



UNIVERSIDAD DE MURCIA

ESCUELA INTERNACIONAL DE DOCTORADO

**Factores de Éxito y Fracaso en la Comunicación
Política de la Marca de Ciudad.
El Caso de Murcia
(1978-2020)**

D. Miguel Ángel Pérez Heredia

2021



UNIVERSIDAD DE MURCIA

FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA COMUNICACIÓN POLÍTICA DE LA MARCA DE CIUDAD. EL CASO DE MURCIA (1978-2020)

MIGUEL ÁNGEL PÉREZ HEREDIA

Memoria para optar al Grado de Doctor
(2021)

DIRECTOR: ISMAEL CRESPO MARTÍNEZ

Doctor en Ciencias Políticas y Sociología (UCM)
Catedrático de Ciencia Política (UMU)

*Al alcalde que me enseñó a valorar la excelencia académica
A mi director de tesis por ayudarme a superar un objetivo frustrado
Al equipo municipal por su leal colaboración
A Rosa y a Sofía, por estar, siempre
A mis padres*

“Murcia, el único lugar del mundo donde se puede respirar la luz”
(Jorge Guillén)

ÍNDICE

Capítulo 0. Resumen	27
0.1.- Introducción y Justificación	29
Capítulo I. Objetivos y Marco Teórico	39
1.1.- Estado de la cuestión.....	39
1.2.- Objetivo de la investigación	44
1.2.1. Objetivo general.....	45
1.2.2. Objetivos específicos	45
1.3.- Hipótesis y desarrollo del trabajo	46
1.3.1. Hipótesis	46
1.3.2. Desarrollo de la investigación	46
1.4.- Marco Teórico	49
1.4.1. Reputación y marca	49
1.4.2. Valores de Marca. Capital reputacional	53
1.4.3. Planificación estratégica de ciudad.....	55
1.4.4. Marca-ciudad	58
1.4.5. Participación	60
Capítulo II. Marco Metodológico	69
2.1.- Diseño y estrategia de investigación.....	69
2.1.1. Tipos de investigación	69
2.1.2. El estudio de caso.....	70
2.2.- Técnicas de Investigación.....	72
2.2.1. Investigación documental	73
2.2.2. Metodología o Técnica Delphi	84
2.2.3. La entrevista en profundidad	91
2.2.4. Focus groups	95
2.2.5. Análisis de contenido	97

Capítulo III. Análisis de los factores presentes en la construcción de la marca-ciudad.....	103
3.1.- Análisis de las muestras. De la técnica Delphi a los focus groups.....	105
3.2.- Variables presentes en la construcción de un proceso de comunicación de la marca de ciudad.....	119
3.2.1. Liderazgo	119
3.2.2. Comunicación	121
3.2.3. Infraestructuras	124
3.2.4. Atractivos de la Ciudad	126
3.2.5. Imagen de Marca	129
3.2.6. Personalidad e Identidad de los habitantes	131
3.2.7. Economía y recursos disponibles	133
3.2.8. Participación y diálogo	134
Capítulo IV. Marca-ciudad de Murcia, 1978-2020. Historia de un fracaso	141
4.1.- Aproximación al municipio y enfoque de la marca-ciudad	141
4.2.- Murcia en democracia.....	152
4.3.- Liderazgo municipal hacia un proyecto de ciudad de Murcia.....	155
4.3.1. José María Aroca (1979-1983)	155
4.3.2. Antonio Bódalo Santoyo (mayo 1983-mayo 1987).....	157
4.3.3. José Méndez Espino (junio 1987-mayo 1995)	161
4.3.4. Miguel Ángel Cámara Botía (Junio 1995-mayo 2015)	165
4.4.- Campañas de comunicación y marketing sobre la ciudad de Murcia .	171
4.4.1. Las campañas de promoción de las fiestas	171
4.4.2. Campañas de comunicación.....	182
4.5.- ¿Participación ciudadana en el municipio de Murcia?	195
Capítulo V. Análisis de Factores de la construcción de la Marca Murcia. Estrategia Murcia 2020	201
5.1.- Liderazgo	202

5.2.- Comunicación	214
5.3.- Infraestructuras	224
5.4.- Atractivos de la ciudad	234
5.5.- Imagen de Marca	249
5.6.- Personalidad e Identidad de los habitantes	264
5.7.- Economía y recursos económicos	278
5.7.1. Fondos EDUSI y otros recursos económicos	284
5.8.- Participación y Diálogo	290
5.8.1. El Papel del Consejo Social de la ciudad	290
5.8.2. Participación en la elaboración de la Estrategia 2020	294
5.8.3. Participación en la elaboración de la Agenda 2030	297
5.8.4. Otros procesos de participación en el Ayuntamiento de Murcia	299
Capítulo VI. Discusión	305
Capítulo VII. Conclusiones	317
Capítulo VIII. Bibliografía	327
8.1.- Marca de ciudad	327
8.2.- Estudios y mediciones empíricas	333
8.3.- Estudios de caso	333
8.4.- Bibliografía metodológica	334
8.5.- Artículos no académicos y páginas webs	335
8.6.- Biografía documental y normativa	341

Anexos (CD)

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Imagen y reputación de la marca-ciudad	52
Tabla 2.- Condiciones para alcanzar el máximo capital reputacional	53
Tabla 3.- Efectos en la reputación de las ciudades.....	55
Tabla 4.- Principios básicos para la implementación de la Estrategia Ciudad .	56
Tabla 5.- Definiciones de la Participación Ciudadana.....	62
Tabla 6.- Fases de la técnica Delphi.....	86
Tabla 7.- Unidades muestrales de la técnica Delphi	88
Tabla 8.- Unidades de muestra para la aplicación de la técnica de entrevista en profundidad	93
Tabla 9.- Grupo focal seleccionado para el trabajo.....	96
Tabla 10.- Dimensión e indicadores de factores de éxito	104
Tabla 11.- Elementos de interés en la variable Liderazgo político dentro de una estrategia de marca-ciudad.....	120
Tabla 12.- Elementos de la variable Comunicación	123
Tabla 13.- Elementos de la variable Infraestructuras.....	125
Tabla 14.- Elementos de la variable Atractivos de la Ciudad	128
Tabla 15.- Elementos de la variable Imagen de Marca.....	130
Tabla 16.- Elementos de la variable Personalidad e Identidad	132
Tabla 17.- Elementos de la variable Recursos Económicos	134
Tabla 18.- Public Participation Spectrum de la IAP2.....	137
Tabla 19.- Definición de indicadores de Participación según la OCDE.....	138
Tabla 20.- Elementos de la variable Participación y Diálogo	139
Tabla 21.- Tasa de variación interanual de Evolución de Población.....	143
Tabla 22.- Transferencias del Estado por habitante	144

Tabla 23.- Número concejales elecciones municipales en democracia	153
Tabla 24.- Grado de implementación de la Marca Murcia en comparación con otros casos de éxito	202
Tabla 25.- Proyectos motores del programa electoral del Partido Popular a las elecciones municipales de 2019.....	204
Tabla 26.- Logros del alcalde Ballesta durante la legislatura 2015-2019.....	206
Tabla 27.- Porcentaje de aprobación de Ballesta como alcalde de Murcia....	208
Tabla 28.- Porcentaje de aprobación sobre tradiciones de Murcia	208
Tabla 29.- Porcentaje de aprobación de la representación de los valores murcianos por parte del alcalde	209
Tabla 30.- Grado de implementación de los elementos de la variable Liderazgo político	213
Tabla 31.- Uso de internet o redes sociales para informarse sobre el municipio	217
Tabla 32.- Tipos de acceso digital a la información municipal	217
Tabla 33.- Porcentaje de uso de redes sociales por tipo	219
Tabla 34.- Grado de implementación de los elementos de la variable Comunicación.....	223
Tabla 35.- Equipamientos básicos del municipio de Murcia.....	224
Tabla 36.- Datos de pasajeros por aeropuerto en 2019.....	225
Tabla 37.- Evolución del tráfico rodado en la A-7 a su paso por Murcia	230
Tabla 38.- Objetivos del Plan de Infraestructuras Verdes Urbanas	231
Tabla 39.- Grado de implantación de los elementos de la variable Infraestructuras para su análisis en periodos	233
Tabla 40.- Distribución de visitas turísticas por municipio en 2019.....	235
Tabla 41.- Pernoctaciones por municipios en 2019	239
Tabla 42.- Pernoctación media por viajeros y municipios en 2019	239

Tabla 43.- Principales jardines del municipio de Murcia por tamaño	241
Tabla 44.- Museos en el municipio de Murcia.....	242
Tabla 45.- Grado de implementación de los elementos de la variable Atractivos de la Ciudad	248
Tabla 46.- Grado de implementación de los elementos de la Imagen de Marca	263
Tabla 47.- Posibles elementos definatorios de la ciudad de Murcia.....	265
Tabla 48.- Renta bruta y disponible media por municipio	268
Tabla 49.- Definiciones de valores diferenciales de la ciudad de Murcia	272
Tabla 50.- Principales características de los murcianos	274
Tabla 51.- Sentimiento de pertenencia al municipio de Murcia.....	275
Tabla 52.- Valoración de ser murciano/a	276
Tabla 53.- Grado de implementación de los elementos de la variable Personalidad e Identidad.....	277
Tabla 54.- Evolución de la inversión media por habitante del Ayuntamiento de Murcia	281
Tabla 55.- Presupuesto para los Juegos Olímpicos de Barcelona 92.....	281
Tabla 56.- Evolución de la inversión media por habitante del Ayuntamiento de Málaga	283
Tabla 57.- Transferencias del Estado por habitante	287
Tabla 58.- Distribución de funcionarios públicos por Administración y Provincia	287
Tabla 59.- Grado de implementación de los elementos de la variable Recursos Económicos.....	289
Tabla 60.- Funciones reglamentarias del Consejo Social de Murcia	292
Tabla 61.- Grado de implementación de los elementos de la variable Participación y Diálogo.....	303
Tabla 62.- Resultados pregunta 4 Método Delphi.....	309

Tabla 63.- Tabla de factores entrevistas en profundidad	310
Tabla 64.- Tabla de factores Focus groups.....	310
Tabla 65.- Observaciones a la pregunta 6 de la técnica Delphi	312

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Hexágono de Anholt (2002)	50
Figura 2.- Place branding y valor de marca	59
Figura 3.- Relevancia de factores en una estrategia de marca-ciudad.....	65
Figura 4.- Niveles de marketing territorial (kloter y Gertner)	66
Figura 5.- Ficha de obtención de información documental	75
Figura 6.- Libro de códigos del análisis de contenido.....	100
Figura 7.- Nube de palabras sobre factores de éxito para la implantación de una estrategia de branding. Pregunta 1 de la técnica Delphi.	107
Figura 8.- Resultado pregunta sobre implantación Marca-ciudad. Pregunta 2 del método Delphi	108
Figura 9.- Nube de palabras sobre la pregunta 3 de la técnica Delphi	109
Figura 10.- Factores más importantes en la construcción de la marca-ciudad. Pregunta 4 del método Delphi	110
Figura 11.- Liderazgo	111
Figura 12.- Comunicación.....	111
Figura 13.- Infraestructuras	112
Figura 14.- Atractivos de la ciudad	113
Figura 15.- Imagen de la marca.....	113
Figura 16.- Personalidad e identidad de los habitantes.....	114
Figura 17.- Recursos económicos	115
Figura 18.- Participación y diálogo	115
Figura 19.- Nube de palabras sobre la pregunta 5 del método Delphi	116
Figura 20.- Nube de palabras sobre la pregunta 6 del método Delphi.	117
Figura 21.- Elementos de la oferta turística en el centro de la ciudad	127
Figura 22.- Proceso de desarrollo de la Imagen de Marca.....	129

Figura 23.- Evolución de la población de Murcia 2003 – 2018	144
Figura 24.- Resumen de la Estrategia de Ciudad Murcia 2020	151
Figura 25.- Comunicación 360º	185
Figura 26.- Nube de palabras de logros en la gestión municipal 2019	207
Figura 27.- Conocimiento de Proyectos de transformación de la ciudad 2019, distritos centro	215
Figura 28.- Valoración media de Proyectos 2019, pedanías	216
Figura 29.- Viajeros procedentes de España a Murcia en 2019	235
Figura 30.- Viajeros procedentes de España a Vitoria en 2019.....	236
Figura 31.- Viajeros procedentes del extranjero a Murcia en 2019	237
Figura 32.- Viajeros procedentes del extranjero a Málaga en 2019	238
Figura 33.- Temperatura media de Murcia en 2019	266
Figura 34.- Resultados de definiciones del municipio de Murcia	270
Figura 35.- Resultados de posibles valores de marca para la ciudad de Murcia	271
Figura 36.- Resultados del valor diferencial de la ciudad de Murcia.....	273
Figura 37.- Valoración exterior de la ciudad de Murcia	274
Figura 38.- Evolución del presupuesto municipal del municipio de Murcia....	279
Figura 39.- Evolución de presupuesto para la deuda pública de Murcia	279
Figura 40.- Evolución de la deuda pública del Ayuntamiento de Murcia	280
Figura 41.- Evolución de la inversión en cultura del municipio de Murcia	280
Figura 42.- Evolución del presupuesto del Ayuntamiento de Málaga	283
Figura 43.- Foros Sectoriales realizados en la Estrategia 2020	295
Figura 44.- Mesas Sectoriales realizadas en la Estrategia 2020	296
Figura 45.- Fases de elaboración de la Agenda Urbana 2030	299
Figura 46.- Espiral del éxito en la construcción de la Marca Murcia.....	319

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1.- Desarrollo visual de marca-ciudad Nueva York, Ámsterdam y París	34
Imagen 2.- Desarrollo visual de marca de Oporto, Melbourne y Helsinki	35
Imagen 3.- Evolución gráfica de la Marca Barcelona.....	81
Imagen 4.- Logo de la Marca Málaga	82
Imagen 5.- Logo desarrollado para la Marca Vitoria	84
Imagen 6.- Formulario Google técnica Delphi.....	90
Imagen 7.- Guía matriz entrevistas en profundidad	94
Imagen 8.- La Verdad de Murcia 23 de abril de 1983.....	156
Imagen 9.- La Verdad, 24 de mayo de 1983	159
Imagen 10.- La Verdad, 24 de mayo de 1991.....	161
Imagen 11.- Viñeta de MAN, autor del Tío Pencho, sobre la situación del Segura. Mayo 1987	163
Imagen 12.- La Verdad de Murcia, 27 de diciembre de 1990	164
Imagen 13.- La Verdad de Murcia, 29 de mayo de 1995.....	166
Imagen 14.- La Verdad de Murcia, 29 de mayo de 1995.....	167
Imagen 15.- La Verdad de Murcia, 15 de septiembre de 1995.....	168
Imagen 16.- Cartel del Bando de la Huerta de 1919.....	172
Imagen 17.- Carteles de Fiestas y Semana Santa de Murcia 1923; 1926; 1971; 1975; 1957; 1983; 1987; 2015.....	174
Imagen 18.- Carteles de la Feria de septiembre de 2015 y Fiestas de Primavera 2016	175
Imagen 19.- Cartel Feria de Murcia 2016	176
Imagen 20.- Cartel Fiestas de Primavera 2017	176
Imagen 21.- Cartel Feria de Murcia 2017	177

Imagen 22.- Cartel Fiestas de Primavera 2018	178
Imagen 23.- Cartel Feria de Murcia 2018	179
Imagen 24.- Cartel de las Fiestas de Primavera 2019.....	180
Imagen 25.- Cartel Feria de Murcia 2019	181
Imagen 26.- Carteles de las campañas Murcia Joven, 1984, 1985 y 1988 ...	182
Imagen 27.- Carteles del Servicio de Salud del Ayuntamiento de Murcia	183
Imagen 28.- Carteles campañas de apoyo a la huerta, contra la violencia de género y sobre movilidad sostenible 2000-2015	184
Imagen 29.- Logotipo de la Concejalía de Calidad Urbana e Infraestructuras 2007	184
Imagen 30.- Carteles de las actividades de la ciudad dentro de la campaña “Murcia Viva”	187
Imagen 31.- Página web www. eventos.murcia.es	188
Imagen 32.- Soportes físicos de la marca institucional del Ayuntamiento de Murcia, 2018-2019	188
Imagen 33.- Mupis y tótem del Ayuntamiento Murcia	189
Imagen 34.- Anuncio Agenda Cultural Ayuntamiento de Murcia.....	190
Imagen 35.- Capturas redes sociales del Ayuntamiento de Murcia	191
Imagen 36.- Programa Crecemos Diseñando.....	192
Imagen 37.- Campañas sociales sobre movilidad (2016), medio ambiente (2019) y salud pública (2020)	193
Imagen 38.- Campañas de limpieza (2015).....	194
Imagen 39.- Campañas de sensibilización del Ayuntamiento de Murcia, 2019-2020	195
Imagen 40.- Primer encuentro de Participación Vecinal, marzo 2010	197
Imagen 41.- Cartel anunciador de las jornadas “Murcia en futuro”, octubre de 2018	199

Imagen 42.- Logo y eslogan de la campaña de comunicación municipal de Barcelona de 1984	220
Imagen 43.- Cartelería de la segunda campaña de comunicación municipal de Barcelona en 1985	221
Imagen 44.- Trazado del Corredor Mediterráneo en España	228
Imagen 45.- Anillo verde de Vitoria	247
Imagen 46.- Logotipo turístico de la Región de Murcia en los años 80	250
Imagen 47.- Logotipo turístico de la Región de Murcia.....	250
Imagen 48.- Logotipo turístico de la Región de Murcia entre 2009 y 2012....	251
Imagen 49.- Logotipo turístico de la Región de Murcia entre 2012 y 2014....	252
Imagen 50.- Logotipo actual turístico de la Región de Murcia	253
Imagen 51.- Logotipo turístico del Ayuntamiento de Murcia	254
Imagen 52.- Logotipo institucional del Ayuntamiento de Murcia	255
Imagen 53.- Logotipo turístico actual del Ayuntamiento de Murcia.....	256
Imagen 54.- Logotipo institucional actual del Ayuntamiento de Murcia	257
Imagen 55.- Vista virtual de la web del Ayuntamiento de Murcia.....	258
Imagen 56.- Logotipo de Murcia Capital Gastronómica, 2020	259
Imagen 57.- Logotipo turístico del Ayuntamiento de Málaga, 2017	260
Imagen 58.- Vista virtual de la web del Ayuntamiento de Málaga.....	261
Imagen 59.- Logotipo turístico del Ayuntamiento de Vitoria.....	262
Imagen 60.- Vista virtual de la web del Ayuntamiento de Vitoria	262
Imagen 61.- Logotipo institucional del Ayuntamiento de Vitoria.....	263
Imagen 62.- Imagen y aplicación de www.tu.murcia.es	301

ÍNDICE DE SIGLAS

- 1.- Alta Velocidad Española [AVE]
- 2.- Asociación de Ciudades y Regiones para el Reciclado [ACRR]
- 3.- Asociación para la Colaboración de Puertos y Ciudades [RETE]
- 4.- Asociación de Diseñadores Gráficos [ADF-FAD]
- 5.- Association for Public Participation [IAP2]
- 6.- Boletín Oficial del Estado [BOE]
- 7.- Boletín Oficial de la Región de Murcia [BORM]
- 8.- Bus de Tránsito Rápido [BTR]
- 9.- Centro de Estudios de Opinión Pública [CEMOP]
- 10.- Centro de Cooperación del Mediterráneo [UICN]
- 11.- Centro de Investigaciones Sociológicas [CIS]
- 12.- Consultor Creativo del Área [CCA]
- 13.- Comunidad Autónoma de la Región de Murcia [CARM]
- 14.- Director de Comunicación [Dircom]
- 15.-Estrategia de Desarrollo Urbano Sostenible Integrado [EDUSI]
- 16.- Federación Española de Municipios y Provincias [FEMP]
- 17.- Feria Internacional de Turismo [FITUR]
- 18.- Fondo Europeo de Desarrollo Rural [FEDER]
- 19.- Grupo Interdisciplinario de Estudios Críticos y de América Latina [GIECRYAL]
- 20.- Global Market Inside [GMI]
- 21- Hipótesis principal de la tesis [H1]

- 22.- Holding Olimpic [Holsa]
- 23.- Instituto Nacional de Estadística [INE]
- 24.- Life Healtland Proyect [LiEI]
- 25.- National Brand Index [NBI]
- 26.- Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Unión Europea [ODS]
- 27.- Objetivo General de la tesis [OG]
- 28.- Objetivo Específico Primero [OG1]
- 29.- Objetivo Específico Segundo [OE2]
- 30.- Objetivo Específico Tercero [OE3]
- 31.- Objetivo Específico Cuarto [OE4]
- 32.- Objetivo Específico Quinto [OE5]
- 33.- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]
- 34.- Red de Ciudades Amigas de la Infancia [UNICEF]
- 35.- Red Europea de Desarrollo Sostenible [ESDN]
- 36.- Red Europea de Conocimiento Urbano [EUKN]
- 37.-Universidad de Murcia [UMU]

Capítulo 0. Resumen

La gestión de la marca-ciudad se ha convertido en un asunto estudiado en las principales universidades del mundo, y puesto en práctica por gobiernos y organizaciones de ciudades y países. Con una buena gestión de marca, y gracias a su comunicación, es posible evidenciar los logros de la gestión para el fortalecimiento de la competitividad y la imagen de las ciudades, incluso, en clave política.

Las ciudades son espacios de referencia para afrontar retos y son también espacios de autoridad social, cultural y económica. La ciencia, el arte, la innovación tecnológica, emergen con más facilidad en las ciudades y también el cambio social y los avances hacen posible las mejoras universales en la calidad de vida de las personas. No son los estados las unidades operativas en la nueva economía del conocimiento, sino son las ciudades.

Quizás por ello, la forma más inteligente de creación de ventaja competitiva en una sociedad globalizada y abierta es a través de un proyecto de ciudad que dinamice los diferentes actores, estimule el sentimiento de pertenencia a un lugar y ponga en valor el capital humano. Es lo que lo que en el mundo anglosajón han denominado estrategias de *city branding*.

Las marcas territoriales han sido analizadas por estudiosos de diferentes disciplinas, predominando las especializadas en marketing, turismo, publicidad, arquitectura o incluso sociología. Sin embargo, apenas se encuentran estudios sobre las marcas de ciudad realizados por profesionales o expertos en política, lo que ha motivado la complejidad de esta investigación.

La intensa revisión bibliográfica realizada en esta tesis ha permitido analizar el fenómeno del *branding* como un concepto holístico. Su aplicación ha sido determinante para delimitar su estudio como un todo, independientemente de la disciplina que se tratara.

El estudio de caso concreto del municipio de Murcia ha supuesto una oportunidad, ya que la búsqueda de factores de éxito o fracaso en la implantación política de su marca, ha permitido obtener una visión panorámica de los elementos y las variables que definen la posible construcción de una marca de ciudad exitosa, de cualquier marca-ciudad.

Para determinar esas variables, según el marco teórico, hemos aislado un conjunto de ocho factores, partiendo de la referencia de Kloter y Gertner (2002) que, junto a otros autores, establecieron un decálogo exhaustivo para los procesos de marcas de ciudad (2010).

El modelo de Braun (2012) por el que los *stakeholders* del municipio, o los grupos de interés, representan una influencia del 30% para que la marca sea clara y coincida con la percepción del resto de ciudadanos, ha servido para fijar la variable independiente, y abordar la hipótesis principal de esta investigación que sitúa a la Participación y el Diálogo como los factores más relevantes.

Las ocho variables seleccionadas han centrado cada uno de los debates abiertos a través de las tres técnicas, grupales e individuales, que hemos aplicado: el método Delphi, las entrevistas en profundidad y los *focus groups*.

Mediante este marco metodológico hemos puesto a prueba el objetivo principal de esta investigación: evaluar la influencia de las variables de gestión, de participación y de comunicación en el éxito de los procesos de implantación de la marca de ciudad; así como los objetivos específicos, en especial demostrar el fracaso de los distintos intentos que ha habido para la implantación de la Marca Murcia desde el año 1978, fecha en la que comienzan a constituirse los primeros ayuntamientos de la democracia en España, hasta el año 2020.

A través del análisis documental hemos profundizado en la realidad de la Marca Murcia y en la historia de su fracaso. Los primeros años de la democracia (1978-1995), el municipio de Murcia no abordó ningún intento de implantar una marca de ciudad, ya que, como todos los ayuntamientos de España, estaba sumergido en la transición democrática. Desde entonces son escasas las estrategias de comunicación realizadas para mejorar la imagen y la reputación de la ciudad de Murcia en el exterior, hasta el año 2015, fecha en la que comienza a elaborarse la Estrategia de Ciudad Murcia 2020 y su continuidad con la Agenda Urbana 2030.

Por último, el análisis de contenido y el estudio de *benchmark* han permitido monitorizar los elementos de la Marca Murcia y comparar las mismas variables de otras tres ciudades españolas como herramienta para testear los factores que determinan la implantación de una estrategia de marca exitosa.

Las conclusiones finales de esta tesis contribuyen a enriquecer la función social de la universidad y de la academia, al ofrecer, de manera general, nuevas posibilidades a las autoridades políticas locales y grupos de interés en la búsqueda de una marca de ciudad que perdure en el tiempo; y en modo particular, para definir los valores territoriales, humanos y culturales que conforman la Marca Murcia.

0.1.- Introducción y Justificación

El 1 de octubre de 2019, el Palacio Almodí de Murcia acogía unas jornadas, organizadas por la Universidad de Murcia y el Ayuntamiento de Murcia, en las que resonaba un relato ya implantado en otras muchas ciudades del mundo: *el city branding*.

La puesta en valor de este seminario, abierto al público, junto con otros proyectos que más tarde se abordarán en esta investigación, supuso un claro ejemplo de la voluntad política del Ayuntamiento de Murcia de poner en marcha una estrategia ligada a la marca de ciudad.

Pero, ¿por qué esta apuesta -a priori repentina- en focalizar los esfuerzos municipales para desarrollar una estrategia de este tipo en una ciudad como Murcia?, ¿qué rentabilidad política y social podría tener un ‘municipio de provincias’ en poner en marcha un proyecto de ciudad?, ¿qué repercusión podía tener en el desarrollo económico y social del municipio en pleno siglo XXI?, ¿por qué se tardó tanto en abordar una estrategia de *place branding*?, ¿hubo antes otros intentos?

En primer lugar, y antes de entrar en el fondo de estas y otras cuestiones, cabría preguntarse por qué Murcia y los murcianos adolecen, en parte, de un falso complejo de inferioridad que no se corresponde con la realidad de su imagen o proyección exterior.

Si analizamos, en una primera aproximación coyuntural, la aparición del término Murcia en los medios de comunicación (prensa, radio y televisión), parece imponerse cierta duplicidad y confusión entre los mensajes relativos a la Región de Murcia y los que provienen o van dirigidos hacia el municipio. La realidad es que la mayoría de los medios nacionales y regionales utilizan la palabra ‘MURCIA’ indistintamente para referirse a la comunidad autónoma y a la ciudad, una casuística que no es única de Murcia, sino que se puede trasladar al resto de capitales de regiones uniprovinciales, como es el caso de Madrid.

Por ejemplo, una noticia publicada por el diario El País, el 19 de febrero de 2020, respecto al veto parental aplicado por el gobierno autonómico de la Región de Murcia, titulaba: “*El Gobierno pide a la Justicia que actúe con urgencia y suspenda ya el veto parental en Murcia*”. (Silió, 2020)¹. En otro de los principales medios escritos de España, el diario El Mundo, titulaba de la misma manera otra noticia referente al gobierno regional, publicada el 13 de febrero de

¹ Silió, E. 2020, “El gobierno pide a la Justicia que actúe con urgencia y suspenda ya el veto parental en Murcia”, El País, disponible en https://elpais.com/sociedad/2020/02/18/actualidad/1582040887_828008.html, [consulta: 19 de marzo de 2020]

2020: “Murcia planta en una reunión a Isabel Celaá y afirma que no piensa retirar el pin parental”. (San Martín, 2020)².

Estas dos cabeceras de tirada nacional utilizan la palabra ‘MURCIA’ también para referirse al municipio. El diario El País, por ejemplo, abordaba una noticia municipal de la siguiente manera: “Un profesor de Murcia se declara “objeto” del veto parental y no pide los permisos a los padres”. (Vadillo, 2020)³. El diario El Mundo titulaba una noticia de carácter municipal de la siguiente manera: “Las violaciones denunciadas por tres hermanas estadounidenses en Murcia ocurrieron en dos domicilios”. (Efe, 2020)⁴. Este mismo proceso de titulación puede aplicarse al resto de medios nacionales.

La ciudad de Murcia cuenta así con un primer problema: cualquier percepción generada a nivel nacional por una acción realizada en el ámbito regional, ya sea positiva o negativa, incidirá de manera sustantiva en ese concepto indeterminado de la reputabilidad del municipio del mismo nombre, y viceversa, cualquier repercusión mediática de la ciudad de Murcia incidirá de manera directa en la reputación de la Región.

En segundo lugar, la percepción de Murcia en el resto de España podría verse cada vez más deteriorada por culpa de factores externos e internos que afectan a la capacidad de desarrollo de una estrategia de *branding* de ciudad exitosa. De nuevo, la asociación con la Región de Murcia hace que las situaciones negativas producto de situaciones ajenas pudieran afectar de manera peyorativa a la percepción los ciudadanos.

Pero no sólo se detecta esta situación por estas actuaciones. Las mofas y risas hacia la forma de hablar de los murcianos, su cultura, o sus costumbres se ha convertido, cada vez más, en un elemento de humor entre los programas de mayor audiencia de televisión, así como en gacetas y otros medios escritos de carácter humorístico.

En el ámbito de la comunicación y el *branding*, las redes sociales también son un hervidero de elementos problemáticos para el desarrollo de una efectiva

² San Martín, O.R. 2020, “Murcia planta en una reunión a Isabel Celaá y afirma que no piensa retirar el pin parental”, El Mundo, disponible en <https://www.elmundo.es/espana/2020/02/13/5e453c1cfc6c83e5098b4698.html>, [13 de febrero de 2020]

³ Vadillo, V., 2020, “Un profesor de Murcia se declara “objeto” del veto parental y no pide los permisos paternos”, El País, disponible en https://elpais.com/sociedad/2020/02/11/actualidad/1581426350_670524.htm, [12 de marzo 2020]

⁴ Efe, 2020, “Las violaciones denunciadas por tres hermanas estadounidenses en Murcia ocurrieron en dos domicilios”, El Mundo, disponible en <https://www.elmundo.es/espana/2020/01/03/5e0f31bdfdddfa1258b461f.html>, [3 de enero 2020]

Marca Murcia, pero también son una oportunidad para el desarrollo de una estrategia adecuada. Muchos eslóganes y frases que se comparten en redes como Twitter o Facebook resultan ofensivas para Murcia, como la expresión “*Murcia Soterrada*”, que se puso de moda a través de un programa radiofónico de la Cadena Ser, La Vida Moderna, (Radio Murcia, 2017)⁵, o “*Murcia is not Spain*”, popularizado en las redes sociales.

Uno de los humoristas más importantes del panorama nacional y con mayor audiencia, David Broncano, llegó a afirmar en el programa *La Resistencia*: “*¿Cómo voy a tener acento de Murcia? Eso es peor que tener una ETS*”, según recogía el diario El Periódico. (Redacción Yotele, 2019)⁶

Otro de los programas de mayor audiencia televisiva de España, *El Hormiguero* (2017), en Antena 3, también realizó un *sketch* de humor sobre Murcia titulado “*¿Cómo ser un buen murciano?*”, en el que se parodiaba el lenguaje, las costumbres y la manera de ser de los murcianos. Y son muchas las veces que el programa *El Intermedio* de la Sexta hace referencia a Murcia o a los murcianos.

Estos hechos no han pasado desapercibidos para la mayoría de murcianos, que no se ven reflejados en la proyección exterior de la imagen de ciudad desde hace varios años. El diario El Mundo publicaba en 2016 un artículo titulado: “*Por qué Murcia puede convertirse en el nuevo Lepe*”. El cuerpo del artículo, de nuevo de carácter humorístico, decía lo siguiente:

Sí, Murcia, la Huerta de Europa, la tierra que ha visto nacer a personajes tan dispares como Isaac Peral -inventor del submarino- o José Antonio Camacho, le está comiendo la tostada a Lepe. Hasta tal punto que parece haberse erigido en la musa perfecta para las mentes más ingeniosas de nuestro territorio patrio. La diana perfecta para el chascarrillo. Un maná de hilaridad para el pitorreo nacional de origen desconocido. (Gómez, 2016).⁷

Otro medio de relevancia nacional, como es el diario Público, reflejaba en 2019 una noticia en el mismo sentido, titulaba: “*Murcia, el nuevo Lepe*”. Según

⁵ Radio Murcia 2017, “La Vida moderna es gritar Murcia Soterrada”, [postcat], 15 de mayo, disponible en https://cadenaser.com/emisora/2017/05/19/videos/1495182299_264113.html, [12 de marzo 2020]

⁶ Redacción Yotele, 2019, “La controvertida frase de David Broncano sobre el acento murciano en 'La resistencia'”, Barcelona: *El Periódico de Catalunya*, disponible en <https://www.elperiodico.com/es/yotele/20190608/broncano-resistencia-acento-murcia-ets-7495555>, [9 de febrero 2020]

⁷ Gómez, J.A. 2016, “Por qué Murcia puede convertirse en el nuevo Lepe”, *El Mundo*, 22 de febrero de 2016, disponible en <https://www.elmundo.es/f5/2016/02/22/56cb5a43268e3e4d598b4648.html> [16 de febrero 2020]

este artículo, y en referencia a la pérdida de la hegemonía humorística de Lepe, señalaba:

Chistes de generaciones analógicas que poco a poco fueron perdiendo chispa y virando hacia el este peninsular. Hacia un lugar de calor sofocante y en el que, dicen los más sibilinos, deberían usar subtítulos para ser entendidos: Murcia. (Carmona, 2019).⁸

En el mismo medio entrevistaron a humoristas de origen murciano como Raquel Sastre, Miguel Maldonado, Pedro Vera, u otros no nacidos en la Región de Murcia, pero muy ligados a la misma, como Joaquín Reyes, y el relato era bastante coincidente: Murcia se ha convertido en un chascarrillo propiciado por las redes, especialmente entre los más jóvenes, y que se ve aumentado por un sentimiento de elitismo desde otras partes de España.

El diario El País también recogía, en 2018, un artículo titulado: “*Preguntamos a cómicos murcianos por qué se hacen tantos chistes sobre Murcia*”. Según, Miguel Ángel González, humorista de la Región de Murcia, fue un descubrimiento:

El desconocimiento de Murcia fue un descubrimiento para el humor, un campo abierto para chistes y bromas. No creo que esto empezara en una fecha concreta, es la suma de muchas cosas. Por ejemplo, los sucesos más extraños o más divertidos siempre parecen pasar en Murcia /.../ Siempre ha habido chistes de andaluces, catalanes y madrileños, pero nunca antes ha habido tanta broma con una comunidad pequeña. (Sánchez Hidalgo, 2018)⁹.

Todos coinciden en una cosa, el principal gancho que está teniendo este humor desmedido hacia Murcia es que no está basado en bromas genéricas que podrían aplicarse a cualquier otro lugar de España, sino que está basado en clichés propios de la Región, su acento o sus costumbres.

Pero, ¿es cierta esta percepción negativa que tienen los murcianos de sí mismos?, ¿existe realmente una imagen deteriorada de Murcia y los murcianos?, ¿cuál es la percepción real y la reputación de la ciudad de Murcia fuera de su territorio? Las instituciones murcianas, los agentes sociales y económicos, los prescriptores de opinión deben trabajar para aclarar esta situación, y una de las mejores estrategias para ello es, sin lugar a dudas, trabajar en una estrategia de

⁸ Carmona, José, 2019, “Murcia, el nuevo Lepe”, *Público*, 3 de febrero de 2019, disponible en <https://www.publico.es/sociedad/humor-finde-murcia-nuevo-lepe.html>, [16 de febrero 2019]

⁹ Sánchez Hidalgo, E. 2018, “Preguntamos a cómicos murcianos por qué se hacen tantos chistes sobre Murcia”, *El País*, 9 de junio de 2018, disponible en https://verne.elpais.com/verne/2018/06/08/articulo/1528473584_621600.html, [3 de febrero de 2019]

branding diferenciadora, que se vea reflejada en una estrategia de ciudad con futuro.

La ciudad de Murcia es la séptima capital más poblada de España, y una de las cien primeras de Europa. Otras muchas ciudades, con mucha menos población y menores potencialidades de éxito, han conseguido implementar a estas alturas una estrategia de ciudad exitosa, con enormes repercusiones económicas, sociales y políticas. ¿Qué factores diferencian a Murcia de otras grandes ciudades?, ¿han fracasado los distintos modelos de desarrollo de implantación de la marca con respecto a otras ciudades?, ¿ha existido realmente algún intento de implantar una marca?, ¿qué tiene que hacer la ciudad de Murcia para estar al nivel de las grandes ciudades del mundo?

Desde Nueva York hasta París, pasando por otras grandes capitales como Londres, Ámsterdam o Barcelona, han logrado un futuro y un reconocimiento que han impuesto en el imaginario colectivo a través de una marca, unas percepciones o un recuerdo (imagen 1).

Nadie se atrevería hoy en día a dudar de la importancia que tiene el marketing y la comunicación visual, la estrategia de *branding*, en estas ciudades, amparadas también por otras herramientas de difusión nacional e internacional de gran calado, como el cine o la cultura. También la importancia que recogen como capitales las principales potencias del mundo, o casi-capitales, como el caso de Nueva York.

Estas ciudades han sido el centro del mundo en determinados momentos de la historia, inmortalizadas a través de imágenes, fotografías históricas o grandes películas que eternizarán el recuerdo y el nombre de las mismas en el pensamiento colectivo. Han ejercido como focos de avances tecnológicos, sociales y humanos.

Son elementos, por tanto, difíciles de superar en términos netos, pero no estamos hablando de una competición, sino de un correcto posicionamiento.

Imagen 1.- Desarrollo visual de marca-ciudad Nueva York, Ámsterdam y París

Fuente: Páginas oficiales Ayuntamientos de Nueva York, París, y Amsterdam

No sólo las grandes capitales han abarcado el campo del *city branding* como estrategia de ciudad y posicionamiento en un mundo cada vez más globalizado. Otras urbes como Oporto, Helsinki o Melbourne han conseguido posicionarse como referentes internacionales de estrategias positivas de marca (imagen 2). Ciudades que, como Murcia, no son capitales nacionales, pero sí se sitúan en las primeras posiciones de crecimiento poblacional en sus respectivos países.

Imagen 2.- Desarrollo visual de marca de Oporto, Melbourne y Helsinki

Fuente: Páginas oficiales de Ayuntamientos de Oporto, Melbourne y Helsinki

Y es que por primera vez en la historia de la humanidad la mayor parte de la población del planeta vivirá en las ciudades. El frenético desarrollo demográfico y urbanístico de los próximos años llevará aparejado numerosos desafíos. Naciones Unidas estima que la población será de 5.000 millones de personas en el año 2030, el 60 por ciento de la población mundial, lo que conllevará el aumento de megaurbes y ciudades en general. (De los Reyes, Ruiz y Zamarreño, 2017:156)

Como señalábamos al comienzo de este trabajo, las unidades económicas realmente operativas y relevantes de la nueva economía del conocimiento no son los Estados, sino son las ciudades. Bajo esta premisa

objetivable, hay una distinción básica entre ciudades, al margen de su tamaño, de su nivel de desarrollo económico o de su perfil urbano, algo íntimamente ligado al estudio de lo que se ha venido en llamar en el mundo anglosajón como *place branding* o marca-ciudad.

En este sentido, y con esta investigación pretendemos también demostrar que, a pesar de la situación peyorativa a la hora de lanzar la imagen de Murcia en el exterior, una buena planificación de marca puede ser una oportunidad.

Desde una perspectiva puramente académica, queremos desarrollar en profundidad un análisis teórico-práctico poniendo el foco en las variables de éxito necesarias en la construcción de la marca-ciudad. Esta investigación es de interés para el campo universitario porque aporta mayor luz a los escasos estudios de investigación realizados sobre marcas de ciudad en el ámbito de la comunicación política, desligando el estudio de estas marcas desde una perspectiva meramente del marketing, y ahondado en nuevas variables, como la influencia de la participación y el diálogo social en la construcción e implantación de la marca, el liderazgo político, etc.

Pretendemos, entonces, realizar un estudio desde una visión holística, que comprenda nuevos elementos definidos con exactitud a lo largo de esta investigación y de interés para la universidad.

Además, es de relevancia académica pues sentará las bases de futuras investigaciones ligadas a la Ciencia Política, basadas en las posibles relaciones entre variables de interés y éxito de las marcas de ciudad, con especial incidencia de la comunicación política y en la participación social.

El caso de Murcia es, como hemos visto anteriormente, paradigmático en tanto que, a pesar de haberse convertido en la séptima ciudad con mayor incremento de población, y una de las cien primeras de Europa, no ha conseguido implementar un discurso que identifique a todos sus habitantes, y que parece anclado en el pasado.

