la primera es la Agencia Metropolitana de Bosques Urbanos; la segunda es la Agencia Metropolitana de Infraestructura para la Movilidad (IMEPLAN, s.f.).

El IMEPLAN cuenta con tres instrumentos de gestión de desarrollo metropolitano: 1) el dictamen y evaluación de impacto metropolitano; 2) el banco de proyectos; 3) la Marca Ciudad Guadalajara Guadalajara (IMEPLAN, 2021a, p. 14), estos instrumentos como unidad de análisis brindan información de lo que se puede considerar como las reglas formales dentro de las instituciones, de acuerdo con la teoría.

La Dirección de Gestión del Desarrollo Metropolitano es la encargada de diseñar, gestionar e impulsar herramientas para el crecimiento integral de la ciudad desde un enfoque sustentable y resiliente, cuenta con cuatro gerencias técnicas, que a la vez funcionan como objetivos:

1. Gerencia Técnica de Sustentabilidad y Cambio Climático: desarrolla proyectos en pro del equilibrio medioambiental y el desarrollo sustentable de la metrópoli.

2. Gerencia Técnica del Banco de Proyectos Metropolitanos: evalúan proyectos de prioridad para la metrópoli mediante la metodología de impacto metropolitano, impulsando la coordinación entre municipios para el mejoramiento del entorno.
3. Gerencia de Técnica de Cooperación Internacional: es el vínculo de la ciudad con el mundo, a través de ella se crean convenios que tienen interés y el compromiso de apoyar el desarrollo de la metrópoli.
4. Gerencia Técnica de la Marca Ciudad Guadalajara Guadalajara: posiciona y da proyección a la ciudad con un enfoque metropolitano, para llevar la riqueza cultural, el potencial económico y turístico de la ciudad a otras partes del país y del mundo (IMEPLAN, s.f.).

La Dirección de Planeación Metropolitana es la encargada de generar instrumentos, herramientas y procesos para la planeación del territorio metropolitano. A través de ella se brinda apoyo técnico a los municipios, se desarrollan procesos de planeación participativa y se coordinan esfuerzos para mantener una visión integral del territorio, se compone de tres gerencias técnicas y una coordinación que atienden las materias metropolitanas:

1. Gerencia Técnica de Ordenamiento Territorial: elabora los contenidos técnicos para la planeación del ordenamiento del territorio rural y urbano, para que se apliquen las estrategias metropolitanas en la planeación de los municipios.
2. Gerencia Técnica de Movilidad: elabora lineamientos técnicos para la planeación de la infraestructura vial, el tránsito y transporte, así como la movilidad motorizada y no motorizada.
3. Gerencia Técnica de Gestión Integral del Riesgo: elabora los contenidos técnicos y propuestas para la prevención, mitigación y resiliencia ante los riesgos y los efectos del cambio climático (IMEPLAN, s.f.).

Su implementación y resultados ha demostrado que su intervención dentro del AMG hace que brille por lo que le aporta a Jalisco, esto es muy importante, porque el IMEPLAN solo funge como “consultor”, pero también es relevante porque sirve como un punto de referencia para muchas otras áreas metropolitanas del mundo, solo por poner un ejemplo, el IMEPLAN tiene la capacidad para articular a los diez municipios que la componen, en AMG cohabitan

5.179.874 millones de habitantes que transitan todos los días, esto importa porque la mayoría de las áreas metropolitanas del mundo son inferiores en articulación y habitantes (INEGI, 2022).

Es por eso que representa un caso positivo desde el punto de vista de la gobernanza a nivel metropolitano, que se ha referenciado como “punta de lanza en el desarrollo de un marco legal e institucional a nivel legal metropolitano” (Blanco *et al.*, 2019, p. 313), a lo antes dicho reconocer que los acuerdos generados por los municipios para colaborar y la forma en la que han intervenido es otra muestra de la capacidad que tiene la institución para coordinar distintos intereses, procurando el bienestar general.

En este punto hay que reconocer que la decisión de albergar la marca en la estructura del IMEPLAN fue una decisión que definitivamente no fue tomada a la ligera, tomando en cuenta que el municipio de Guadalajara era en quien estaban depositados los derechos de la marca, se puede develar no solamente que fue un acuerdo solidario, sino que fue también una decisión estratégica, para que todos los municipios se beneficiaran de la marca, pues al tener una capacidad amplia de elementos, herramientas y recursos, tendría un mayor potencial de actuación dentro del AMG, lo que se puede traducir como la aplicación de instrumentos de gobernanza.

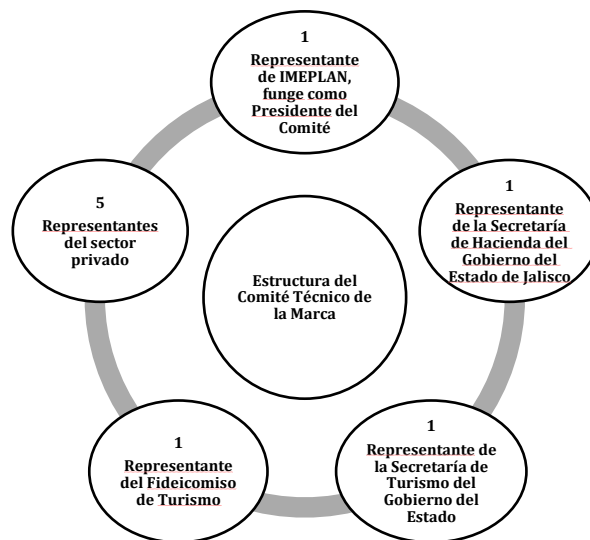
3.5 Gestión operativa de la Marca Ciudad Guadalajara Guadalajara

En el 2016, el municipio de Guadalajara era el apoderado de los derechos de la marca ciudad al momento de ser creada, luego los transfiere para ceder su uso al IMEPLAN y comenzar a trabajar en su apropiación como instrumento del desarrollo a nivel metropolitano (IMEPLAN, 2021a, p. 30), esto es de suma importancia, porque al ser una marca que representa municipios diferentes, al estar instaurada en un municipio en específico podría haber generado tensiones y conflicto de intereses dentro de los municipios, por ello el IMEPLAN funge como una institución que vela por los intereses y la integración de todos los municipios del AMG, promoviendo el equilibrio, igualdad y participación de todos, incluyendo la participación del sector privado, la ciudadanía y otros grupos de interés de la marca.

Sumar a lo antes dicho que IMEPLAN asevera que la marca ciudad es “un ejemplo de coordinación entre los municipios que integran el AMG y la voluntad política de parte del gobierno del estado” (IMEPLAN, 2021b, p. 42), acción plausible considerando que tanto los municipios involucrados y el gobierno del estado voluntariamente crearon consenso y se comprometieron a apoyar el proyecto marca ciudad.

La marca opera a través de dos órganos colegiados (reglas formales del institucionalismo), el primero es el Comité Técnico de la Marca Ciudad (aprobado el 12 de septiembre de 2019) el cual permite la operación y administración de esta (IMEPLAN, 2021b, p. 42). En la figura 2 se muestra su composición, siendo estas dos estructuras muy importantes para su funcionamiento, que responden a la naturaleza de la gobernanza.

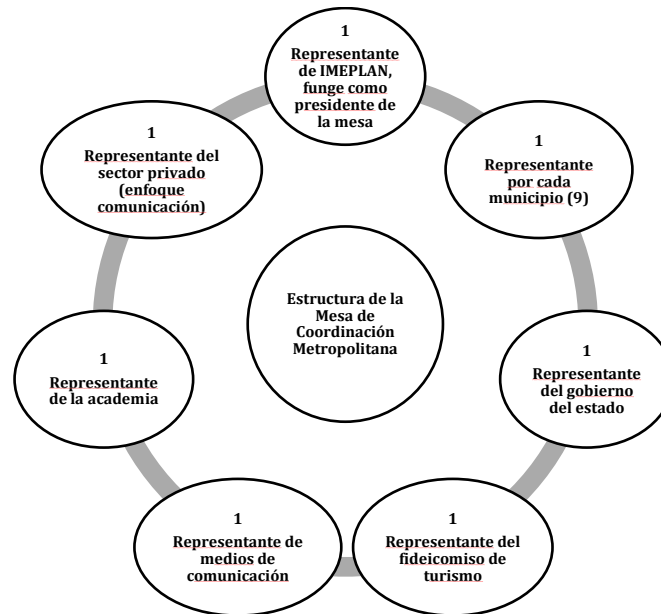
Figura 2. Estructura del Comité Técnico de la Marca Ciudad



Fuente. Grageda (2021, p. 134).