Escribía el gran filósofo español Julián Marías, “Lo que más me inquieta es que en España todos se preguntan, ¿Qué va a pasar? Casi nadie se pregunta, ¿Qué vamos a hacer?”. (Marías, 2015 citado en Valeolmillos, 2015:1). Con este estudio pretendemos resolver este paradigma aportando para futuras investigaciones la metodología y las herramientas que sean necesarias para situar a la ciudad de Murcia en el lugar que se merece.

Capítulo I. Objetivos y Marco Teórico

1.1.- Estado de la cuestión

Determinar los objetivos de este estudio desde un solo ámbito sería harto complicado, ya que la marca-ciudad, o *city branding*, acumula décadas de estudios en ámbitos dispares y a la par complementarios. No solo es una cuestión de gestión pura, sino también de participación en el campo del marketing, de la propia arquitectura y del diseño urbanístico de la ciudad, sus elementos culturales o turísticos, y de su política de comunicación y promoción exterior.

Aunque generalmente los profesionales de la comunicación difunden la idea de que el *city branding* se reduce a la creación de un logotipo o slogan (como el *I love NY* popularizado por Milton Glaser en los años 70 y 80), este tipo de discurso básico ha sido superado para convertirse en un trabajo multidisciplinar. Y es que la marca territorial no es solo una cuestión de imagen o identidad corporativa, sino toda una serie de valores, idiosincrasia y manifestación de sentido de pertenencia a una comunidad, a un territorio, por parte de los ciudadanos. El más analizado por todos los expertos es el relativo al marketing de ciudad y a su repercusión económica en las ciudades.

En la actualidad, aunque el origen del *city branding* es anglosajón, es en Latinoamérica donde más estudios se están realizando sobre la importancia del “mercadeo de ciudades”, o marketing de ciudad, para el desarrollo de las complejas ciudades latinoamericanas, especialmente desde el prisma económico. Destacan análisis como el de “*El mercadeo de lugares como herramienta estratégica para el municipio de Viotá*” y publicado en la revista EAN, en el que se ofrece una visión holística del proceso de desarrollo de una estrategia de marketing de ciudad. (Rodríguez y Quijano, 2017: 119-139)

Otro estudio sobre el “*Citymarketing en ciudades intermedias: caso Palmira*”, representa un ejemplo de éxito en el desarrollo e implementación de una estrategia de marketing de ciudad basada en el estudio de la situación de la ciudad, sus recursos y su gente. (Bandillo Mendoza, 2010:98-125).

En 2018 aparece publicado un interesante estudio, en este caso titulado “*El Citymarketing: una herramienta de competitividad turística*”, más centrado en las repercusiones económicas, especialmente por parte del turismo, del desarrollo de una estrategia exitosa de la marca-ciudad. (Palma Pérez, 2018: 1)

Los análisis y las investigaciones, por tanto, sobre los procesos de marketing de ciudades están a la orden del día como herramienta de desarrollo de las ciudades en el siglo XXI. Ya no son sencillamente un instrumento para

atraer turismo, como cualquier campaña publicitaria, sino que estos procesos constituyen una estrategia de desarrollo completo de la ciudad, para convertirse en referente dentro de un ámbito concreto y mejorar la vida de las personas que la habitan.

Según algunas investigaciones de referencia en este ámbito, el éxito de la marca aparece ligado a conceptos indeterminados, a percepciones sutiles vinculadas a la identidad:

La identidad del lugar donde uno vive una experiencia total, implica la sensorialidad global del ser y también las emociones y las sensaciones lúdicas o trascendentes, según el caso, que la mayor parte apelan a la imaginación fantástica de los individuos. Vivir personalmente un tal tipo de experiencia es vivir un juego, un espectáculo y un rito. (Costa, 2004: 131).

Sin embargo, el *branding* como disciplina aplicada a la ciudad pretende atribuirle a ésta las cualidades de un producto, lo cual “contempla estrategias de venta de su propia imagen que sustituyen el valor material por el simbólico e intentan combinar la promoción interna de la ciudad y su proyección ante el mundo”. (García de León, 2013: 14)

Hoy el *city marketing* y las marcas de ciudad son un punto en la agenda de todos los gobiernos. La creciente competencia interterritorial da lugar a un mercado de ciudades y ello sienta las bases para considerar la ciudad como una organización que lucha con otras ciudades en un mercado. Para hacerlo de manera exitosa, “muchos gobiernos locales recurren a herramientas de gestión empresarial para el diseño de su estrategia, entre las cuales se encuentra la orientada a la demanda por excelencia: el marketing”. (Seisdedos, 2006: 49).

Otro ámbito de estudio en la marca-ciudad ha sido el del diseño urbanístico y arquitectónico que, coinciden los expertos, confluye con el aspecto económico. Los grandes edificios, las estructuras arquitectónicas más emblemáticas, los iconos urbanísticos más vanguardistas, han sido durante todo el siglo XX el reflejo de las decisiones encaminadas a convertir la arquitectura en la verdadera marca de ciudad.

Jameson (1991) asegura que “de todas las artes, la arquitectura es la que se encuentra por su esencia más próxima a la economía, ya que, a través de las concesiones municipales y los valores inmobiliarios, mantiene con ella una relación prácticamente inmediata” (p.18).

En términos urbanísticos lo que da carácter a la ciudad no son ni sus carreteras ni su alcantarillado, sino aquellos edificios emblemáticos que la caracterizan y con las que la identificamos. La implantación de la marca-ciudad en Barcelona, por ejemplo, con la Sagrada Familia o la obra de Gaudí, y Málaga,

con el museo Picasso, son dos modelos de éxito de implantación de la marca-ciudad en España.

Otro aspecto que se abordará en esta investigación será la repercusión que la marca-ciudad tiene en la expresión cultural del territorio y su desarrollo turístico.

Numerosos estudios culturales (Richards 2001; Florida 2002; Bonet, 2003; Balibrea, 2006; Ramos, 2007; Correa, 2010) han profundizado sobre la aportación del marketing urbano al turismo cultural. Algunos identifican el éxito de ciudades del siglo XXI con la capacidad de atraer inversión a través del turismo cultural.

En el ámbito de la comunicación y promoción existen muchas aportaciones provenientes de expertos como: Costa, 2004; Chias, 2005; Anholt, 2005; Seisdedos, 2007; Belloso, 2010, que defienden estrategias de comunicación desde la administración local y cuyo ámbito de aplicación debe ir renovándose con el tiempo.

Entre estas aportaciones destaca la de Casado (2006), quien defiende la comunicación planificada:

En la planificación de la comunicación para dar a conocer una determinada identidad suele ser coincidente el uso de los medios masivos, siendo la publicidad uno (sic) de las estrategias comunicacionales más utilizadas. Adicionalmente se realizan acciones de relaciones públicas como participar en exhibiciones, ferias, congresos, eventos formales e informales, patrocinios de eventos free press y misiones comerciales. (p. 2).

En el campo de las Ciencias Sociales han surgido numerosos análisis sobre las estrategias que deben desarrollar las ciudades. Expertos como Harvey (2005); Fernández, G. & Paz y S. (2005); Garnier (2006); Armas (2007); Precado & Mínguez (2010), han trabajado sobre herramientas filosóficas y antropológicas para explicar el papel que desempeña la ciudad y el espacio urbano; a la vez que aparecen lecturas complementarias que abordan directamente el tema del *branding* de ciudad, la competencia interurbana, el desarrollo local y las nuevas políticas territoriales.

Por último, en el ámbito de las Ciencias Políticas son muy escasos los estudios realizados en esta materia, de ahí la importancia de abordar esta cuestión desde un punto de vista multidisciplinar que determine el éxito o el fracaso político en la implantación de la marca-ciudad.

Ritter (2004) aborda el aspecto político relacionado con la imagen de la ciudad y la reputabilidad de la misma. Según el autor, “la reputación de las ciudades se construye desde las acciones responsables basadas en la

transparencia, la coherencia, la consistencia y la armonización de los intereses de la sociedad global que garantiza la sostenibilidad. Estas acciones y conductas permiten construir confianza”. (p. 2).

Otro teórico, Villafañe (2006), considera que la imagen se diseña para que las ciudades y países sean atractivos al público, de modo que provoquen interés, creen recordación y generen valor a la marca. Según este, “los tres factores críticos de la gestión de la imagen son la notoriedad, la valoración y la diferenciación”. (p. 34).

Son muchos los estudios de casos de este tipo planteados en varias ciudades del mundo, pero ninguno en concreto sobre la ciudad de Murcia. Manuela de Carlo, Silvia Canali, Annette Pritchard, Nigel Morgan estudiaron para la Universidad de Milán la transformación que tuvo esta ciudad antes de la Expo Universal de 2015. Su trabajo, “*Moving Milan towards Expo 2015*”, combinaba la investigación primaria cuantitativa y cualitativa. (De Carlo et al., 2009: 4).

Estos autores analizaron las percepciones reales y potenciales de los turistas, el producto patrimonial de Milán, la personalidad de la marca y la huella dactilar de la misma a lo largo de los años posteriores hasta la celebración de la Expo.

También en Italia, Alberto Vanolo reflexionó en 2008, a través de su libro “*The image of the creative city*”, sobre la imagen creativa de la ciudad de Turín. Presentó algunas reflexiones sobre las políticas de *branding* de la ciudad italiana, a través de la revisión de una muestra de materiales promocionales y documentos creativos. (Vanolo, 2008:15-16).

En América Latina se han abordado, desde distintas perspectivas, estudios de casos de ciudades. Kalandides analizó el caso de Bogotá desde una perspectiva economicista, centrado en la participación ciudadana. El trabajo realizado sirvió a los funcionarios de Bogotá para diseñar la estrategia, pero también describió las tensiones y dificultades que iban a encontrar, así como los compromisos prácticos que debían alcanzar para implementar la marca. (Kalandides, 2011: 3).

El profesor Yi-De Liu realizó un estudio de caso de la ciudad de Liverpool como capital europea de la cultura 2008. Examinó los datos cuantitativos recogidos de una encuesta presencial basada en 611 cuestionarios entre los residentes locales, visitantes de la zona de influencia inmediata, turistas domésticos y visitantes extranjeros. El análisis se hizo, primero investigando la impresión de los encuestados en la marca Liverpool 08 y la campaña de *branding*, y luego explorando los efectos de la campaña. Al final abordó el posicionamiento de Liverpool comparado con otras ciudades similares. (Yi-De L., 2015:4).

Teniendo en cuenta que no consta la existencia de estudios publicados sobre la Marca Murcia en ninguna de las disciplinas señaladas anteriormente, el ámbito de estudio de este trabajo debe plantearse en una doble dimensión: una global, relacionada con el análisis político de la implantación de una estrategia de marca, y una local, relacionada con la estrategia de ciudad del municipio de Murcia.

Estamos aplicando, por lo tanto, en la parte teórica de este trabajo, lo que algunos expertos han denominado como ‘Sociología Urbana`:

El citymarketing debe inicialmente establecerse como un instrumento de desarrollo y gestión urbana, que tiene la capacidad de integrar los demás procesos de planeación y desarrollo de las ciudades y sus territorios, concepto cuyas raíces se pueden encontrar en la Sociología Urbana. (Mendoza, 2010: 101)

Estudiar, sin embargo, estos procesos de marketing de ciudades es una tarea compleja. Pese a que existen numerosos estudios en la actualidad sobre la metodología aplicable a estos casos, estos se desarrollan siempre bajo la referencia de Kloter, Gertner, Rein y Haider y su libro “*Marketing internacional de lugares y destinos: estrategias para la atracción de clientes y negocios en Latinoamérica*”, en el que establecen un decálogo exhaustivo de variables de estudio para el marketing de ciudades y procesos de city branding (Kloter et al., 2010:7-11).

En 2018, la Universidad de Alicante publicó un estudio sobre la “*Teoría y Metodología para el estudio de la Mercadotecnia Urbana*”, desarrollada por la investigadora Marlen del Carmen Ruiz Otero, miembro del Grupo Interdisciplinario de Estudios Críticos y de América Latina [GIECRYAL], en el que, en primer lugar, afirma que la relación entre la reputación y el resto de los intangibles se puede establecer a partir de dos ideas que tienen la categoría de principios: “primero, que la reputación refuerza al resto de los activos intangibles y, en consecuencia, los revaloriza; en segundo lugar, que recíprocamente el fortalecimiento de la marca, la cultura ciudadana o la responsabilidad social consolidan la reputación de una ciudad.” (Ruiz Otero, 2018: 52).

En conclusión, el concepto de la marca territorial representa un ejercicio de defensa de la identidad local en el sentido más amplio frente a la sociedad globalizada. El objetivo final para crear una marca-ciudad está íntimamente ligado a la promoción de la ciudad como destino turístico, pero también como centro de negocios, lugar de residencia o polo de atracción de conocimiento e innovación. Construir una marca-ciudad no se centra únicamente en recrear una identidad visual, basada en aquellos hitos visibles más importantes de la ciudad, sino que debe cuidar eso que los expertos llaman “intangibles”, como las percepciones, las sensaciones.

Existen numerosas herramientas comunes en las campañas de marketing estratégico de las ciudades, como, por ejemplo, el uso de eslóganes atractivos: “*Das Neue Berlin*”, “*Basel beats differently*” o “*Edinburgh: Inspiring Capital*” (De los Reyes et al., 2017: 158), pero cualquier estrategia no puede basarse en una decisión unilateral del político de turno, ni de la agencia de comunicación que la desarrolle.

La participación social, la búsqueda compartida de la identidad común, la planificación estratégica, y, en definitiva, la comunicación política, son procesos claves en la implantación de la marca-ciudad, por lo que, entre los objetivos para la puesta en funcionamiento de la misma será fundamental la búsqueda de los factores de éxito y fracaso de otros modelos de ciudad que ya se han implementado.

1.2.- Objetivo de la investigación

La gestión de las ciudades se ha establecido en las administraciones locales como una actividad determinante para el siglo XXI, de tal forma que ha llegado a conquistar el sitio que hasta hace poco ocupaba la planificación estratégica. El uso del término gestión es, según algunos autores, “un reflejo de la irrupción del mercado global de los gobiernos locales, que optan por el cortoplacismo, debilitados por su estrecho margen de actuación ante la incertidumbre del mercado”. (Coraggio, 2001: 10).

Y es que esta gestión se ha realizado, desde la antigüedad, con criterios internos; bastaba con que los servicios funcionaran, se encendieran las farolas y las calles estuvieran limpias. Pero ya no es suficiente con mantener unos servicios públicos. Las ciudades compiten entre sí para atraer turismo, empresas, empleo, inversión, etc. En esa competencia, la marca de ciudad es clave.

Los gobiernos locales no pueden ser meros gestores de presupuestos, sino que deben tener un proyecto de transformación de la ciudad. Hoy en día, se puede decir que hay ciudades con proyecto y ciudades sin proyecto. Y ese proyecto no debe ser impostado, debe tener su base en la idiosincrasia del lugar y convertirse en referente de la marca de ciudad.

En la medida en que el ciudadano debe ser el principal prescriptor de la marca y de los valores de su ciudad, es imprescindible que la elaboración del proyecto de ciudad se realice contando con la participación de los principales

agentes sociales, los grupos de interés, o lo que se ha venido en denominar como los *stakeholders*¹⁰.

La marca-ciudad, por encima de un elemento de comunicación, es un elemento de gestión. Igual que en una marca comercial incide en las cualidades del producto, la marca-ciudad debe incidir en los elementos más destacados del territorio y las personas a las que representa.

1.2.1. Objetivo general

Con estos precedentes sobre la marca-ciudad, podemos definir así el objetivo general de este estudio:

OG: Evaluar la influencia de las variables de gestión, de participación y de comunicación en el éxito de los procesos de construcción de una marca-ciudad.

1.2.2. Objetivos específicos

Para ello, y previo a la búsqueda del objetivo general de esta investigación hemos definido otros objetivos específicos ligados al municipio de Murcia que desarrollaremos en el capítulo III, de modo general, y en el capítulo IV y V, de modo particular en el caso de Murcia.

El primer objetivo específico necesario para seguir con la línea de investigación abierta ha sido:

OE1: Determinar las variables que están presentes en los procesos de construcción de una marca-ciudad.

Porque si queremos evaluar la influencia de las variables de gestión, participación y comunicación en los procesos de construcción de una marca de ciudad, de cualquier ciudad, primero tenemos que determinar cuáles son estas variables (como veremos en el capítulo III), para a continuación seguir con el resto de objetivos específicos del caso Murcia (en los capítulos IV y V), como son:

OE2: Analizar la evolución de la Marca Murcia entre los años 1978 y 2020, para determinar si nos encontramos ante un caso de marca con valores positivos, negativos o la inexistencia de la misma.

¹⁰ Término acuñado, por primera vez, en 1980 por el filósofo norteamericano, Robert Edward Freeman

OE3: Conocer los procesos de análisis de la identidad territorial y personal de los murcianos durante los años 2015 y 2020.

OE4: Comparar con los modelos de éxito desarrollados en otras ciudades de España y en distintos periodos, como fue Barcelona en 1992, Málaga en el año 2000 o Vitoria-Gasteiz durante la Capital Verde Europea en 2012.

OE5: Evaluar la incidencia de la Estrategia de Ciudad Murcia 2020 en la asimilación de su identidad como municipio y en la elaboración del documento de valores a transmitir por la futura Marca Murcia.

1.3.- Hipótesis y desarrollo del trabajo

1.3.1. Hipótesis

A lo largo de este trabajo de investigación hemos buscado las variables y los elementos que determinan los factores de éxito en el proceso de implantación de una marca de ciudad, y lo hemos hecho a través de un estudio de caso del municipio de Murcia.

Para empezar, podemos definir la hipótesis principal ligando la estrategia de *branding* a la idiosincrasia del lugar, convirtiendo al individuo, en este caso al ciudadano y a los denominados grupos de interés, en el centro de la toma de las decisiones. Así, la hipótesis principal sería la siguiente:

H1. La participación y el diálogo son factores relevantes para el éxito en los procesos de construcción de una marca-ciudad

Esta hipótesis sirve de base para obtener los objetivos general y específicos de la investigación, pero también para determinar la variable independiente.

A través del estudio de caso generador de hipótesis, y de la metodología que abordaremos en el capítulo II desarrollaremos las distintas variables que nos permitan alcanzar nuestros objetivos.

1.3.2. Desarrollo de la investigación

El estudio de caso que hemos realizado, por su relevancia, incluye varios periodos de análisis, concretamente cinco etapas, y cuatro décadas, delimitadas por cada uno de los alcaldes del actual periodo democrático en el Ayuntamiento de Murcia:

- 1979-1983. José María Aroca
- 1983-1987. Antonio Bódalo Santoyo
- 1987-1995. José Méndez Espino
- 1995-2015. Miguel Ángel Cámara Botía
- 2015-2021. José Ballesta Germán

El espacio temporal en el que se encuentra esta investigación abarca desde 1978, fecha en la que comenzaron a funcionar las entidades municipales de la democracia, tal y como las conocemos hoy, hasta el año 2020, una vez concluida la Estrategia de la ciudad de Murcia 2020 y lanzada la nueva marca de ciudad [OE2, OE3 y OE5].

Aunque el concepto de marca de ciudad no comienza a implantarse en España hasta entrado los años 90, este periodo es lo suficientemente amplio para comprobar la evolución de las distintas variables de la marca de la ciudad de Murcia.

Para determinar estas variables [OE1], hemos accedido a una extensa bibliografía, que nos ha aportado un amplio marco teórico, y un mayor y más complejo marco metodológico del estudio de caso, que culmina con la técnica de *benchmarking* para establecer una comparativa de las variables de gestión, participación y comunicación de la Marca Murcia con las variables implantadas en la marca de otras ciudades, cuyos modelos han servido de ejemplo en esta investigación: Barcelona, Málaga y Vitoria-Gasteiz [OE4].

Estas tres ciudades han creado con éxito sus respectivas marcas de ciudad en dos épocas diferentes, la primera de ellas, Barcelona, a finales del siglo XX, y la segunda y tercera, Málaga y Vitoria, a principios del siglo XXI.

La razón que justifica esta selección de ciudades, cuyos criterios expondremos más adelante, es el éxito reconocido de carácter nacional e internacional de sus propuestas de marca, especialmente en el caso de Barcelona. Vitoria y Málaga, aún con menor reconocimiento internacional, son ciudades españolas líderes en la implantación de su imagen ambiental y cultural, factores comunes que comparten con el municipio de Murcia.

Fundamentalmente, la selección de estas tres ciudades permite homogeneizar las variables compartidas por las ciudades españolas, frente a otras variables estructurales propias de países distintos. Si hubiéramos elegido otras urbes de referencia internacional, como Nueva York, París, Ámsterdam o Berlín, los factores estructurales propios de cada país podían haber afectado al caso concreto de Murcia. Y no nos referimos al idioma o a las costumbres, porque precisamente los ciudadanos de Barcelona o Vitoria comparten sus lenguas propias, el catalán y el euskera, con el español, sino a otro tipo de factores que distorsionarían a efectos de comparación, como pueden ser el modelo económico municipal, los distintos tipos de gobiernos locales, la gestión administrativa de los Ayuntamientos, etc.

Para cumplir nuestro objetivo fundamental [OG] y determinar las variables comunes de gestión, participación y comunicación de estas tres ciudades ha sido prioritario determinar el marco teórico general de la marca de ciudad (en el apartado siguiente), para posteriormente analizar, en estas cuatro décadas, los distintos modelos construidos en las tres ciudades seleccionadas y el de las diferentes corporaciones municipales de Murcia a través de ocho variables que hemos consensuado a través de la técnica Delphi (como relataremos en el capítulo III):

- Liderazgo
- Comunicación
- Infraestructuras
- Atractivos de la ciudad
- Imagen de marca
- Personalidad e identidad de los habitantes
- Recursos económicos
- Participación y Diálogo

El método de estudio de caso es una herramienta valiosa para esta investigación, y su mayor fortaleza radica en que “a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado”, como recomiendan los expertos en esta técnica, mientras que los métodos cuantitativos “sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios”. (Yin, 1989: 68).

Además, con este método, y siguiendo estas recomendaciones, los datos han sido obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, “documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos”. (Chetty, 1996:21).

El marco metodológico que hemos afrontado ha sido muy amplio, tanto en el número de técnicas utilizadas (que abordaremos con más detenimiento en el capítulo II), como en el espacio temporal. A pesar de las dificultades provocadas por la pandemia del coronavirus, la COVID-19, hemos podido realizar las distintas técnicas, grupales o individuales, gracias a los avances tecnológicos, a través de videoconferencias, correos electrónicos, video-llamadas, o contactos telefónicos con las personas y fuentes de información que hemos seleccionado.

Los resultados de estos trabajos de investigación, que mostraremos en los capítulos III, IV y V, permitirán acercarnos tanto el objetivo general de este estudio, como a cada uno de los objetivos específicos. Pero, para alcanzar el objetivo general, antes tenemos que identificar con detalle las fuentes teóricas sobre la marca de ciudad a las que nos hemos enfrentado.

1.4.- Marco Teórico

1.4.1. Reputación y marca

El nacimiento de lo que hoy se conoce como marca tiene sus comienzos en la segunda revolución industrial, que Bruno Remuary (2014) denominó como “primera revolución mercantil”. (p. 14).

Los orígenes del *city branding* se podrían remontar al siglo XIX con el *boosterism* de América del Norte y las exposiciones universales. Con el ascenso del marketing en el siglo XX, esta práctica fue muy pronto aplicada en áreas que quedaban fuera de su ámbito inicial, como la política, las causas sociales y más tarde los lugares. No obstante, las características básicas de las marcas territoriales y la identificación de la ciudad, desde distintos puntos de vista, como una empresa multinacional surgieron de forma relativamente reciente. (Hankinson y Kavaratzis, 2005: 93).

En las últimas décadas se ha producido un fértil intercambio de ideas entre los urbanistas y los ayuntamientos, y entre los teóricos del marketing territorial y, por otro lado, el *city branding*. La mayoría de estas ideas coinciden en que la marca integral de una ciudad es un ‘sistema vivo’ que conforma una red compleja de diferentes conceptos e interacciones para que esta sea viable, dinámica y proyectual. La marca no es algo que se le agrega a un producto, no es un elemento estático. “De la misma manera que las ciudades y los países son un organismo vivo, una marca es un sistema vivo”. (Costa 2004: 11).

Costa dividía así la estructura del sistema de gestión de una marca de ciudad en una red con tres nodos base: entorno de gestión, estructura de marca y construcción de vínculos. Con este tipo de análisis, el autor determinaba “las oportunidades, amenazas, limitaciones y las fortalezas que tiene una ciudad” y extraía “los elementos de competitividad y los atributos diferenciadores de la imagen que se quiere construir”. (Costa 2004: 97).

Existen también varios tipos de seguimientos de gestión de marcas. La mayoría focalizados en establecer los mejores lugares para hacer negocios o en determinar los índices de confianza, transparencia, felicidad, gobernabilidad, etc.

El Índice Anholt de marca- país (National Brand Index- NBI) mezcla las percepciones globales de la gente de un país, sus políticas, sus productos, cultura, clima de negocios y atracciones turísticas. Esta metodología, aplicable a la marca-ciudad, “incorpora la investigación de mercado donde incluye opiniones de expertos y referencias estadísticas importantes que enlazan el valor de la marca con el activo, crecimiento y expansión”. (Fuentes Martínez, 2007: 84).

No obstante, la evaluación de la marca-país es bastante más compleja que la marca-ciudad, ya que es difícil generalizar porque puede haber amplias discrepancias en clima, cultura, gente, infraestructuras de una región a otra, etc.

Cuando los expertos evalúan las ciudades, frecuentemente piensan en detalles silenciosos y términos prácticos, y se concentran en el clima, la polución, el transporte y el tráfico, las instalaciones deportivas y sociales, la vida cultural. Así el índice Anholt de marca-ciudad (City Bran Index- CBI) basa su investigación en seis criterios de análisis: la presencia, el potencial, la gente, los requisitos, el pulso y el lugar. Es lo que se conoce, en el ámbito académico mundial, como el hexágono de Anholt (figura 1).

Figura 1.- Hexágono de Anholt (2002)



Fuente: Wordpress 2012¹¹

Costa (2004) definía la identidad de la ciudad por tres parámetros: qué es (o quién es), qué hace (o para qué sirve) y dónde está (lugar u origen). “La identidad – señaló- viene de ídem, que significa `idéntico a sí mismo´. Y dividió la misma en un sistema de signos verbales, visuales, culturales, objetuales y ambientales. (p.127).

La gestión de la identidad de las ciudades ha ido ligada, desde sus comienzos, a la gestión de la imagen, porque, como señaló Costa, “no hay imagen sin identidad”:

La imagen es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que de un modo u otro son asociados entre sí y con la organización, que es el elemento inductor y capitalizador. (Costa 1999:114).

¹¹ Wordpress, 1012, disponible en <https://apoyomutuoperu.files.wordpress.com/2012/05/marca-ciudad.jpg>, [19 de febrero de 2020]

El diseño, la gestión y la construcción de una imagen es un ejercicio de dirección de percepción que inicia las tres fases de análisis para determinar la imagen ideal, real y estratégica que se quiere proyectar.

El catedrático de la Universidad Complutense, Justo Villafañe (2006), señaló que una ciudad no puede proyectar una imagen que no es. El primer paso para crear una imagen es “fortalecer su cultura, sus políticas, su infraestructura, sus costumbres, sus espacios y en general, fortalecerse a sí mismo”. (Villafañe, 2006: 29).

Villafañe (2006) diferenció entre la imagen de una ciudad y la reputación de la misma (tabla 1). Argumentó que la imagen “es una fotografía mental o una idea que es una analogía visual, sensorial o espacial de la realidad conformada mediante el procesamiento de una mezcla de hechos, creencias, actitudes y percepciones en un lapso relativamente corto de tiempo”, mientras que la reputación “es la suma de las percepciones que los distintos públicos tienen y fijan de la institución a lo largo del tiempo” (p. 31).

El autor Michael Ritter (2004) mantenía, por su parte, en su trabajo “*Imagen y reputación*”, que esta última está vinculada a la actitud y a la conducta de las personas que habitan la ciudad. Y esta conducta se monta, según él, sobre la plataforma de principios y de valores, es decir, “de la ética que se practica realmente, no de la que se declama que es parte de la construcción de la imagen”. (Ritter, 2004:68).

La reputación de las ciudades se construye, en este sentido, desde las acciones responsables basadas en la transparencia, la coherencia, la consistencia y la armonización de los intereses de la sociedad global que garantizan la sostenibilidad.

Tabla 1.- Imagen y reputación de la marca-ciudad

Imagen	Reputación
<ul style="list-style-type: none"> - Proyecta la personalidad de la ciudad 	<ul style="list-style-type: none"> - Es resultado del reconocimiento de la ciudad
<ul style="list-style-type: none"> - Evidencia el carácter coyuntural y los efectos efímeros 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene carácter estructural y de efectos duraderos.
<ul style="list-style-type: none"> - Es difícil de objetivar 	<ul style="list-style-type: none"> - Es verificable
<ul style="list-style-type: none"> - Genera expectativas sólidas a la oferta 	<ul style="list-style-type: none"> - Genera valor consecuencia de la respuesta
<ul style="list-style-type: none"> - Se construye fuera de la ciudad 	<ul style="list-style-type: none"> - Se genera desde el interior de la ciudad o del país.

Fuente: *Tabla elaborada por Villafañe (2006) y adaptada al caso marca país-ciudad*

Marcelo Manucci (2004) defendía que las ciudades no pueden posicionarse únicamente con sus productos o servicios, sino que deben competir desde la comunicación y la construcción de vínculos. El autor ofrecería una nueva visión para desarrollar vínculos estratégicos, a través de “relaciones sólidas, fluidas y basadas en objetivos específicos que puedan perdurar en el tiempo y que permitan generar un espacio de intercambio con sus diferentes públicos”. (Manucci, 2004:56).

Una vez identificados los públicos, la catedrática colombiana, Sandra I. Fuentes, concluía que es cuando se puede iniciar la formulación de acciones comunicacionales estratégicas sobre la marca-ciudad, enmarcadas en diferentes formas de análisis y gestión del Dircom (o Director de Comunicación), “de la comunicación organizativa de la ciudad y de la comunicación del marketing de ciudad”. (Fuentes, 2009:52).

Tanto la marca como la reputación han tenido que superar concepciones previas muy alejadas al significado que tienen hoy en día. En el caso de la marca se trataba de esa vieja concepción ‘marketingniana’ relegada a un mero instrumento útil para vender más y mejor. Por lo que se refiere a la reputación, existía una tradicional identificación con la imagen corporativa, una imagen positiva que resultaba, casi en exclusiva, de la acción comunicativa de las

empresas, sin tener en cuenta la influencia que generaba en el comportamiento corporativo y en la cultura organizativa.

Una marca reputada no es sólo propiedad de una empresa con buena reputación, sino también la expresión de la coherencia entre la promesa que esa empresa hace a sus públicos, expresada por medio de la marca, y su comportamiento corporativo, su forma de hacer las cosas. Esa promesa que la marca representa y traslada a sus *stakeholders* es lo que Fuentes llamaría “identidad de marca”: “el ser de la esencia de la empresa, lo que constituye la fuente de la reputación tanto de la empresa como de su marca”. (Fuentes, 2009:89)

1.4.2. Valores de Marca. Capital reputacional

Existe un aspecto particularmente importante que conviene precisar, es decir, la diferencia conceptual existente entre la reputación corporativa y la de marca.

El hecho diferencial más importante tiene que ver con el carácter más objetivable de la reputación corporativa, dependiente de variables menos proyectivas que las que condicionan la reputación de marca, más asociadas a procesos afectivos, en los que la empatía o el rechazo pueden tener un papel importante. (Ruiz Otero, 2018:53).

Recuperando de nuevo las palabras de Villafañe (2008), “el valor, la relevancia objetiva y subjetiva que tiene la reputación en el imaginario colectivo de los públicos objetivos de la marca, es en realidad el conocido como “capital reputacional”. (p.40).

Este capital no se consigue exclusivamente con las actividades, acciones y propuestas de la marca para generar la reputación, la estructura o recursos que posee, sino deben asimilar y aceptar, e identificar como propios los valores de la marca en los públicos objetivos. El propio Villafañe establecía tres tipos de condiciones para alcanzar el máximo capital reputacional (tabla 2):

Tabla 2.- Condiciones para alcanzar el máximo capital reputacional

Tipo	Condición
Capital uno	Sensibilidad respecto a la reputación, estableciendo objetivos explícitos de reputación y eliminando los riesgos en este sentido.

Capital dos	Gestionar la reputación, llevando a cabo acciones transversales e introduciendo la reputación en la dirección de la ciudad.
Capital tres	Adoptar un comportamiento ciudadano comprometido, fijando normas estandarizadas de comportamiento con los principales públicos.

Fuente: *Tabla de Villafañe, 2008*

Sabiendo entonces que la denominada “reputación de marca” es la capacidad que tienen los consumidores de identificarse tanto desde una perspectiva lógica o económica, como de una perspectiva emocional a través de los valores que la marca desprende (valores de tipo social, de tipo funcional, de tipo personal, etc.), podemos definir una serie de variables prototípicas que permitan medir esta reputación.

El análisis de la reputación de marca deberá tener en cuenta, por lo tanto, las variables racionales (aquellas relacionadas con el valor funcional), las variables emocionales, las variables sociales asociadas a la marca y también las que expresan el valor emocional. A partir de esta concepción se pueden identificar los seis atributos primarios que configuran la reputación de marca y que se erigen como variables primarias:

1. Identificación.
2. Relevancia.
3. Responsabilidad social.
4. Perfil ético de la marca.
5. Garantía.
6. Calidad percibida.

En el caso de las ciudades, esta reputación genera ciertos efectos previsibles para que sus gobernantes tomen la decisión de apostar por estrategias de marca efectivas, que Ruiz Otero (2018) fijó en cinco tipos (tabla 3):

Tabla 3.- Efectos en la reputación de las ciudades

Tipo	Efecto
1	Eleva el valor de la ciudad y atrae inversiones.
2	Mejora la oferta comercial de la ciudad.
3	Atrae y retiene el talento.
4	Supone un eficaz escudo contra las crisis.
5	Constituye un factor clave de liderazgo.

Fuente: Tabla extraída de Ruiz Otero (2018)

1.4.3. Planificación estratégica de ciudad

La reputación de la marca-ciudad, y el desarrollo de la misma, está íntimamente ligada a la planificación estratégica de ciudad. La creación de una marca de ciudad es una apuesta a largo plazo del modelo de ciudad que se quiere.

La planificación estratégica es un instrumento de gestión de la política municipal que se plantea como un proceso sistemático y creativo de reflexión y debate ciudadano. Esta planificación sirve a las autoridades locales para establecer un sistema continuo de toma de decisiones para articular las políticas económicas, sociales, ambientales y espaciales de la ciudad. (Ruiz Otero, 2018: 48,64-65).

Según Ruiz Otero (2018), la planificación estratégica tiene varios objetivos:

1. Superar la fragmentación y descoordinación que han ocasionado los planes sectoriales tradicionales.
2. Fomentar el desarrollo de la ciudad a partir de su situación coyuntural y sobre sus posibilidades futuras (modelo futuro de desarrollo).
3. Dar respuestas adecuadas, concretas e integrales a las necesidades ciudadanas.

4. Orientar las inversiones de los actores públicos y privados, potenciando los activos públicos urbanos.
5. Avanzar hacia formas progresivas de gobernabilidad, profundizando substantivamente la democracia por medio de una colaboración real entre los actores públicos y privados.
6. Promover una gestión municipal en épocas de cambios de tendencia frecuentes y que permite estimular la imaginación necesaria para enfrentarlos.

Esta planificación debe seguir, necesariamente, unos principios básicos para una correcta implementación de la Planificación Estratégica de Ciudad (tabla 4).

Tabla 4.- Principios básicos para la implementación de la Estrategia de Ciudad

Tipo	Principios
1	La integración de las políticas municipales en materia económica, social, ambiental y físico-espacial con los planes de desarrollo urbano, mediante un proceso continuado de gestión, coordinación, participación y comunicación.
2	La participación ciudadana como foco de la gobernabilidad local (atender sus necesidades y demandas, garantizar sus derechos ciudadanos y fomentar su participación y el debate plural).
3	El compromiso en la acción mediante la cooperación público-privada como foco de la fortaleza económica y competitividad (generar riqueza, empleos, calidad de vida y bienestar socio-económico de todos los ciudadanos).
4	El consenso, la canalización de la creatividad ciudadana con el compromiso de la acción pública y privada, para conseguir la aportación de ideas, iniciativas, proyectos y programas de interés común y bienestar público.
5	La definición de un modelo futuro de desarrollo consensuado por la ciudadanía para elevarlo a objetivo estratégico a mediano y largo plazo.

6	La orientación a las acciones y proyectos estratégicos relacionados con temas y sectores claves de la ciudad que den valor a los recursos urbanos y convertirlos en activos y factores de progreso y desarrollo local.
7	La unidad en la defensa de los temas clave mediante la utilización de la promoción de la ciudad y el plan para comunicar los objetivos, las estrategias y las acciones y alinear a todos los agentes.

Fuente: Tabla extraída de Ruiz Otero (2018)

Una estrategia de *branding* debe cubrir básicamente tres etapas. La primera etapa debe tener como eje la concienciación interna, los políticos e instituciones responsables deben acordar, de forma consensuada, la creación de una marca de ciudad. Una segunda etapa pasa por la evaluación de las potencialidades del territorio, a partir de las cuales se puedan generar la marca. En la tercera, se impone el denominado “proceso de segmentación de públicos objetivos, la identificación del público interesado al que se dirigirá la marca”. (De los Reyes et al., 2017: 159)

Con estos antecedentes teóricos, esta investigación parte de las distintas teorías del *place branding* y profundiza sobre los requisitos para desarrollar con éxito una marca territorial, partiendo de un análisis de los distintos procesos fallidos de implantación de la marca de la ciudad de Murcia y fijando las variables necesarias para alcanzar un modelo de marca exitoso.

En concreto, nuestro estudio analiza los factores de éxito y fracaso en la construcción de la Marca Murcia entre 1978 y la actualidad, a través de tres grandes apartados:

1. Evaluación del proceso de desarrollo e implantación de la marca-ciudad de Murcia desde 1978 a 2020 (fuentes, datos, técnicas, etc.).
2. Antecedentes, y variables de éxito o no éxito. La historia de un fracaso (objetivos frustrados, procesos participativos, análisis comparativos, etc.).
3. Y, por último, las bases de construcción de identidad propia de la ciudad de Murcia desde el año 2015 hasta el año 2020. La implantación del proceso de creación de la Estrategia de Ciudad Murcia 2020 y la consolidación de una marca exitosa.

1.4.4. Marca-ciudad

Las estrategias de marca-ciudad pueden llegar a ser muy diferentes entre sí, en función de los distintos objetivos o metodologías que se lleven a cabo, aunque todas suelen estar ligadas con estrategias de *branding* compartidas en el mundo corporativo.

Por ejemplo, una de las principales funciones de una marca-ciudad es la de atracción de turistas, como consumidores de servicios ligados al desarrollo económico de la ciudad. Esta concepción de la marca está ligada con lo que Medway (2018) denominó el “place attachment”, o apego al lugar:

Attachment has been shown to have positive business outcomes for tourism, such as intention to revisit a destination and actual revisitation, as well as intention to recommend a destination. (Medway et al., 2017: 89).

Tradicionalmente, las estrategias de *branding* se desarrollaron en función de aspectos geopolíticos (nación, ciudad), o estaban basadas en objetivos concretos de la marca (turismo y/o industria local). Sistemáticamente, estas estrategias adoptaban técnicas y modelos de *branding* corporativos adaptados a los lugares. (Campelo, 2017: 81).

Sin embargo, una marca de ciudad necesita de diversos elementos o factores para que sea exitosa. Los profesores Ashworth y Oliverio (2017) defienden la diversidad de factores, porque, dijeron, el *branding* de ciudad o región por sí solo “*is not a magic solution*”:

Place branding, when applied ‘alone’, cannot fully contribute to improving the socio-spatial and spatial-economic conditions of places. As place branding has become an increasingly common strategy for seeking advantage in the contemporary competitive environment and an integral part of economic development initiatives, while also being linked to endogenous economic development, it could be seen to be one of the new instruments that some spatial planners are calling for. Place branding has successfully been used as a part of policies aimed at nurturing economic restructuring, community participation, political engagement, increases in tourism revenues and support for strategic change in places – for example, through reimagining, repositioning, restructuring and rescaling processes. Place branding aims to make a place stand out in the complex and changing marketplace, enhancing the place’s reputation and image for both the outside and inside worlds and contributing to social and economic development. (Ashworth y Oliverio, 2017: 23).