El segundo órgano es la Mesa de Coordinación Metropolitana (aprobada el 9 de octubre de 2017), el cual es un mecanismo mediante el cual los municipios toman acuerdos consensuados para el desarrollo de la marca en territorio metropolitano, en la figura 3 se muestra cómo está compuesto.

Figura 3. Estructura de la Mesa de Cooperación Metropolitana



Fuente. Grageda (2021, p. 133).

Si bien los esquemas anteriores muestran su composición y organización, la marca funciona por medio del Fideicomiso de Turismo del estado de Jalisco, el cual le da financiamiento para que pueda operar y del cual debe regirse la marca, no obstante, el fideicomiso debe apearse a la normatividad y procesos aplicables del órgano rector (Acta de la Primera Sesión Ordinaria del Comité Técnico del Fideicomiso de Inversión y Administración 750477 de la Marca Ciudad Guadalajara Guadalajara, IMEPLAN, 2019), que en este caso representa los intereses del gobierno del estado y que pone las directrices de su operación, situación que por un lado refleja que la marca no tendría autonomía y por lo tanto, en cualquier momento, podría afectar su organización y agenda de trabajo de la gerencia de la marca. En la tabla 1 se muestra el objetivo y composición del fideicomiso.

Tabla 1. Información del Fideicomiso de Turismo de la ZMG

Fideicomiso de Turismo de la Zona Metropolitana de Guadalajara - TZGM (100321975)
<p>Objetivos</p> <p>El gobierno del estado se compromete a destinar el 75 % de los recursos generados sobre el impuesto sobre hospedaje única y exclusivamente a la promoción turística de la zona metropolitana de Guadalajara. El restante 25 % de los recursos captados se destinará a los ayuntamientos que conformen la zona metropolitana de la capital de estado, a efecto de que estos los empleen y destinen a obras de equipamiento urbano con fines turísticos en cada uno de los ayuntamientos.</p>
<p>Composición del comité técnico</p> <p>Estará integrado por diez miembros propietarios y sus respectivos suplentes. Estos son los siguientes: 1. Un representante nombrado por el secretario de turismo del gobierno del estado. 2. Un representante nombrado por el secretario de finanzas del gobierno del estado. 3. Un representante nombrado por el secretario de turismo del gobierno federal. 4. Tres representantes nombrados por la Asociación de Hoteles y Moteles del Estado de Jalisco, A. C. 5. Dos representantes nombrados por la Asociación de Inversionistas de Hoteles y Empresas Turísticas, A. C. 6.- Un representante nombrado por la Cámara de Comercio de Guadalajara. 7. Un representante nombrado por los señores presidentes municipales de los ayuntamientos constitucionales de Guadalajara, Tlaquepaque, Tonalá y Zapopan, Jalisco...</p>

Fuente. Gobierno del estado de Jalisco (2022).

Otra circunstancia interesante es que la Oficina de Visitantes y Convenciones de Guadalajara (asociación sin fines comerciales), va de la mano con el fideicomiso de turismo de la zona metropolitana de Guadalajara, y tienen como propósito fomentar la economía a través del turismo (Oficina de Visitantes y Convenciones, 2022), esto también es importante, porque como se puede apreciar en las estructuras de la mesa y comité de la marca, esta oficina también tiene injerencia en sus decisiones.