Esta idea multidisciplinar de la marca de ciudad se ve también reforzada por uno de los expertos internacionales de reconocido prestigio en el marketing y la publicidad, como Kavaratzis (2005), para quien la marca tiene que venir

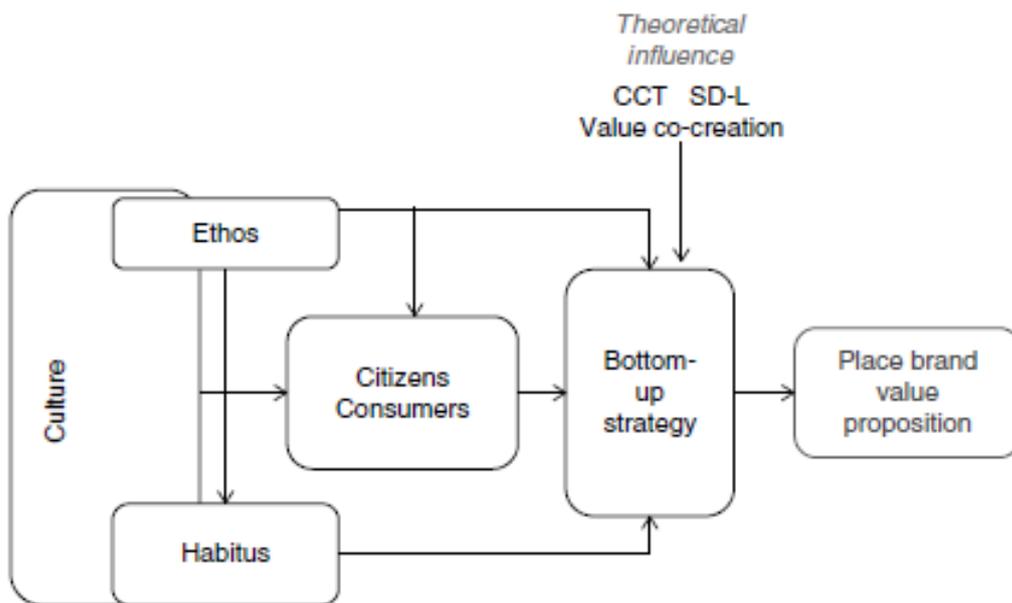
acompañada de una identidad de lugar reconocible y el uso posterior de esa identidad para promover otros procesos, ya sea inversión económica, cambios en el comportamiento de los usuarios o la generación de capital político.

Lo que queda claro es que para lanzar una marca no basta con crear y promocionar una imagen, o varias imágenes de la gestión de la ciudad, sino que tiene que haber un enfoque más amplio, una serie de valores para aplicar la marca de ciudad. (Kavaratzis, 2005: 334).

Pero, ¿cuáles son esos valores para la implantación exitosa de la marca de ciudad?, ¿qué repercusión tienen estos valores en la comunicación política de la gestión local?

Adriana Campelo (2017) desarrolló en este gráfico la relación entre el *place branding* y el marketing, aglutinando los trabajos realizados por Kavaratzis y Ashworth (2007), o Kavaratzis y Hatch (2013).

Figura 2.- Place branding y valor de marca



Fuente: Gráfico extraído de Campelo (2017).

Este enfoque (figura 2) plantea una propuesta de valores para la marca de ciudad viva, inclusiva y coherente. De hecho, la propuesta de cada valor no termina el proceso de implantación de la estrategia de *branding* de ciudad, sino que propone más intercambios e interacciones.

Al implantar la marca de ciudad a la vida cotidiana, los consumidores, en este caso los ciudadanos, están constantemente nutriendo el tejido cultural, fortaleciendo el “ethos” y “habitus”, y rehaciendo los significados de la marca.

La marca de ciudad está en continua evolución, no con la intención de llegar a un momento definitivo de acuerdo o alineación, sino más bien de reflexionar constantemente, acomodarse y adaptarse a las experiencias de sus consumidores y ciudadanos. (Campelo, 2017:83).

En la misma línea, de nuevo, Ashworth y Oliveira (2017) resaltan la importancia del denominado ‘tercer sector’ en el desarrollo de este tipo de estrategias. Es en este punto donde cobra protagonismo la hipótesis fundamental con la que hemos comenzado este trabajo. Y es que el compromiso de la sociedad cívica y/o la participación institucional en la planificación estratégica contribuyen al desarrollo de la visión y las estrategias más realistas a largo plazo. Para los autores, “la participación cívica e institucional en el establecimiento de la marca legitima e influye profundamente en su resultado”. (Ashworth y Oliveira, 2017: 27).

Incluso Anholt (2005) argumenta, en una de sus investigaciones sobre *place branding*, que la principal diferencia entre una estrategia de comunicación asociada a la marca de ciudad y la propaganda reside en el hecho de que la propaganda no es más que el uso deliberado de la opinión pública, de la manipulación de la misma, con objetivos o fines políticos, para obtener un rédito electoral, mientras que el propio *place branding* es una consecuencia directa del efecto que tiene la opinión pública en el desarrollo de la comunicación de un lugar, en el desarrollo de las políticas públicas. (Anholt, 2005: 48).

Con estas premisas teóricas, ¿cuáles son las características que, en principio, debe reunir un proyecto de marca-ciudad efectivo? En primer lugar, debe basarse en la personalidad de los que viven en ella y en la idiosincrasia de los que la habitan. No caben imposturas ni artificiosidades, ya que serían inmediatamente rechazadas por la población. En segundo lugar, debe ser un proyecto dinámico, que fluya, que evite cualquier tipo de rigidez. Por último, tiene que ser un proyecto colectivo basado en la implicación, complicidad y participación de la sociedad civil en su conjunto. No puede hacerse desde las élites, ni desde la soledad del político o diseñador de turno.

1.4.5. Participación

Como el propio ser humano, un proyecto de marca-ciudad tiene su propia morfología, su propio fenotipo característico. No puede basarse en ninguna imposición, por lo que todas las teorías estudiadas hasta el momento confluyen en la necesidad de abordar su implementación desde distintos procesos de participación social y colectiva, en la que los agentes implicados en la implantación de la estrategia de marca se vean reconocidos.

La participación ha sido estudiada en la Ciencia Política desde numerosos prismas y desde hace siglos, comenzando por la misma participación política de manera intrínseca, a través del derecho a participar en los asuntos públicos de la ciudad y en la toma de decisiones, hasta nuestros días, en los que la participación se ha centrado en la implicación de los ciudadanos en el desarrollo e implementación de políticas públicas, apartado de interés para esta investigación.

Por ejemplo, para Sartori (1998), la participación se produce principalmente cuando el ciudadano toma parte personalmente en los asuntos públicos, asumiendo como propios los efectos y las consecuencias de los mismos, con total autonomía y libertad, distinguiéndose así de la movilización política o de la obligación de participación. (Sartori, 1998:142).

Por su parte, una de las mejores definiciones de los distintos prismas de la participación la realiza Cunill (1997), que recoge de manera resumida Villareal Martínez (2019) en una investigación sobre la participación ciudadana y políticas públicas:

Participación social es la que se da en razón de la pertenencia del individuo a asociaciones u organizaciones para la defensa de los intereses de sus integrantes, y el interlocutor principal no es el Estado sino otras instituciones sociales.

Participación comunitaria es el involucramiento de individuos en la acción colectiva que tiene como fin el desarrollo de la comunidad mediante la atención de las necesidades de sus miembros y asegurar la reproducción social; suele identificarse con la beneficencia. El interlocutor principal de estas acciones no es el Estado y, en todo caso, lo que se espera de él es recibir apoyo asistencial.

Participación política tiene que ver con el involucramiento de los ciudadanos en las organizaciones formales y mecanismo del sistema político: partidos, parlamentos, ayuntamientos, elecciones. Es una participación mediada por los mecanismos de la representación política.

Participación ciudadana es aquella en la que los ciudadanos se involucran de manera directa en acciones públicas, con una concepción amplia de lo político y una visión del espacio público como espacio de los habitantes de una localidad. Esta participación pone en contacto a los ciudadanos y al Estado, en la definición de las metas colectivas y las formas de alcanzarlas. (Villareal Martínez citando a Cunill, 2019: 32).

Al igual que Cunill, otros autores como Restrepo (2004), Velázquez y González (2003) o Cardarelli y Rosenfeld (1998) han realizado diversas y acertadas definiciones sobre la participación ciudadana (tabla 5):

Tabla 5.- Definiciones de la Participación Ciudadana

Autor	Definición
Restrepo	“La participación social refiere a los diversos mecanismos e instancias que posee la sociedad para incidir en las estructuras estatales y en las políticas públicas. Por lo tanto, el estudio de la participación social es el de las medicaciones entre Estado y sociedad”
Velázquez y González	“Por participación se entiende el proceso a través del cual distintos sujetos sociales y colectivos, en función de sus respectivos intereses y de la lectura que hacen de su entorno, intervienen en la marcha de los asuntos colectivos con el fin de mantener, reformar o transformar el orden social y político”.
Cardarelli y Rosenfeld	“Conjunto de prácticas (jurídicas, económicas, políticas y culturales) que colocan a una persona como miembro competente de una sociedad y que tienen su fuente de legalidad y legitimidad en la titularidad de derechos”

Fuente: Tabla extraída de Sánchez González (2015)

Con estos precedentes, existen dos grandes vías de aproximación con respecto a la participación ciudadana para poner en marcha una estrategia de una marca-ciudad: la perspectiva turificada, y la perspectiva ciudadana.

La primera, la perspectiva turificada, fue abordada en la investigación llevada a cabo por Freire (2009) sobre la importancia de los ciudadanos de un municipio o región con respecto a la creación del valor de marca desde una visión turística. Para el autor, el factor ‘*local people*’ es un elemento diferencial. Concretamente, este factor está ligado al grado de satisfacción de los consumidores de la marca, entendidos como turistas o extranjeros, con respecto a la actitud recibida por parte de las distintas ofertas de servicios:

Local People is a relevant factor for any geo-brand. This should not come as a surprise. Tourism activities and geo-brands usually involve consumption of services where the degree of satisfaction is intimately linked to the behaviour and attitudes of employees that provide the service (Freire, 2009: 424).

Sin embargo, esta aproximación relega la participación ciudadana en el proceso de construcción de una marca-ciudad en un factor económico para atraer turismo, y no en un elemento coyuntural que dota de sentido a la misma, y se ve modificada según evolucionan los patrones de conducta, culturales y socio-económicos de los ciudadanos. Además, esta perspectiva turística de la participación genera un escaso valor añadido a los propios vecinos que viven en las ciudades, por lo que es de escaso interés para alcanzar nuestro objetivo fundamental.

La segunda perspectiva de la participación, más interesante para esta investigación y que reporta un mayor beneficio a los propios participantes, así como a la propia construcción de la marca, está ligada a la simbiosis entre ciudadanos y valor de marca. Una de las mejores investigaciones que sienta las bases sobre los diferentes roles de los ciudadanos que, a través de la participación, tienen en el desarrollo de una estrategia de marca-ciudad fue realizada por Kavaratzis, Braun y Zenker (2013).

Para los autores, existen tres roles diferentes de ciudadanos: los residentes como parte integrada de la marca de ciudad, los residentes como embajadores de su marca, y los residentes como ciudadanos.

En primer lugar, los residentes como parte integrada de la marca- ciudad hace referencia al proceso de deliberación entre los ciudadanos y la estrategia de la marca, de la implantación de la misma, aunque desde una perspectiva naturalizada, dado que los propios ciudadanos son otro elemento más de la propia marca-ciudad, son los que dan forma a la ciudad, a su cultura, a sus relaciones:

Residents and their interactions with each other and with outsiders obviously form the social milieu of a given place... it is the combination of the physical setting and this social milieu that facilitates the experience of a locale. (Braun et al., 2013: 20).

Por otro lado, están los residentes como embajadores de la ciudad dentro de las campañas de comunicación y promoción exterior de la marca. Este aspecto del papel de los residentes en la implantación de la marca tiene una resonancia significativa con dos nociones generales del marketing establecidas por Braun (2013). En primer lugar, la noción del cliente como co-creador de valores o como co-creadores de todo el producto del lugar; y, en segundo lugar, la noción de marca interna y el concepto de "vivir la marca", que apoya la necesidad de transformar a cada miembro de la organización en un prescriptor de la marca:

The perceived authenticity and trustworthiness of word-of-mouth again highlights the important role of residents in the place brand communication process. The views of residents are significant for external target markets as they are naturally considered informal, authentic and insider sources of

information about the place...All residents are able to transmit these reliable messages about their place individually and collectively as a community, for instance, through social network sites, where residents have the chance to discuss their attitudes towards their place with other people, such as potential visitors and potential movers. (Braun et al., 2013: 21).

Que los ciudadanos se involucren en los esfuerzos significativos de la comunicación para el desarrollo del *branding* municipal tendrá un efecto claro en la percepción de propiedad de la misma marca, así como de responsabilidad en el desarrollo de la misma, su control y su reputación externa. En definitiva, hacer partícipes a los ciudadanos de la misma, al igual que sucede en los estudios sobre la teoría de la democracia con respecto a la participación democrática y los efectos que de estos se deriva en la valoración y percepciones de la democracia, provoca un efecto de conexión entre ambos elementos, de simbiosis, que refuerza, mejora y proyecta la marca, pues se entiende como un elemento propio, asumido por los mismos ciudadanos como suyo.

Finalmente, el tercer rol que suelen ocupar los residentes de una ciudad en una estrategia de *place branding* es, como es lógico, la de ciudadanos. Ciudadanos en el más sentido político, colectivo y social de la palabra. Ciudadanos con derecho a elegir a sus representantes políticos, encargados de llevar a cabo la estrategia de marca-ciudad, con derecho a participar políticamente en las decisiones de la misma, con poder social como para organizarse en torno a la estrategia de marca e influir en la misma:

This participation is simultaneously a right and an obligation for citizens, meaning that it is also the obligation of place authorities not only to guarantee such participation but also to provide opportunities for citizens to actively contribute to decision making. (Braun et al., 2013: 21).

Sin embargo, este proceso de participación suele ser problemático por dos aspectos. El primero, por la importancia de la técnica y profesionalidad en la construcción de una marca de ciudad. El desarrollo de una estrategia de *branding*, como en el propio sector económico, requiere de una serie de elementos, estudios y planificaciones -análisis profundos sobre la viabilidad de la estrategia, análisis DAFO, elementos de implantación de marca, desarrollo de estrategias de marketing y publicidad, etc.-, que no son compatibles con procesos de participación abiertos dada su complejidad y conocimiento en el proceso de elaboración de los mismos, así como de la necesaria confidencialidad respecto a los competidores.

Como admiten, con cierta exageración, Kavartzis, Braun y Zenker, citando a Riezebos, “la aplicación de la marca y la democracia son incompatibles”. (Riezebos, 2007: 27).

Coinciden todos los expertos en que si no se alcanza un consenso social en la implantación y desarrollo de la marca de ciudad pueden surgir movimientos

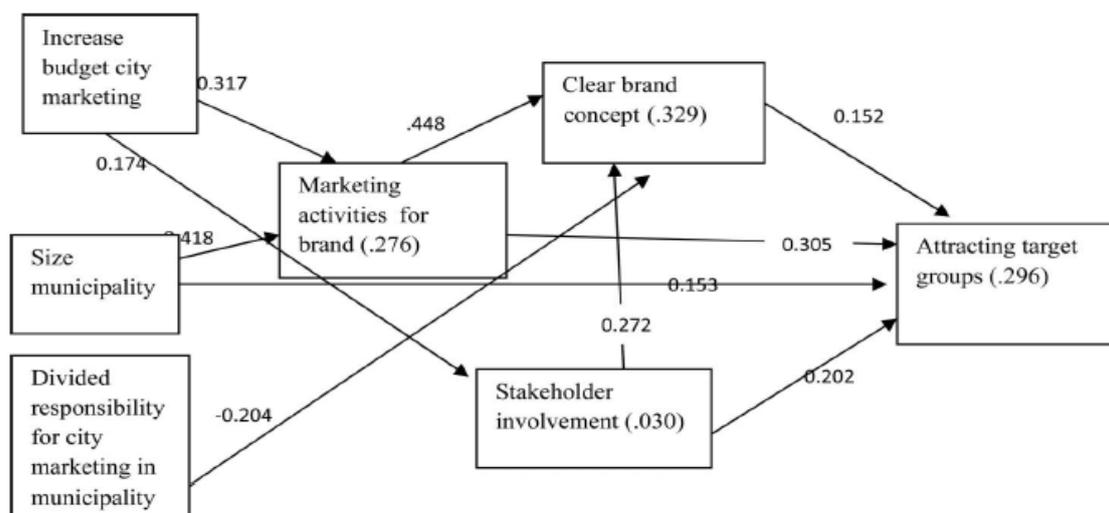
no oficiales, lo que algunos han denominado “contramarcas”. Se trata de movimientos de ciudadanos que se agrupan para alzar la voz contra las campañas oficiales de la marca de ciudad. En algunos casos, “estos movimientos se limitan a una serie de debates públicos y discusiones; en otros, los ciudadanos van más allá, sugiriendo políticas alternativas a las autoridades locales, e incluso organizando campañas de contramarca”. (Braun et al., 201: 162).

Esta misma visión de la interdependencia de la marca-ciudad con la participación de los actores sociales se ve recogida en otra de las investigaciones más relevantes sobre la participación en las estrategias de *place branding*, realizada por Braun, Eshuis y Klijn (2012), cuya referencia será una constante en nuestra investigación:

Place branding is not only a process where brands are constructed and marketing activities are employed, but also a governance process where many different actors are crucial for the success of the place branding activities. Those actors often have different perceptions about the place to be branded, the desirable solutions to problems and different ideas about the desirable image to be communicated (Braun et al., 2012: 505).

Además, estos expertos establecen un modelo matemático a través de una investigación cuantitativa mediante una encuesta que desarrolla, a través de una fórmula, el porcentaje de explicación de diversos factores que testean y tienen relación con los actores sociales en el desarrollo de una marca de ciudad.

Figura 3.- Relevancia de factores en una estrategia de marca-ciudad



Fuente: Gráfico extraído de Braun et al. (2012)

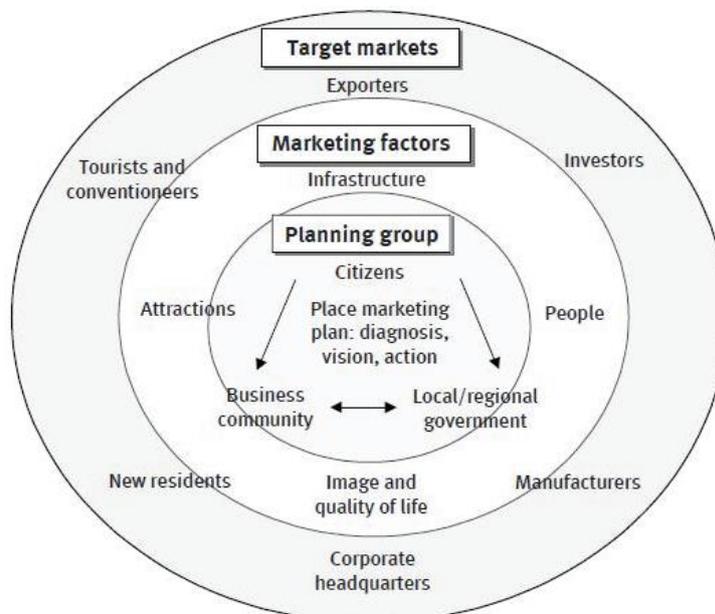
Según este gráfico (figura 3), Braun (2012) demuestra que con una mayor participación de las partes interesadas mayor éxito tendrá la marca. “La participación de los grupos de interés conduce a un concepto de marca más claro y eficaz en términos de atracción de los grupos objetivos: habitantes, visitantes y empresas”, apostilla el autor. (Braun et al., 2012: 515).

Entre las diferentes variables que se tienen en cuenta en esta investigación, destaca que la implicación y participación de los distintos *stakeholders* generan una influencia del 30% en que la marca sea clara y coincida con el resto de los ciudadanos, así como una influencia del 20% en que los *targets* a los que va dirigida la marca se sientan atraídos por la misma.

El modelo matemático de Braun sienta la base para considerar la participación, en sus distintas definiciones, como la variable independiente de esta investigación. El resto de variables han sido seleccionadas a través de la teoría de Kloter y Gertner (2002) sobre los niveles del marketing territorial y los públicos objetivos a la hora de implantar una estrategia de marca ciudad. (Kloter y Gertner, 2002: 9)

En el siguiente gráfico (figura 4), vemos los cuatro grupos de interés más importantes para estos investigadores, que son: los visitantes, los residentes, los trabajadores, los negocios y la industria, y los mercados de exportación.

Figura 4.- Niveles de marketing territorial (Kloter y Gertner)



Fuente: Cuadernos de Estudios Empresariales 2013, vol. 23: 133-137

Según esta figura, tanto los públicos objetivos (*target markets*), como los grupos responsables de la planificación (*planning groups*), configuran el grupo de interés para implementar una estrategia adecuada de *branding* de ciudad, pero, más interesante para esta investigación, transmiten en conjunto los factores esenciales que estamos buscando: los atractivos de ciudad, las infraestructuras del lugar, la población, la imagen, la calidad de vida, etc.

Los mismos autores desarrollan estos factores en dos grupos: factores duros, que son los que más o menos se pueden medir objetivamente (las infraestructuras, la estabilidad económica y los servicios y redes de apoyo local) y factores blandos, los que no son fácilmente medibles y representan las características más subjetivas del lugar (ambiente, la calidad de vida, la cultura, la profesionalidad, etc.)

Para facilitar nuestro trabajo, y comenzar a desarrollar el primer objetivo específico [OE1], hemos seleccionado los factores de Kloter y Gertner (2002) junto a los de las distintas teorías que hemos encontrado sobre la participación social de los grupos de interés, como la propia desarrollada por Kloter, Gertner, Rein, Haider, y su libro “*Marketing internacional de lugares y destinos: estrategias para la atracción de clientes y negocios en Latinoamérica*” (2010). La influencia de los *stakeholders* en el proceso de construcción de la marca de ciudad sirve, por lo tanto, para comenzar a aplicar el marco metodológico de la investigación.

Capítulo II. Marco Metodológico

A lo largo de este apartado metodológico, y habiendo sentado las bases teóricas que alumbran nuestra aproximación a la realidad social de la marca de ciudad, desarrollaremos las herramientas, metodologías y variables empleadas para llevar a cabo nuestra investigación de acuerdo a los criterios más adecuados fijados en las Ciencias Sociales.

Este pautado proceso sigue una serie de normas y, especialmente, de orden, para poder ser llevado a cabo, comenzando con la definición y esbozo del diseño de investigación, de cuáles serán las bases teórico-prácticas que darán fundamento a la misma, para continuar definiendo las técnicas que emplearemos para observar, recopilar y analizar la información, siempre en función de las variables definidas, y de la materialización de los elementos de investigación.

2.1.- Diseño y estrategia de investigación

Toda investigación en Ciencias Sociales debe recurrir a la metodología como herramienta de estudio, análisis y validación de la pregunta planteada por el investigador. Sin metodología, la investigación no aflora más allá de un simple comentario ante una situación observada, por lo que esta tesis ha seguido un diseño y una estrategia de investigación que relatamos a continuación.

2.1.1. Tipos de investigación

La Ciencia Social abarca numerosos estudios sobre los distintos tipos de investigación, y las diferencias que existen desde la investigación cuantitativa y a la cualitativa. Por un lado, la investigación cuantitativa sigue una estructura y orden de fases con una secuencia lógica, a través del modelo deductivo, donde la teoría precede a la observación. Por su parte, la investigación cualitativa es abierta e interactiva, a través de un modelo inductivo, donde la observación genera la teoría.

Para abordar la hipótesis principal de este trabajo y avanzar en el tipo de investigación más adecuado en el análisis de la marca-ciudad, hay que tener en cuenta las diferencias entre ambas, como la definida por el profesor Corbetta (2003):

La investigación cuantitativa está inspirada por el paradigma neopositivista, la relación está estructurada en fases que siguen una secuencia lógica, un planteamiento deductivo, es decir, la teoría precede a la observación, orientada a la comprobación empírica de la teoría formulada previamente. (Corbetta, 2003: 40).

La investigación cualitativa está inspirada en el paradigma interpretativo, la relación entre teoría e investigación es abierta, interactiva. El investigador cualitativo suele rechazar deliberadamente la formulación de teorías antes de empezar a trabajar sobre el terreno, por considerar que podría inhibir su capacidad de comprender el punto de vista del sujeto estudiado, que podría cerrarle horizontes a priori. La elaboración de la teoría y la investigación empírica se producen, por tanto, de manera simultánea. Como es lógico, el enfoque cualitativo concede menos importancia a la reflexión sobre la literatura existente. (Corbetta, 2003: 41).

Esta diferenciación entre ambos modelos de investigación es básica para entender la definición de las variables y los conceptos que desarrollaremos en este trabajo. Según el autor, en la investigación cuantitativa, los conceptos son elementos constitutivos de la teoría, y al mismo tiempo permiten su comprobación empírica mediante la operacionalización de los mismos, es decir, su transformación en variables observables. En el enfoque positivista, “la clarificación de los conceptos y su operacionalización en forma de variables se realizan incluso antes de que se inicie la investigación.” (Corbetta, 2003: 44).

En contraposición, para la investigación cualitativa las variables y conceptos son elementos orientativos y abiertos a cambios, construibles, a lo largo del proceso de investigación, lo que encaja más con el método de trabajo que estamos desarrollando.

Con estas premisas, para la realización de esta tesis se ha optado por la puesta en práctica de una metodología cualitativa, a través del método de contrastación del estudio de caso, lo que nos permitirá también utilizar variables cuantitativas, que servirán como elementos orientativos para delimitar el ‘cómo’ y el ‘por qué’ de las variables seleccionadas, pero de manera fundamental de la variable independiente, la relevancia de la Participación y el Diálogo, a lo largo de todo el proceso de investigación.

2.1.2. El estudio de caso

Antes de continuar con el desarrollo metodológico debemos concretar y definir correctamente el sentido estricto del estudio de caso, para entender la técnica de trabajo más adecuada:

Los casos son particularmente válidos cuando se presentan preguntas del tipo "cómo" o "por qué", cuando el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos y cuando el tema es contemporáneo. Muchas de las preguntas de tipo "¿qué?" son exploratorias o descriptivas y se contestan realizando encuestas o consultando bases de datos /.../. Las preguntas "cómo" y "por qué" son más explicativas y llevan fácilmente al estudio de casos, la historia y los experimentos, porque tratan con cadenas operativas que se desenvuelven en el tiempo, más que con frecuencias /.../. Además, su valor reside en parte en que no solo pueden estudiar un fenómeno, sino también su contexto. Esto implica la presencia de tantas variables que el número de casos necesarios para tratarlas estadísticamente sería imposible de estudiar. (Yaccuzi, 2005: 9).

Un caso es un objeto de estudio con unas fronteras más o menos claras que se analiza en su contexto y que se considera relevante bien sea para comprobar, ilustrar o construir una teoría o una parte de ella. (Coller, 2000: 29).

Por su parte, la investigadora Martínez Carazo (2006) enumeró las razones por las que el estudio de caso es el método indicado para:

1. Investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren.
2. Permite estudiar un tema determinado.
3. Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas.
4. Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable.
5. Permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen, y
6. Juega un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado. (Martínez Carazo, 2006: 75)

El libro editado por el Centro de Investigaciones Sociológicas de España [CIS] sobre la metodología de la Ciencia Política de los profesores Anduiza, Méndez y Crespo (1999) alumbró con total claridad las ventajas y desventajas del uso del estudio de caso. Para los autores, la ventaja de este tipo de estudios es que el objeto de estudio puede ser examinado de forma intensiva. El investigador

tiene la posibilidad de elegir las teorías, los conceptos, las variables y los criterios de operacionalización que mejor se ajusten al objeto que estudia, sin tener que hacer concesiones para permitir el estudio simultáneo de otros casos. “Los fenómenos objeto de estudio se explican a la luz de las características del caso al que se refieren”, argumentan. (Anduiza, Méndez y Crespo, 1999: 69).

La desventaja de los estudios de caso es su limitada utilidad cuando el objetivo es contrastar empíricamente la validez general de una hipótesis explicativa fuera del contexto del caso analizado. Un estudio de caso “no puede (ni pretende) constituir en sí mismo la base para realizar inferencias que den lugar a generalizaciones teóricas, aunque sí puede contribuir a validarlas, matizarlas o ponerlas en cuestión”. (Anduiza, Méndez y Crespo, 1999: 69).

2.2.- Técnicas de Investigación

Como apuntaron los profesores Anduiza, Crespo y Méndez, “aunque las distintas técnicas que los politólogos utilizan para obtener datos suelen denominarse técnicas de recogida, lo cierto es que tal término contiene ya una de las primeras tipologías de datos de las muchas que se han realizado”, (Anduiza, Méndez y Crespo, 1999:82).

Según estos investigadores sociales, “la obtención de datos de la realidad social y política, en una primera división puede clasificarse en dos tipos de técnicas: técnicas de recogida y técnicas de producción de datos”. (Anduiza, Méndez y Crespo, 1999: 83).

Con esta premisa, el proceso para obtener los tipos disponibles de técnicas de investigación que hemos empleado a lo largo del estudio sobre la Marca Murcia, así como su desarrollo teórico y técnico, ha sido el siguiente:

1. En primer lugar, se ha realizado un análisis bibliográfico sobre los procesos de creación de marcas, la literatura disponible sobre el *branding* de ciudades y las estrategias de ciudad, para finalmente abordar desde una aproximación teórica las diferentes perspectivas de participación y su influencia en estos procesos.
2. Gracias a esta revisión bibliográfica hemos observado los primeros factores preliminares que están presentes en el proceso de implantación de una marca-ciudad.
3. Mediante diversas técnicas cualitativas, como la técnica Delphi o las entrevistas en profundidad, así como la técnica documental y el análisis

de contenido, hemos puesto a prueba tanto el objetivo principal de esta investigación (evaluar las variables de gestión, participación, y comunicación en el éxito de la construcción de la marca), como los objetivos secundarios (analizar el fracaso de Murcia como Marca desde 1978, sus diferentes aproximaciones a los procesos de *branding* de otras ciudades, etc.).

4. Finalmente, hemos realizado un breve análisis de *benchmarking* con varias ciudades que reflejan modelos exitosos en la construcción de la marca-ciudad para valorar la influencia que han tenido los factores aplicables en este estudio.

De esta manera, por tanto, las técnicas de investigación elegidas permiten, por una parte, obtener datos que se recogen o recolectan (aquellos, fruto de la observación directa del investigador, o del estudio de fuentes documentales, o estadísticas elaboradas por otras personas distintas al investigador) y, por otra, datos que se producen *ex profeso* (los que resultan de la respuesta a un cuestionario o aquellos obtenidos a través de una entrevista).

2.2.1. Investigación documental

Uno de los procesos de investigación más importantes en las Ciencias Sociales, a pesar de su elemental sencillez, recae en la investigación documental. En este estudio también forma un pilar fundamental de análisis, especialmente para el apartado de análisis histórico de la evolución de la Marca Murcia -o lo que se pudiese considerar como tal- a lo largo de estas últimas cuatro décadas.

El objetivo fundamental de esta técnica consiste en estudiar la relevancia de las estrategias de marca a través de los diferentes documentos disponibles en las hemerotecas de los distintos medios regionales, en el Archivo municipal de Murcia, así como a través de los distintos ejemplos de marcas-ciudad de éxito para estudiar la aparición o no de los factores estudiados.

La investigación documental, por tanto, ha abierto el proceso investigador, con la recopilación de datos e información, y tiene su reflejo en la segunda parte de esta investigación, en el capítulo III, para ofrecer luz a los elementos que configuran esos factores de éxito, y con especial atención a la Marca Murcia, en los capítulos IV y V.

Pero, ¿en qué consiste esta técnica? La investigación documental es una técnica de la Ciencia Política y forma principalmente la herramienta básica de las técnicas documentales. Las técnicas documentales son “aquellas que el investigador utiliza para obtener datos contenidos en cualquier tipo de documento producido por una segunda persona u organismo, no por él mismo,

ya haya sido éste elaborado con fines de investigación o no” (Anduiza, Méndez y Crespo, 1999: 83)

Como afirman los expertos, esta tarea debe ser realizada como paso previo a la aplicación de cualquier otra técnica, es decir, como una de las primeras etapas o fases de toda investigación. También puede contemplarse como técnica autónoma, ya que “en ocasiones el objeto de la investigación es precisamente el análisis de la producción anterior en un determinado campo de interés y no se prevé la adquisición de otros datos nuevos sino la localización y análisis de los estudios ya existentes (metaanálisis)” (Anduiza, Méndez y Crespo, 1999: 83).

El principal inconveniente que suele presentar este tipo de técnica de recogida de información es la calidad o veracidad de la misma. La información sobre la que se basa la recopilación de datos puede ser sesgada o incompleta. Estas limitaciones no son insalvables para cumplir nuestros objetivos. El investigador debe tenerlas en cuenta al proyectar su estudio, para, según los técnicos, “tratar de minimizar posibles sesgos tanto en la selección del soporte de difusión, como a la hora de generar mediciones fiables sobre los datos recogidos mediante el uso de este tipo de material e informar de posibles problemas cuando presente los resultados de la investigación.” (Anduiza, Méndez y Crespo, 1999: 86).

Para la realización de esta investigación, en concreto, hemos utilizado diversos materiales bibliográficos y de archivo en relación al tema de estudio, la marca-ciudad, empleando, entre otros elementos: bibliografía y artículos académicos relacionados con el campo de estudio, artículos y publicaciones no académicas realizadas por expertos en la materia, documentación y recursos publicitarios y gráficos realizados por las corporaciones municipales en diferentes espacios temporales que sean de interés para la investigación y, con especial interés, todo material de valor histórico en relación a la Marca Murcia, recopilado a través de un intensivo análisis del Archivo municipal de Murcia:

El Archivo es la unidad administrativa responsable de la conservación de los documentos producidos por la institución de la que depende, para que se utilicen como testimonio y garantía de los derechos de esta institución. El Archivo municipal de Murcia conserva, por tanto, los documentos producidos por el Ayuntamiento desde sus orígenes, y es el responsable de su recogida, organización y difusión para que sean utilizados por sus titulares, la administración municipal y los ciudadanos y, más tarde, por los investigadores, como herramienta de reconstrucción de hechos pasados. El Archivo Municipal de Murcia es el responsable de la gestión documental del Ayuntamiento de Murcia.¹²

¹² Ayuntamiento de Murcia 2019, [https:// www.archivodemurcia.es/inicio](https://www.archivodemurcia.es/inicio) , Archivo Municipal, [12 de febrero 2020]

Para la operacionalización óptima de esta técnica, así como para facilitar la clasificación de la información que hemos obtenido, se ha utilizado la siguiente ficha (figura 5), como estructura de obtención de información documental, que aportaremos a los anexos de este trabajo de investigación:

Figura 5.- Ficha de obtención de información documental

Análisis Documental	
Tipo de Documento	Noticia periódico
Fecha del Documento	19 de marzo de 2020
Localización	El País
Cita Bibliográfica APA	Silió, E. 2020, "El gobierno pide a la Justicia que actúe con urgencia y suspenda ya el veto parental en Murcia", El País, disponible en https://elpais.com/sociedad/2020/02/18/actualidad/1582040887_828008.html , [consulta: 19 de marzo de 2020]
Protagonista*	Murcia
Título	"El Gobierno pide a la Justicia que actúe con urgencia y suspenda ya el veto parental en Murcia".
Palabras Clave	Murcia
Resumen	
Noticia aparecida en El País sobre el veto parental en la Región de Murcia	
Otra Documentación	
Copia (Física o Enlace si es posible)	https://elpais.com/sociedad/2020/02/18/actualidad/1582040887_828008.html

Fuente: *Elaboración propia*

En total hemos realizado 149 fichas (CD anexo), que han seguido las siguientes líneas de búsqueda para optimizar el tiempo empleado en el Archivo Municipal:

- Período de análisis: 1978 – 2015

- Tipo de documentos: noticias de periódicos, documentos elaborados por el Ayuntamiento de Murcia y campañas de publicidad (eslogan, cartelería, imágenes, etc.).
- Líneas de investigación:
 - A. Alcaldes de Murcia: proyecto de ciudad y liderazgo transformador. Liderazgo político para modernizar Murcia. Notas de prensa sobre proyectos importantes para Murcia realizados por los alcaldes. Discursos sobre el estado del municipio. Estrategia municipal liderada por los alcaldes.
 - B. Ayuntamiento de Murcia: campañas de publicidad, turismo, campañas de marketing de ciudad y promoción de eventos importantes, investigaciones realizadas para mejorar Murcia, procesos de participación realizados para elaborar políticas públicas.
- Palabras clave: Marca Murcia, *Branding*, Proyecto de ciudad, Marketing, Campaña de publicidad, Turismo, Fiestas, Proyección nacional, Proyección internacional, Futuro, Liderazgo, Estrategia, Estrategia de Ciudad, Investigación, Participación.
- Objetivo: Demostrar que la ciudad de Murcia, desde 1978 hasta 2015 no ha seguido ninguna estrategia o plan de marketing exitoso para posicionar la Marca Murcia a nivel nacional o internacional, y sin un liderazgo que apostase claramente por ofrecer un proyecto de ciudad a largo plazo, pese a la existencia de algunas campañas de publicidad que podrían encajar dentro de una estrategia de marca-ciudad (Ejemplo: ¡Murcia, ¡qué hermosa eres!).
- Elementos principales de búsqueda de Información:
 - A. Alcaldes
 - 1. José María Aroca Ruiz-Funes (1979 – 1983)
 - Principales proyectos realizados durante su legislatura (enumerar y resumir)
 - Discurso de toma de posesión
 - Discurso del Debate del Estado del Municipio
 - Principales logros de gestión (enumerar y resumir)
 - Principales reconocimientos y premios a la ciudad de Murcia durante su gestión (si los hubiese)
 - 2. Antonio Bódalo Santoyo (1983 – 1987)

- Principales proyectos realizados durante su legislatura (enumerar y resumir)
 - Discurso de toma de posesión
 - Discurso del Debate del Estado del Municipio
 - Principales logros de gestión (enumerar y resumir)
 - Principales reconocimientos y premios a la ciudad de Murcia durante su gestión (si los hubiese)
3. José Méndez Espino (1987 – 1995)
- Principales proyectos realizados durante su legislatura (enumerar y resumir)
 - Discurso de toma de posesión
 - Discurso del Debate del Estado del Municipio
 - Principales logros de gestión (enumerar y resumir)
 - Principales reconocimientos y premios a la ciudad de Murcia durante su gestión (si los hubiese)
4. Miguel Ángel Cámara Botía (1995 – 2015)
- Principales proyectos realizados durante su legislatura (enumerar y resumir)
 - Discurso de toma de posesión
 - Discurso del Debate del Estado del Municipio
 - Principales logros de gestión (enumerar y resumir)
 - Principales reconocimientos y premios a la ciudad de Murcia durante su gestión (si los hubiese)

B. Concejalía de Turismo

1. Búsqueda de las campañas con mayor reconocimiento nacional e internacional realizadas por la Concejalía de Turismo.
 - Eslóganes: campañas realizadas bajo ese eslogan, duración aproximada del eslogan, actividades englobadas bajo ese eslogan, etc.
 - Cartelería y folletos utilizados en esas campañas concretas.
2. Búsqueda de las principales campañas realizadas para las siguientes fiestas:

- 2.1. Fiestas de Primavera
 - Eslogan
 - Cartel
 - Premios o reconocimientos nacionales e internacionales.
- 2.2. Fiestas de Semana Santa
 - Eslogan
 - Cartel
 - Premios o reconocimientos nacionales e internacionales.
- 2.3. Campañas de Verano
 - Eslogan
 - Cartel
 - Premios o reconocimientos nacionales e internacionales

C. Investigación Municipal

1. Notas de prensa sobre “Procesos de Participación” o “Consultas ciudadanas” realizadas con anterioridad en el municipio de Murcia, especialmente entre los años 2000 y 2010, para la elaboración de grandes proyectos públicos.
2. Notas de prensa sobre “encuestas” de percepción de los murcianos sobre su ciudad o “valores” de los murcianos realizada por el Ayuntamiento de Murcia para conocer más sobre los ciudadanos.

Por último, respecto a las ciudades con modelos de éxito en el desarrollo de estrategias de marca-ciudad en España, como ya adelantamos, seleccionamos los siguientes ejemplos: Barcelona, Málaga y Vitoria.

Los criterios utilizados para determinar estos tres modelos de éxito se deben a la notoriedad y relevancia de estas ciudades, todas españolas, respecto al desarrollo y la implantación de la marca de ciudad, así como a la adecuación contextual con el elemento principal de estudio, el caso de la ciudad de Murcia.

En palabras de la profesora de la Universidad de Murcia, Rosa María Medina, “en un estudio de casos, la selección de los casos descansa sobre la relevancia y la naturaleza del caso. En esta ocasión, su elección se basa en

criterios teóricos, que encuentran su justificación en la necesidad de capturar todos los rasgos característicos del proceso de *place branding* o marca-ciudad.” (Medina, 2017: 108).

Así, los principales criterios definidos por la investigación que determinan la selección de estos tres ejemplos, que no casos, para capturar los rasgos comunes del proceso de implantación de marcas de ciudad son los siguientes:

- Adecuación espacial: las ciudades seleccionadas se ubican dentro del marco territorial español, siendo capitales de sus respectivas provincias o ciudades de mediano o gran tamaño con respecto al resto de ciudades españolas.
- Adecuación socio-lingüística: las ciudades seleccionadas comparten un mismo idioma común, unos mismos recursos lingüísticos y espacios de comunicación comunes dentro del Estado español. También comparten elementos culturales transversales al resto de ciudades, así como una historia común.
- Adecuación por relevancia: las ciudades seleccionadas son las más relevantes a nivel estatal dentro de los estudios de *city branding* o marca-ciudad.
- Adecuación por éxito: las ciudades seleccionadas responden a uno de los criterios fundamentales en los que se sustenta esta investigación, el éxito de las mismas como desarrolladoras de una estrategia de marca efectiva, viéndose mejoradas tras la implementación de la misma.
- Adecuación por referencia: las ciudades seleccionadas se corresponden también con el interés investigador en el desarrollo temático de sus marcas en relación al futuro de la Marca Murcia.

Barcelona

Barcelona es una de las ciudades que serán objeto de análisis pues, sin duda alguna, ha sido el referente en la implementación de las estrategias de *place branding* en España. En palabras del creador de la marca Barcelona, Toni Puig, Barcelona ha ejercido como la “abuelita” del desarrollo de las marcas de ciudad (Puig, 2018: 2).¹³

Actualmente, la ciudad Condal sigue ejerciendo como referente a nivel creativo, cultural y de éxito en torno a lo que debería ser y como debería desarrollarse una estrategia efectiva.

¹³ Puig, T, 2018, Jornada sobre marca ciudad de Murcia, Facultad de Ciencias Políticas y de la Administración, Universidad de Murcia [UMU]

En relación a la marca Barcelona, Toni Puig explicó que en esta ciudad “escogimos el valor ‘Hagámosla juntos, hagámosla bien’. Juntos, sin exclusiones. Y bien, como se deben hacer las cosas. Esto, después, lo estilizamos y quedó ‘Hagámoslo B’, por bien y por la inicial de Barcelona. Pero antes había sido ‘Barcelona más que nunca’, para lograr una identificación con la ciudad. Insistimos tanto que la gente, cuando se encontraba en la calle, al “cómo estás”, respondía “más que nunca” (imagen 3). Si tú escuchas la ciudad, cualquier ciudad del mundo, descubrirás que hay un hilo común por encima de las diferencias, y ese hilo indica el horizonte donde apuntar”. (Puig, 2015: 45).

“La marca de una ciudad no debe ser como la de una empresa. Se trata de un valor republicano. Desde las diferencias, que son fantásticas, hay que pactar una ciudad común entre políticos, empresarios, asociaciones intermedias y ciudadanos. Y ese pacto, ese diálogo, debe renovarse de manera constante, porque la gente cambia”, decía Toni Puig. (Puig, 2005:73).

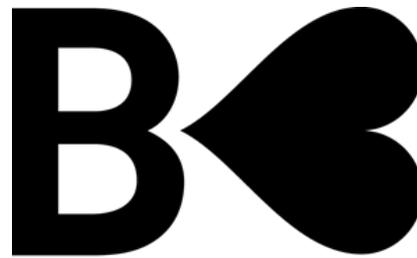
La imagen de Barcelona como marca-ciudad empezó a construirse durante la preparación de los Juegos Olímpicos del 92 a través del nuevo urbanismo. “Se creó un fuerte sentimiento de patriotismo de ciudad, con eslóganes como ‘Barcelona es de todos’ o ‘Todos somos el motor de Catalunya. No te pares.’”¹⁴

Sin ningún género de dudas, los Juegos Olímpicos de 1992 han sido, a juicio de los expertos, la mejor y más eficaz estrategia de *city branding* llevada a cabo en España hasta el momento. 28 años después de su celebración, este hito marcó un antes y un después en la historia de la comunicación y los eventos, gracias al talento de profesionales como Luis Bassat y el equipo de Ovideo-Bassat-Sport.

Tras el buen recibimiento de la marca Barcelona en la población, las instituciones quisieron ofrecer una nueva imagen para proyectar una Barcelona participativa con lemas como ‘Barcelona es la gente’ o ‘Barcelona y tú, cada día mejor’.

Un ejemplo de ello ocurrió en 2005, cuando el Ayuntamiento le encargó a la agencia SCPF una campaña para informar de los diferentes aspectos de la vida ciudadana. La agencia de publicidad inundó la ciudad de corazones rojos invertidos bajo el eslogan ‘¡Barcelona batega!’ (¡Barcelona palpita!). El dibujo se asemejaba a la inicial de la capital catalana y a unos labios (imagen 3). Con estos corazones Barcelona reforzó su perfil mediterráneo y vivo.

¹⁴ Agencia Summa, s.f., Barcelona

Imagen 3.- Evolución gráfica de la Marca Barcelona

TU BATEGUES,
BARCELONA
BATEGA!

always **B**arcelona
#

Fuente: Summa Blog (2019)

Málaga

Málaga será otra de las ciudades objeto de análisis para comprender los factores que intervienen en el proceso de implementación y éxito de una marca-ciudad.

Hay ciudades como Málaga en la que se ha comenzado a trabajar en este concepto, (Marca Málaga) su propia marca-ciudad, aunque aún le queda un largo camino por recorrer hasta acercarse a los referentes. Sacarle partido a todo lo que la hace única para convertirla en una Marca-ciudad Potente requiere de un ejercicio de concentración y planificación gráfica y estratégica de primer nivel. (Dikaestudio, 2015)¹⁵

Con 398,25 kilómetros cuadrados, su población roza los 568.000 habitantes, aunque el área metropolitana se acerca al millón de personas. La transformación cultural y social de la ciudad andaluza en la última década supone, sin ningún género de dudas, un modelo para los estudios de implantación de las marcas de ciudad (imagen 4).

Los factores ambientales y geográficos han propiciado el desarrollo y evolución de la ciudad, referente del turismo nacional e internacional.

Imagen 4.- Logo de la Marca Málaga



Fuente: Ayuntamiento de Málaga

Por su influencia y situación, la ciudad de Málaga destaca también como factor de éxito en el fomento de la investigación y desarrollo de soluciones contra el cambio climático:

Desde el año 2000, Málaga gestiona la red n.º 6 de Medio Ambiente Urbano del programa europeo URB-AL,107 cuyo centro de documentación está alojado en el Observatorio de Medio Ambiente Urbano; el Centro de Cooperación del Mediterráneo [UICN]; y el Proyecto Coordinación en Apoyo a la Ordenación Pesquera del Mediterráneo Occidental y Central (a través de la FAO). Además, la ciudad es socia de Eurocities, la Asociación de Ciudades y Regiones para el Reciclado [ACRR], la Asociación para la

¹⁵ Dika Studio, s.f., Málaga, disponible en <https://www.dikaestudio.com>, [16 de febrero de 2020]

*Colaboración entre Puertos y Ciudades [RETE] y la Liga de Ciudades Fenicias y Púnicas, entre otras.*¹⁶

En relación a la ciudad de Málaga, Jordi de San Eugenio, profesor de la *Universitat de Vic* y experto en marcas de territorio, la pone de ejemplo por hacer una sola apuesta, renunciando a otros factores de éxito. De San Eugenio insiste en la importancia de implicar a la ciudadanía en la construcción de la marca-ciudad, porque una marca sólo funciona si los ciudadanos la interiorizan. Y advierte de que el proceso exige renunciaciones, porque debes apostar por un solo vector de proyección. “Si cuentas que Málaga lo tiene todo, no estás contando nada. Y eso requiere algo complicado: sentar en una mesa a las diferentes administraciones y crear un consenso para que todas empujen en la misma dirección”. (San Eugenio, 2015: 15).

Vitoria

Vitoria, capital de Álava y sede oficial del Parlamento y el Gobierno de la comunidad autónoma del País Vasco, es una de las ciudades más verdes de Europa. En concreto, Vitoria ha sido reconocida con el premio ‘Global Green City Award’, galardón que concede la organización *Global Forum on Human Settlements* de Naciones Unidas: “El comité que valora la candidatura *gasteiztarra* ha analizado 85 indicadores que se distribuyen en seis principales: sostenibilidad, equidad, identidad, seguridad, prosperidad y felicidad.” (La República, 2019)¹⁷

Además, la ciudad lleva fomentando desde hace años la sostenibilidad y el desarrollo de propuestas ecológicas y respetuosas con el medio ambiente con la creación del denominado ‘Anillo Verde’ (imagen 5).

Formado por un conjunto de parques periurbanos de alto valor ecológico y paisajístico enlazados estratégicamente mediante corredores eco-recreativos, el ‘Anillo Verde’ “es el resultado de un proyecto que se inició a comienzos de los años 90 con el objetivo de restaurar la periferia de Vitoria-Gasteiz, tanto desde el punto de vista ambiental como social, para crear una gran área natural de uso recreativo en torno a la ciudad. Desde entonces se han llevado a cabo numerosas actuaciones de restauración ecológico-paisajística y de acondicionamiento para el uso público, que han permitido la creación de varios parques y corredores de enlace.”¹⁸

¹⁶ Ayuntamiento de Málaga, 2015, <http://malagaturismo.com/>, [3 de enero 2020]

¹⁷ Redacción La República, “Vitoria se convierte en el referente mundial de ciudad sostenible”, *La República*, 9 de julio de 2019, [diciembre 2019]

¹⁸ Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, 2019, <http://www.vitoria-gasteiz.org.>, [enero 2020]

Imagen 5.- Logo desarrollado para la Marca Vitoria



Fuente: Ayuntamiento de Vitoria

Algunos de los factores de éxito de Vitoria, además de su apuesta ecológica y medioambiental, son su rico patrimonio monumental, cultural y gastronómico.

El municipio, que tiene una superficie de 276,81 km², cuenta según el padrón municipal de 2018 con 250.051 habitantes y una densidad de 892,22 hab/km². Vitoria ha triplicado su población en las últimas décadas. A partir de los años 60 y 70 del siglo pasado, atraída por el crecimiento experimentado por el sector industrial, mucha mano de obra comenzó a emigrar a la ciudad desde el resto de España. El sector servicios sigue siendo un motor principal de su economía.

2.2.2. Metodología o Técnica Delphi

El objetivo del uso de la técnica Delphi, en esta investigación, está encaminado a dar respuesta a la pregunta principal: ¿qué factores son determinantes en el éxito de una estrategia de marca-ciudad?, pero sobre todo, ¿cómo y por qué son esos factores? Por tanto, nos ha permitido consensuar, a través de los distintos expertos seleccionados por su adecuación teórica y práctica a las teorías de marcas y marca-ciudad, si los factores que se consideran de relevancia para el éxito de una marca-ciudad son los planteados al comienzo del trabajo, o no, así como la importancia de ciertos factores sobre otros.

Podríamos definir la técnica Delphi como aquella aplicación especializada de método de trabajo en base al grupo nominal, usada con generalidad para la pronóstico o determinación de sucesos, tendencias o elementos clave en el desarrollo de un acontecimiento en base a la opinión colectiva de un grupo de expertos.

Según Astigarraga, el método Delphi, que se inspira en el antiguo oráculo de Delphos, fue ideado originalmente a comienzos de los años 50 en el seno del Centro de Investigación estadounidense RAND Corporation por Olaf Helmer y Theodore J. Gordon, como un instrumento para realizar predicciones sobre un caso de catástrofe nuclear. Desde entonces, ha sido utilizado frecuentemente como sistema para obtener información sobre el futuro. (Astigarraga, 2008: 2).

De este mismo inicio se hacen eco los investigadores Reguant-Álvarez y Torrado-Fonseca, apuntando que en 1962 aparece un memorándum, titulado “*An experimental application of the Delphi method to the use of experts*”, que contiene una versión revisada y abreviada de un estudio iniciado en 1948 por la Rand Corporation, liderado por Norman Dalkney y Olaf Helmer, que es considerado el primer estudio Delphi del que tenemos conocimiento. (Reguant-Álvarez y Torrado-Fonseca, 2016: 88).

Estos investigadores recogen las principales definiciones sobre la técnica Delphi a través de los principales expertos en la misma, como Linston y Turoff, Somerville o Gordon:

- Según Linston y Turoff (2002) puede ser descrito como un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo.
- Somerville (2008) lo define como un proceso iterativo, normalmente de tres o cuatro rondas de preguntas, cada una basada en los resultados de la consulta previa y cuyo propósito es la exploración abierta acerca de un tópico hasta llegar al consenso con las contribuciones repetidas de todo el grupo.
- Por su parte Gordon (1994) añade que se trata de un debate controlado y en este mismo sentido, según Varela-Ruiz et al. (2012), lo que se persigue es obtener el grado de consenso o acuerdo entre especialistas sobre el problema planteado, en lugar de dejar la decisión a un solo profesional.
- Landeta (1999) pone el énfasis en su finalidad predictiva, basada en esa misma condición “/.../obtención de una opinión grupal fidedigna a partir de un conjunto de expertos” y los que hemos identificado como autores del método.
- Dalkney y Helmer (1962) se refirieron a él como un dispositivo con el fin de obtener el consenso de opinión más fiable de un grupo de expertos, a través de la aplicación de una serie de cuestionarios en profundidad que se intercalan con retroalimentaciones de los resultados. (Reguant-Álvarez y Torrado-Fonseca, 2016: 89-93).

Con estos antecedentes las fases que hemos realizado para abordar la técnica Delphi han sido las cuatro recomendadas por el profesor Astigarraga (tabla 6):

Tabla 6.- Fases de la técnica Delphi

Fase	Definición
<p>1. Formulación del problema</p>	<p>Se trata de una etapa fundamental en la realización de un Delphi. En un método de expertos, la importancia de definir con precisión el campo de investigación es muy grande por cuanto que es preciso estar muy seguros de que los expertos reclutados y consultados poseen la misma noción de este campo.</p> <p>La elaboración del cuestionario se lleva a cabo según ciertas reglas: las preguntas son precisas, cuantificables (versan por ejemplo sobre probabilidades de realización de hipótesis y/o acontecimientos, la mayoría de las veces sobre datos de realización de acontecimientos) e independientes (la supuesta realización de una de las cuestiones en una fecha determinada no influye sobre la realización de alguna otra cuestión).</p>
<p>2. Elección de Expertos</p>	<p>La etapa es importante en cuanto que el término de "experto" es ambiguo. Con independencia de sus títulos, su función o su nivel jerárquico, el experto es elegido por su capacidad de encarar el futuro y posea conocimientos sobre el tema consultado.</p> <p>La falta de independencia de los expertos puede constituir un inconveniente; por esta razón los expertos son aislados y sus opiniones son recogidas por vía postal o electrónica y de forma anónima; así pues se obtiene la opinión real de cada experto y no la opinión más o menos falseada por un proceso de grupo.</p>

<p>3. Elaboración y lanzamiento de los cuestionarios</p>	<p>Los cuestionarios se elaboran de manera que faciliten, en la medida en que una investigación de estas características lo permite, la respuesta por parte de los consultados.</p> <p>Preferentemente las respuestas tienen que ser cuantificadas y ponderadas (año de realización de un evento, probabilidad de realización de una hipótesis, valor que alcanzará en el futuro una variable o evento...)</p> <p>Se formulan cuestiones relativas al grado de ocurrencia (probabilidad) y de importancia (prioridad), la fecha de realización de determinados eventos relacionadas con el objeto de estudio: necesidades de información del entorno, gestión de la información del entorno, evolución de los sistemas, evolución en los costes, transformaciones en tareas, necesidad de formación...</p> <p>En ocasiones, se recurre a respuestas categorizadas (Si/No; Mucho/Medio/Poco; Muy de acuerdo/ De acuerdo/ Indiferente/ En desacuerdo/Muy en desacuerdo) y después se tratan las respuestas en términos porcentuales tratando de ubicar a la mayoría de los consultados en una categoría.</p>
<p>4. Desarrollo práctico y explotación de resultados</p>	<p>El cuestionario es enviado a cierto número de expertos (hay que tener en cuenta las no-respuestas y abandonos. Se recomienda que el grupo final no sea inferior a 25).</p> <p>Naturalmente el cuestionario va acompañado por una nota de presentación que precisa las finalidades, el espíritu del Delphi, así como las condiciones prácticas del desarrollo de la encuesta (plazo de respuesta, garantía de anonimato). Además, en cada cuestión, puede plantearse que el experto deba evaluar su propio nivel de competencia.</p> <p>El objetivo de los cuestionarios sucesivos es disminuir la dispersión de las opiniones y precisar la opinión media consensuada. En el curso de la 2ª consulta, los expertos son informados de los resultados de la primera consulta de preguntas y deben dar una nueva respuesta y sobre todo deben justificarla en el caso de que sea fuertemente divergente con respecto al grupo. Si resulta necesaria, en el curso de la 3ª consulta se pide a cada experto comentar los argumentos de los que disienten de la mayoría. Un cuarto turno de preguntas, permite la respuesta</p>

definitiva: opinión consensuada media y dispersión de opiniones (intervalos intercuartiles).

Fuente: Tabla obtenida de Astigarraga (2008)

En concreto, ya entrando en la metodología propia de esta investigación, en una primera fase, hemos seleccionado a 25 expertos (tabla 7), relacionados con el *city branding*, la estrategia de marca o el *branding* corporativo, además de gestores culturales y de turismo y responsables políticos, para la concreción de los factores de éxito en el desarrollo de una estrategia de marca-ciudad.

Tabla 7.- Unidades muestrales de la técnica Delphi

Número	Cargo	Lugar	Fecha
1	Responsable de <i>Branding</i> de Interbrand	Online	2020
2	Responsable de <i>Branding</i> de Llorente y Cuenca	Online	2020
3	Responsable de Imagen Corporativa de Ogilvy	Online	2020
4	Responsable de Imagen Corporativa de Weber Shandwick	Online	2020
5	Responsable de Marca de Edelman	Online	2020
6	Responsable de Imagen Corporativa de Fleishman Hillard	Online	2020
7	Responsable de Imagen Corporativa de Hill+ Knowlton	Online	2020
8	Responsable de Imagen Corporativa de Burson-Masteller	Online	2019
9	Responsable de <i>Branding</i> Corporativo ATREVIA	Online	2020
10	Responsable de <i>Branding</i> de Summa	Online	2020
11	Responsable de Marca de FutureBrand	Online	2020
12	Responsable de Marca de Brandward	Online	2020

13	Responsable de Marca de Dika Studio	Online	2020
14	¡Responsable de Marca de Bang! <i>Branding</i>	Online	2020
15	Responsable de Marca de White Studio	Online	2020
16	Responsable de Marca grupo Portavoz	Online	2020
17	Responsable de Marca de Artsolut estudio	Online	2020
18	Responsable de Marca de Krealia Comunicación	Online	2020
19	Responsable de Marca del estudio Rubio y del Amo	Online	2020
20	Responsable de Marca de Germinal & Brandon Love	Online	2020
21	Profesor asociado Economía UMU	Online	2020
22	Profesor Asociado Comercialización y Mercados UMU	Online	2020
23	Profesor colaborador Universidad Miguel Hernández	Online	2020
24	Profesor asociado Ciencias Políticas UMU	Online	2020
25	Profesor asociado Ciencias Políticas UMU	Online	2020

Fuente: *Elaboración propia*

La mayoría de los expertos consultados son de fuera de Murcia, principalmente de Madrid, lo que ofrece una visión más amplia de la percepción externa que se tiene de la ciudad de Murcia.

Una vez seleccionados los expertos, hemos definido las variables objeto de esta investigación, a través de dos vías: la revisión documental que da forma al marco teórico, (que, a su vez, sienta las bases de la variable independiente, junto con el estudio de las otras tres ciudades que se utilizan como modelos de buenas prácticas), y las técnicas grupales (principalmente la técnica Delphi), y las entrevistas que señalan o concretan la dimensión y amplitud de las mismas.

Las variables son aquellos elementos que construirán nuestros factores de éxito en la estrategia de marca-ciudad. Como su propio nombre indica, varían en función de elementos externos, pero que deben ser controlados.

La mayoría de las preguntas realizadas al panel de expertos seleccionados para la técnica Delphi, tanto del ámbito profesional como académico, han hecho posible identificar los factores coincidentes a la hora de implementar una marca de ciudad exitosa, pero también han servido para consensuar las variables y los elementos concretos que podemos utilizar para medir los factores diferenciales de la ciudad de Murcia, el caso que nos trae.

Los 25 expertos seleccionados, tanto del ámbito profesional, ligado al desarrollo de técnicas de *branding*, comunicación y publicidad, o del ámbito académico, vinculados a las Ciencias Sociales y Económicas, han respondido el cuestionario de seis preguntas (imagen 6), trasladadas a través del correo electrónico personal o del siguiente formulario abierto en Google:

Imagen 6.- Formulario Google técnica Delphi

Proceso de Investigación sobre la Marca Murcia

Tesis Doctoral

*Obligatorio

Nombre del Entrevistado/a *

Tu respuesta

Cargo del Entrevistado/a *

Tu respuesta

P1. ¿Cuáles son para ud. los factores más importantes que determinan el éxito o el fracaso de una estrategia efectiva de Branding? *

Tu respuesta

P2. ¿Cree ud. que esos factores se pueden aplicar en la misma medida al proceso de implantación de una Marca Ciudad? *

Tu respuesta

P3. ¿Cuál cree ud. que sería el factor más decisivo para el éxito de una Marca Ciudad? *

Tu respuesta

P4. De los siguientes factores que aparecen a continuación, por favor, seleccione los tres que considere más importante en el desarrollo de una Marca Ciudad, posicionándolos del 1 al 3 según la importancia que les otorgue:

	1º Factor	2º Factor	3º Factor	Poco Relevante
Liderazgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestructuras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atractivo de la Ciudad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imagen de Marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalidad e Identidad de los habitantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participación y Diálogo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Económicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P5. ¿Qué importancia le daría ud. a los procesos participativos en el desarrollo de una Marca Ciudad? ¿Por qué cree que es/ no es un factor relevante? *

Tu respuesta

P6. ¿Cree ud. que el diálogo con los agentes sociales y económicos del municipio es un factor relevante en el desarrollo de una Marca Ciudad? ¿Por qué? *

Tu respuesta

Fuente: Elaboración propia

Estos formularios, junto a las cartas de presentación que se enviaron a cada uno de los expertos seleccionados, han servido para delimitar el alcance

de los factores señalados, y a su vez, ha motivado el debate en los *focus groups* y en las entrevistas personales, como ampliaremos más adelante.

Su aplicación práctica aparece reflejada en los siguientes capítulos, principalmente en el capítulo III, que analiza los factores presentes en la construcción de la marca de ciudad, y en el capítulo V, que desarrolla estos factores, como variables de aplicación en el caso concreto de Murcia.

Junto a la del resto de métodos que abordamos a continuación, el método Delphi ha permitido comprobar la validez externa de los factores seleccionados a través de la información ofrecida por los expertos entrevistados. Tanto las respuestas a estos formularios, como las cartas de presentación, las mostramos en los anexos que acompañan a este documento.

En total, con todos los métodos utilizados, han participado 49 de las 53 personas con las que se contactó, que han respondido a cada una de las cuestiones planteadas sobre las variables seleccionadas y han permitido consensuar los factores de éxito para construir la Marca Murcia.

2.2.3. La entrevista en profundidad

El objetivo de la entrevista en profundidad es conocer el relato de los protagonistas en la implantación de las distintas aproximaciones a la Marca Murcia. Esta técnica permite conocer, de primera mano, el trabajo de las personas responsables de la implantación de la marca, de los profesionales relacionados con el estado de la cuestión y de los responsables políticos.

En palabras de Corbetta, la entrevista en profundidad no es más que “la conversación provocada por el entrevistador, dirigida a sujetos elegidos sobre la base de un plan de investigación, en número considerable, que tiene una finalidad de tipo cognoscitivo, guiada por el entrevistador y sobre la base de un esquema flexible y no estandarizado de interrogación” (Corbetta, 2003: 368)

La entrevista, a pesar de su aparente sencillez, es bastante más compleja de lo que parece a la hora de dividirla o clasificarla en función de las preguntas, las respuestas o la dirección de la misma. Anduiza, Crespo y Méndez (1999) explican las dificultades técnicas a los que nos hemos enfrentado para definir las variables de la investigación:

Aunque existen diversas variedades de entrevistas en función, por ejemplo, del grado de estructuración de las preguntas y respuestas, del tipo de entrevistado, o de otros criterios, la técnica conocida como de entrevista en profundidad o semidirigida es la más utilizada. Consiste en mantener una conversación larga (de una hora y media a dos horas por sesión) con un sujeto en torno a uno o varios temas de interés para el investigador. En ocasiones puede ser necesario más de un encuentro. El

investigador posteriormente realiza un análisis de la entrevista incluyendo sus contenidos, ideas, elementos de dificultad o problemáticos, etcétera. (Anduiza, Méndez y Crespo, 1999: 86).

La selección del sujeto o sujetos a entrevistar, así como el guion o estructura temática de la entrevista son elementos fundamentales que dependen del criterio del investigador. El número de sujetos es variable y no responde a criterios numéricos ni aleatorios de selección, sino a la importancia sustantiva del sujeto a entrevistar. Los criterios teóricos marcados por el investigador y sus intereses de investigación determinan la selección de los asuntos que se deben tratar en la entrevista, aunque existe literatura especializada en la materia que dicta criterios orientativos. (Anduiza, Méndez y Crespo, 1999: 87).

Teniendo en cuenta estos criterios, ¿qué tipo de entrevista en profundidad se ha desarrollado? Para los investigadores, existen dos ejemplos de tipos de entrevista: la entrevista a expertos y la entrevista biográfica.

En la entrevista a expertos se incluyen, entre otras, la entrevista a profesionales de una rama de actividad, a compradores tipo, a prescriptores de productos o a élites políticas. Es la entrevista en la que de manera clásica impera el criterio de competencia del entrevistado; es decir, la selección de entrevistados se basa en su conocimiento y aptitud para informar sobre un tema concreto. En cuanto al número de entrevistados las variaciones son importantes y dependen de las distintas perspectivas que quieran integrarse en la investigación. (Anduiza, Méndez y Crespo, 1999: 87).

Además, la entrevista en profundidad pone en valor la importancia de la adecuación de la muestra al caso de estudio para otorgar la validez a la información recopilada mediante esta técnica.

En la selección de nuestro marco muestral se sigue un proceso cualitativo intencionadamente, porque las decisiones en la elección de nuestras unidades de análisis se hacen en función de los objetivos de la investigación. “Estamos ante un muestreo teórico motivado por la naturaleza de la investigación donde se observan los principios de pertinencia y adecuación. La pertinencia se refiere a las personas que mejor y más información pueden generar sobre la investigación.” (Medina, 2017:34).

En este sentido, la mayoría de las entrevistas realizadas en este trabajo han sido a expertos seleccionados en función de una serie de factores como: cargo, lugar y fecha de realización. Para aportar mayor validez a la investigación se han seleccionado una decena de personalidades vinculadas al estudio de caso (tabla 8), y que cumplen los principios de pertinencia y adecuación de acuerdo al cargo o puesto que han ostentado:

Tabla 8.- Unidades de muestra para la aplicación de la técnica de entrevista en profundidad

Número	Cargo o puesto	Lugar	Fecha
1	Concejal de Turismo del Ayuntamiento de Murcia durante la legislatura 1995 -1999	Murcia	2020
2	Concejal de Turismo del Ayuntamiento de Murcia durante la legislatura 1999- 2003	Murcia	2020
3	Concejal de Turismo del Ayuntamiento de Murcia durante la legislatura 2015 -2019	Murcia	2020
4	Concejal de Turismo del Ayuntamiento de Murcia durante la legislatura 2019 -2020	Murcia	2020
5	Jefe de Gabinete del Ayuntamiento de Murcia durante las legislaturas 1995 - 2015	Murcia	2020
6	Catedrático de Comercialización e investigación de Mercados UMU	Murcia	2020
7	Catedrático de Comercialización e investigación de mercados Universidad Miguel Hernández	Murcia	2020
8	Responsable del desarrollo de la Marca Barcelona	Barcelona	2020
9	Responsable del desarrollo de la Marca Vitoria	Vitoria-Gasteiz	2020
10	Responsable del desarrollo de la Marca Málaga	Málaga	2020

Fuente: *Elaboración propia*

Las diez entrevistas personales se han realizado, en su mayoría, por teléfono o videoconferencia, al coincidir esta parte de la investigación con los meses de confinamiento obligatorio establecido por el Estado de Alarma provocado por la pandemia del coronavirus en España (principalmente, marzo y abril de 2020). Algo que no ha impedido que cada una de las entrevistas siguiera la siguiente guía matriz (imagen 7):

Imagen 7.- Guía matriz entrevistas en profundidad



Análisis del proceso de elaboración de la Marca Murcia

Entrevistas en Profundidad

A rellenar por el entrevistador:

Nombre del entrevistado: _____

Cargo del entrevistado: _____

Fecha de realización: _____

Guion de la entrevista:

1. En primer lugar, ¿cuál cree ud. que fue la principal campaña de comunicación sobre su ciudad que se realizó durante su trabajo en el Ayuntamiento de _____?
2. Durante su trabajo en el Ayuntamiento de _____, ¿se realizó algún proceso de investigación sobre la identidad o valores de los ciudadanos de su municipio?
3. Durante su trabajo en el Ayuntamiento de _____, ¿se realizó alguna estrategia o plan de branding asociado a la Marca Ciudad?
 - 3.1. En caso afirmativo, ¿bajo qué criterios se realizó esa estrategia?
4. ¿Cree ud. que las campañas de comunicación asociadas al branding de su ciudad realizadas durante su trabajo en el Ayuntamiento de _____ fueron exitosas?
5. Finalmente, ¿cuál cree ud. que debieran ser los factores más importantes a tener en cuenta para el éxito de la implantación de la Marca Ciudad?

Fuente: *Elaboración propia*

Esta guía ha servido como planteamiento inicial de las entrevistas que duraron, más de una hora y media cada una, y permitieron profundizar en otras cuestiones no planteadas al comienzo del trabajo. El resultado de las mismas lo aportamos en el capítulo siguiente y en el anexo de documentos que acompañan a la investigación.

Las entrevistas en profundidad tienen su aplicación práctica tanto en el capítulo IV, como en el capítulo V de la tesis, para consensuar la puesta en marcha de medidas que refuerzan los factores de marca-ciudad, así como para analizar la historia de las distintas aproximaciones al desarrollo de la Marca Murcia en el pasado. En definitiva, las entrevistas personales han contribuido a enriquecer el objetivo principal de este trabajo.

2.2.4. Focus groups

La discusión social es un proceso clave en el desarrollo y formulación de ideas. Los grupos de discusión y grupos focales – o *focus groups* en inglés – surgieron a lo largo del siglo XX como respuesta a las preguntas planteadas por los departamentos de marketing de grandes corporaciones para dar una respuesta profunda y compartida a problemas específicos a los cuales no se les podía dar respuesta por métodos más tradicionales o cuantitativos.

Las primeras entrevistas de grupo focalizadas fueron desarrolladas al reconocer que muchas de las decisiones del consumidor se producen en un contexto social, a menudo a partir de discusiones con otra gente. (Patton, 1990: 335).

El desarrollo teórico de esta técnica viene parcialmente refrendado por la investigación motivacional, la psicología y la medicina terapéutica. Los grupos de discusión guardan gran parecido con las típicas reuniones o grupos de apoyo aplicados a la psicología, pero con una gran diferencia: el objetivo es eminentemente sociológico.

En contraposición a las prácticas y objetivos funcionales o terapéuticos de los enfoques psicológicos del grupo restringido, en estas reuniones de carácter y naturaleza sociológica, “el grupo tan sólo es un marco para captar las representaciones ideológicas, valores, formaciones imaginarias y afectivas, etc., dominantes de un determinado estrato, clase o sociedad global”. (Ortí, 1989: 198).

En general, este tipo de investigación cualitativa suele seguir unos parámetros comunes, como la de un moderador que dirige la charla colectiva que se produce entre los sujetos del grupo, que introduce las cuestiones relevantes y redirige al grupo cuando sea necesario hacia los objetivos de la investigación; un escenario neutro y formal para realizar la entrevista; un guion estructurado o semi-estructurado, etc.

El valor principal de este tipo de investigaciones reside en la capacidad del investigador de profundizar en temas de investigación que no sería posible a través de otras técnicas sociales, como la encuesta, para descubrir o aflorar argumentos y discursos compartidos por grupos sociales, motivaciones y emociones, sensaciones ante eventos o sucesos, etc.

Por lo tanto, el grupo focal seleccionado para este trabajo (tabla 9) permite conocer en profundidad cuál es la percepción que existe sobre el proceso de construcción de la Marca Murcia, además de comprender en mayor medida cuáles son las emociones que subyacen a todo el proceso.

Este grupo ha estado integrado tanto por miembros del Consejo Social de la Ciudad de Murcia (cuya importancia en este proceso analizaremos más adelante), como por técnicos municipales y expertos que han sido identificados numéricamente, y cuyos resultados acompañamos en los datos anexos de la investigación. El grupo focal de 18 muestras, ha estado formado por personas vinculadas a los siguientes cargos o puestos de representación:

Tabla 9.- Grupo focal seleccionado para el trabajo

Nº	Cargo o representación
1	Ex alcalde
2	Ex alcalde
3	Consejo Jurídico de la Región de Murcia
4	Croem-AEMA
5	Croem-ASUMUR
6	Asociación de Comerciantes Cabezo de Torres
7	Federación Murcia Área Comercial
8	Universidad de Murcia
9	Universidad Católica San Antonio (UCAM)
10	Colegio Oficial de Ingenieros Técnicos Industriales
11	Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Murcia y Cartagena
12	Colegio Oficial de Arquitectos de la Región de Murcia
13	Plena Inclusión

14	Comisiones Obreras
15	Colegio Oficial de Economistas
16-18	Técnicos y funcionarios del Ayuntamiento de Murcia

Fuente: *Elaboración propia a partir de los miembros del Consejo Social de la Ciudad*

La guía de conducción utilizada con este grupo parte de las mismas preguntas formuladas en la técnica Delphi y en las entrevistas en profundidad (ver figuras 6 y 7), aunque su desarrollo haya sido distinto. El resultado de los mismos, que acompañamos en los anexos, aparece reflejado en el capítulo III.

La información obtenida ha enriquecido los capítulos IV, V y VI, pero sobre todo a lo largo del análisis de los distintos factores necesarios para el desarrollo de la Marca Murcia, y en la discusión final sobre la baremación de dichos factores y los distintos targets de comunicación de la marca debatidos.

Esta misma metodología se ha utilizado también en el proceso de elaboración de la marca institucional del Ayuntamiento de Murcia con el objetivo de dotar de discurso y orientación a las diferentes líneas de actuación que se deban implementar para los diferentes targets de la comunicación de marca.

La elaboración de este grupo ha motivado su continuación práctica, ya que la mayoría de las muestras se han incorporado como *stakeholders* en la mesa de trabajo creada por el Ayuntamiento de Murcia para la elaboración de la Agenda Urbana 2030. Su validez, abrirá nuevas posibilidades de futuro para la academia, y para el municipio de Murcia, en el caso de que este grupo alcance los resultados esperados.

2.2.5. Análisis de contenido

El motivo de utilizar el análisis de contenido está intrínsecamente ligado a la investigación documental, ya que ha sido necesario para estudiar la información que aparece reflejada en textos y artículos sobre la Marca Murcia.

Según la literatura referente al análisis de contenido, esta técnica se utiliza cada vez que se centre la investigación en la observación y análisis del contenido de una fuente de información. En una primera aproximación al análisis de contenido podemos afirmar que se trata de “una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación”. (Berelson, 1952: 218). Algo que, en principio, distorsiona con la técnica cualitativa que estamos aplicando en el estudio de caso. Siendo esto así, ¿por qué utilizamos el análisis de contenido?

Los dos elementos referidos en la definición de Berelson, “cuantificable” y “manifiesto”, han sido ampliamente discutidos por distintos autores al ser restrictivos, y, en principio, no encajarían en la metodología cualitativa de este estudio. Pero el análisis de contenido, ciertamente, según la mayoría de las definiciones que hemos encontrado, engloba un conjunto de técnicas tendentes a explicar y sistematizar el contenido de los mensajes comunicativos de textos, sonidos, imágenes y la expresión de ese contenido con ayuda de indicios cuantificables o no.

La determinación del análisis de contenido que queremos aplicar en este trabajo es, por tanto, necesaria para desvincular la experiencia y el conocimiento del investigador de la materia que estamos abordando, el caso Murcia, pero sobre todo, para extraer explicaciones “contenidas” en los factores que estamos analizando. De esta manera, “conseguiremos aislar de una manera objetiva los factores de análisis que estamos buscando y formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse en su contexto”. (Krippendorff, 1990: 28).

Esta técnica, en concreto, nos permite avanzar en nuestro objetivo fundamental, para evaluar los factores de éxito de la marca de ciudad, en el caso de Murcia y validar las inferencias con las otras tres ciudades de éxito que hemos seleccionado.

En este sentido, y para concretar más el análisis de contenido, las unidades de muestreo que hemos utilizado han sido las páginas webs oficiales de los cuatro Ayuntamientos de las ciudades que hemos seleccionado:

- www.murcia.es
- www.barcelona.cat
- www.malaga.eu
- www.vitoriagasteiz.org

Las unidades de muestreo son aquellas porciones del universo observado que serán analizadas con detalle y que nos permitirán concretar más la búsqueda de los factores que estamos estudiando.

Una vez seleccionadas estas unidades, hemos aislado una parte de ellas para obtener lo que en esta técnica se denomina como la unidad de registro, definida como “el segmento específico de contenido que se caracteriza al situarlo en una categoría dada”. (Hostil, 1969:116)

Otros autores las denominan unidades de codificación, y las definen como la mínima porción de contenido que el investigador aísla y separa por aparecer allí uno de los símbolos, palabras, eslóganes o temas que el investigador considera significativos. “Las unidades de codificación que se emplean con mayor frecuencia son: la palabra, la frase, o el tema”. (Cea D’Ancona, 2001: 357).

En este sentido, en nuestro análisis de contenido, y teniendo en cuenta que hemos seleccionado las páginas webs municipales, las unidades de registro o codificación serán:

- La palabra, para los textos de la web
- La frase, para los documentos que aparecen publicados en la web
- La foto o el vídeo, para las imágenes, logos y eslóganes que muestran en la Red

Estas unidades han sido analizadas, en cada una de las ciudades, siguiendo las palabras, frases o imágenes definidas en el capítulo III de factores que configuran la marca de ciudad, es decir las ocho variables seleccionadas en la investigación: Liderazgo, Comunicación, Infraestructuras, Atractivos de Ciudad, Imagen de Marca, Personalidad e Identidad, Economía y Recursos económicos, y Participación.

El análisis de contenido nos ha permitido validar o matizar las inferencias que pudiera haber en los procesos de implantación de estrategias de *branding* de las ciudades que estamos analizando, como veremos en el capítulo V, pero también hemos podido obtener información a través de otras unidades de contexto que, como su propio nombre indica, han servido para contextualizar todo el relato de este trabajo en cada uno de sus apartados.

Para monitorizar toda la información obtenida en este análisis hemos elaborado un sistema de categorías, o libro de códigos (figura 6), que incorpora tanto las unidades de codificación (registro de palabras, frases o imágenes), como las unidades de contexto (titulares o frases).