A partir de la normativa del fideicomiso es necesario puntualizar lo siguiente, por un lado, obliga que el recurso económico solo sea utilizado en obras de equipamiento urbano con fines turísticos, actividad que limita por completo a las decisiones de Mesa de Cooperación y Comité Técnico de la marca, y que muy seguramente se vería influenciado por los intereses de la Oficina de Visitantes y Convenciones de Guadalajara. Esto no quiere decir que sea malo o negativo, sin embargo, como ya se mencionó en los apartados anteriores, la finalidad de las estrategias de marcas territoriales no se limita únicamente al ámbito turístico, pero al ser ubicado de esta manera podría tener limitaciones.

4. Metodología

La revisión documental se centró, por un lado, en la selección de diversos documentos como artículos científicos, libros, capítulos de libro, sitios web, entre otros, como fuentes secundarias de información que permitiera soportar los referentes teóricos de la investigación; por otro lado, se revisaron los documentos correspondientes a las actas de la sesión ordinaria del Comité Técnico del Fideicomiso de Inversión y Administración de la Marca Ciudad Guadalajara Guadalajara, con la finalidad de rastrear y complementar información que permitiera construir el análisis institucional de la marca y el esquema de gobernanza.

Con la finalidad de alcanzar el objetivo de la investigación, se seleccionó como técnica de recolección de datos la entrevista semiestructurada, por considerar que “ofrece un grado de flexibilidad aceptable, a la vez que mantienen la suficiente uniformidad para alcanzar interpretaciones acordes con los propósitos del estudio” (Díaz *et al.*, 2013, p. 165), de esta manera las entrevistas se centraron en contribuir al entendimiento de la marca dentro del IMEPLAN.

Las personas que se entrevistaron debían ser actores involucrados en las actividades de la marca dentro de la estructura de la propia marca ciudad, así como actores representantes de los municipios que componen la marca y, por último, a miembros de la academia que fueran expertos en temas de marca ciudad para contrastar la práctica con los ideales que de manera teórica deberían estar operando.

Dichas entrevistas tuvieron dos orientaciones, la primera se aplicó con la persona representante de la marca y de uno de los municipios, con la intención de obtener información sobre el funcionamiento de la marca, composición, conocer quiénes toman las decisiones, la razón por la que se encuentra dentro de una institución pública de carácter consultivo, la forma como se involucra con los municipios y para conocer los retos dentro de su esquema institucional. La segunda orientación se dirigió al experto de la academia, con la finalidad de conocer cuáles serían los ideales de operación institucional de la marca dentro del IMEPLAN.

Las entrevistas se elaboraron en el mes de mayo de 2022, resultando entrevistadas tres personas, una que representara a la marca ciudad y el IMEPLAN, otra a alguno de los municipios y, por último, una más que representara a la academia.

5. Resultados

5.1 Representante de la Marca Ciudad Guadalajara Guadalajara

5.1.1 *Funcionamiento de la marca*

Esta opera a través de dos consejos, el comité técnico, quien es el encargado de tomar las decisiones administrativas, aprueba el plan de trabajo, proyectos, presupuestos, genera estrategias; en este comité el director del IMEPLAN es quien preside las reuniones, así mismo, su conformación está dada por personas estratégicas. El otro comité es la mesa de coordinación metropolitana, esta es la que tiene la representación de los municipios, y funciona igual que las otras mesas que tiene el IMEPLAN, en esta Mesa la gerencia de marca es quien reúne a los integrantes. De igual modo, se menciona que son las mesas la herramienta institucional de colaboración con los municipios, y a partir de ahí se van generando las alianzas y acuerdos. En la colaboración con la mesa se establece un plan de trabajo y se toman en cuenta los proyectos que tengan en los municipios que puedan empatar con la marca.

Para que un municipio participe en la mesa de coordinación metropolitana correspondiente a la marca, se le envía una invitación por parte de IMEPLAN, y el municipio decide quién los representará, siendo normalmente la coordinación de turismo o la promoción económica de los municipios, con ello se genera el enlace y se invita a colaborar, cada tres años se debe renovar esta invitación por el cambio de gobierno. La iniciativa de la gerencia es que cuando llega un proyecto, lo presenta a los municipios para que se sumen, si así lo desean, el municipio también lo hace recíproco, si tiene algún evento que pueda participar en la marca lo comunican, la gerencia de marca trata de incluir a todos los municipios, pero son estos

quienes deciden participar o no. No ha existido una dificultad para colaborar con los municipios, todos los convocados han asistido, sin embargo, lo complicado es cuando se tiene que renovar el acuerdo de colaboración, ya que se debe volver a definir todo, rompiendo con la inercia de los proyectos.