Figura 6.- Libro de códigos del análisis de contenido



LIBRO DE CÓDIGOS

VARIABLES	ELEMENTOS	1.BARCELONA www.barcelona.cat			2.MÁLAGA www.malaga.eu			3.VITORIA www.vitoriagasteiz.org			4.MURCIA www.murcia.es		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1.Liderazgo	1.Visión compartida	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	2.Prioridades del partido político	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	3.Responsabilidad política	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	4.Estrategia de gestión	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	5.Credibilidad	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
2.Comunicación	1.Remodelación visual	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	2.Grandes proyectos urbanos	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	3.Modernización de la administración	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	4.Visión de la ciudad	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	5.Eslogan	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	6.Logos	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	7.Temas	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	8.Campañas de publicidad	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
3.Infraestructura	1.Obras públicas realizadas	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	2.Inversión en infraestructuras	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	3.Infraestructuras esenciales	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	4.Grandes infraestructuras	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
4.Atractivos de Ciudad	1.Equipamientos culturales	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	2.Grandes locales de ocio	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	3.Eventos y fiestas	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	4.Monumentos	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	5.Museos	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	6.Parques y jardines	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	7.Patrimonio cultural	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	8.Viajeros por periodo	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	9.Pernocitaciones	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
5.Imagen de Marca	1.Campañas de comunicación	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	2.Logos	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	3.Eslogan	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	4.Temas	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	5.Campañas de promoción	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	6.Valoración	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	7.Identificación	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
6.Personalidad e Identidad	1.Definición	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	2.Posicionamiento	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	3.Valores	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	4.Valoración personal	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	5.Principales características	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	6.Identidad	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	7.Valoración	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
7.Economía y Recursos Económicos	1.Inversión en obras públicas	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	2.Inversión en cultura	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	3.Inversión en comunicación	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	4.Presupuesto municipal	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	5.Deuda pública	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	6.Inversión estatal	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	7.Otros recursos	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	8.Funcionarios por habitantes	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
8.Participación y Diálogo	1.Participación activa	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	2.Información	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	3.Consulta	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3

1 No implementado 2 En proceso 3 Implementado

Fuente: Elaboración propia

El criterio de clasificación ha seguido el orden de los propios factores necesarios para la construcción de la marca de ciudad y, fundamentalmente, de los elementos constitutivos que hemos obtenido de cada una de las variables, y que hemos clasificado en tres niveles:

- 1.- Elemento de la marca de ciudad no implementado
- 2.- Elemento en proceso de implementación
- 3.- Elemento de la marca de ciudad implementado con éxito

Con esta técnica, hemos recopilado la información de las páginas webs municipales de Murcia, Barcelona, Málaga y Vitoria sobre la aparición o no de los factores de la marca de ciudad, así como el liderazgo, las infraestructuras, o la estrategia de comunicación implantada por cada una. También ha sido de utilidad para el estudio de las distintas aproximaciones a la Marca Murcia en el pasado reciente del municipio, y sobre todo, para alcanzar el cuarto objetivo de esta investigación [OE4], comparar los modelos de éxito desarrollados en otras ciudades de España y en distintos periodos, como fue la Barcelona de 1992, Málaga en el año 2000 o Vitoria Gasteiz durante la Capital Verde Europea en 2012, a través de la técnica de *benchmarking*.

La aplicación práctica de esta técnica ha permitido obtener una amplia base documental y bibliográfica. Viene reflejada fundamentalmente en el capítulo V, pero también en diferentes momentos de la investigación, tanto para el análisis de los factores como para dar soporte a la investigación documental sobre la Marca Murcia.

El análisis de contenido ha servido, en definitiva, para ofrecer relevancia al estudio de caso respecto a los objetivos planteados al comienzo del trabajo de investigación. Otorga mayor validez a lo largo de todo el estudio, en cada una de sus etapas, pero de manera esencial en la última fase del trabajo.

La monitorización de los resultados ha contribuido a definir, con mayor concreción, el análisis de los elementos que configuran cada una de las variables de éxito en la construcción de la marca de ciudad.

Capítulo III. Análisis de los factores presentes en la construcción de la marca-ciudad

Una vez establecidos el marco teórico y el metodológico de la tesis, ¿cómo medimos los factores de éxito o fracaso en los planes de la marca de ciudad?, ¿cómo evaluamos la influencia de estos factores y alcanzamos el objetivo general de esta investigación [OG]?

La inexistencia de métodos de medida eficaces ha sido una constante del marco teórico. No hay consenso en torno a los instrumentos de medida para la gestión de la marca de ciudad, por lo que se hace necesario la combinación de varios a la hora abordar el corpus de la investigación.

Según Zenker (2011), un mecanismo de medida eficaz hace referencia a la identidad de la ciudad, entendida a su vez con las características reales del lugar, y con las percepciones, que divide a su vez en positivas y negativas. (Zenker y Martin, 2011:32-41).

Como vimos anteriormente, Anholt (2007), abordó en la empresa de investigación de mercados Global Market Inside [GMI], un modelo basado en seis variables (figura 1), que nutre a su vez el ranking global, Nation Brand Index: presencia, lugar, pre-requisitos, gente, pulso y potencial (Anholt, 2007: 3-13).

Otro modelo que hemos tenido como referencia es el de Braun (figura 3), pero como punto de partida para aplicar la hipótesis general de la investigación, en donde la participación de los distintos *stakeholders* aporta ya, de partida, un 30 % de influencia para que la marca sea exitosa. (Braun et al. 2012: 515)

En este caso, para trasladar el análisis teórico a un resultado práctico, y como ya hemos podido vislumbrar a través del propio marco teórico, hemos utilizado de referencia la lista de *Factores de Marketing Internacional de Lugares y Destinos* (figura 4), junto a otras variables que se consideran fundamentales en el proceso de desarrollo de la Estrategia de Ciudad. (Kotler y Gertner, 2002)

Sin embargo, como se puede deducir de las diversas teorías enfocadas, no todos los factores tienen el mismo peso o relevancia a la hora de determinar el éxito o fracaso de una marca-ciudad. Para poder evaluar la influencia de estos factores, y conseguir nuestro objetivo general [OG], tal y como hemos establecido en el primer objetivo específico [OE1], primero hay que determinar las variables que están presentes en los procesos de construcción de una marca de ciudad.

En concreto, gracias al conjunto de factores presentes en la construcción de la marca de ciudad que hemos podido vislumbrar del marco teórico, y al

desarrollo de la propia técnica Delphi, hemos obtenido ocho factores de éxito, cuya dimensión viene acompañada del siguiente indicador (tabla 10):

Tabla 10.- Dimensión e indicadores de factores de éxito

Dimensión	Indicador
Liderazgo	Voluntad Política
Comunicación	Plan de Marketing Estratégico
Infraestructura	Modernización y obras públicas
Atractivos de la ciudad	Naturales y Artificiales: Elementos primarios y secundarios de la oferta municipal
Imagen de Marca	Valores y percepciones externas
Personalidad e Identidad de los habitantes	Valores y percepciones internas
Economía y Recursos disponibles	Recursos Económicos y Recursos disponibles
Participación y Diálogo	Procesos de participación municipal. Relación entre Ayuntamiento y ciudadanos

Fuente: *Elaboración propia a partir del marco teórico*

Como se ha comentado a lo largo de esta investigación, el objetivo general [OG] es evaluar los factores, su aparición y su relevancia en la consideración del éxito en el establecimiento de la comunicación política de la marca-ciudad. Si estas variables o factores no se dan en un proceso de creación de la marca de ciudad, la comunicación política de la misma está condenada al fracaso.

Para medir el éxito en la comunicación política de la marca hemos utilizado las distintas técnicas de aplicación que adelantamos en el capítulo II.2 sobre las técnicas de investigación:

1. **Investigación documental, técnica Delphi, entrevistas en profundidad y *focus groupus*** para, en primer lugar, consensuar los elementos que configuran los factores de éxito seleccionados como variables explicativas o dependientes.
2. **Análisis documental y de contenido**, para corroborar la aparición de los factores de marca en las ciudades con modelos de éxito en la construcción de una estrategia de marca-ciudad (recordemos, Barcelona, Málaga y Vitoria), y comparar con el caso Murcia.

El éxito, en resumen, es el resultado de la aplicación real de los factores de marca, y cuya escala estará generada por el número máximo de elementos aplicables y su análisis comparativo con otros modelos de éxito.

De acuerdo a esta investigación, y a la luz de lo observado en el marco teórico, se parte de la hipótesis de que, habiendo una serie de factores para que la marca de ciudad tenga éxito, hay una variable independiente sin la cual el resto de factores están condenados al fracaso.

Por lo tanto, si aplicamos como válido el modelo matemático de Braun, el factor fundamental de éxito en la implementación de una estrategia de marca de ciudad es la Participación, entendida como el proceso de relación entre la administración y los ciudadanos, y más concretamente entre los líderes políticos y los principales prescriptores de opinión, lo que hoy se vienen en denominar *stakeholders*.

Pero, ¿cómo hemos obtenido el resto de las variables? Antes de continuar, para alcanzar el objetivo general [OG], lo primero que tenemos que hacer es determinar cada una de estas variables analizando el resultado de las muestras seleccionadas, obtenidas principalmente a través de la técnica Delphi.

El siguiente apartado nos permitirá, por lo tanto, validar el primer objetivo específico [OE1] de nuestro trabajo.

3.1.- Análisis de las muestras. De la técnica Delphi a los focus groups

Para validar en este punto el marco teórico de la tesis, primero vamos a presentar los resultados obtenidos en la técnica Delphi, con el análisis de la consulta realizada a los 25 expertos independientes que hemos mostrado en la tabla 7.

Esta técnica ha resultado ser altamente efectiva ya que, por un lado, nos ha permitido vislumbrar los antecedentes teóricos, y concretar la complejidad metodológica con la que afrontamos el comienzo del trabajo, y por otro, ha

reforzado el objetivo principal de la investigación, a la hora de evaluar la presencia de las ocho variables de éxito en la construcción de la marca de ciudad.

Posteriormente, y una vez consensuados los ocho factores que hemos seleccionado, mostraremos los resultados globales obtenidos en el resto de técnicas grupales o individuales, es decir, los *focus groups* que aparecen en la tabla 8, y las entrevistas personales que señalamos en la tabla 9.

En la primera de las preguntas formuladas a cada uno de los 25 participantes del grupo Delphi sobre los factores más importantes que determinan el éxito o el fracaso de una estrategia de *branding*, todos coinciden en señalar la Comunicación como un factor fundamental para implementar una imagen de marca, sobre todo en lo relativo con la repercusión o impactos mediáticos que dicha imagen consiga en los medios de comunicación social, ya sean tradicionales (prensa, radio o televisión), como a través de los nuevos canales abiertos por las nuevas tecnologías e internet (redes sociales).

Ahora bien, este primer enfoque común, de que la Comunicación es un factor estratégico para la implantación de la marca, puede deberse a que la mayoría de los expertos seleccionados (puede verse la tabla 7) proceden de algún ámbito profesional vinculado al marketing, la publicidad y de los propios medios.

Si observamos la nube de palabras realizada con las conclusiones de esta primera pregunta (figura 7), los conceptos 'comunicación', 'estrategia', 'análisis', 'fortalezas', 'herramientas', etcétera, preceden a otros como 'marca', 'imagen', 'medios', 'turismo' o 'infraestructuras'.

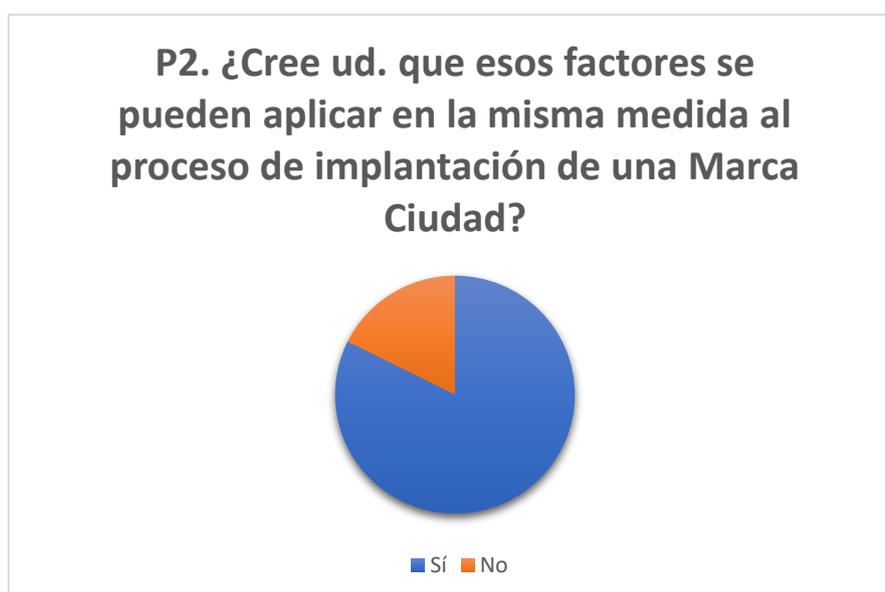
Esta primera pregunta permite definir una serie de factores de éxito, sin unificar criterios comunes, ya que la discusión versó más sobre la necesidad de contar con las herramientas y los medios económicos necesarios para lanzar una imagen o un logo concreto.

Para ello, lo primero es abordar una estrategia en conjunto de ciudad, ya que sin un proyecto global cualquier acción individual que se quiera desarrollar en un núcleo de población no tendría ningún impacto positivo, porque, parafraseando al premio Nobel de Literatura, Mario Vargas Llosa, “vivimos tiempos efímeros, tiempos recios”, y “la memoria colectiva es muy corta”¹⁹.

Para poner en marcha y competir con otras ciudades del entorno, los expertos señalaron que en primer lugar hay que realizar el análisis de las fortalezas y debilidades, análisis DAFO, del territorio. El ‘liderazgo’ y la iniciativa pública también son esenciales en el comienzo del proceso. En este sentido, los entrevistados subrayaron que es fundamental contar con un ‘presupuesto’, y un equipo de trabajo sólido que permita hacer un seguimiento constante de la estrategia de ciudad, para lo que también habrá que contar con la iniciativa privada. Dicha estrategia ofrecerá las herramientas necesarias para determinar los factores de éxito para la consolidación de una marca de ciudad.

En este sentido, y tal y como aparece en siguiente gráfico (figura 8) en el que reflejamos la segunda pregunta, el 80 por ciento de los participantes en estas discusiones (39 de 49) consideraron que dichos factores sí se pueden aplicar a la implantación de la marca de ciudad, de cualquier marca de ciudad, sin concretar todavía el caso de Murcia, y sin delimitar la importancia o baremación de los mismos para conseguir que dicho proceso sea exitoso.

Figura 8.- Resultado pregunta sobre implantación Marca-ciudad. Pregunta 2 del método Delphi



¹⁹ Citas textuales utilizadas por dos expertos del método Delphi

Pregunta 2. ¿Cree usted que esos factores se pueden aplicar en la misma medida al proceso de implantación de Marca-ciudad? Gráfico de barras

Lo que queda claro es que las ciudades en su conjunto necesitan crear marcas porque compiten por inversores, turistas e incluso residentes. Necesitan ser eficientes en su comunicación y tener una propuesta de valor diferencial capaz de generar un vínculo emocional con las personas. “Las ciudades, como destino, nos cuentan historias que conocemos, aunque no hayamos estado”, aseveró una de las expertas consultadas.

Durante la tercera de las cuestiones planteadas en los distintos métodos aplicados, “¿Cuál cree que sería el factor más decisivo para el éxito de una marca de ciudad?”, volvió a aparecer la `comunicación y la `repercusión mediática`, vinculada en su mayoría a las campañas de publicidad, pero ya amplían sus reflexiones a otros ámbitos como el de los `valores de la ciudad`, a la `personalidad de las gentes` que habitan en el territorio, o por primera vez, citan la `participación social` y la implicación de los ciudadanos en la implantación de la imagen de marca. Es aquí, donde los expertos resaltaron, como un factor esencial, el papel de los *stakeholders* o líderes de opinión, como embajadores de un proceso de consolidación exitoso.

En este sentido (figura 9), consideraron que uno de los factores fundamentales para abordar una estrategia es que los referentes sociales, las asociaciones, los habitantes del territorio sean los que transmitan los mensajes, las potencialidades, el talento, las características propias, y para ello la marca-ciudad debe inculcar los valores comunes que comparte toda la sociedad.

Figura 9.- Nube de palabras sobre la pregunta 3 de la técnica Delphi



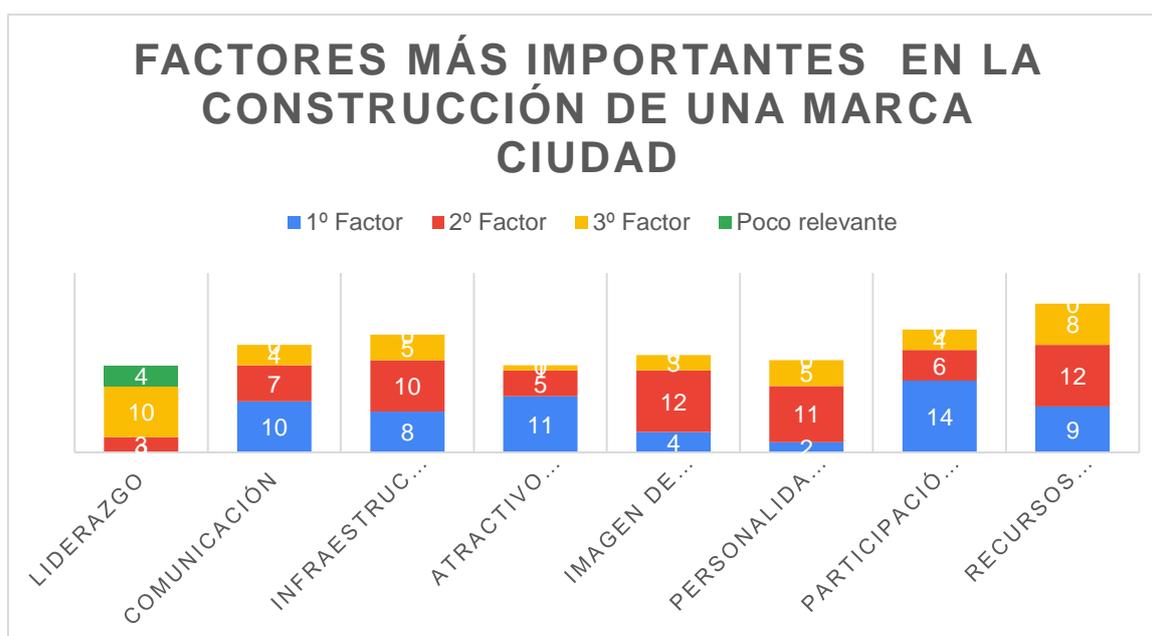
Pregunta 3. ¿Cuál cree usted que sería el factor más decisivo para el éxito de una marca de ciudad? Nube de palabras

Para la cuarta pregunta se delimitaron ya los factores comunes en las anteriores discusiones: Liderazgo, Comunicación, Infraestructuras, Atractivos de ciudad, Imagen de marca, Personalidad e Identidad de los habitantes, Participación y Diálogo, y Recursos económicos. Factores que fueron compartidos en cada una de los debates y que sirvieron para delimitar el ámbito de trabajo del resto de herramientas metodológicas utilizadas en esta investigación, es decir, tanto en los grupos de trabajo (*focus groups*), como en las entrevistas en profundidad.

Una vez definidos los factores en cada grupo de trabajo o conversación personalizada, se pidió que seleccionaran los tres que considerasen más importantes en el desarrollo de una marca de ciudad, posicionándolos del 1 al 3, según la importancia que les otorgara cada uno.

Como se puede comprobar en el siguiente gráfico de barras (figura 10) 11 de personas marcaron los Atractivos de la ciudad como factor principal, seguido de la Comunicación y la Participación y el Diálogo, con 10 votos cada uno. En segundo lugar, resaltaron la Imagen de marca y los Recursos económicos. Por lo general, los ocho los factores analizados en este estudio fueron señalados por alguno de los entrevistados en alguna de las tres categorías de relevancia que se les pidió.

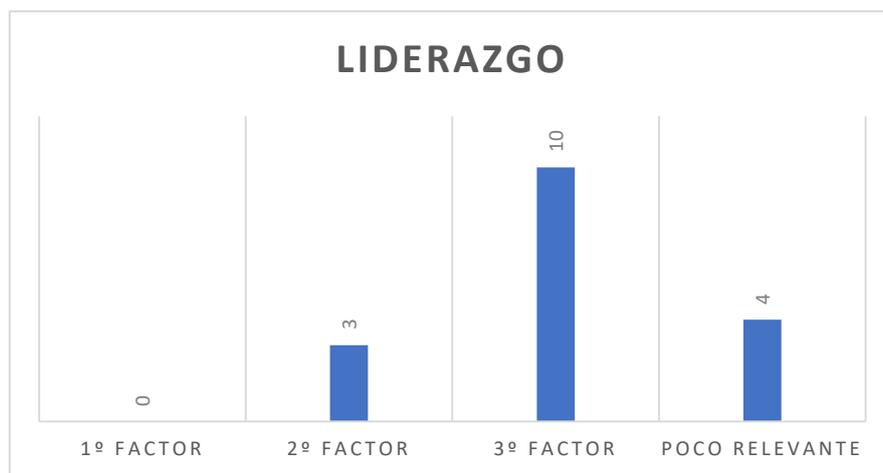
Figura 10.- Factores más importantes en la construcción de la marca-ciudad. Pregunta 4 del método Delphi



Fuente: Elaboración propia a raíz de los resultados de los trabajos de campo

El Liderazgo, entendido en su mayoría como liderazgo político, fue valorado por 10 de los expertos como el tercer factor de éxito, aunque por primera vez aparece como un factor poco relevante para 4 de los participantes en cada una de las herramientas metodológicas aplicadas (figura 11). 13 de las personas que opinaron vieron en el Liderazgo político un factor relevante para la implantación de la marca de éxito, y lo más significativo es que ninguno de ellos lo consideró como un factor prioritario.

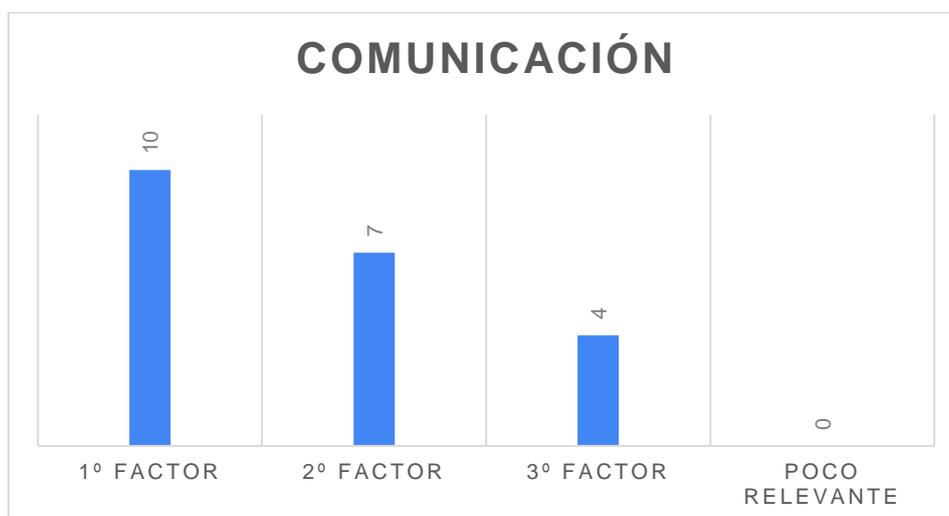
Figura 11.- Liderazgo



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, y en cuanto a la Comunicación (figura 12), 21 de los entrevistados marcaron esta opción como un factor fundamental en cualquiera de sus tres niveles de relevancia, y ninguno de los entrevistados acusó a la Comunicación de poco relevante.

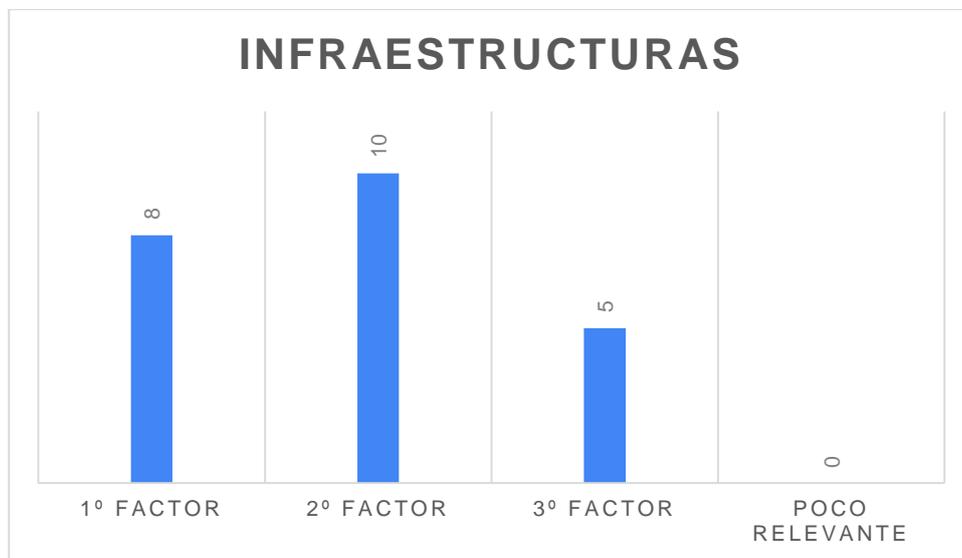
Figura 12.- Comunicación



Fuente: Elaboración propia

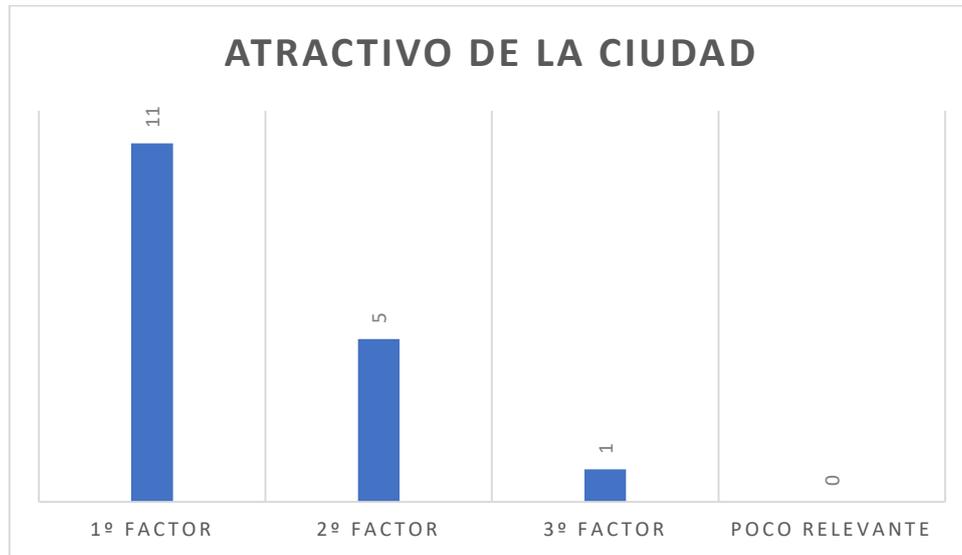
Las Infraestructuras con las que cuenta la ciudad fueron valoradas de una manera general como algo obvio a la hora de lanzar la marca de ciudad, ya que aparece indistintamente como primer o segundo factor de éxito. 23 de las 49 personas que participaron en alguno de los procesos resaltó la relevancia de las infraestructuras (figura 13), y en sentido inverso, todos destacaron, en las distintas entrevistas, que la ausencia de las mismas impide que se pueda desarrollar con éxito un proceso de implantación de marca de ciudad.

Figura 13.- Infraestructuras



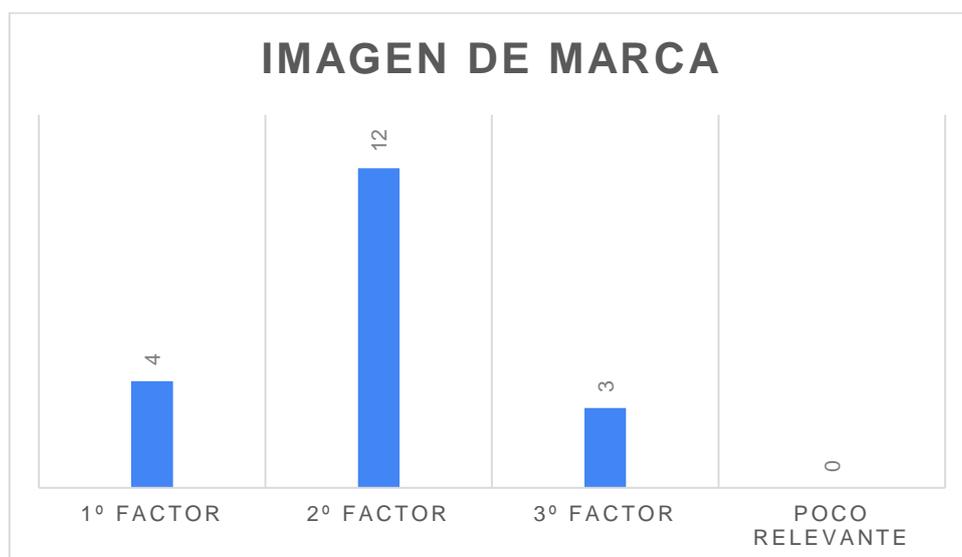
Fuente: *Elaboración propia*

Los Atractivos de ciudad fueron descritos por los entrevistados, en términos generales, vinculados especialmente al turismo, sin detallar los tangibles o intangibles que normalmente definen a una ciudad. De nuevo, 17 opinaron que dichos atractivos son esenciales en alguno de los niveles marcados en la encuesta (figura 14), y ninguno de ellos señaló la casilla de poco relevante. Los Atractivos fueron debatidos como tangibles e intangibles, pero sobre todo, la mayoría de los participantes en los distintos procesos los vinculó con el patrimonio histórico y cultural del territorio.

Figura 14.- Atractivos de la ciudad

Fuente: Elaboración propia

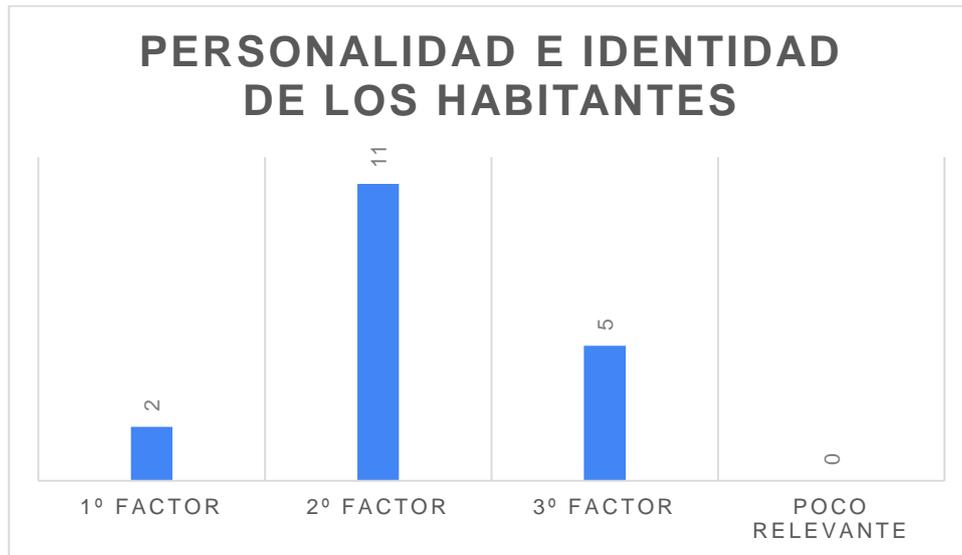
La Imagen de marca es vista como un factor secundario por la mayoría (figura 15), pero necesario a la hora de cumplir con el proceso final del *branding* de ciudad. La misma mayoría coincidió en que la Imagen de marca, como factor, no puede ir vinculada a un logo, sino que forma un conjunto de elementos tangibles e intangibles, como los que aparecen en el marco teórico del capítulo II, que son desarrollados con mayor detalle en el capítulo IV.

Figura 15.- Imagen de la marca

Fuente: Elaboración propia

La Personalidad de los habitantes del territorio aparece como segundo factor fundamental para otros 11 entrevistados (figura 16), aunque tan solo 2 lo viera como un factor principal. 18 de las 49 personas que participaron en el estudio, coincidieron en señalar la personalidad de los habitantes como uno de los factores relevantes.

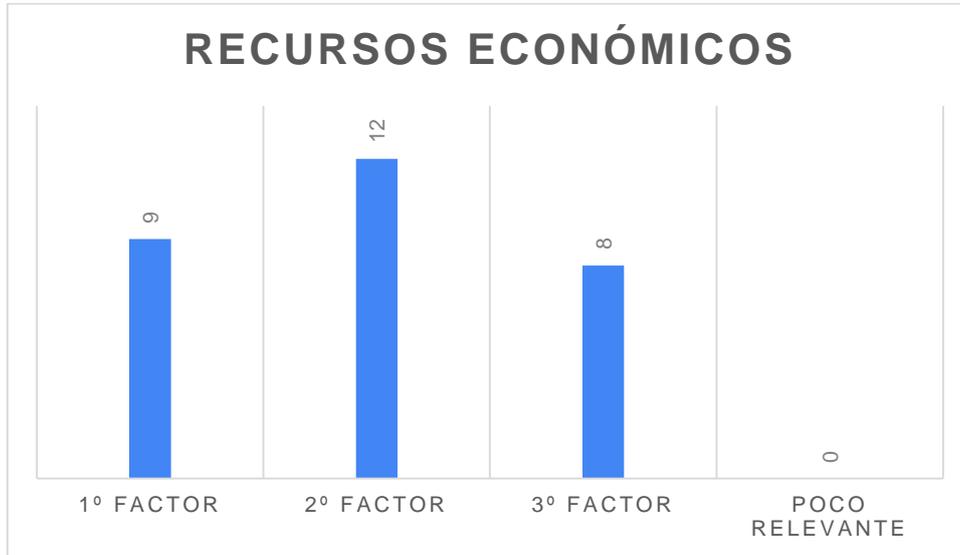
Figura 16.- Personalidad e identidad de los habitantes



Fuente: *Elaboración propia*

29 personas de las que atendieron a este cuestionario en cualquiera de su aspecto metodológico, marcaron los Recursos económicos como esenciales (figura 17), pero a diferencia del comienzo de la discusión, casi la mitad, 20 de 49, ya no los marcaron como primer factor relevante, sino que se distribuyó casi en partes iguales la relevancia de este factor. Los Recursos económicos fueron entendidos en términos presupuestarios. La mayoría de las personas vincularon este factor con la disponibilidad económica de la administración para desarrollar la marca, en el sentido más amplio, no sólo en términos propagandísticos o publicitarios, sino para elaborar la estrategia de planificación territorial en su conjunto.

Figura 17.- Recursos económicos

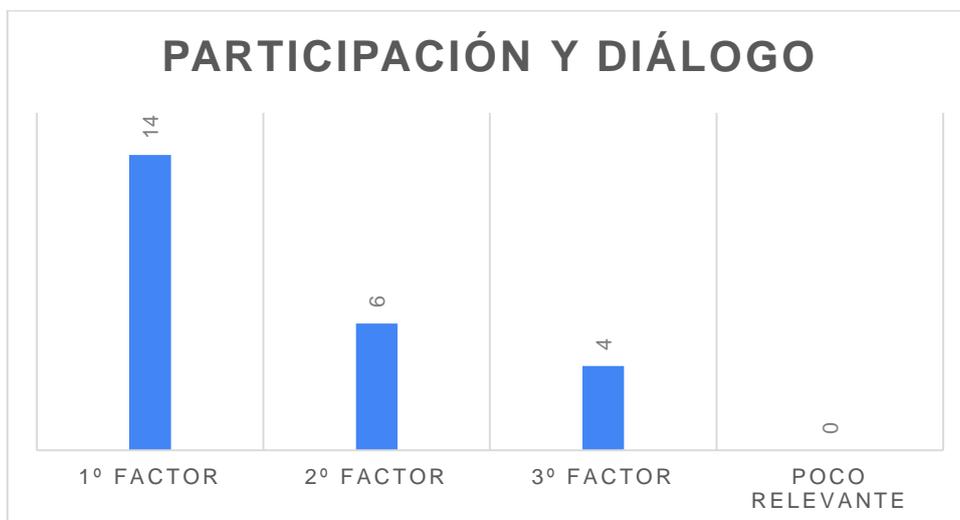


Fuente: *Elaboración propia*

En cuanto a la Participación y el Diálogo sumó muchos más adeptos al final de la discusión, llegando a incrementar hasta 20 participantes los que defendieron este factor de éxito como prioritario o secundario (figura 18). Tan sólo 4 de los entrevistados lo vieron en último lugar, y ninguno de ellos consideró la participación, nuestra variable independiente, como un factor poco relevante.

Se da la circunstancia, por lo tanto, que casi el 49 % de los entrevistados consideraron la participación como fundamental, por encima incluso del 30 % de influencia que generan los *stakeholders* en el modelo de Braun.

Figura 18.- Participación y diálogo



Fuente: *Elaboración propia*

Pregunta 6. ¿Cree que el diálogo con los agentes sociales y económicos del municipio de Murcia es un factor relevante en el desarrollo de la marca-ciudad? ¿Por qué? Nube de palabras

La respuesta “sí” a la pregunta 6, ¿cree que el diálogo con los agentes sociales y económicos del municipio de Murcia es un factor relevante en el desarrollo de la marca ciudad? fue unánime.

En la mayoría de las discusiones primó la necesidad de aglutinar a todos los agentes sociales y económicos más allá de los tradicionales (empresarios y sindicatos) para que se alineen en todo el proceso, desde la elaboración de los proyectos estratégicos de ciudad, hasta el lanzamiento de la marca. Cualquier proyecto de ciudad que se consolide debe contar con las organizaciones sociales y económicas del lugar.

La influencia de los *stakeholders* quedó patente en todas las conversaciones, como verdaderos “embajadores” para potenciar las fortalezas de la ciudad en el ámbito internacional, como “altavoces” del proyecto de ciudad, como “actores” del proceso, y como “socios” para la creación de la marca.

Estos grupos de discusión han permitido consensuar y definir los factores de éxito y fracaso para la implantación de la marca de ciudad, que han sido ampliamente abordados en el caso concreto del municipio de Murcia.

Han sido necesarios 40 años para que la ciudad de Murcia se integre en ese grupo de grandes ciudades que valoran las repercusiones sociales, políticas y económicas que conlleva implantar un proceso de *branding* de ciudad. Y aunque este objetivo no se ha conseguido, cabe concluir que la delimitación de los factores de éxito de la Marca Murcia, y el interés político de desarrollarlos, suponen un avance significativo, pero antes habrá que definir los elementos necesarios para implantar estos factores, y para ello analizaremos en detalle cada una de las variables seleccionadas.

3.2.- Variables presentes en la construcción de un proceso de comunicación de la marca de ciudad

Una vez consensuados los ocho factores de éxito o fracaso, tenemos que volver a retomar los referentes teóricos de esta investigación, para obtener los elementos concretos que nos permitan evaluar las variables presentes en la construcción de un proceso de comunicación de la marca de ciudad.

En este apartado pretendemos vislumbrar las distintas teorías que existen sobre los factores elegidos, a partir de ahora variables, para definir los elementos que nos permitan medir la implantación exitosa o no de dichas variables en el proceso de comunicación de una marca de ciudad [OE1].

De esta manera, cada una de las variables ha sido analizada de manera pormenorizada, partiendo de los principios teóricos ligados al *city branding* y al análisis documental, para posteriormente, a través de las distintas técnicas aplicadas, monitorizar los elementos que hemos encontrado [OG].

El análisis detallado de cada una de las variables nos ha permitido obtener una visión más amplia de los elementos que posteriormente, en el capítulo V, analizaremos en el caso de Murcia con la técnica de *benchmarking*, al comparar la implantación de estos elementos con las buenas prácticas desarrolladas por las tres ciudades de éxito que hemos seleccionado, Barcelona, Málaga y Vitoria [OE4].

Pero antes vamos a analizar, una a una, las variables presentes en la estrategia de *branding*, para obtener los elementos que configuran la marca de ciudad, de cualquier ciudad, en este caso, española, que pretenda liderar un proceso de este tipo.

3.2.1. Liderazgo

Para hablar sobre el liderazgo político y su relevancia en una estrategia de marca-ciudad podemos acudir, de nuevo, a la investigación llevada a cabo por Braun (2011), publicada en la revista *Journal of Brand Management*. En ella, el autor establece una serie de factores o hipótesis relativos al liderazgo político de interés para esta investigación, y delimita los elementos de interés de esta variable (tabla 11):

Tabla 11.- Elementos de interés en la variable Liderazgo político dentro de una estrategia de marca-ciudad

Número	Elemento
1	Una visión compartida mayoritaria de la interpretación del <i>branding</i> de ciudad entre los líderes políticos de la ciudad y otros <i>stakeholders</i> relevantes o <i>decision-makers</i> afecta positivamente a poner en marcha la marca de ciudad.
2	Incluyendo los objetivos de la estrategia de <i>branding</i> de ciudad en las prioridades del partido político de gobierno, en su programa, así como en su visión a largo plazo tiene un efecto positivo en la puesta en marcha de la marca de ciudad.
3	Asumir la responsabilidad política sobre la estrategia de la marca-ciudad e impulsarla sin ambigüedades incrementa las posibilidades de una implementación exitosa de la marca-ciudad.
4	Desarrollar una adecuada estrategia de gestión de los distintos <i>stakeholders</i> por parte del liderazgo político afecta positivamente en la implementación estratégica de la marca-ciudad.
5	La credibilidad de la puesta en marcha de la estrategia de ciudad está ligada a la credibilidad del liderazgo político.

Fuente: Tabla recopilada de Braun (Braun 2011:61)

La medición de la variable Liderazgo político como factor de éxito, siguiendo los elementos mencionados anteriormente, la hemos afrontado desde diferentes perspectivas.

Por un lado, mediante el análisis documental hemos accedido a la documentación relativa al propio liderazgo municipal, a través de los discursos y debates realizados por los distintos alcaldes en torno al futuro del municipio, así como mediante la revisión de la prensa escrita y los programas políticos electorales para descubrir si realmente se cumplen dichos elementos.

Por otro, para validar estos elementos también hemos entrevistado a los diferentes actores relevantes en el proceso de liderazgo de la estrategia de marca-ciudad, mediante las técnicas de entrevistas en profundidad y *focus groups*. El análisis de contenido, a través de las webs oficiales, nos ha permitido

monitorizar los elementos fundamentales de esta y otras variables de investigación.

3.2.2. Comunicación

¿Por qué es importante analizar la comunicación en materia de marca-ciudad?, ¿qué entendemos por comunicación en el sentido concreto de la palabra?, ¿es un factor de éxito dependiente o independiente de los demás?

La comunicación es un pilar esencial en cualquier proceso de creación de marca, tanto por la necesidad de ser difundida entre los receptores de la marca, como por la capacidad de transmitir sensaciones, emociones y percepciones entre los distintos *stakeholders*.

Esta comunicación, sin embargo, debe producirse de manera ordenada y planificada, con un objetivo claro, definido y conciso, conociendo los públicos objetivos a los que va dirigida, segmentada por espacios de comunicación. En definitiva, debe venir acompañada de un Plan de Marketing Estratégico, cuyo ejemplo más próximo y reconocido lo tenemos antes, durante y después de la elección de Barcelona como sede de los Juegos Olímpicos de 1992:

Barcelona es una de las ciudades que mejor transformación y promoción urbana ha realizado en el mundo. La capital catalana se proyectó internacionalmente con los Juegos Olímpicos de 1992. Esta ciudad es centro de ferias comerciales, congresos, eventos deportivos, turismo urbano y principal escala de cruceros turísticos europeos y transatlánticos. Marcos Blanco (1993) considera el estudio realizado para los Juegos Olímpicos de Barcelona de 1992 como una de las aplicaciones a gran escala del marketing de ciudades, en cuya puesta en marcha se activaron grandes energías ciudadanas y empresariales, así como una gran campaña de comunicación, bien programada en el tiempo, para la que se asignaron cuatro tipos de segmentos como públicos objetivo, lo cual cristalizó en la designación de Barcelona como sede olímpica. (Cervantes y Muñiz, 2010: 135)

Para los autores de esta investigación sobre el marketing de ciudades, la comunicación es una fase fundamental del proceso de desarrollo del *city branding*. La estrategia de comunicación podría culminar con la eventual creación o proyección de una imagen de marca de ciudad que la relacione con su identidad. Al igual que las marcas empresariales, se puede diseñar un logo para una ciudad o para un evento organizado por una ciudad. Un logo simbólico, con un lema que organice e identifique esa ciudad.

En los últimos tiempos se han creado muchos logos y lemas de ciudades y de regiones y países en el mundo. Ahora bien, es necesario concebir estos instrumentos como la fase final de un proceso estratégico y de marketing, y

mantener en el tiempo la estrategia de comunicación, más allá de un mandato político y gobierno de cada equipo municipal. Es clave que el proyecto de marketing de ciudad sea compartido por ciudadanos e instituciones, y que tenga una continuidad temporal. Para los autores este slogan no puede concebirse como una mera promoción turística:

Esta fase de promoción se puede enmarcar en una estrategia de marketing de ciudades, y no debería concebirse como una mera promoción turística, sino como un proceso integral de transformación y promoción urbana, equilibrada entre los diversos colectivos implicados en una ciudad, primeramente, los propios ciudadanos, y después visitantes y turistas, e instituciones. Es necesario contar con el apoyo y la energía de todos, y tratar de encontrar un proyecto ilusionante, para ya después buscar una promoción en el exterior, con una estrategia basada en la identidad de la ciudad, coherente y mantenida a largo plazo. (Cervantes y Muñiz, 2010: 130-135)

Por su parte, Kavaratzis afirma que las marcas se pueden comunicar desde dos distintos tipos de estrategias comunicativas, la comunicación primaria y la comunicación secundaria. (Kavaratzis, 2005:42).

Para el autor, la comunicación primaria está ligada y relata todos los efectos que producen las acciones encaminadas a desarrollar la marca-ciudad. Además, se pueden dividir en cuatro áreas temáticas de la comunicación municipal:

Landscape Strategies refer to fields of decisions that are relevant to urban design, architecture, or public spaces in the city, incorporating the use of public art and heritage management. Infrastructure Projects refer to projects developed to create, improve or give a distinctive character to the various types of infrastructure that are needed in a city, whether guaranteeing the city's accessibility to the various audiences or sufficiency of various facilities like cultural centers, conference facilities etc. Organizational and Administrative Structure refers to the effectiveness of the city's governing structure, emphasizing community development networks and citizens' participation in the decision making, along with the establishment of Public-Private Partnerships. The organization of the marketing and branding effort itself falls into this category. Finally, the City's Behavior refers to such issues as the city leaders' vision for the city, the strategy adopted or the financial incentives provided. Two elements of significance are the effectiveness of services provided by the city and the type of events (like festivals and other cultural, sport or leisure events) organized in the city. (Kavaratzis, 2005: 37)

Por otro lado, la comunicación secundaria es la comunicación formal, la comunicación intencional y tradicional en cualquier campaña de marketing, y que encaja dentro de diversas áreas temáticas: publicidad, relaciones públicas, diseño gráfico, logos, etc. Esta comunicación tradicional tiene como objetivo desarrollar y posicionar la imagen de marca de la ciudad a través de los canales tradicionales.

Kavaratzis va más allá y relata las claves del éxito en la comunicación de la marca-ciudad, y hace un énfasis importante en la relación con los distintos *stakeholders* a nivel de comunicación.

The starting point is the core brand (the place's identity and a blueprint for developing and communicating the place brand), which can be defined by the brand personality, the brand positioning and the brand reality. The effectiveness of place branding relies on the extension of the core brand through effective relationships with the various stakeholders. These relationships are grouped in four categories: a) Primary Service Relationships (services at the core of the brand experience, such as retailers, events and leisure or hotels, b) Brand Infrastructure Relationships (access services, brandscape/built environment, various facilities), c) Media Relationships (organic communications, marketing communications) and d) Consumer Relationships (residents and employees, internal customers, managed relationships from the top).(Kavaratzis 2005: 38)

Por lo tanto, y a la luz de lo expuesto anteriormente en el desarrollo teórico de la variable la comunicación como factor estratégico, podemos obtener la siguiente tabla (tabla 12) de los elementos a analizar:

Tabla 12.- Elementos de la variable Comunicación

Comunicación Primaria	Landscape Strategies	Remodelación visual de la ciudad
	Infrastructure Projects	Grandes proyectos urbanos
	Organisational and Administrative Structure	Modernización de la Administración
	City Behaviour	Visión de la ciudad y eventos culturales
Comunicación Secundaria	Campañas de publicidad	Eslogan
		Logos
		Temas
		Número de campañas de publicidad

Fuente: *Elaboración propia a partir del marco metodológico.*

Para el análisis de la comunicación en relación a la marca de ciudad se han tenido en cuenta diversas fuentes, tanto primarias como secundarias, expuestas por el Ayuntamiento de Murcia, así como por los actores principales u otros medios de comunicación que participan en el proceso de comunicación, como redes sociales o prensa escrita.

Las técnicas utilizadas para el estudio de esta variable son:

- Análisis de contenido de las webs municipales para la comunicación principal y la comunicación secundaria.
- Investigación documental sobre campañas antiguas de comunicación municipal.
- Análisis de la prensa local, La Verdad de Murcia y La Opinión de Murcia
- Entrevistas en profundidad a responsables de la comunicación municipal.
- *Focus groups* para conocer el impacto de la comunicación primaria y secundaria en la sociedad civil.

3.2.3. Infraestructuras

Como afirman la mayoría de los expertos que hemos entrevistado resulta necesario comprender que la competitividad de una ciudad y la calidad de vida de sus ciudadanos dependen en gran medida de la disponibilidad que posea de infraestructuras para el desarrollo de actividades sociales, económicas, culturales y de diversión.

Por tal motivo, es necesario realizar un análisis exhaustivo del nivel de infraestructuras que tiene la ciudad en materia de agua y energía, alcantarillado, pavimentación, movilidad, accesibilidad, zonas verdes, tecnología, educación, cultura, sanidad, seguridad, comercio, congresos y ferias de una ciudad para encontrar, “las debilidades a mejorar y las fortalezas a potenciar de la misma en este ámbito. (Palma, 2018: 42).

En concreto, esta variable ha sido analizada en dos apartados, el primero de carácter más cuantitativo y el segundo de carácter más cualitativo.

El primero hace referencia a los datos generales de las infraestructuras del municipio desde una perspectiva más cuantitativa (tabla 13), a modo de indicadores para su comparación efectiva entre los distintos periodos de análisis contemplados en esta investigación, a través de la siguiente distribución:

Tabla 13.- Elementos de la variable Infraestructuras

Infraestructuras	Número de obras públicas realizadas durante el periodo de estudio.
	Porcentaje (%) de Inversión en Infraestructuras durante el periodo de estudio
	Número de Infraestructuras esenciales durante el periodo de estudio: educación, sanidad, comercio y transportes.
	Número de noticias (titulares) relacionadas con grandes infraestructuras del municipio durante el periodo de estudio.

Fuente: *Elaboración propia a partir del marco metodológico*

Para el estudio de estos elementos se ha optado por las técnicas de investigación documental y de análisis de contenido.

En segundo lugar, y desde una perspectiva más cualitativa, para el estudio de las infraestructuras principales y atendiendo a la relevancia que tienen los medios de comunicación en las percepciones de los ciudadanos, se atenderá a la repercusión de los grandes proyectos de infraestructuras realizados en el último mandato analizado, dentro del proceso de desarrollo de la Estrategia Murcia 2020 como germen del desarrollo de la Marca Murcia, así como los grandes proyectos municipales en los dos medios de comunicación principales del municipio de Murcia, La Verdad y La Opinión, a través de la técnica del análisis de documental y de contenido.

También se ha estudiado la percepción de los ciudadanos sobre estos grandes proyectos a través de la información disponible que se encuentre en encuestas, y mediante la técnica de los grupos de discusión o *focus groups*.

Entre estos proyectos mencionados, podemos destacar:

- Proyecto Murcia Río I y II
- Grandes Equipamientos Culturales: rehabilitación de la Cárcel Vieja, el conjunto de San Esteban y el Malecón-Cuartel de Artillería
- Murcia Medieval
- Peatonalización de zonas de la ciudad
- Plan Mejora del Paisaje Urbano
- Soterramiento de las vías del tren. Conexión Sur

- Murcia Smart City
- Plan Foresta
- Plan Aire Limpio

3.2.4. Atractivos de la Ciudad

¿Por qué nos gustan unas ciudades más que otras? ¿Qué es lo que hace que una ciudad sea más bonita? ¿Por qué nos atraen más aquellas ciudades con historia?

Según Alain de Botton (2006), ensayista y fundador de la escuela londinense *The School of Life*, esta serie de impulsos que deciden si una ciudad es o no buena se rige por unos principios que hacen que los visitantes de las ciudades queden más o menos satisfechos con lo que ven. (Botton, 2006: 14)

En primer lugar, el autor nos habla de la variedad y el orden estético de la ciudad, pues se tiende a buscar una armonía entre la disposición urbana de una ciudad. Por otro lado, afirma que debe haber vida visible, una ciudad que contenga rutina y otorgue identidad y permanencia a la ciudad. La compactación de la ciudad también forma parte de la estructura social y predisposición de la misma, ya que:

Son muchos los que prefieren vivir alejados de los centros, generando nuevos suburbios de áreas únicamente residenciales conectadas a través de extensas vías interurbanas, dependiendo generalmente del transporte privado. En cambio, en ciudades como Barcelona existen espacios comunes, como plazas y parques, donde el sentido de pertenencia se hace visible y palpable, considerándose éstos una extensión del espacio privado. (García, 2016, citando a Botton, 2006:37).

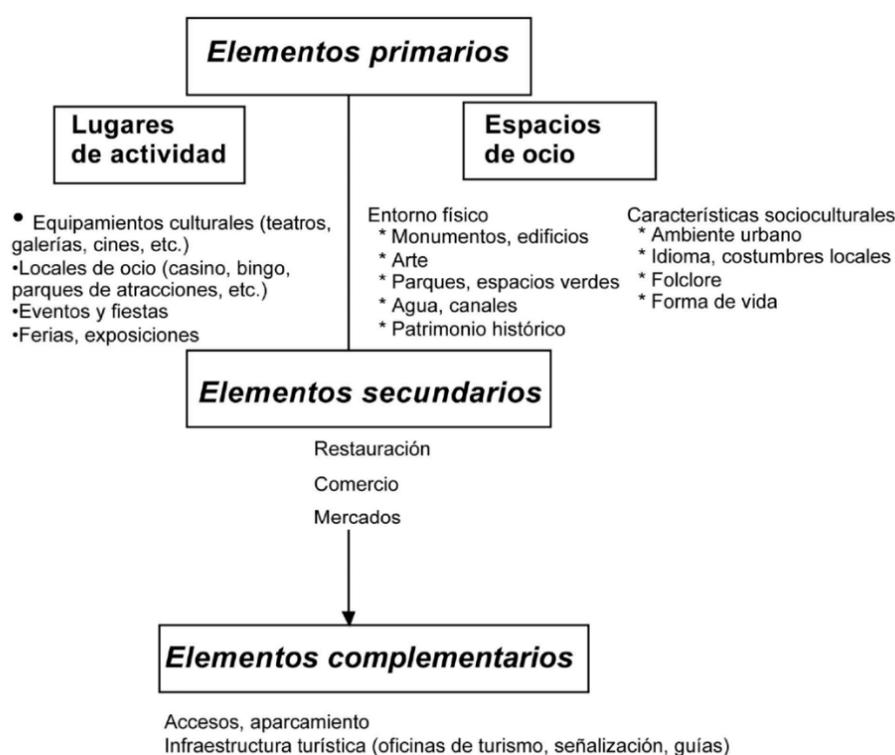
Los atractivos que posea una ciudad son necesarios para establecer la competitividad de la misma, pues es sin duda uno de los factores de mayor relevancia para la elección de un destino turístico. Dichos atractivos pueden ser de dos tipos: naturales y artificiales, los naturales son atractivos que son otorgados por la naturaleza, como las playas, montañas, bosques, entre otros; mientras que los artificiales son los creados por el hombre, como los parques de diversiones, monumentos, museos y otros. Estos atractivos pueden potenciar la imagen percibida de la ciudad y permitirán diferenciarla de otras. (Palma, 2018: 42).

Los elementos artificiales que definió Palma (2018) los hemos dividido en este trabajo en elementos primarios, secundarios y complementarios, según la metodología aplicada por Jansen-Verbeke (1986).

Por elementos primarios se entienden aquellos equipamientos y servicios agrupados en lugares de actividad turística (donde se concentrarían las principales atracciones). Los elementos secundarios son equipamientos y servicios que los turistas consumen durante su visita. “En muchas ciudades los elementos secundarios pueden ser uno de los objetos y motivación principal de la visita”. (Jansen-Verbeke, 1986: 146-147).

Los elementos complementarios son “aquellas infraestructuras turísticas que condicionan la visita, ya sea porque de ellas deriva la accesibilidad a los lugares a visitar o dan información sobre la misma. (Jansen-Verbeke 1986: 147).

Figura 21.- Elementos de la oferta turística en el centro de la ciudad



Fuente: Figura extraída de Jansen-Verbeke (1986)

Entender este proceso es fundamental porque hace que consideremos los factores a tener en cuenta en cuanto al turismo o la manera de hacer turismo de una ciudad, en lo que los expertos han venido en denominar “garantía de visita” (figura 21). Estamos hablando de las condiciones meteorológicas, la calidad de los alojamientos, la limpieza y el estado general de la ciudad, el valor estético de la misma, la seguridad que le pueda transmitir, la accesibilidad a las atracciones y puntos de interés de la ciudad, la calidez humana de los residentes, la habilidad de los trabajadores turísticos por hablar lenguas extranjeras y los atractivos culturales y artísticos entre otros.

Es importante transmitir al turista el mensaje que queremos que recuerde puesto que, uniendo todos estos puntos, podemos conseguir una "garantía de la visita" que posiciona y genera una mayor visibilidad a la idea de marca-ciudad que se pretende.

Así pues, los elementos de la variable Atractivos de Ciudad que hemos analizado son los siguientes (tabla 14):

Tabla 14.- Elementos de la variable Atractivos de la Ciudad

Elementos Primarios	Lugares de Actividad	Número de equipamientos culturales
		Número de grandes locales de ocio
		Número de Eventos y Fiestas reconocidas
	Espacios de Ocio	Número de Monumentos
		Número de Museos
		Número de Parques y Jardines
		Número de elementos de Patrimonio Cultural
Elementos Secundarios	Turismo	Número de Viajeros por periodo
		Número de Pernoctaciones por Periodo

Fuente: *Elaboración propia a partir del marco metodológico*

Respecto a la técnica para la medición de los Atractivos de Ciudad y sus elementos, destaca la investigación documental para recopilar la información relativa en las distintas fuentes de información disponible.

Concretamente, para el estudio de este factor se han tenido en cuenta todas las fuentes de información disponibles, desde los estudios de turismo realizados por el Ayuntamiento de Murcia, a datos brutos de turismo y hostelería ofrecidos por el Instituto Nacional de Estadística [INE], así como encuestas y consultas realizadas a la población sobre cuáles son los elementos de atracción turística y espacios municipales de mayor importancia para los ciudadanos.

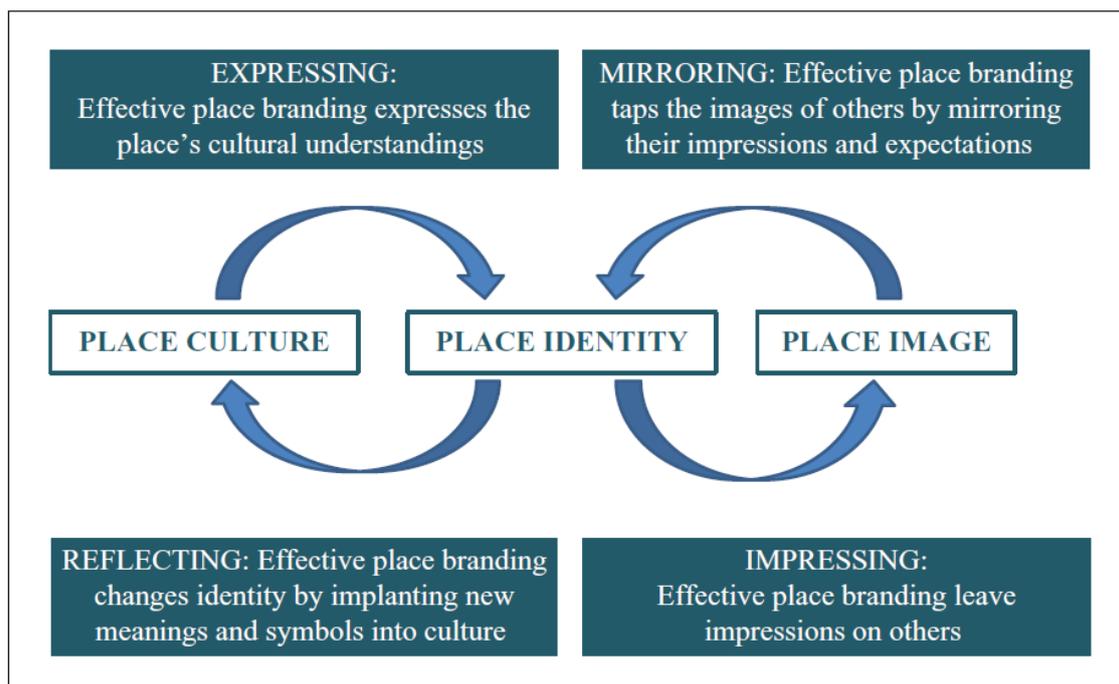
3.2.5. Imagen de Marca

Para estudiar la imagen visual de una ciudad debemos acudir a una serie de elementos que definen dicha imagen y que se retroalimentan entre sí, para convertirlos en un factor esencial.

La imagen ha sido estudiada en numerosas disciplinas, y podemos definirla como el resultado de las percepciones e ideas que los diferentes grupos objetivos como residentes, visitantes e inversores, tienen en relación a la ciudad. “Esto determina que la imagen es subjetiva y jamás será totalmente igualitaria entre los grupos objetivos. Sin embargo, resulta necesario evaluar cuál es la imagen mayoritaria que una ciudad adquiere, para potenciarla o modificarla a través de estrategias.” (Palma, 2018: 42).

El proceso para la construcción de la imagen de marca de ciudad es bastante complejo. Hatch y Kavaratzis (2013) situaron la imagen de marca junto a la identidad y la cultura del lugar (figura 22):

Figura 22.- Proceso de desarrollo de la Imagen de Marca



Fuente: Gráfico elaborado por Hatch y Kavaratzis (2013)

La operacionalización de esta variable es más complicada dado su carácter conceptual y abstracto. Ni la misma literatura al respecto adquiere una visión única de lo que se puede considerar la imagen de marca. Además, la imagen de marca es un elemento variable en la mente del consumidor o receptor de la información, que se genera en función de las distintas percepciones previas que tienen de la misma, además de otros factores externos difícilmente controlables, como la posición social del individuo, la formación académica, el poder adquisitivo o incluso las propias vivencias personales relacionadas con la marca.

Como es lógico, una persona que haya tenido una experiencia negativa en el municipio de Murcia necesitará de un esfuerzo superior para asumir el proceso de construcción de la imagen de marca como propio frente a otra persona cuyas experiencias en el municipio hayan sido positivas.

En segundo lugar, la coherencia de la comunicación municipal y de la propia marca, en el caso de un municipio, se percibe difícilmente como coherente y homogénea pues depende, en gran medida, del liderazgo y la visión política del grupo político que ostente el poder.

Sin embargo, podemos hacer una aproximación a los distintos elementos que darían forma a esta variable a través de los elementos que configuran las campañas de comunicación y la percepción de la imagen de la ciudad (tabla 15):

Tabla 15.- Elementos de la variable Imagen de Marca

Imagen de Marca	Campañas de Comunicación	Porcentaje (%) de inversión en campañas de comunicación publicidad
		Logos
		Eslogan
		Temas
		Número de campañas de promoción de Murcia fuera del municipio
	Percepción de imagen	Valoración del municipio de Murcia
		Identificación con el municipio de Murcia

Fuente: *Elaboración propia a partir del marco metodológico*

Las técnicas para el estudio de esta variable han sido:

- El análisis de contenido para estudiar los elementos relacionados con las campañas de comunicación sobre la identidad del municipio de Murcia.
- La investigación documental para recuperar cualquier dato de interés recogido en estudios de turismo, encuestas u otras entrevistas sobre la imagen de marca de la ciudad de Murcia.
- Los *focus groups* para observar el impacto de estas campañas de imagen en los actores sociales y en el conjunto de la ciudadanía, es decir, en la percepción de imagen: valoración e identificación.
- El análisis de contenido para comparar la inferencia con los elementos de esta variable en otras ciudades.

3.2.6. Personalidad e Identidad de los habitantes

La identidad y la personalidad de los habitantes de una ciudad, como muestra de su pasado, su presente y su futuro, han sido ampliamente estudiadas por el profesor Palma (2018) en sus investigaciones sobre la marca-ciudad. En concreto, para la personalidad de los ciudadanos, el autor afirma que:

La personalidad va más allá de la ciudad como producto, su análisis radica en el estudio de las personas que habitan dicha ciudad, evaluando sus características personales y cómo estas influirán en la percepción que la ciudad tendrá en el entorno externo. (Palma, 2018: 43)

Por otro lado, a la hora de definir la identidad de los ciudadanos, continua con la siguiente afirmación: “La identidad tiene su base en la percepción propia que los residentes tengan con respecto de su ciudad, cómo se definen y cuál es la imagen que proyectan de la misma en el mercado externo.” (Palma, 2018: 43).

En general, estas investigaciones iban encaminadas hacia el siguiente objetivo claramente definido:

Dentro del análisis [de estos factores] resulta necesario considerar que las personas juegan un papel de objeto y sujeto dentro de las estrategias de marketing, puesto que los ciudadanos con sus atributos como simpatía, idiosincrasia, actitudes y formas de vida, forman parte del producto ciudad que se pretende vender al mercado externo; pero a la vez las personas tanto locales como externas se crean una ideología y percepción de la ciudad, determinando que dicha percepción influya en la imagen

proyectada al mercado objetivo. Por dicha razón se debe evaluar no solo las características de las personas, sino también sus percepciones sobre la ciudad y cómo estas influyen de manera tanto positiva como negativa a la imagen que el mercado objetivo percibe de la ciudad. (Palma, 2018: 42).

Con estos precedentes teóricos, los elementos que hemos seleccionado para medir la variable Personalidad e Identidad de los habitantes de la ciudad los hemos dividido en dos (tabla 16), los que provienen de la percepción externa y los que son recibidos por la percepción interna:

Tabla 16.- Elementos de la variable Personalidad e Identidad

Personalidad e identidad de los habitantes	Percepción externa	Definición de Murcia
		Posicionamiento de Murcia
		Valores de Murcia
		Valoración personal del municipio de Murcia
	Percepción interna	Principales características de los murcianos
		Principales elementos de la identidad murciana
		Valoración de ser murciano

Fuente: *Elaboración propia a partir del marco metodológico*

En primer lugar, para investigar la percepción externa del municipio de Murcia por parte de los habitantes, se han estudiado las diversas encuestas realizadas en el proceso de investigación de la marca realizadas por el Ayuntamiento de Murcia, en el que se desarrollaron tanto entrevistas en profundidad a diferentes personas que representaban los grandes sectores sociales del municipio, como las encuestas realizadas a los ciudadanos sobre la ciudad, mediante la técnica de investigación documental.

En segundo lugar, para investigar la percepción interna de los habitantes del municipio de Murcia, se utiliza la técnica de *focus groups*, preguntando en este caso por los elementos que desarrollan este indicador: principales características de los murcianos, principales elementos de la identidad murciana y la valoración introspectiva de pertenecer a Murcia o ser murciano.

3.2.7. Economía y recursos disponibles

Una de las aportaciones iniciales a la hora de plantear la hipótesis fundamental de este trabajo entre teóricos y expertos ha sido que para el correcto desarrollo de una estrategia de ciudad se debe tener en cuenta la capacidad económica y los recursos disponibles que permitan llevar a cabo las actuaciones estructurales.

Toda política pública, por su propia definición, implica una ardua tarea de asignación de recursos económicos y humanos limitados, de naturaleza diversa. Debido al ritmo de crecimiento de las grandes ciudades como centros de atracción de trabajadores, familias y empresas, cada vez es más necesario disponer de una cantidad superior de recursos para hacer frente a los servicios básicos de los ayuntamientos.

En la Ciencia Política existen numerosas teorías dentro del estudio de las administraciones sobre la medición del coste-efectividad de las políticas públicas, como resume Iván Planas (2005) en su artículo sobre *“Principales mecanismos de evaluación económica de políticas públicas”*, publicado en *Ekonomiaz*, la revista vasca de economía. (Planas, 2005:3)

Por tanto, es fundamental medir correctamente, en el proceso de desarrollo de cualquier política pública, tanto el coste económico como el beneficio de la misma, y analizar si la rentabilidad, ya sea en términos económicos o de bienestar social, merece la pena.

Sin embargo, no es objetivo de esta investigación entrar en un apartado tan amplio, complejo, sino abordar desde una perspectiva más cualitativa y resumida, a modo orientativo para concretar los elementos más directos del factor económico en el éxito del mismo de la implantación de una marca-ciudad, que como hemos visto anteriormente, está formada por un conjunto de políticas públicas encaminadas a la mejora interna y externa de un municipio.

Es necesario la correcta implementación de los servicios públicos esenciales para poder abordar las problemáticas de una marca-ciudad, como también comentaba el exponente de las marcas municipales en España, Toni Puig, al hacer referencia a las consultas de creaciones de marca en diversos municipios de Latinoamérica, con serios problemas en la prestación de servicios básicos esenciales. (Puig, 2019:49).

Así, estos recursos económicos y humanos para el correcto desarrollo de una marca de ciudad están segmentados en dos ámbitos (tabla 17), recursos económicos en sí, y recursos disponibles:

Tabla 17.- Elementos de la variable Recursos Económicos

Recursos Económicos	Porcentaje (%) de Inversión en Obras Públicas e Infraestructuras
	Porcentaje (%) de Inversión en Cultura
	Porcentaje (%) de Inversión en Comunicación
	Presupuesto municipal
	Deuda Pública por habitante
	Inversión estatal por habitante
	Otros recursos disponibles
Recursos disponibles	Número de funcionarios por habitante y área de servicio público

Fuente: *Elaboración propia siguiendo el marco metodológico*

Para la contabilización de estos datos hemos recurrido a la técnica de investigación documental que permite recabar la mayor cantidad de información posible relativa a los recursos disponibles de cara a afrontar la estrategia de implantación de marca, así como para comparar con otras ciudades ejemplos de caso de éxito en España. Los datos ofrecerán una realidad tangible de los recursos que dispone la ciudad de Murcia y su realidad económica para afrontar la implantación de una marca de ciudad exitosa.

3.2.8. Participación y diálogo

La participación y el diálogo en los procesos de construcción de la marca de ciudad son esenciales, como venimos abordando desde el comienzo. Pero para llegar a esta premisa, dentro del proceso de implantación del *branding* de ciudad, previamente es necesario abordar otra serie de factores como el proceso de construcción de la personalidad e imagen de una ciudad, que según los investigadores Hatch y Kavaratzis (2013), es un proceso bilateral:

Branding has a role to play in all parts of identity formation and should be thought of as a set of processes that facilitate the whole identity process.

The most important conclusion is that all the partial processes happen simultaneously and their fragmentation or individual examination is not possible. Effective place branding, as approached and explained here, at the same time expresses the place's culture, leaves impressions on others, mirrors these impressions on the identity, and reflects the changes evoked back into the place culture. (Hatch y Kavaratzis, 2013: 82).

Uno de los puntos más interesantes de la investigación de Hatch y Kavaratzis sobre la importancia de la identidad en los procesos de *place branding* es el siguiente:

Our approach implies that place branding is best understood as dialogue, debate, and contestation. This is obviously a dialogue between stakeholders because brands are built out of the 'raw material' of identity and identity emerges in the conversation between stakeholders and what brings them together. Arguably, this approach redefines the importance of stakeholders for place branding. Instead of informants to the decision-making process on the place brand as this is undertaken by place brand managers, we approach stakeholders as groups that collectively produce the place brand under the facilitation by place brand managers. (Hatch y Kavaratzis, 2013: 82).

A la luz de lo estudiado en esta investigación, es obvio que lo más destacado en este proceso de elaboración de una marca-ciudad es el diálogo y la participación de los actores sociales como eje fundamental en el desarrollo de una imagen de marca, así como de la propia definición de las percepciones y valoraciones internas y externas de la ciudad y sus habitantes, y de los proyectos que deben dar forma a la marca.

Debemos recordar que la participación ciudadana es un elemento fundamental a la hora de estudiar la eficiencia y eficacia de la democracia como sistema político para gobernarnos entre los ciudadanos. Es un elemento fundamental en la construcción de acuerdos y en la aceptación de los mismos por parte del conjunto de los afectados.

En este caso, como se ha comentado anteriormente, la participación que más se puede acercar al desarrollo de la marca de ciudad, a pesar de la importancia de todas las comentadas, es la participación ciudadana y la participación social.

La participación ciudadana en sus formas tradicionales, sin embargo, suele estar poco capacitada para capitalizar las nuevas formas de participación que se dan en la sociedad globalizada, especialmente a través de la digitalización. Hoy en día, numerosas vías de participación se abren a través de herramientas digitales, de espacios online o de aplicaciones móviles, y "son un factor diferencial el uso de las mismas en favor de estas estrategias de

posicionamiento de marca donde “el consumidor asume un rol de participación y creación directa con el marketing y la publicidad”. (Morillo Palomo, 2016:38)

Hasta la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] definió unos patrones de participación divididos en tres niveles: información, consulta y participación directa o activa. ¿Por qué? Por las ventajas que la participación, como ya se ha comentado, genera para el sistema. En general, la participación reúne los siguientes beneficios:

- Mejora la información sobre el entorno social que rodea al ciudadano, en el que se ejecutarán las distintas políticas públicas de interés.
- Mejora la información sobre las preferencias de los ciudadanos a través de diferentes procesos de recogida de la misma.
- Fortalece la aceptación de las medidas que implique la política pública.
- Mejora la legitimidad y la credibilidad de la política pública adoptada.
- Genera mejores procesos de aprendizaje ciudadano.
- Aumenta el capital social del área de participación.
- Mejora la eficacia en la adopción y ejecución de políticas públicas en gobiernos locales.
- Contribuye a la formación y fortalecimiento de identidad local o regional. (Canto, 2011: 27).

Como se ha visto tanto en el marco teórico como en este apartado, la participación ejerce un rol fundamental en la generación de la identidad local por la implicación directa y personal entre el ciudadano y el municipio, al ser partícipe de las decisiones de las mismas y del rumbo a adoptar para el futuro de la ciudad.

Esta participación, además, se puede diferenciar en distintos grados o niveles según la implicación ciudadana, y cuya tipología se encuentra fundamentalmente recogida gracias al trabajo de la *International Association for Public Participation* [IAP2], y que se resume en:

- Información
- Consulta
- Implicación
- Colaboración
- Delegación

La IAP2 también ofrece una serie de herramientas que van ligadas a las distintas etapas del proceso de participación (tabla 18), y que demuestran el grado de implicación de una Administración Pública.

Tabla 18.- Public Participation Spectrum de la IAP2

	Public Participation Goal	ExampleTools
Inform	To provide the public with balanced and objective information to assist them in understanding the problems, alternatives and/or solutions.	Fact Sheets Websites Open houses
Consult	To obtain public feedback on analysis, alternatives and/or decision.	Public comment Focus groups Surveys Public meetings
Involve	To work directly with the public throughout the process to ensure that public issues and concerns are consistently understood and considered	Workshops Deliberate polling
Collaborate	To partner with the public in each aspect of the decision including the development of alternatives and the identification of the preferred solution.	Citizen Advisory committees Consensus building

		Participatory decision-making
Empower	To place final decision-making in the hands of the public.	Citizen juries Ballots Delegated decisions

Fuente: Tabla extraída de la *International Association for Public Participation [IAP2]*

Pero no solo la IAP2 realiza esta tipología de grados de participación, que a todos los efectos equivale a una escala de participación general, sino que la OCDE (tabla 19) también realiza las mismas distinciones, aunque reúne, como adelantamos, la Colaboración, Delegación e Implicación en una misma categoría, denominada Participación activa.

Tabla 19.- Definición de indicadores de Participación según la OCDE

Información	Una relación de sentido único en la cual el gobierno genera información y la difunde a los ciudadanos. Cubre tanto el acceso “pasivo” a la información de los ciudadanos como las medidas “activas” aplicadas por el gobierno para difundir la información entre los ciudadanos.
Consulta	Una relación de doble dirección en donde los ciudadanos plantean al gobierno. Se basa en una propuesta previa por parte del gobierno en torno al tema o problema público sobre el cual busca la opinión de los ciudadanos y les solicita información.
Participación activa	Una relación asociativa con el gobierno, en la cual los ciudadanos activamente se comprometen en el proceso de diseño de políticas. Reconoce a los ciudadanos la facultad de hacer propuestas sobre las diversas alternativas y establece un diálogo en torno a la correspondiente política pública, aunque la responsabilidad de la decisión final o la formulación de la política recaigan en el gobierno.

Fuente: Tabla extraída de *Sánchez González (2015)*

Por su parte, Caddy y Vergez (2003) definieron también una serie de herramientas que apoyaban los distintos estados de implicación de la ciudadanía en los asuntos públicos, desglosadas en leyes, políticas, instituciones y herramientas tradicionales y online, distribuidas en información, consulta y participación ciudadana (Caddy y Vergez, 2003:64), defendidas también por Sánchez Gonzales (2004) como participación activa (Sánchez Gonzales, 2004,89).

Llegados a este punto podemos generar la tabla de construcción de la variable Participación y Diálogo aplicable a este estudio (tabla 20), gracias al trabajo de estos investigadores e instituciones en su intento de mejorar la comprensión de la participación en sus diferentes estados.

Tabla 20.- Elementos de la variable Participación y Diálogo

Participación y Diálogo	Información	Instituciones	Oficinas municipales de información
		Herramientas	Sitios y portales web de información municipal, cartelería, registros de información física y electrónica, herramientas de comunicación tradicional.
		Leyes y Políticas	Leyes de Transparencia e Información municipal
	Consulta	Instituciones	Órganos municipales de consulta, órganos asesores,
		Herramientas	Encuestas, <i>focus groups</i> , reuniones o foros públicos de discusión (físicos u online), consultas públicas.
		Leyes y Políticas	Procesos de consulta y deliberación pública en el desarrollo de políticas públicas.

	Participación activa	Instituciones	Órgano u Oficina de participación municipal.
		Herramientas	Asociación vecinal en la toma de decisiones, aplicaciones de participación directa en asuntos municipales, espacios digitales para la participación activa en la toma de decisiones.
		Leyes y Políticas	Iniciativas de legislación popular, Presupuestos.

Fuente: *Elaboración propia a partir del marco metodológico.*

Para estudiar los elementos de esta variable y sus indicadores acudimos, tras el consenso alcanzado con la metodología Delphi, a la técnica de investigación documental, tanto para analizar la situación de la participación en el proceso de implantación de la Marca Murcia, como para estudiarla en las distintas ciudades con modelos de éxito expuestas en esta investigación, con especial incidencia de la ciudad de Barcelona.

Pero antes de analizar la variable independiente de la tesis en el caso de Murcia y evaluar cada uno de los elementos de manera pormenorizada [OG], debemos realizar una aproximación al municipio de Murcia y a los distintos intentos que ha habido para implantar la marca de ciudad desde que se constituyeron los primeros ayuntamientos de la democracia en España [OE2]

Han sido muchas y muy distintas las campañas de marketing y comunicación lanzadas por el Consistorio murciano, pero ninguna de ellas ha conseguido cuajar en la mentalidad colectiva de la población. Antes de llegar a la variable de éxito, debemos abordar la historia de un fracaso.

Capítulo IV. Marca-ciudad de Murcia, 1978-2020. Historia de un fracaso

Una vez conseguido el primer objetivo específico de la investigación [OE1] y definir las ocho variables que están presentes en la comunicación política de la marca de ciudad, vamos a analizar en este capítulo la evolución de lo que debería ser la Marca Murcia desde 1978 a 2020, para determinar si nos encontramos ante un proceso de marca con valores positivos, negativos o neutros.

Además, profundizaremos en los últimos años para conocer los procesos de análisis de la identidad territorial y personal de los murcianos durante los años 2015 y 2020, a través de las diferentes propuestas gráficas de la Marca Murcia que se han desarrollado en dicho periodo y su incidencia en el *branding* de ciudad.

Abordaremos así los objetivos específicos segundo y tercero de nuestro trabajo [OE2 y OE3], y continuaremos trabajando con la variable independiente, en este caso, para conocer la evolución, durante los años de la democracia, de los procesos de Participación y Diálogo en el municipio de Murcia.

4.1.- Aproximación al municipio y enfoque de la marca-ciudad

La apuesta por el desarrollo de una estrategia de marca en el municipio de Murcia viene a colación, especialmente en la última década, dada la evolución que ha tenido la propia ciudad. La construcción del municipio de Murcia ha pasado por varias etapas, desde ser un enclave histórico pero alejado del centro neurálgico de poder en España, a ocupar un puesto relativo. Murcia es una capital de provincia periférica, en un país periférico de Europa, que ha sabido posicionarse a pesar de las dificultades.

Pero para llegar a esta situación, la ciudad de Murcia ha tenido que atravesar diferentes etapas de crecimiento, especialmente en el número de habitantes, llegando a ser el municipio con mayor tasa interanual de población en los últimos años.

Murcia se ha erigido como un polo de atracción de empresas, de población y de talento cultural e investigador en España, y como área metropolitana, en toda la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia. Pero, ¿dónde se encuentra su desarrollo urbano como municipio?

Con 459.403 habitantes²⁰, Murcia se sitúa como el séptimo municipio más poblado de España y uno de los cien primeros de Europa. La capital aglutina un tercio de la población regional, a lo que hay que añadir el elevado tránsito de personas que diariamente se desplazan a la misma, por motivos laborales o por la gran cantidad de servicios que concentra (universidades, hospitales, administración central y regional), convirtiéndola en una ciudad de gran dinamismo.

La economía de Murcia ha estado tradicionalmente ligada al sector agrario debido a su extensa huerta, destacando también la industria alimentaria, textil o química, entre otras. Sin embargo, el sector terciario ha hecho de Murcia un referente en la prestación de todo tipo de servicios.

El continuo incremento de las pernoctaciones en Murcia, la elección como Mejor Destino SICTED 2018, con valoraciones superiores a la media en cuanto a la hospitalidad, el alojamiento, la información turística, los servicios de restauración y comercio, y la seguridad (todas por encima del 4 sobre 5), o la mejora del posicionamiento en redes europeas e internacionales, son muestras del potencial sociopolítico para la implantación de una marca de ciudad exitosa.