5.1.2 Estructura

La marca es un fideicomiso que no tiene estructura, es decir, no hay una estructura institucional que opere dentro de la marca, pero dentro de IMEPLAN sí existe la estructura de la marca, sin embargo, el comité técnico es quien designa al gerente de la marca. La gerencia de marca trabaja con otras instituciones quienes les dan apoyo a los proyectos de la marca, como actividades, activaciones y cuestiones operativas, igualmente, se apoya de la colaboración de dos personas del área de comunicación del IMEPLAN, pero que no son propiamente de la marca, pero esta al depender del fideicomiso no puede contratar a nadie, existe una propuesta sobre cómo debería ser la estructura organizacional dentro de la marca, pero el fideicomiso no lo permite. Es posible que cuando se creó este espacio, se consideró no hacer una estructura robusta, ya que la idea era vincularla con otras áreas para su trabajo, pero no sucedió así. Por ello, la vinculación con los municipios ha sido necesaria, aprovechando las alianzas y recursos.

5.1.3 Espacio físico en el que está alojada

El hecho de que no esté físicamente la oficina de la marca en IMEPLAN, fue una cuestión de espacio, se aprovechó que le cedieron unas oficinas a IMEPLAN para alojar la marca ciudad con la idea de que no vieran a la marca como una institución de gobierno, si no como lo que es: la marca de la ciudad.

5.1.4 Trabajo con otras instituciones

El trabajo con instituciones estratégicas, como la Cámara Nacional de Comercio, ha sido importante para permear y socializar la marca, por medio de su liderazgo inciden en los afiliados de la institución, provocando que la marca se reconozca, lo mismo ocurre con otras

instituciones, como el Grupo Aeroportuario del Pacífico, Central de Autobuses, Universidad de Guadalajara, Acuario Michin.

5.2 Representante de uno de los municipios

5.2.1 Vinculación con la marca

Cada cierto tiempo se tiene que renovar el vínculo, la marca busca los municipios y se realiza una reunión para formalizar el acuerdo, el representante del municipio se autoriza por medio del alcalde, quien es la persona encargada de elegirlo. El representante puede ser de cultura o turismo, en este caso la dirección de cultura es el vínculo con la marca.

5.2.2 Trabajo con la marca

Existe un trabajo colaborativo, la marca cita y propone proyectos, da la pauta para que se propongan actividades planeadas en el municipio. Es importante trabajar en el diseño de un producto turístico, hay muchos interesados en otros temas, por ejemplo, turismo de romance, turismo deportivo. Se tienen eventos todo el año, de hecho, hace pocos días se tuvo la marca, a veces depende de esta para la invitación, pero también sirve porque las personas se involucran.

5.2.3 Problemas y desafíos

El principal problema es el nombre de la marca, a las personas no les hace sentido porque también nosotros tenemos un tótem del municipio. Debe revisarse y hacerse una sola agenda, donde la prioridad sea la comunidad, cuidando el impacto de las iniciativas La marca es una alternativa para construir la ciudad.

5.3 Representante de la academia

5.3.1 La complejidad en la estructura

La toma de decisiones en ámbitos metropolitanos es complicada, porque el proceso es muy largo, primero porque IMEPLAN no puede hacer nada sin la autorización de su Junta de Coordinación Metropolitana, segundo porque el IMEPLAN tiene muchos instrumentos, que

para poder ser operados necesitaron diversas estructuras que permitieran su funcionamiento. La idea de la marca es que sirva como un instrumento para potencializar diversas estrategias que el instituto tiene, pero las mesas están limitadas en el sentido que donde se toman las decisiones es a través de otros órganos, esto no quiere decir que sea malo, porque la idea es que las decisiones sean consensuadas y no asignadas. Las mesas de coordinación no tienen mucho impacto en las decisiones, se toman en cuenta, pero no se ve reflejado en los resultados de la marca.