La apertura, en enero de 2019, del nuevo Aeropuerto Internacional de la Región de Murcia, ubicado en la pedanía murciana de Corvera, a escasos kilómetros del centro urbano, o la inminente llegada de la Alta Velocidad a la ciudad, hacen que Murcia pueda llegar a configurarse como una de las capitales más activas del sureste español y uno de los puntos clave del Arco Mediterráneo.

En el año 2019 Murcia lideró la evolución de la población en términos relativos respecto al 2018, con una tasa de variación del 1,41%, solo superado levemente por la ciudad de Palma (1,56%). Las mayores tasas de crecimiento se dieron en los años previos a la crisis, entre 2001 y 2007.

En concreto, en los últimos 21 años, Murcia ha visto como su población se ha multiplicado un 27,4% hasta nuestros días (tabla 21), mientras que otras grandes capitales de España, como Madrid, Barcelona o Valencia, solo han crecido un 13,2%, 8,3% y 6,3% desde la misma fecha.

²⁰ Instituto Nacional de Estadística 2020, Versión definitiva del Padrón Municipal de Habitantes 2020, disponible en www.ine.es, [enero 2021]

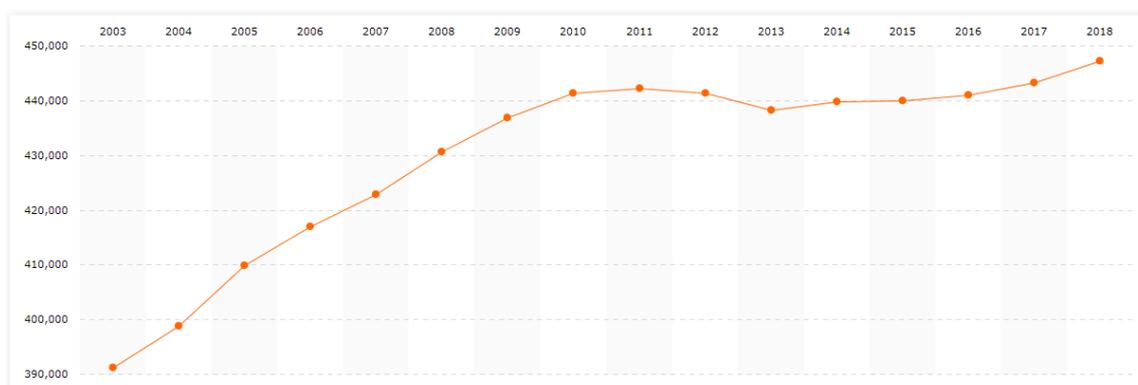
Tabla 21.- Tasa de variación interanual de Evolución de Población

Puesto	Ciudad	Tasa de variación interanual						
		2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
1	Madrid	1,33	1,27	0,55	0,75	-0,73	-1,31	-0,81
2	Barcelona	1,01	-0,03	0,75	0,26	0,14	-0,59	-0,56
3	Valencia	0,36	0,46	-0,30	0,51	-0,03	-0,74	-0,59
4	Sevilla	-0,02	-0,10	-0,16	-0,48	-0,40	-0,50	-0,31
5	Zaragoza	1,22	0,29	0,58	-0,58	-0,17	-2,34	0,35
6	Málaga	0,64	0,36	0,00	-0,02	0,39	-0,28	0,18
7	Murcia	1,41	0,84	0,56	0,25	0,04	0,34	-1,13
8	Palma	1,56	0,78	0,88	0,59	0,37	0,23	-2,33
9	Palmas de Gran Canaria	0,37	0,23	-0,36	-0,20	-0,66	-0,20	0,20
10	Bilbao	0,30	0,21	0,00	-0,01	-0,41	-0,80	-0,65
11	Alicante/Alacant	1,00	0,48	-0,16	0,57	-1,03	-0,89	0,11
12	Córdoba	0,00	-0,06	-0,21	-0,23	-0,21	-0,20	-0,04
13	Valladolid	-0,15	-0,28	-0,72	-0,67	-0,95	-0,93	-0,57
14	Vitoria-Gasteiz	1,04	0,89	0,96	0,29	0,76	0,29	-0,35
15	Coruña, A	0,35	0,31	0,05	0,04	-0,38	-0,45	-0,09

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

En el siguiente gráfico (figura 23), se puede observar la constante evolución poblacional del municipio de Murcia a lo largo de estos últimos años, solo detenida durante los años de recesión económica tras la crisis de 2008, volviendo a un crecimiento sostenido a partir de 2015.

Figura 23.- Evolución de la población de Murcia 2003 – 2018



Fuente: Gráfico extraído de la web municipal murciaencifras.es

Sin embargo, Murcia afronta un gran problema vinculado a la financiación local para hacer frente a esta demanda de servicios ligados a la llegada de personas, así como para encarar los proyectos de ciudad necesarios para el establecimiento de una marca de ciudad.

A nivel de transferencias del Estado para la financiación de la administración local (tabla 22), Murcia está en la cola de las principales capitales de Comunidades Autónomas de España.

Tabla 22.- Transferencias del Estado por habitante

Municipio	Transferencia Estado/ habitante	Población
Madrid	445,6	3266126
Barcelona	618,4	1636762
Valencia	385,6	794288
Sevilla	398,9	688592
Zaragoza	359,1	674997
Málaga	382	574654

Murcia	196,8	453524
Palma	188,4	416065
Palmas de Gran Canaria	240,7	379925
Alicante	198,7	334887
Córdoba	227,2	325701
Valladolid	240,1	298412

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos del INE*

Solo recibe del Estado 196,8 euros por habitante, mientras que poblaciones de inferior tamaño como Córdoba, Valladolid o Las Palmas de Gran Canaria reciben hasta 240 euros por persona.

Es más, en un análisis comparativo, el municipio de Murcia, junto a Palma de Mallorca, es el que menos financiación recibe de las transferencias corrientes del Estado, dentro de las principales capitales de España.

Con este panorama, y a pesar de las dificultades sociopolíticas que en un principio se pueden detectar, la ciudad de Murcia está inmersa, desde hace años, en la construcción de una nueva estrategia de marca de ciudad desde una perspectiva integrada.

Por este motivo, esta tesis pretende dar otro enfoque al estudio de la marca de ciudad. ¿Pero desde cuándo existe voluntad política de poner en marcha una estrategia de marca?

Partimos de la base de que la identidad de la ciudad definida desde los poderes públicos locales ejerce, sin lugar a dudas, un rol vertebrador y estratégico del territorio. El posicionamiento de la ciudad depende, en gran medida, de la estrategia política discursiva de los poderes públicos locales en torno a todos aquellos elementos que crean la propia identidad del municipio. Para ello deben abordarse todas las dimensiones: la política, la económica y la social, y deben analizarse, desde todas las perspectivas teóricas, las posibilidades de futuro que existen para desarrollar una marca que consolide a la ciudad de Murcia en el panorama nacional e internacional.

El alcalde de Murcia, José Ballesta (2015), definía, en los cursos de verano de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo de Santander, su visión de la línea de trabajo a seguir para construir la marca de la ciudad de Murcia:

Hay ciudades con proyecto y ciudades sin proyecto y sólo con una estrategia sólida de crecimiento, liderazgo, y la participación de los diferentes actores de la ciudad, se alcanzará un equilibrio inteligente entre los componentes de la trilogía urbana: competitividad económica, cohesión social y sostenibilidad ambiental. (Ballesta, 2016)²¹

Sus antecesores abordaron este asunto desde distintas perspectivas. El primer alcalde de Murcia en democracia, José María Aroca (1979-1983) afirmaba que su generación “estaba obligada a hacer de colchón para que las convulsiones de cambio político no determinaran caídas traumáticas para el país”. (Aroca, 1979, citado por García, 2013:41).

Fueron años en los que se sentaron las bases de la actual configuración administrativa de la ciudad y comenzó a plantearse la visión de Murcia con una perspectiva territorial.

Antonio Bódalo (1983-1987), resumió los años de su mandato como “una temporada de mucha ilusión, bastantes dificultades, pero de una gran satisfacción por haber trabajado por intentar mejorar Murcia y la vida de los murcianos”. Durante su mandato se gestionó la primera restauración del Teatro Romea, la construcción del Auditorio y Centro de Congresos y se resolvió la propiedad de los Molinos del Río. Comenzó a hablarse del legado de Ramón Gaya y se acondicionó el Palacio del Almudí. Todo acompañado de múltiples eventos culturales: Contraparada, Festival de Folklore en el Mediterráneo y Festival de Jazz, entre otros. (García, 2013:260).

Con José Méndez como alcalde (1987-1991) se realizaron importantes obras de infraestructuras en la ciudad: el edificio Moneo en la Plaza del Cardenal Belluga, puentes y pasarelas, equipamientos deportivos, los jardines del Salitre y la Seda, la depuradora del Rincón de Gallego o el vertedero de residuos. “Con todas estas obras se puede pensar que lo que queríamos era ofrecer una nueva imagen externa de la ciudad, una especie de lavado de cara. No es así, lo verdaderamente importante estaba en lo que no se ve en superficie”, aseguró años después de abandonar la alcaldía. (Méndez, 1993, citado por García 2013:262).

Por su parte, recién elegido como alcalde, Miguel Ángel Cámara (1995-2015) afirmaba enfrentarse al reto de elaborar un “proyecto futuro de ciudad; ofrecer una gran calidad de vida; y hacer una ciudad más competitiva para generar, atraer y retener actividad económica”.²²

Durante su etapa en La Glorietta, como comúnmente se llama a la Casa Consistorial, amplió la red de centros municipales, con 76 centros de mayores,

²¹ Ballesta, J. 2016, “Ciudades del Futuro en América Latina y España”, Intervención Cursos de Verano Universidad Internacional Menéndez Pelayo, 20 en julio de 2016, Santander: UIMP

²² Ayuntamiento de Murcia, Acta sesión constitutiva de Pleno, 17 de julio de 1995, signatura 1521

75 de la mujer, 51 centros culturales, instalaciones deportivas en todos los barrios y pedanías, centros sanitarios, centros educativos, nuevos jardines y parques públicos, etc. “Durante los años que he tenido el privilegio de ostentar la Alcaldía de Murcia se ha producido, sin duda, una extraordinaria transformación de la ciudad, no sólo por su crecimiento y progreso, sino porque hemos sentado las bases de una ciudad equilibrada, moderna, accesible y segura”, aseguró al dejar el cargo. (Cámara, 2015, citado por García 2017:87).

En definitiva, el municipio de Murcia ha desarrollado cinco modelos de gestión diferentes marcados por las personalidades de los distintos regidores que ha habido en la etapa democrática.

La ciudad ha evolucionado en estos años igual que el resto de las urbes de su entorno geográfico, como Alicante, Almería o Granada, pero no ha sabido encontrar el hecho diferencial que le permita competir con otras ciudades con las mismas condiciones climáticas, geográficas o culturales.

Esto ha provocado que ni las políticas públicas, ni los movimientos sociales o empresariales, hayan impulsado la personalidad de la ciudad. Hasta el punto de que en el año 2015 no sólo no existía una marca de ciudad propia, sino que ni siquiera había certezas o unanimidad sobre la propia percepción de su identidad.

Una de las principales causas que ha impedido construir con éxito la denominada Marca Murcia es la falta de un relato, un discurso común, que aglutinara el sentimiento, el orgullo de pertenecer a una tierra, algo difícil de demostrar empíricamente, pero que abordaremos en los próximos capítulos.

Las señas de identidad de Murcia, su río, su huerta, su paisaje urbano, su patrimonio, su pasado medieval, etc., son analizadas en este estudio dentro de los factores que pueden contribuir a encontrar una marca, a través de estudios de casos variables para delimitar las bases de construcción de un modelo de éxito que permanezca en el tiempo.

Las distintas líneas discursivas de los mandatarios municipales, analizadas en esta investigación, adolecen de esa visión compartida de ciudad, y de una estrategia conjunta del municipio que permita consolidar el sentimiento de pertenecer a un territorio, de fomentar un modelo de ciudad duradero, independientemente del gobierno local de turno.

En el momento de abordar este apartado, observamos (a través de los discursos de Alcaldía, las manifestaciones de concejales de la oposición, los titulares de los medios de comunicación, las redes sociales, etc.), una doble disyuntiva. Por un lado, existen indicios documentales que demuestran el interés por encontrar las señas de identidad que unen a todos los murcianos; pero, por

contra, no parece que sea el mejor momento político, económico, ni social para desarrollar la marca de ciudad.

“Nos encontramos en la época de las mayorías simples, en la época del cogobierno, en la época en la que los españoles, y como tales los murcianos, hemos elegido que no existan mayorías absolutas, en la época del diálogo y la concertación”, describió el alcalde Ballesta (2016), en Santander.²³

Como resume de Souza Silva (1999), “no vivimos una época de cambios sino un cambio de época”²⁴. Los modelos de ciudad implantados hasta ahora ya no son válidos hoy, y es curiosamente, con esta perspectiva, cuando aparece en la *agenda setting*²⁵ municipal el relato de la marca de ciudad con elementos diferenciadores.

En un principio, los elementos discursivos de la corporación municipal respecto a los de etapas anteriores no aprecian grandes divergencias. El relato predominante de los distintos equipos de gobierno municipales defiende puntos comunes en todas las etapas: la buena gestión, la optimización de los resultados y consenso en la toma de decisiones.

En la última década aparecen, sin embargo, elementos discursivos que manifiestan el interés político por poner en marcha un modelo de ciudad, una estrategia a largo plazo, un proyecto compartido, vivo y con personalidad propia.

Las primeras referencias sobre el concepto de marca-ciudad las podemos encontrar en las distintas intervenciones sobre la creación del Consejo Social de la Ciudad de Murcia, en el año 2012, principal órgano de participación social del municipio. Pero es recientemente, en 2016, cuando encontramos la primera intervención que define un modelo estratégico de ciudad.

El discurso sobre el Estado del Municipio, que realizó el alcalde Ballesta, en noviembre de 2016²⁶, recoge cuatro ejes esenciales de lo que más tarde será la Estrategia de Ciudad 2020, consensuada con todos los agentes sociales y

²³ Ídem 22

²⁴ Souza Silva, J de 1999 “El Cambio de Época, el Modo Emergente de Generación de Conocimiento y los Papeles Cambiantes de la Investigación y Extensión en la Academia del Siglo XXI”, Red Nuevo Paradigma para la Innovación Institucional en América Latina, Versión revisada del trabajo presentado en la “I Conferencia Interamericana de Educación Agrícola Superior y Rural”, organizada por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), realizada en Panamá, 16-19 de noviembre de 1999

²⁵ El término *agenda setting* fue acuñado por McCombs y Shaw a partir de un estudio realizado durante la campaña presidencial de 1968 en Chapel Hill, Carolina del Norte, Estados Unidos. Su traducción al español es “fijación” o “establecimiento de la agenda”

²⁶ Ayuntamiento de Murcia, 2016,, Acta discurso del alcalde Ballesta, Debate Sobre el Estado del Municipio, 3 de noviembre de 2016

económicos del municipio. Esta estrategia incluye un modelo territorial, un modelo productivo, un modelo social y un modelo cultural.

El modelo territorial, el más amplio de los cuatro, primó la devolución de los espacios públicos a los ciudadanos, a través de la peatonalización de nuevas zonas (como la Gran Vía de Alfonso X el Sabio), el desarrollo de carriles bici, la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente (Plan de acción de la Huerta, proyecto Murcia Río, Palmeral de Santiago y Zaraiche, Vías Verdes, reforestación, etc.); así como la eliminación de cualquier barrera en la ciudad de Murcia, generando un municipio homogéneo, una unión territorial que conecte el centro, la huerta y las pedanías.

La movilidad sostenible también fue fundamental a la hora de plantear este modelo territorial, con dos objetivos específicos. El primero, reducir la contaminación en el aire y mejorar la calidad de vida de los murcianos. En segundo lugar, otorgar espacios privilegiados para los peatones y ciclistas.

La mejora de la limpieza y la reducción de los ruidos se establecieron como esenciales en el proceso de recuperación territorial, para mejorar el descanso y la convivencia de los vecinos.

La recuperación de los barrios, especialmente en El Carmen, Santa Eulalia y la Paz, así como el equilibrio entre pedanías, también se priorizó para generar una sensación de pertenencia de todos los habitantes al territorio.

El segundo eje del proyecto de ciudad fue el establecimiento de un modelo productivo. Y es que, según este modelo, en la nueva economía, el nuevo modelo económico de las sociedades más avanzadas, el motor de crecimiento, ya no debían ser los recursos naturales ni las materias primas, ni siquiera va a ser el capital, ni la fuerza del trabajo, va a ser el talento y la creatividad.

De esta forma el modelo productivo del municipio de Murcia debe situar a las personas en el centro del conocimiento, de las habilidades, de las destrezas. Los beneficios fiscales deben aliviar a los murcianos, pero no como una medida electoralista, sino para fomentar las iniciativas, aumentar las actividades en la vía pública, y especialmente para ayudar en el día a día de las familias con menos ingresos, con la eliminación de copagos en servicios sociales, reduciendo los precios de las escuelas infantiles, o ampliando el nivel de ingresos para acceder a la cuota cero en la tasa de basura.

Dentro de la Administración Pública también se buscó la optimización en recursos económicos y temporales, simplificando la vía administrativa y la reducción de la burocracia implantando estrategias de gobierno abierto y gobierno electrónico, mejorando y simplificando así las relaciones entre los ciudadanos y la administración.

Las condiciones geográficas de la ciudad de Murcia se declararon como una oportunidad única para la promoción del turismo, pero no sólo de ocio y tiempo libre, sino de promoción de turismo de calidad, estableciendo la promoción de turismos de congresos, negocios, eventos deportivos y culturales.

Cabe destacar que se establecieron en este momento los pilares básicos de la estrategia de Murcia *Smart City*, que ha ido cobrando relevancia día a día hasta el momento.

Por otro lado, con respecto al modelo social, el alcalde Ballesta aseguró que “Murcia debe ser una sociedad socialmente avanzada en la que prime la igualdad de oportunidades, el respeto, la inclusión de todos los colectivos y los derechos sociales.”²⁷

Para este eje de la estrategia de ciudad se apostó por la inclusión de cláusulas sociales en la contratación pública, la creación de una red para la Inclusión Social, con cursos de formación, la atención a las víctimas de violencia de género, la incorporación de Murcia en la ‘Red de Ciudades Amigas de la Infancia’ de UNICEF, la realización de cursos en centros de mayores, entre otras muchas medidas.

También se elaboró un Plan Municipal para la Accesibilidad Universal, que permitiera a cualquier murciano, independientemente de sus necesidades físicas, poder recorrer y disfrutar su ciudad sin impedimentos ni barreras.

La educación y la juventud fueron otros elementos destacados en el modelo social, ya que representan el futuro de la ciudad de Murcia. Salas de estudio, guarderías o espacios para jóvenes fueron las propuestas básicas en este aspecto, pero sobre todo, la necesidad de garantizar la igualdad de oportunidades entre todos los jóvenes.

El deporte se estableció como la mejor herramienta para unificar a los jóvenes, independiente de su procedencia o su situación socioeconómica, en torno a proyectos comunes, enseñando los valores del respeto, la pertenencia a una comunidad y el trabajo en equipo.

En palabras del alcalde Ballesta, “los murcianos son buenos por naturaleza, y esto se traduce en una apuesta mayor por la cooperación al desarrollo de países en vías de desarrollo, aumentando el presupuesto para proyectos, fondos de ayudas de emergencia o en planes de sensibilización en el municipio”.²⁸

²⁷ Ídem 26

²⁸ Ídem 27

El último modelo, el cultural, fue desarrollado como una idea capaz de generar ilusión y proponer un futuro viable y moderno con el que los ciudadanos se puedan reconocer e identificar.

Deberá responder a un sistema integral, que consiga un equilibrio entre, por un lado, la cultura tradicional, la idiosincrasia, la forma de ser y de expresarse y, por otro lado, la vanguardia, la innovación y el cosmopolitismo.

La cultura, por tanto, tenía que salir a la calle, hacer partícipes a los murcianos de la misma, desde los más jóvenes a los mayores, y dotarles de una historia común, un espacio compartido en el que sentirse realizados, por el que sentirse orgullosos de lo que han sido, de lo que son y de lo que serán. Había que apostar por el talento joven y los artistas murcianos, apoyando el teatro, la danza, la pintura, los festivales... Todo ello bien estructurado y organizado, coordinado, optimizando los espacios públicos destinados a tal fin, a través de una estrategia de ciudad coordinada.

Figura 24.- Resumen de la Estrategia de Ciudad Murcia 2020



Fuente: Elaboración propia a partir del Debate del Estado del Municipio de 2016

Surge así, el 25 de mayo de 2016, la Estrategia de Ciudad Murcia 2020 (figura 24), que desarrollaremos más adelante. Un proyecto que se inicia con una corporación, pero que debe ser impulsada por varios gobiernos, por diferentes gobiernos incluso de distintas ideologías. Una estrategia en la que los equipos que inician el camino no tengan por qué ser las que lo finalicen.

Murcia es un municipio complejo, amplio en territorio, en geografía y cuenta con relato. Murcia es un municipio injustamente financiado por los gobiernos nacionales y autonómicos. Pero, sobre todo, Murcia es una ciudad con proyecto, una ciudad con futuro.

Son las grandes urbes, y no los estados, quienes organizan, modelan y estructuran todos los factores del día a día de los vecinos. Las ciudades son los espacios de referencia para afrontar los retos y son también los espacios de autoridad social y cultural por excelencia. La ciencia, el arte, la innovación, la tecnológica, emergen con más facilidad en las ciudades y también el cambio social y los avances hacen posibles mejoras universales en la calidad de vida de las personas.

El proceso de elaboración para la aprobación y puesta en práctica de la Estrategia Murcia 2020 sentó la base para iniciar ese lanzamiento de la futura marca de la ciudad de Murcia. Las distintas mesas de participación, que abordaremos en el capítulo V, detectaron la necesidad de desarrollar los factores de éxito para la implementación de la misma.

Una vez puesta en marcha esta estrategia, el municipio se encuentra inmerso en nuevos debates políticos y sociales, para desarrollar la Agenda Urbana 2030. ¿Es ahora el momento de poner en marcha la Marca Murcia?; en un entorno competitivo como el que tenemos, ¿está preparada la ciudad de Murcia para competir en materia turística, cultural o monumental con otras ciudades?, ¿cuál es la historia del fracaso en el proceso de creación de la marca de ciudad?, ¿por qué ha llegado a nuestros días?

4.2.- Murcia en democracia

El periodo de análisis elegido para esta investigación abarca desde la constitución de los denominados primeros Ayuntamientos democráticos, abril de 1979, hasta la actualidad. Durante los primeros dieciséis años, tras la transición española, fue el Partido Socialista el que gestionó el Ayuntamiento de Murcia (1979-1995), es decir, cuatro legislaturas y tres alcaldes: José María Aroca, Antonio Bódalo y José Méndez (este último en dos mandatos sucesivos). El Partido Popular lo ha hecho desde 1995, con Miguel Ángel Cámara durante 20 años seguidos, y José Ballesta, regidor desde el año 2015. No todos los mandatos han sido por mayoría. El primero con José María Aroca, y después

con José Méndez, gobernaron en coalición con el Partido Comunista, y el último mandato de José Ballesta, que gobierna en coalición con el partido Ciudadanos.

Esta horquilla temporal de investigación, meramente municipal, coincide con el desarrollo del proceso autonómico. Ya se había formalizado la preautonomía y se comenzaba a redactar el Estatuto de Autonomía aprobado por Ley Orgánica 4/1982, de 9 de junio. Esta circunstancia influye lógicamente en los recién constituidos ayuntamientos y en su organización.

Desde el punto de vista político existe un cierto paralelismo con los distintos procesos electorales ocurridos en la Comunidad Autónoma y en España (tabla 23). Así, el partido mayoritario en el Ayuntamiento de Murcia en 1982, primer año del gobierno de Felipe González en España, era el Partido Socialista. La llegada del Partido Popular al Consistorio se produce un año antes de alcanzar la Moncloa José María Aznar. Este hecho se repite hasta el año 2004 en la que a pesar de ganar las elecciones nacionales el Partido Socialista con José Luis Rodríguez Zapatero, el Partido Popular ha seguido siendo la fuerza más votada. Con los gobiernos populares de Mariano Rajoy y socialista de Pedro Sánchez, el Partido Popular ha seguido manteniendo el Ayuntamiento de Murcia, aunque haya tenido que gobernar en minoría o en coalición.

Tabla 23.- Número concejales elecciones municipales en democracia

Elecciones	PSOE	Alianza Popular / PP	UCD	PC-IU	CDS	UPyD	Cs	Cambios	Ahora Murcia /Podemos	Vox	TOTAL
1979	13	-	12	2	-	-	-	-	-	-	27
1983	14	11	-	2	-	-	-	-	-	-	27
1987	12	10	-	2	5	-	-	-	-	-	29
1991	13	13	-	3	-	-	-	-	-	-	29
1995	7	18	-	4	-	-	-	-	-	-	29
1999	9	18	-	2	-	-	-	-	-	-	29
2003	10	19	-	-	-	-	-	-	-	-	29
2007	9	19	-	1	-	-	-	-	-	-	29
2011	6	19	-	2	-	2	-	-	-	-	29
2015	7	12	-	-	-	-	5	3	2	-	29
2019	9	11	-	-	-	-	4	-	2	3	29

Fuente: *Elaboración propia*

Cuatro décadas es tiempo suficiente para analizar la evolución de la identidad murciana y la implementación fructífera de la Marca Murcia. La evolución de dicha identidad va unida a la personalidad de los respectivos mandatarios, pero también viene determinada por:

- La organización administrativa y las relaciones exteriores. Los asuntos que de una u otra manera concitaron la atención de los gestores municipales fueron aquellos que favorecieron la participación ciudadana, aunque en cada etapa dentro del orden establecido y sin atentar la legitimidad de los responsables elegidos democráticamente.
- Para el desarrollo de la identidad territorial, está la transformación territorial que cada regidor realizó, muy ligada al Plan General de Ordenación Urbana de 1977/1979.
- Y el tercer factor que diferenciará el discurso identitario de cada mandatario estará vinculado a las infraestructuras principales puestas en marcha en los distintos barrios y pedanías que configuran el municipio de Murcia.

Desde el punto de vista administrativo, con el comienzo de la democracia, el municipio de Murcia se configuró de una manera muy compleja y descentralizada. En sus 881,86 km² de extensión, el municipio está formado por 54 pedanías y 28 barrios, cada uno de ellos gobernado por su propia junta municipal o de distrito, integradas por vocales de distintos grupos políticos elegidos democráticamente. Este modelo de descentralización y de autogobierno es quizás uno de los más participativos de España.

La promulgación de la Ley Reguladora de las Bases de Régimen Local,²⁹ y con ella el establecimiento de un Régimen de Organización para los Municipios de gran población, o más conocida como la Ley de Grandes Ciudades, impulsó el Reglamento Orgánico del Gobierno y Administración del Ayuntamiento de Murcia, que llega hasta nuestros días.

En los siguientes apartados analizaremos cómo cada uno de los mandatarios elegidos democráticamente por los ciudadanos abordó los distintos factores que a lo largo de este periodo han ido evolucionando hasta la consolidación de la marca de ciudad, y si estos factores han sido exitosos o no para la implantación de la misma.

Cada regidor, con su currículum profesional, su discurso político y su liderazgo municipal configuró los factores de éxito o fracaso desde una perspectiva distinta, dentro de la etapa que le tocó gobernar y según los valores imperantes en cada momento. El resultado, a día de hoy, es lo que constituye el proyecto de ciudad de Murcia.

²⁹ Comunidad Autónoma de la Región de Murcia [CARM], Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de Medidas para la Modernización del Gobierno Local, Boletín Oficial de la Región de Murcia [BORM], 12 de diciembre de 2003, (s.p)

4.3.- Liderazgo municipal hacia un proyecto de ciudad de Murcia

4.3.1. José María Aroca (1979-1983)

José María Aroca (19 de abril 1979-22 mayo 1983) fue el primer alcalde de la democracia en el municipio de Murcia. Esta circunstancia, dentro del contexto general de la transición española, obligó a este médico a abordar un discurso político de reconciliación. “España está viviendo unos momentos cruciales en su discurrir actual”, afirmó durante su primera intervención como regidor en el Pleno municipal.

Estamos definitivamente abocados, por el bien de España y de su futuro, a la pervivencia de la racionalización democrática y, por lo tanto, a que siempre, venga quien venga en el aspecto ideológico, será válido el que responda a las exigencias del bien común. (Aroca, 1979)³⁰

Durante su mandato, a instancias de Unión de Centro Democrático,³¹ se constituyeron las Juntas Locales de cada pedanía y la creación de una Comisión para el estudio del alcance que la futura descentralización podía tener. Comenzó a crearse la organización administrativa que tiene el municipio de Murcia, y asumió las competencias de las actuaciones urbanísticas que permitirán desarrollar nuevos equipamientos y servicios.³²

Fueron años, en los que el concepto de marca-ciudad, tal y como hoy conocemos, era inexistente. El discurso de ciudad que se puede encontrar en las distintas actas capitulares, resúmenes de prensa, y sesiones de pleno contiene un elevado tono político de reconciliación nacional.

³⁰ Ayuntamiento de Murcia, 1979, Acta de la sesión de Pleno ordinario, de 4 de mayo de 1979, págs. 56 y ss.

³¹ Ayuntamiento de Murcia, Acta Sesión de Pleno ordinario, 22 de octubre de 1980, págs. 248 y ss.

³² Ayuntamiento de Murcia, 1979, Acta Sesión de Pleno ordinario, 26 de septiembre de 1979, págs. 172 y ss.

Imagen 8.- La Verdad de Murcia 23 de abril de 1983



Fuente: Archivo municipal Murcia

Palabras como 'libertad', 'convivencia', 'respeto', 'entendimiento', 'consenso'...fueron estratégicas en la línea discursiva del primer regidor de la democracia, palabras que se repiten en el glosario municipalista del comienzo de la democracia y de la transición española en las intervenciones de todos los alcaldes de España que les tocó gobernar durante estos años complicados.

No había pues conciencia de identidad hacia un territorio local, sino que se abogaba por un discurso identitario que aglutinara a todos los españoles. El propio Aroca reconoció, en su último discurso como regidor que “fuimos y somos conscientes de que teníamos que asentar en el futuro una nueva forma de hacer municipalismo, al hacer política; de que estábamos laborando para prestigiar y afirmar la democracia”.³³

Por lo tanto, ninguno de los factores de éxito analizados en esta investigación fue asumido como propio en este periodo. El liderazgo estuvo compartido; la comunicación post dictadura comenzaba a vislumbrarse como un valor fundamental de la democracia.

En esta etapa comenzaron a planificarse las infraestructuras que existen hoy, aunque, tardaron décadas en hacerse realidad (ejemplo, la autovía Murcia-Albacete fue proyectada en este periodo). En general, no había un concepto de imagen de marca tal y como lo conocemos hoy.

La participación, como factor fundamental de éxito, tuvo en esta etapa el germen de lo que serán los procesos participativos que hemos adelantado en el marco teórico, pero sin una visión académica. La participación era entendida como el pensamiento colectivo de una sociedad que ansiaba nuevas formas de comunicación. Fueron tiempos en los que la prensa escrita, la radio y la televisión nacional [TVE] trasladaban un mensaje único para toda España, y en el que el municipio de Murcia compartió, como el resto de los municipios de España, las nuevas ilusiones que generó la transición democrática en nuestro país.

4.3.2. Antonio Bódalo Santoyo (mayo 1983-mayo 1987)

Con Antonio Bódalo, tras los primeros años de adaptación a la nueva situación política, se aprobó un programa de inversiones a ejecutar en el periodo 1985-1987, valorado en 4.793 millones de pesetas.³⁴ Desde el punto de vista de la organización administrativa constituyó el Instituto de Estudios de Administración Local³⁵ y las primeras oficinas municipales de Protección Civil y Medio Ambiente.³⁶ Además, aprobó el Reglamento Municipal de Organización y Funcionamiento.³⁷ Igualmente constituyó la Gerencia de Urbanismo del Ayuntamiento de Murcia.

³³Aroca, J.M, 1983, “Hicimos lo que pudimos y supimos”, La Verdad de Murcia, 28 de abril de 1983:3

³⁴ Ayuntamiento de Murcia, Acta sesión extraordinaria de Pleno, 24 de septiembre de 1984, pág. 56

³⁵ Ayuntamiento de Murcia, Acta sesión ordinaria de Pleno, 26 de octubre de 1983, págs. 223 y ss

³⁶ Ayuntamiento de Murcia, Acta sesión ordinaria de Pleno, 28 de marzo de 1984, págs. 241 y ss.

³⁷ Ayuntamiento de Murcia, Acta sesión extraordinaria del Pleno, 10 de julio de 1986, folios 259 y ss., y 26 febrero, págs.36 y ss.

Los primeros años de Bódalo al frente del Ayuntamiento fueron fundamentales para implementar fórmulas de participación ciudadana, como la declaración de utilidad pública de las Asociaciones de Vecinos.³⁸

Coincidió el mandato de Bódalo con los años de Enrique Tierno Galván en el Ayuntamiento de Madrid. En sesión de 29 de enero de 1986, el Ayuntamiento concedió al alcalde de Madrid, poco después de su fallecimiento y tras la multitudinaria manifestación de despedida que conmovió a España, la Medalla de Oro. El liderazgo de Tierno Galván eclipsó a la mayoría de alcaldes de España que admiraban la personalidad del “viejo profesor”, como le llamaban. Fueron años en los que todas las ciudades de España se miraban en el espejo de la denominada “movida madrileña”, que proyectó la imagen de la libertad y el desarrollo económico de nuestro país.

En materia urbanística y de infraestructuras destacó en este periodo la remodelación de la plaza del Cardenal Belluga, tal y como está configurada. Entre las primeras decisiones adoptadas en la etapa de Bódalo, para fortalecer la identidad y las tradiciones de la ciudad de Murcia destacó la creación de un Museo Histórico con el fin de proteger, estudiar y exponer el legado cultural que existía. Recuperó el concepto de “raíces de la ciudad de Murcia”.

Bódalo fue un alcalde campechano, tratable, accesible, tal y como definieron las crónicas de la época. Su personalidad y su carácter definieron la imagen exterior del municipio, en unos años en los que la proyección turística se centraba en la costa mediterránea, y con una enorme falta de infraestructuras que permitieran conectar con éxito a la ciudad de Murcia con el resto de España.

³⁸ Ayuntamiento de Murcia, Acta sesión ordinaria de Pleno, 26 junio de 1985, págs.246 y ss.

Imagen 9.- La Verdad, 24 de mayo de 1983

MARTES, 24 DE MAYO DE 1983

LA VERDAD / PAG. 3

MURCIA

SERVICIO DE PEDIÁTRICA
URGENCIA MEDICO-QUIRURGICA
PARTOS U.C.I.

CLINICA DE N.º. 5.ª. DE BELEN
Carretera de Churra. (Tras la Arrixaca Vieja),
Km. 1. - Teléfono 23 35 00 (centralita) - MURCIA

REDACCION: Avda. Ronda Levante, 15 ● TELEFONOS: 234000 (5 líneas) y 244396 (5 líneas)

CON sendos "vivas" a Miró y a España, pronunciado desde las palmeras —cienudas de verde— por un viejo militante socialista, terminaba a mediodía la ceremonia solemn de la toma de posesión de la nueva corporación municipal, elegida democráticamente el pasado día ocho

y compuesta por catorce concejales del PSOE, once de la coalición de la derecha (AP-PDP-UL) y dos del PCE. Tal y como estaba estipulado, la votación secreta de los ediles sentó en el sillón de alcalde al profesor socialista Antonio Bódalo Santoyo,

a quien apoyaron también los dos ediles comunistas, y cuya proclamación fue respondida con un prolongado aplauso, al que no se sumaron los representantes de la oposición, excepción hecha de Lourdes Núñez Salinas.

Constituido el nuevo Ayuntamiento

Tan sólo tres concejales salientes se dejaron ver en el salón de sesiones de la casa consistorial, engalanado con grandes ramas de claveles y gladiolos y entre macerats de la Policía Municipal, vestidos con el uniforme de gran gala. Asistieron al acto en calidad de invitados especiales el presidente y seis consejeros del Gobierno regional y muchos familiares, amigos y compañeros de militancia de los concejales, todos los cuales lucían corbata, menos el socialista José Antonio Piñero y el comunista Rafael de San Sebastián.

Los salientes Emilio Terrero (mayor de 85 años) e Isabel Valadés (menor de 23) adelantaron la mesa de ediles, asistidos por el secretario del Ayuntamiento, y los dos ediles del PCE tomaron asiento (probablemente de manera provisional) en la última fila de los bancos de la izquierda, a diferencia del lugar predefinido (primera fila) asignado al PCE en la legislatura anterior.

● Sólo as'istieron al acto tres concejales salientes



Los primeros en depositar su papeleta en el interior de la urna que se había colocado sobre la mesa presidencial fueron los em-

Antoni Bódalo Santoyo recibe el abrazo emocionado de su madre, y saludó al público, ya investido. (Fotos TOMAS).

bonas de las dos listas, Antonio Bódalo y Bautista Martín, tras reunirse a presentar candidatura de alcaldable Elvira Ramos

(PCE). Salidó de las palmeras un tímido abucheo cuando votaba el democristiano José Juan Cano Vera (ex director de «El Sur») y la primera oración corrió acompañada de un «viva al nuevo alcalde» al leerse en voz alta el resultado del escrutinio, favorable al socialista Bódalo Santoyo, proclamado por Emilio Terrero, éste le entregó luego los atributos de su cargo —basta de mando, medallas y fajín— y Bódalo Santoyo hizo lo mismo a continuación, uno a uno, con los ventisiete concejales restantes, que, al prometer o jurar el cumplimiento de su labor, recibieron a su vez de manos del alcalde la medalla, el escudo y el fajín de la legendaria simoníamente profirió la fórmula del juramento Joaquín Cobarro (los demás, la de la promesa) y, en la derecha, Cano Vera opuso por la de la promesa y los demás, por la del juramento. Los aplausos más extendidos fueron así: dula para la comunista Elvira Ramos y para la socialista Teresa Lora.

Terminó el acto con la constitución de la comisión permanente y la lectura de un breve discurso por el alcalde (a modo de un esbozo de programa de gobierno) y por los portavoces de la oposición y del PCE.

G. CRUZ

Sólo el PCE se acordó de Aroca

«Haremos una oposición sin demagogia» (AP-PDP-UL)

De la portavoz del PCE, Elvira Ramos, salieron en el curso de los discursos las únicas palabras de felicitación a la corporación saliente, oy a su dignificado alcalde, el doctor Aroca, que ha sido el alcalde de todos. La concejala comunista aprovechó la oportunidad para anunciar que la primera moción de su grupo va a ir relacionada con la problemática de la sequía y tendida a recibir del Ayuntamiento el apoyo a la manifestación convocada para el domingo próximo por la Federación de Uniones Agrarias de la Región Murciana (FUARM), en demanda de que se tramite más agua del Tago. Ensalzó la doctora Ramos la labor realizada por los dos concejales salientes de su partido (que han estado al frente de Sanidad y Tráfico) y recordó que su programa «parte del principio básico de colaboración entre socialistas y comunistas», para afirmar luego que el PCE trabajará con prioridad en la descentralización municipal y en la dotación a las pedanías de competencia, presupuestos y juntas vecinales, económicamente dignas.

Muy parco en palabras estuvo el portavoz del Grupo Popular (coalición AP - PDP - UL), Bautista Martín, quien se limitó a expresar su agr-

decimiento a los votantes el 8M de su candidatura. A desear los mejores éxitos a la flamante corporación, y a asegurar que «haremos una oposición leal, carente de toda demagogia y combatida sólo lo que se opone al bien común de los murcianos».

En su primera intervención como alcalde, Antonio Bódalo Santoyo, tras calificar —en la única mención que le mereció— de «traficante y maldad» la gestión de la corporación saliente (también de mayoría socialista), consideró que el día ayer era un día memorable, porque se inicia la segunda etapa de los acontecimientos democráticos, y es que este sistema funciona, a pesar de los augures que pronostican que se apostásemos por él; y finalmente, no sólo mercantilmente, pues en cuatro años se ha trabajado más que en dieciocho, Bódalo Santoyo esbozó después las líneas generales de su programa de gobierno —con referencia a la cultura, economía y bienestar, mejoramiento, urbanismo, etcétera— y terminó dirigiéndose a los bancos de la derecha: «Yo tenemos la menor duda, comento, de que, desde la oposición, nos van a aportar ustedes su apoyo».

G. C.

ACTIVIDADES AULAS DE CULTURA DE «NUESTRA CAJA»

MURCIA (Gran Vía)

Ciclo: "LOS PROBLEMAS DE LA ECONOMIA ESPAÑOLA EN LOS 80".