5.3.2 Problemas de la marca

No hay concordancia con las líneas estratégicas que deberían existir, las activaciones que realizan tienen una respuesta positiva, pero no están alineadas con la idea de una marca, al no haber personal experto no hay directrices que vigilen que las acciones de la marca vayan en la dirección correcta. Debe existir una estructura institucional que se especialice en la gestión de la marca, pero también otro experto en trabajar con la identidad, posicionamiento, y así debe hacerse en cada tema. En cada municipio hay representantes de diferentes partidos que posiblemente tendrían intereses opuestos, lo que puede provocar que las decisiones que se consensuan sean votadas por la inercia de la representatividad de los colores del gobierno. Un reto para la marca es la constitución de la mesa de coordinación, en la cual se debería elegir a otro tipo de representantes, porque lo que están entendiendo los municipios es que la marca solo se debe dedicar al turismo, cuando la realidad es que una marca ciudad trasciende a otros contextos.

6. Discusión

Las entrevistas permitieron complementar el análisis institucional de la Marca Ciudad Guadalajara Guadalajara, la información que arrojan muestra que sí hay decisiones que limitan el actuar de la marca, lo que permite confirmar que en efecto la estructura de la institución modela las decisiones de acuerdo con las posturas teóricas revisadas, la información obtenida por medio de la revisión documental permite vislumbrar un claro panorama de lo que enfrenta, ejemplo de ello es la situación del fideicomiso, si bien en las entrevistas no aparece la limitación de la marca por su financiamiento, en la revisión

aparecen claramente establecidos los lineamientos de su operación, en consecuencia, esto también podría afectar el rumbo que tome la marca.

Las entrevistas arrojaron un problema en la función de los entes consultivos de la marca, que no se mostraba en la revisión documental, dejando ver que mientras uno es el que toma todas las decisiones, el otro las considera, pero no influye y, por lo tanto, no se refleja en la operatividad y los resultados.

La colaboración de los municipios con la marca es buena, no obstante, los representantes están limitados a ser uno, y por lo regular son los encargados del turismo de los ayuntamientos, razón por la cual los eventos, acciones y propuestas que desarrollan tienen que ver con el ámbito turístico, esto además refleja que la marca está siendo entendida como una marca turística, y va en contraposición de lo que esta establece.

Existe una falta de conocimiento experto en el tema de atraktividad territorial y especialistas en su aplicación, de acuerdo con la experiencia y conocimientos del representante de la academia, esto se ve en la materialización de las actividades que emprende la marca, situación que es corroborada por medio de la literatura revisada.

7. Conclusiones

A través de la revisión de la literatura se observa que el marco teórico de la atraktividad territorial como disciplina, la gobernanza y el institucionalismo, tienen una relación estrecha que se puede apreciar en los temas tratados, la construcción de marcas territoriales se ha convertido en una estrategia importante para impulsar la imagen y volver competitivos los territorios. Al ser elementos de carácter público al servicio de la sociedad que representa, se requieren esquemas de gobernanza que propicien la colaboración y coordinación de diversos actores como el gobierno, el sector privado y la ciudadanía, por lo tanto, las reglas y configuración de las instituciones son importantes, ya que pueden afectar el desempeño de las marcas territoriales.

Las entrevistas permitieron localizar información complementaria que ayudó a revelar los acuerdos informales que se manejan a través de la institución para la operación de la marca, en donde se encontró que la Marca Ciudad Guadalajara Guadalajara tiene reglas formales, así como informales, las cuales modelan y afectan la conducción de la marca.

El fideicomiso de turismo del AMG tiene un rol decisorio en las actividades de la marca, su normatividad específica que su recurso solo puede ser utilizado en acciones de turismo, razón por la cual se infiere que esto está provocando su desarrollo en ese sector, a su vez, el fideicomiso está por encima de las decisiones que puedan acordarse en el Comité Técnico y la Mesa de Cooperación de la Marca Ciudad, lo anterior finalmente limita la estructura de la marca a que exista solo la figura de gerente de marca, esta situación es particularmente interesante, ya que el fideicomiso al tener ciertas reglas de operación, contrapone el objetivo que persigue la marca en su discurso.

En materia de gobernanza el AMG es un caso que sin duda ha sido clave en la consecución de los resultados que ha tenido la metrópoli, aprovechar su estructura para desarrollar una marca territorial puede ser una decisión positiva siempre y cuando no esté limitada por las reglas de operación de otro ente, como lo es un fideicomiso.

Aunque en efecto hay gobernanza, a través de la investigación se pudo observar que la ciudadanía queda delegada en la participación de las decisiones, considerando que la Marca Ciudad Guadalajara Guadalajara, tiene el propósito de desarrollar un sentido de pertenencia, así que las personas deberían tener una silla en las mesas consultivas y no cerrarlo solo a las organizaciones y al gobierno, es necesario incluirlos y hacerlos parte de la marca.

Más allá de las activaciones y eventos que organiza, la marca debe permitir que sea la ciudadanía la que construya la identidad y se apropie de ella, de esa forma podría materializarse aún más la cooperación y colaboración de toda la sociedad.

Referencias

- Aguilar, F. (4-7 de julio de 2017). *Gobernanza metropolitana*. Conferencia, Puerto Vallarta, Jalisco.
- Aoki, M. (2001). *Toward a Comparative Institutional Analysis*. MIT Press.
- Ávalos, C. (2010). *La marca, identidad y estrategia. Recetas para mejorar la relación entre la marca y sus públicos* (1.ª Ed.). La Crujía.
- Blanco, K.; Osorio, E.; Gómez, D. (2019). Guadalajara, el laboratorio de gobernanza metropolitana de México. En D. Gómez, R. Rajack, E. López y Lanfranchi G. (Ed.), *Gobernanza metropolitana: El gobierno de las metrópolis para el desarrollo urbano sostenible* (pp. 311-319.). BID. www.iadb.org/metrogov
- Cámara de Diputados, Congreso de la Unión. (2022). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917 (CPEUM)*. *Diario Oficial de la Federación*, 18/11/22. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Cámara de Diputados, Congreso de la Unión. (2016). *Ley General de Asentamientos Humanos (LGAH)*. *Diario Oficial de la Federación*, 28/11/2016. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGAHOTDU_010621.pdf
- Carrillo, E.; Vidales, B.; Lara, R. (2019). Modelización de la atraktividad territorial en las metrópolis. *Política, Globalidad y Ciudadanía*, 5(10), 17-42. <https://doi.org/10.29105/pgc5.10-1>
- Díaz, A. (2018). Gobernanza metropolitana en México: instituciones e instrumentos. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (71), 121-154. <https://www.redalyc.org/journal/3575/357559213005/html/>
- Díaz, L.; Torruco, U.; Martínez, M.; Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167. <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Elizagarate, V. (2008). *Marketing de ciudades. Estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global*. Pirámide-ESIC.
- Gobierno del Estado de Jalisco. (14 de abril de 2022). *Fideicomiso de Turismo de la Zona Metropolitana de Guadalajara - TZGM (100321975)*. <https://www.jalisco.gob.mx/es/gobierno/organismos/tmie>
- Gómez, D.; Rajack, R.; López E.; Lafranchi, G. (2019). *Gobernanza metropolitana: el gobierno de las metrópolis para el desarrollo urbano sostenible*. BID. www.iadb.org/metrogov
- Grageda, N. (2021). Una marca metropolitana: Guadalajara Guadalajara. En R. Lara, A. Campos, A. Partida y J. Sepúlveda (Ed.), *Atractivita Urbana Teoría Técnica y Práctica* (pp. 127-137). Ecoe Ediciones.
- Guadalajara Guadalajara. (2016). *Presentación Marca Ciudad | Guadalajara Guadalajara*. [Video de YouTube]. <https://www.youtube.com/watch?v=b0Kua5AVcGw>

Guadalajara Guadalajara. (20 de mayo de 2022). *Somos*.
<https://www.guadalajaraguadalajara.mx/somos/>

IMEPLAM. (2019). *Acta de la Primera Sesión Ordinaria del Comité Técnico del Fideicomiso de Inversión y Administración de la Marca Ciudad Guadalajara Guadalajara*. (2019).
<https://drive.google.com/drive/folders/1ckOhBupH3t0EZW-FWLpsfoF7PTuwLOqn>

IMEPLAN. (2021a). *Libro blanco IMEPLAN (2017-2021). Tomo 2. Instituto de Planeación y Gestión del Desarrollo del Área Metropolitana de Guadalajara*.
https://drive.google.com/file/d/1cEU4YbFVYHLIJSPdk_tfrX3k2ft2mDvn/view

IMEPLAN. (2021b). *Libro blanco IMEPLAN (2017-2021). Tomo 5. Gestión del Desarrollo del Área Metropolitana de Guadalajara*.
https://drive.google.com/file/d/1_7PhPjmUnNfc1osxPcqDAbfo0zfetLc/view

IMEPLAN. (s.f.). *Acerca de IMEPLAN*. <https://www.imeplan.mx/imeplan/>

INEGI. (17 de mayo de 2022). *Población del área metropolitana de Guadalajara*. Gobierno del Estado de Jalisco. <https://www.jalisco.gob.mx/es/jalisco/guadalajara>

Kotler, P.; Haider, D.; Rein, I. (1994). *Mercadotecnia de localidades. Cómo atraer inversiones, industrias y turismo a ciudades, regiones, estados y países*. Editorial Diana.

Marca Ciudad Guadalajara Guadalajara. (s.f.). *Visión*.
<https://www.guadalajaraguadalajara.mx/somos/>

North, D. C. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Fondo de Cultura Económica.

Oficina de Visitantes y Convenciones (20 de abril de 2022). *Guadalajara mi destino*.
<https://visitagd.com/>

ONU. (2020). *Estado global de las metrópolis 2020 – Folleto de datos poblacionales*.
<https://unhabitat.org/es/global-state-of-metropolis-2020-%E2%80%93-population-data-booklet>

Ospina, C. (2004). *Disciplina, saber y existencia*. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 2(2), 51-81.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-715X2004000200003

Ostrom, E. (2015). *Comprender la diversidad institucional*. Fondo de Cultura Económica.

Porras, F. (2016). *Gobernanza, propuestas, límites y perspectivas*. Contemporánea Políticas Públicas.

Rojas, E., Cuadrado, J. y Fernández, J. (2005). *Gobernar las metrópolis*. Banco Interamericano de Desarrollo.

- UN-Hábitat. (2020). *Governance assessment framework: for metropolitan, territorial and regional management*. United Nations Human Settlements Programme
<https://unhabitat.org/sites/default/files/2020/10/gaf-mtr.pdf>
- Valenzuela, R.; Miguel, E. (2015). La estrategia de marca-ciudad en la función de turismo. *Revista el Periplo Sustentable*, (28), 59-80. <https://rperiplo.uaemex.mx/article/view/4946>
- Villanueva, C.; Rubio, Y. (2021). Aspectos teórico-conceptuales basados en la diplomacia de las ciudades a la luz del constructivismo cosmopolita. En R. Lara, A.; Campos, A. Partida.; J. Sepúlveda (Eds.), *Atractivita Urbana Teoría Técnica y Práctica* (pp. 21-39). Ecoe Ediciones.
- Williamson, O. (2000). The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*, XXXVIII, 595-613.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-76532011000200002
- Whittingham, M. (2010). ¿Qué es la gobernanza y para qué sirve? Una revisión conceptual. *Revista Análisis Internacional*, 33(2), 219-235.
- Zavattaro, S. M. (2018). What's in a symbol?: big questions for place branding in public administration. *Public Administration Quarterly*, 42(1), 90-119.
<https://www.jstor.org/stable/26420264>
- Zurbriggen, C. (2011). Gobernanza: una mirada desde América Latina. *Perfiles Latinoamericanos*, 19(38), 39-64.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-76532011000200002&lng=es&tlng=es