Hoy, día 24: "El sistema financiero español: situación y perspectivas". Conferencia por el Excmo. Sr. D. JULIAN GARCIA VARGAS, presidente del Instituto de Crédito Oficial.

Aula de Cultura, a las 8 de la tarde.



Caja de Ahorros Provincial de Murcia
NUESTRA CAJA
OBRA CULTURAL

Fuente: Archivo Municipal Murcia

Aunque su mandato fue continuidad del anterior, porque se inició lo que él mismo denominó "la segunda etapa democrática",³⁹ la particularidad del mandato de Antonio Bódalo la definió en su discurso de investidura:

³⁹ Ayuntamiento de Murcia, Acta sesión constitutiva de Pleno, 23 de mayo de 1983, págs. 1 y ss.

Configurar una adecuada seguridad ciudadana, resolver la problemática del tráfico y del transporte público; atender con suficiencia a la prevención y extinción de incendios y así como a todos los aspectos que configuran la protección civil; la problemática de la educación; la cultura, que siempre fue patrimonio de minorías; la política sanitaria basada en la promoción y prevención de la salud...; prioritaria la atención a la juventud, al deporte y la adecuada dotación de servicios sociales (sobre todo, minusválidos, transeúntes, indigentes, minorías étnicas, etc.) También prestar especial atención a la condición femenina. (Bódalo, 1983).⁴⁰

Es decir, Bódalo apostó por un discurso con marcado carácter social, regido por la personalidad e idiosincrasia del momento, que fomentó la gestión interna y obvió la proyección e imagen exterior.

Antonio Bódalo no volvió a repetir como candidato a la alcaldía por el Partido Socialista, pero sus años al frente del Consistorio estuvieron marcados por la recuperación de la huerta, no en vano creó una Concejalía de Huerta que administró los carriles de la huerta y el cimbrado de las acequias gracias a las aportaciones que recibió el Ayuntamiento procedente de las inundaciones.⁴¹

Durante esta etapa comenzó, por lo tanto, alguno de los factores de éxito para la implantación de la identidad murciana en la mentalidad colectiva, sin que se encuentren referentes de su proyección exterior. Entre los factores que estamos analizando en este estudio ninguno de ellos resaltó en exceso. El liderazgo municipal comenzó a posicionarse en los partidos políticos, más que en las personas. En el ámbito de la comunicación existía cierta dependencia con los mensajes marcados en el ámbito nacional. Sólo la prensa escrita local reflejaba el debate de las tradiciones. Murcia seguía desconectada en materia de infraestructuras con el resto de España. No era una ciudad atractiva para el visitante, que comenzaba a comprar la segunda residencia en las playas. Y la participación se entendía como una visión compartida por el conjunto de los vecinos que estaban dispuestos a entrar en el debate político.

⁴⁰ Ídem, 39

⁴¹ Ayuntamiento de Murcia, Acta sesión plenaria, 30 de julio 1986, folios 241 y ss., y sesión extraordinaria y urgente, 6 octubre de 1986, págs. 1 y ss.

4.3.3. José Méndez Espino (junio 1987-mayo 1995)

José Méndez fue alcalde de Murcia durante dos mandatos seguidos, desde 1987 hasta 1991, y desde entonces hasta 1995. En ninguna de las dos legislaturas tuvo mayoría absoluta, tal y como él mismo relató en la primera sesión constitutiva de su primer mandato:

Se cierra una etapa de mayorías absolutas y que el PSOE ha de gobernar en minoría...lo que, para mí, como demócrata, significa desarrollar una gestión integrada y participativa de todas las fuerzas políticas y sociales. (Méndez, 1987).⁴²

Unos días antes de ser proclamado alcalde, y ante las negociaciones para ser candidato de los partidos de izquierda, definió los objetivos que se marcó en su mandato, con el título: “*Por qué quiero ser Alcalde de Murcia*”.⁴³ En este artículo anunciaba el reconocimiento del grupo socialista a la institución municipal “como la más cercana al pueblo, la más participativa”. Defendía la necesidad de “vertebrar la sociedad, estimulando los movimientos asociativos que han de ser los protagonistas de la vida local”.

Imagen 10.- La Verdad, 24 de mayo de 1991



Fuente: Archivo Municipal Murcia

Hasta la llegada de José Méndez, la participación ciudadana había sido tan solo la expresión de un propósito, con pequeños mecanismos para ponerla

⁴² Ayuntamiento de Murcia, Acta sesión extraordinaria de Pleno, 20 de junio de 1987

⁴³ Méndez, J. 1987, “Por qué quiero ser alcalde de Murcia”, La Verdad de Murcia, 7 de junio de 1987:4

en funcionamiento, pero sin éxito. En 1988 encargó un proyecto para la redacción de lo que denominó “Estatuto del Vecino”.⁴⁴ En 1991 se aprobó el Reglamento de Juntas Vecinales y de Participación Ciudadana,⁴⁵ pero no se resolvió definitivamente hasta 1994.⁴⁶ El citado Reglamento concretó como objetivo (art.1): “la participación ciudadana en el Gobierno y Administración Municipal a través de las siguientes figuras: información pública, audiencia pública, iniciativa ciudadana, así como el procedimiento para ejercer los derechos de información, sugerencias, petición y quejas”.⁴⁷

Durante su segundo mandato, se creó el Registro de Entidades Ciudadanas (art 5 y 6) en el que deberán constar objetivos, representatividad, y número de asociados en cada una, y a los efectos del artículo 7.2 de la Ley de Bases de Régimen Local. Es el comienzo de lo que hoy serían los *stakeholders* necesarios para la implantación de cualquier debate social.

Aunque tuvo muchas dificultades para gobernar, durante sus dos etapas de Gobierno, José Méndez puso en marcha lo que se viene en denominar como estrategia de ciudad, proceso necesario para la generación e implantación de la marca.

En sus dos periodos al frente del Ayuntamiento mantuvo el carácter reivindicativo necesario ante el déficit de infraestructuras del Estado, en lo relativo a la ausencia de obras hidráulicas. En 1987 la Corporación municipal exigió al Ministerio de Obras Públicas y Urbanismo, del mismo signo político, “la terminación de las obras incluidas en el Plan de defensa contra avenidas”, y a la Confederación Hidrográfica del Segura la de “las obras de encauzamiento desde la Contraparada a Guardamar”.⁴⁸ El problema era tan preocupante que en 1994 se aprobó un Plan de Emergencias Municipal (inundaciones, incendios forestales, y siniestro súbito).⁴⁹

Es decir, la Corporación de Méndez puso su prioridad en el río Segura, pero sobre todo por los problemas de depuración que tenía, considerado como el río más contaminado de España. Esta imagen sucia y contaminada del río Segura perjudicaba enormemente la reputabilidad y respetabilidad de la ciudad de Murcia en el exterior. En este periodo se programó la depuradora de Rincón de Gallego, pero su entrada en servicio se produjo después de 1995.

⁴⁴ Ayuntamiento de Murcia, Acta sesión extraordinaria de Pleno, de 31 de marzo de 1988, págs. 1 y ss.

⁴⁵ Ayuntamiento de Murcia, Acta sesión ordinaria de Pleno, 28 de febrero y 6 de junio de 1988, signatura 1398

⁴⁶ Ayuntamiento de Murcia, Acta sesión extraordinaria de Pleno, 30 de marzo y 26 de julio y 27 de octubre 1994, signatura 1842

⁴⁷ Ayuntamiento de Murcia, Acta sesión ordinaria de Pleno, 6 de junio de 1994, signatura 1793

⁴⁸ Ayuntamiento de Murcia, Acta sesión extraordinaria y urgente de Pleno, 9 de noviembre de 1987, págs. 1 y ss. signatura 1280

⁴⁹ Ayuntamiento de Murcia, Acta sesión de Pleno, marzo 1987, págs. 1469

Imagen 11.- Viñeta de MAN, autor del Tío Pencho, sobre la situación del Segura.
Mayo 1987



Fuente: Archivo Municipal de Murcia

Fueron años de crisis económica, con las dificultades que acarrió la puesta en marcha de proyectos estratégicos, y el mantenimiento de unas arcas municipales saneadas. También fueron años, en los que comenzó a gestarse la imagen exterior de la Marca España, pero centrada en la organización y puesta en funcionamiento de los Juegos Olímpicos de Barcelona y la Exposición Universal de Sevilla en 1992.

No obstante, en 1993, Méndez apostó por la transformación y ordenación del área histórico-artística de Murcia y amplió los terrenos disponibles para edificar en el “área de casco antiguo”.⁵⁰

Entre los factores de marca-ciudad que proyectó en el ámbito de las infraestructuras destacó la cesión de los terrenos a la Comunidad Autónoma para la construcción del Auditorio y Centro de Congresos, la constitución del Museo Ramón Gaya, y destacó la ordenación urbanística del entorno de la Catedral. En este sentido, fue el impulsor del Plan Especial de Reforma Interior en la Plaza del Cardenal Belluga, que concluyó el 2 de mayo de 1995, poco antes de las elecciones, con el proyecto del edificio municipal diseñado por el arquitecto Rafael Moneo, primer arquitecto español galardonado con el Premio Pritzker de arquitectura.

⁵⁰ García, P.,1993, “Un nuevo plan agilizará los trámites para obtener licencia en el casco antiguo”, La Verdad de Murcia, 17 de julio 1993:8

Imagen 12.- La Verdad de Murcia, 27 de diciembre de 1990



Fuente: Archivo Municipal Murcia

Otros proyectos fueron la permeabilidad de la estación de trenes del barrio de El Carmen (cuyo debate todavía no ha concluido), el planteamiento del Club Real Murcia y el estadio de La Condomina, y la construcción del Palacio de Deportes. Proyectos de ciudad, en algunos casos, que hoy son una realidad, o comienzan a serlo, y que en materia de infraestructuras constituyeron un paso adelante para la búsqueda y la consolidación de la identidad del municipio de Murcia, pero que, en su conjunto, quedaron absorbidos por la proyección internacional de otros muchos acontecimientos internacionales.

Cuando terminó su mandato, el periódico La Verdad publicó un artículo del cronista oficial de la ciudad de Murcia, y padre del expresidente de la Comunidad Autónoma, Carlos Valcárcel Mavor, titulado “Loa a Méndez, un

excelente alcalde”,⁵¹ en donde glosa las principales proyectos puestos en marcha por el regidor, con especial referencia a las de contenido cultural, como seña de identidad de los murcianos.

4.3.4. Miguel Ángel Cámara Botía (Junio 1995-mayo 2015)

Miguel Ángel Cámara gobernó el municipio de Murcia durante cinco mandatos consecutivos, ganando cada una de las convocatorias electorales con mayoría absoluta. Comenzó su andadura como primer edil con la ventaja de haber sido concejal por el Partido Popular en la oposición, experiencia que le sirvió para participar en los planteamientos programáticos de Murcia y su posterior ejecución.

Las elecciones de mayo de 1995 supusieron un vuelco político en toda la Región de Murcia que llega hasta nuestros días. El Partido Popular arrasó en todos los municipios. Los medios de comunicación así lo reflejaron. La Verdad de Murcia abrió el periódico a cuatro columnas con el titular: *“El PP arrasa en la Región”*, y *“El Partido Popular gana las elecciones en 42 capitales de provincia y diez autonomías”*.

En las páginas de local, La Verdad titulaba: *“Los murcianos dan al PP el Gobierno de la Comunidad y de veinte municipios...mientras el PSOE solo tiene asegurados siete Alcaldes”*⁵².

Todos los medios hablaban de un claro cambio de tendencia política que llevaría al Partido Popular a gobernar con comodidad durante los 20 años posteriores.

⁵¹ Valcárcel, C., “Loa a Méndez, un excelente alcalde, La Verdad de Murcia, 19 de junio de 1995:2

⁵² Roldán, A, 1995, “El PP arrasa en la Región”, La Verdad de Murcia, 29 de mayo de 1995:1

Imagen 13.- La Verdad de Murcia, 29 de mayo de 1995

La Verdad
LUNES 29 DE MAYO DE 1995 • 110 PÁGS. EDICIÓN ESPECIAL DIRECTOR: ADOLFO BOLDAN

LOGRA LA MAYORÍA ABSOLUTA EN LA ASAMBLEA Y EN 20 MUNICIPIOS

El PP arrasa en la Región

Valcárcel gobernará en la Comunidad, mientras que el PSOE, demotado, sólo mantuvo 15 de sus 24 parlamentarios

Las elecciones autonómicas y municipales han provocado un giro total en el escenario político de la Región de Murcia. El Partido Popular obtuvo ayer una holgada mayoría absoluta que le permitirá gobernar durante los próximos cuatro años, gracias a los 26 escaños conseguidos en la Asamblea Regional. Asimismo se ha alzado con las alcaldías de 20 municipios (entre ellos Murcia, Cartagena, Molina, Totón, Ceja y Alcantarilla), y ha sido el partido más votado en cinco de ellos. El primer gobernador de la Comunidad Autónoma...

COMPOSICIÓN DE LA ASAMBLEA

Partido	Porcentaje de votos	Escaños
PP	52,33%	26
PSOE	31,74%	15
IU/IV	12,48%	0
Participación: 73,96%		

Murcia

- PP: 18
- PSOE: 7
- IU/IV: 4

Miguel Ángel Cámara obtuvo una holgada mayoría absoluta. El PP ha conseguido en esta circunscripción su mayor número de votos.

Cartagena

- PP: 15
- PSOE: 9
- IU/IV: 3

Junto a la lista de Pilar Barrios a la alcaldía cabe destacar también la desaparición del Partido General en el Ayuntamiento.

Lorca

- PSOE: 13
- PP: 10
- IU/IV: 2

Lorca se ha con vertido en el principal brote socialista. Miguel Navarro ha sido capaz de mantener la alcaldía.

Pueblos

Municipio	Partido
Juárez	Partido Popular
Yata	Partido Popular
Cieza	Partido Popular
Molina	Partido Popular
Cartago	Partido Socialista
San Pedro P.	Partido Popular
San Javier	Partido Popular
Alcantarilla	Partido Popular

España

Municipio	Partido
Madrid	Partido Popular
Bilbao	Partido Socialista
Valencia	Partido Popular
Sevilla	Partido Popular
Córdoba	Partido Popular
Almería	Partido Popular
San Sebastián	Partido Popular
La Coruña	Partido Socialista

Giro a la derecha

Narón Luis Valcárcel, alcalde por la victoria, lanzó ayer su primer mensaje y señaló que estaba dispuesto a gobernar para todos los murcianos. El PSM-PSOE, derrotado en los comicios, sólo ha podido mantener 15 de sus 24 diputados y apenas ha conseguido siete alcaldías, entre ellas la de Lorca. Los resultados se han quedado antinómicos con los pronósticos de El Voto Verde, que no sobrepasa los cuatro parlamentarios que ya tenía, aunque así lo hace el gobierno en diez municipios.

La legión de la que ha derrotado el PSOE en los últimos diez años quedó hoy ayer con el 52,3% de los votos correspondientes por el Partido Popular. La candidatura socialista, liderada Antonio Martínez, lideró a Valcárcel por su victoria. La participación electoral llegó al 70%, nueve puntos por encima de las elecciones de 1991.

El Partido Popular gana las elecciones en 42 capitales de provincia y diez autonomías

«Se ha abierto la carrera hacia las generales», declara Aznar • González augura un triunfo del PSOE en el 97

El Partido Popular obtuvo ayer una victoria en las elecciones municipales y autonómicas, al ganar en diez autonomías y en 42 capitales de provincia, según los datos de que se dispone a la hora de cerrar esta edición. El voto del PSOE en las elecciones autonómicas fue del 31,7%, frente al 52,3% que obtuvo el PP. Los resultados por provincias fueron: Murcia, 18 escaños; Cartagena, 15; Lorca, 10; y los pueblos, 26. El PSOE obtuvo 7 escaños y 3 alcaldías. IU/IV no consiguió ningún escaño ni alcaldía.

Los resultados por provincias fueron: Murcia, 18 escaños; Cartagena, 15; Lorca, 10; y los pueblos, 26. El PSOE obtuvo 7 escaños y 3 alcaldías. IU/IV no consiguió ningún escaño ni alcaldía.

Los resultados por provincias fueron: Murcia, 18 escaños; Cartagena, 15; Lorca, 10; y los pueblos, 26. El PSOE obtuvo 7 escaños y 3 alcaldías. IU/IV no consiguió ningún escaño ni alcaldía.

Fuente: Archivo Municipal Murcia

Recién elegido como alcalde, Miguel Ángel Cámara apostó por el reto de lanzar “un proyecto futuro de ciudad; ofrecer gran calidad de vida; y hacer una ciudad más competitiva para generar, atraer y retener la actividad económica”.⁵³

⁵³Ayuntamiento de Murcia, Sesión constitutiva, 17 de julio de 1995, signatura 1521

El propio Cámara trazó las líneas de su gestión en factores que ayudaron a configurar lo que en el futuro sería una marca de ciudad, tales como: el Pacto Local con empresarios y sindicatos; la reforma de la Función Pública y de la estructura administrativa; la vertebración de los barrios y pedanías con mayor y mejores infraestructuras; el respeto al medio ambiente; la creación de empleo; la eliminación de la presión fiscal; el impulso de la comunicación con los vecinos, y volvió a retomar la participación social a la hora de abordar los principales asuntos municipales.

Imagen 14.- La Verdad de Murcia, 29 de mayo de 1995

Cámara obtiene una holgada mayoría absoluta y dobla en concejales al PSOE
Los 17 escaños conseguidos por el PP le permitirán gobernar cómodamente en el Ayuntamiento

MIGUEL ÁNGEL CÁMERA
MURCIA
Miguel Ángel Cámara hizo buenas las encuestas y arrasó en el Ayuntamiento de Murcia con 18 concejales, más del doble que Pedro Guerrero, su principal rival, que sólo obtiene 7. Izquierda Unida no controló su trélica tendencia ascensionista, ya que no pudo asegurar su anterior representación municipal; los electores les marginaron en 4 escaños.

Las urnas propensionan al Partido Popular cinco concejales más que en 1991 y castigan al PSOE con un estrepitoso descenso de 4 escaños, se mantiene, contradiciendo los sondeos previos.

El Partido Popular accede por primera vez al gobierno municipal en Murcia, desde el Partido Socialista ha presidido la Corporación municipal desde 1979, y siempre con mayoría absoluta salvo en las elecciones de ese año precisamente, los primeros comicios de la Democracia.

Miguel Ángel Cámara afronta un reto histórico, ya que heredó las riendas libres, respaldado por su amplia mayoría, para gobernar en la capital, una empresa en la fracasó por dos veces Ramón Luis Valcárcel, en 1987 y 1991, a pesar de haber sido la lista más votada en las dos convocatorias electorales; la falta de acuerdo con el CDS, primero, y el apoyo de Izquierda Unida al socialista José Múgica, después, le dejaron con la miel en los labios.

El puntuable del Pleno municipal ofrece desde hoy una perspectiva más clara de la que ha mostrado en los últimos 16 años, en los que Murcia sólo ha tenido alcaldes socialistas.

La herencia del PP acaba también con las tradicionales alianzas que en los anteriores legislaturas han marcado el gobierno en Murcia, y a las que los populares tampoco han podido sustraerse, ya que durante la última han llegado a pactar con el PSOE los asuntos más importantes, como los presupuestos municipales.

Esa misma situación dejó como única y trélica oposición en el Ayuntamiento a Izquierda Unida, responsable última, paradójicamente, de que la alcaldía quedara en manos del Partido Socialista.

ENTREVISTA
«Mi primera decisión será la de sanear el río Segura»
El flamante alcalde popular asegura que va a revisar la ordenanza y las sanciones de la ORA

MARÍA JOSÉ MONTESINOS
MURCIA
E acceso del candidato del Partido Popular, Miguel Ángel Cámara, a la alcaldía de Murcia ha sido la crítica de una victoria anunciada, tanto es así que a las ocho y cuarto de la tarde ya recibía la llamada de José Múgica, en la sede del PP, para felicitarle y poner el Ayuntamiento a su disposición. José Luis Ollate, exalcalde socialista, también se puso al teléfono para dar la enhorabuena al flamante alcalde.

P. ¿Cuál es la primera medida que va a tomar como alcalde?
R. Lo primero que hará será encargarse del proyecto para el saneamiento del río Segura.

P. ¿Va a recortar los gastos en el Ayuntamiento?
R. Lo que vamos a hacer es aplicar una política de austeridad y justificar el presupuesto.

P. ¿Va a acabar con las batallas a los funcionarios?
R. Vamos a cambiar la política de incentivar a los funcionarios del Ayuntamiento. Hay una gran plantilla que hay que incentivar de otra manera para que el servicio a los ciudadanos sea el óptimo.

P. ¿Puede bajar los impuestos?
R. Mi compromiso electoral era la congelación de los impuestos y la bajada del IAE y del impuesto de construcciones, y eso lo voy a cumplir.

P. ¿Este mismo año o durante el próximo ejercicio?
R. Tengo que ver si legalmente es posible este año; si no puede ser ahora, lo aplicaremos a partir de 1996.

P. ¿Va a quitar las multas de la ORA?
R. Bueno, lo que voy a hacer es dar de seguridad jurídica a la ORA, es decir, revisar la ordenanza y las sanciones que se imponen.

P. ¿Qué va a hacer para acabar con la peste del Río?
R. Encargar el proyecto para que los técnicos comiencen a ejecutarlo enseguida, antes de que comience el mes de septiembre.

«No dejaremos que la derecha haga lo que quiera»
Pedro Guerrero admite el varapalo del PP y anuncia que será una oposición leal

LA VERDAD
MURCIA
Uno de los grandes derrotados de la noche electoral fue Pedro Guerrero, quien durante toda la campaña se ha mostrado convencido de que iba a ser el próximo alcalde de Murcia. Guerrero, claramente desolado, solicitó a Miguel Ángel Cámara, a quien desde muchos años, con mi leal oposición no sé dudo, sino leal en relación con mi programa y buscando siempre el progreso de Murcia. Defendí mi programa durante los últimos cuatro años, además, y luché por el progreso de Murcia. De manera pública, señalé, del mismo modo, que durante la legislatura que ahora comienza haré gala de tolerancia al frente de la oposición municipal. «También será divertido y optimista, comedido, y siempre muy respetuoso, respetivo, porque los dirigentes políticos tenemos la obligación de pacificar los barrios y las pedanías».

Pedro Guerrero, que ha realizado seguidamente la campaña electoral más plena de actos y apariciones públicas, señaló, del mismo modo, que durante la legislatura que ahora comienza haré gala de tolerancia al frente de la oposición municipal. «También será divertido y optimista, comedido, y siempre muy respetuoso, respetivo, porque los dirigentes políticos tenemos la obligación de pacificar los barrios y las pedanías».

Archivo Municipal de Murcia, Fotos digitalizadas del Ayuntamiento de Murcia

Fuente: Archivo Municipal Murcia

Entre los factores que puso en marcha para empezar a consolidar la imagen de ciudad estuvo la de impulsar todo el mecanismo de depuración de las aguas del río Segura para que dejara de aparecer la pregunta en el conocido juego de mesa, Trivial Pursuit, de “¿cuál es el río más contaminado de España?”.

Imagen 15.- La Verdad de Murcia, 15 de septiembre de 1995

12 MURCIA Ciudad La Verdad Viernes 15 de septiembre de 1995

■ MEDIO AMBIENTE

Los políticos vuelven a acusarse entre sí de no acabar con los malos olores del río

El alcalde, del PP, insta al presidente de la Confederación, socialista, a que «olvide su carácter de miembro de un partido y se ponga a trabajar por todos los murcianos»

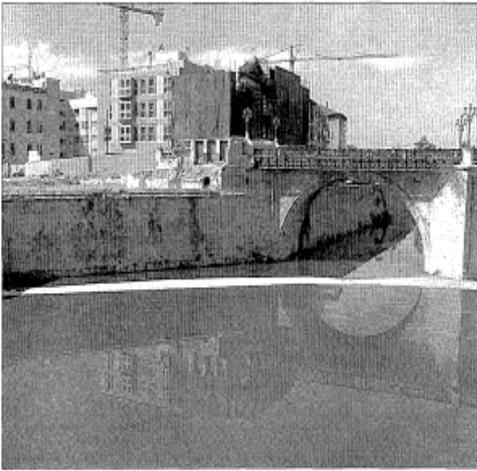
MARIA A. MONTORINO • MURCIA

El presidente de la Confederación Hidrográfica del Segura, Juan José Parrilla, advierte al alcalde de Murcia que los olores del río Segura a su paso por Murcia son competencia municipal. «Además de Alcantarilla –precisa la carta del presidente de la Confederación–, uno de los vertidos que más está influyendo en la situación del río es, precisamente, el que proviene de la estación depuradora de Ración de Bonisacoria».

Parrilla sugiere al alcalde que solicite un informe sobre esos vertidos y que adopte, en el ámbito de sus propias competencias, las medidas oportunas para que lleguen al cauce del Segura en las debidas condiciones. «Sabes –dice la carta– que para la solución definitiva hemos intervenido y vamos a intervenir, con cargo a la Administración Central, la construcción de la gran depuradora de Murcia. Mientras tanto –proclama–, creo que es mucho más lógico que cada cual, en el marco de sus propias competencias, vaya dando soluciones que en su conjunto mejoren la situación, y espero no tener que ejercitar las nuestras obligando a adoptar medidas que en marco de una correcta colaboración debe corresponder adoptadas a ese Ayuntamiento».

El escrito de Juan José Parrilla contesta al que, con anterioridad, le dirigió Miguel Ángel Cámara, y del que éste dio traslado a la Secretaría de Estado de Medio Ambiente, adjuntando un informe de los servicios municipales en el que se proponían medidas para evitar los malos olores del río Segura.

Por su parte, el alcalde de Murcia, Miguel Ángel Cámara, asegura que «estamos soportando ver-



El río Segura a su paso por Murcia, a la altura del Puente de los Pedregos. / GUILLEMO CARBON

tidos de otros municipios, como Alcantarilla, y la Confederación debe preocuparse de sonar el río. No dudo de la capacidad de los técnicos –agrega–, pero me gustaría que el presidente de la Confederación los dirigiera a solucionar los problemas del río, porque las soluciones que ha adoptado hasta ahora, a juicio de los servicios municipales, no son las convenientes. Cámara pide a Parrilla que se olvide de su carácter de miembro de partido y que se ponga a trabajar por el bienestar de los murcianos, a la vez que le reitera su ofrecimiento como alcalde para colaborar.

El concejal de IU Prefasi casa a 2 parejas

Mañana sábado se reanudarán las celebraciones de bodas creíes en el salón de plenos del Ayuntamiento. El concejal de IU Antonio Prefasi se encargará de casar a las dos parejas que protagonizarán los enlaces ese día. Una de ellas solicitó por el registro del Ayuntamiento que fuese Prefasi quien las casase.

Actos vandálicos en Puebla de Soto

El alcalde pedáneo de Puebla de Soto, Diego Galera Zamora, presentó ayer un escrito en la Delegación del Gobierno, acompañado de 266 firmas de vecinos en el que solicitan que ponga en marcha las medidas oportunas para evitar que se produzcan los actos de vandalismo –roturas de sanitarios, cabinas telefónicas, buzones...– que han tenido lugar otros años en la noche de las corrientillas.

Recogida de firmas contra la droga

La Asociación de Deportistas contra la Droga correrá hoy con un stand en la meta de la Vuelta Ciclista para la recogida de firmas, en la que estarán presentes deportistas de relieve como el jinete Pedro Sánchez Alenán, el atleta Antonio Peñañiver o los montañeros García Gallego.

Recomiendan autobuses para ir a Las Atalayas

La Policía Local recomienda la utilización del aparcamiento disuasorio situado en la carretera de Alicante o el uso del transporte público para evitar las aglomeraciones que, esta noche, previsiblemente, se producirán en la zona de Las Atalayas. A las 9 se exhibirá un partido de baloncesto en el Palacio de los Deportes y esta actividad deportiva coincidirá con el espectáculo Noches de Feria, que tendrá lugar a partir de las 10 de la noche, en el aparcamiento anexo al Palacio.

Premios del concurso de bandas de música

El jurado calificador del con-

PUNTO DE VISTA

...y la casa sin barrer

Ahora resulta que la competencia para acabar con los malos olores del río es, según el presidente de la Confederación Hidrográfica, del Ayuntamiento. Una y otra administración se siguen pasando la patata caliente en un tema tan básico para los ciudadanos como es tener un río que no apeste y permita vivir, pasear o cruzar el puente sin temer a vomitar. Al murciano de a pie le importa un comino que quien aporte las soluciones para acabar con el hedor del río y la correspondiente partida presupuestaria sea la Administración central, autonómica o municipal. Lo que quiere son soluciones definitivas, ya. M. J. M.

Fuente: Archivo Municipal Murcia

Como primer regidor dedicó un cariño especial a promocionar el turismo de Congresos, cuando empezó a funcionar en el resto de España, como se puede observar en las sucesivas campañas del Ayuntamiento de Murcia en la Feria Internacional de Turismo de Madrid [FITUR], en donde, a nivel regional, el municipio de Murcia no tuvo un tratamiento prioritario.

Pero si hay un factor determinante que define el periodo de Miguel Ángel Cámara al frente del Ayuntamiento de Murcia fue el de la transformación urbanística del municipio. La necesidad de adaptación de la Ley del Suelo de 1990 (Texto Refundido de 1992). La participación pública durante el periodo de exposición pública sobre el Avance del Plan Estratégico (que comenzó en marzo de 1995), se prolongó durante los primeros meses de su mandato. En diciembre de 1996 el Pleno del Ayuntamiento de Murcia acordó “reconocer a todos los ciudadanos de Murcia y a sus asociaciones, como interlocutores representativos de los intereses vecinales en el proceso de aprobación del Plan General de Ordenación Urbana”.⁵⁴

Entre los objetivos de este Plan estaban: mejorar la integración y posicionamiento de Murcia en el sistema regional y europeo de ciudades; equilibrar el modelo global de usos del suelo y asegurar la protección de los espacios y recursos naturales; profundizar la articulación de Murcia como sistema metropolitano; desarrollar y diversificar la oferta de áreas económico-dotacionales; establecer la ordenación y facilitar el desarrollo de la red viaria arterial; impulsar un gran sistema general de espacios libres y verdes; equilibrar el desarrollo de la ciudad central; ordenar el desarrollo urbano a través de nuevas formas de crecimiento; cualificar el espacio urbano del conjunto de los núcleos de población; e impulsar la renovación de la huerta como espacio productivo y residencial.

El Plan, tras numerosas sentencias y debates políticos, fue aprobado definitivamente en enero de 2001, y sirvió entre otras modificaciones, para ubicar en el municipio espacios destinados al Aeropuerto Internacional de la Región de Murcia, el Recinto Ferial, o el Parque Científico, entre otros.

Un segundo factor vinculado a la participación social durante la época de Cámara fue el de la modernización y reorganización administrativa del municipio que permitió descentralizar la capacidad organizativa del municipio. Durante sus sucesivos mandatos fueron múltiples los cambios producidos en este sentido, pero destacan entre otros: la creación del Consejo Económico-Administrativo, por acuerdo de pleno de 16 de marzo de 2005⁵⁵; casi simultáneamente se aprobó el Reglamento Orgánico de organización y funcionamiento del Consejo Social de Murcia⁵⁶; la aprobación también del Reglamento de Juntas de Distritos⁵⁷, que permitió agrupar los barrios de la ciudad en Distritos; y la aprobación, el 27 de mayo de 2004, del Reglamento de Participación Ciudadana y Distritos. En este apartado administrativo destacó también la “redacción de un segundo Libro Blanco para la reforma del Gobierno Local”⁵⁸, dentro de la importancia, cada vez

⁵⁴ Ayuntamiento de Murcia, Acta sesión constitutiva de Pleno, 17 de julio de 1995, signatura 1521

⁵⁵ Comunidad Autónoma de la Región de Murcia [CARM], Reglamento Orgánico de Organización y Funcionamiento del Consejo Social de Murcia, Boletín Oficial de la Región de Murcia [BORM], 16 de abril de 2005, núm. 86 (s.p.)

⁵⁶ Idem 55

⁵⁷ Ayuntamiento de Murcia, 1997, Acta sesión ordinaria de Pleno, 20 de marzo 1997, signatura 1790

⁵⁸ Ayuntamiento de Murcia, Acta sesión ordinaria de Pleno, 26 de mayo 2005, (s.p)

mayor, que el municipio comenzó a tener en el seno de la Federación Española de Municipios y Provincias [FEMP].

La transformación urbana que obtuvo Murcia en este amplio periodo de análisis podría resumirse en algunos proyectos que culminaron, como el ya citado edificio Moneo que coronó la plaza del Cardenal Belluga frente a la Catedral; la peatonalización de la céntrica plaza de Santo Domingo; la remodelación de la Plaza de Santa Isabel o la plaza de Santa Catalina y las Flores, símbolo hoy de la imagen gastronómica del municipio, o la peatonalización de la Avenida de la Libertad. También se recuperó el Casino, o el conjunto monumental de Las Claras, por citar algunos de los ejemplos más significativos que contribuyeron a remodelar el centro urbano.

En el ámbito cultural, la ciudad comenzó a gestar durante esta etapa la Red Municipal de Museos, con la inauguración de los de La Ciencia, Taurino, y de la Ciudad, que se unieron a Los Molinos del Río y el Gaya.

Hubo en este periodo dos eventos que consiguieron proyectar una imagen de marca de ciudad hacia el exterior. El primero, en el orden deportivo, fue la celebración en 2001 de las Jornadas Olímpicas de la Juventud. El segundo, del lado cultural, fue, en el año 2002, con la Exposición Huellas.

Por último, durante el largo periodo de Cámara al frente del Gobierno municipal destacaron varios factores que aún hoy siguen vigentes en la memoria colectiva y en la proyección exterior del municipio. El agua, con la campaña de Agua para Todos, fue un elemento fundamental que marcó este periodo, sobre todo tras la derogación en junio de 2004, por el recién llegado gobierno socialista, del trasvase del Ebro hacia el Levante español. Fueron estos los primeros años en los que confluían, por primera vez desde que se instauró la democracia, gobiernos de ideología distinta en España y en la Región de Murcia. Años de tensión política y de polarización de opiniones a raíz de la derogación del tan esperado Plan Hidrológico Nacional.

El debate del ferrocarril, la Alta Velocidad y el soterramiento de las vías del tren a su paso por el municipio cogió a partir de este periodo, un impulso que llega hasta nuestros días, y convierte el déficit de infraestructuras en un factor determinante para el análisis de la evolución y el fracaso de la implantación de la Marca Murcia.

En conjunto, los grandes desafíos que tenía Murcia fueron resumidos por el propio Cámara:

La ordenación de las edificaciones, la protección de la huerta, la recuperación del Río Segura o la integración mediante el soterramiento del ferrocarril a su paso por el municipio han sido referentes que hemos sabido, entre todos, solucionar de forma consensuada, teniendo hoy una

ciudad moderna, bien cohesionada, con espacios para la actividad económica y bien preparada desde el punto de vista de las infraestructuras. El Ayuntamiento y su Gobierno local han impulsado y continúa definiendo planes, proyectos actuaciones y medidas dirigidos a que los murcianos disfrutemos cada vez de una mayor calidad de vida /.../ porque Murcia es un proyecto de todos. (Cámara, 2012, citado por Clemente García, 2013:266).

4.4.- Campañas de comunicación y marketing sobre la ciudad de Murcia

4.4.1. Las campañas de promoción de las fiestas

El análisis de las campañas de comunicación y marketing realizadas sobre la ciudad de Murcia contribuye a enriquecer la percepción que sobre su imagen interna y externa se ha venido generado a lo largo de los años, pero también fortalece la identidad territorial y personal, tal y como hemos establecido en el tercer objetivo específico de la investigación [OE3].

En una primera aproximación es necesario comprender el origen de las campañas de comunicación desarrolladas en el municipio, muy ligadas, desde sus comienzos a la promoción de las fiestas tradicionales, y más concretamente, al Bando de la Huerta, el Entierro de la Sardina, lo que hoy se conoce en su conjunto como Fiestas de Primavera, y a la Semana Santa murciana.

Las fiestas tradicionales han contribuido, desde siempre, a generar una imagen o proyección tanto interior como exterior. La fiesta más conocida dentro y fuera de las fronteras murcianas, es el Bando de la Huerta, cuyos orígenes se remontan a 1851. Desde entonces, y sobre todo a comienzos del siglo XX empieza a celebrarse el martes después del Domingo de Resurrección.

En este contexto y al igual que ocurre en el resto del panorama nacional, las fiestas tradicionales encuentran su primera vía de comunicación a través de los carteles anunciadores. Hubo que esperar hasta entrado el siglo XX para encontrar los primeros carteles de las Fiestas de Primavera, silenciado durante décadas por la tragedia de la riada de Santa Teresa que asoló la ciudad de Murcia en 1880, como relatan las crónicas del periodista y escritor, Martínez Tornel.⁵⁹

Concretamente, en el año 1919 encontramos el primer cartel anunciador (imagen 16), cuando el diario El Liberal de Murcia publicaba que “hacía muchos

⁵⁹ Martínez Tornel, J. “Diario de Murcia”, El Liberal. 1913-1916

años que no habíamos visto celebrarse en Murcia este festejo tan simpático y popular”.⁶⁰

Imagen 16.- Cartel del Bando de la Huerta de 1919



Fuente: Archivo Municipal

Las crónicas de este periodo del siglo XX de periodistas y cronistas, como Frutos Baeza, Martínez Tornel, o Díaz Cassaou coinciden en resaltar el escaso entusiasmo comunicativo que tuvo la sociedad murciana a la hora de transmitir los valores de la fiesta tradicional.

El propio Martínez Tornel escribía en *El Liberal* que “estos festejos se iniciaron para complemento del atractivo que tienen nuestras fiestas religiosas de Semana Santa, con sus famosas procesiones; y se han sostenido porque se ha visto, efectivamente, que con ellas se ha aumentado el contingente de forasteros y de paisanos ausentes que en estos días nos visitan”⁶¹

El cartel de aquel año marcó un método de promoción de la fiesta con características comunes durante todo el siglo XX, cuyas conclusiones se pueden

⁶⁰ Jara Carrillo, P., 1919, “El arte de hacer hombres”, Murcia: *El Liberal*, 16 de marzo de 1919:1

⁶¹ Martínez Tornel, J., 1907, “Diario de Murcia”. Murcia: *El Liberal*. 21 de julio de 1907: 1

trasladar al resto de fiestas tradicionales de primavera y septiembre, ligadas a la feria taurina, así como a los carteles de las procesiones de Semana Santa:

- La gran mayoría son firmados por los pintores y artistas del momento y de reconocido prestigio: Ramón Gaya, Pedro Flores, José María Falgas o de carácter local: Pepe Franco, Alfonso Pérez Parra, Antonio Balibrea, etc.
- Mantienen una estética tradicional ligada al estilo personal del autor.
- La mayoría de las escenas son costumbristas, estampas familiares, momentos del folklore tradicional.
- Utilizan las mismas técnicas de dibujo, en su mayoría lienzo sobre óleo, con la excepción del año 1961 donde se utilizó la litografía.
- La difusión o promoción de esta cartelería se limita al entorno festero.

Estas mismas consideraciones se pueden trasladar a los carteles promocionados, no ya por la organización festera del momento, sino por el propio Ayuntamiento, encargado de realizar las campañas de promoción de todas las Fiestas de Primavera, desde que se crearon en 1907, posteriores a la Semana Santa.

Los antecedentes sobre la estrategia de comunicación utilizada para promocionar las fiestas populares se mantuvieron durante los años de la dictadura, previos a nuestro periodo de análisis. Pero si entramos en los años de la democracia no existen muchas variaciones sobre las técnicas de promoción de las fiestas populares, similares a las de otras ciudades de España: elección de cartel anunciador, pintor de reconocido prestigio, y escasa promoción exterior (imagen 17).

Imagen 17.- Carteles de Fiestas y Semana Santa de Murcia 1923; 1926; 1971; 1975; 1957; 1983; 1987; 2015

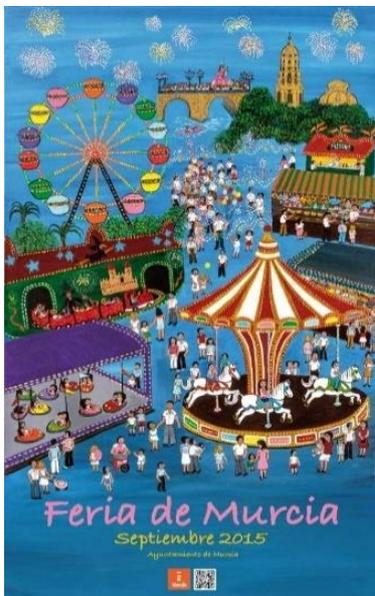


Fuente: Archivo Municipal.

No existió, por lo tanto, una marca propia a la hora de comunicar y promocionar las fiestas tradicionales, sino que siguieron los cánones establecidos para la promoción y divulgación de las tradiciones, sin la definición de una estrategia clara para optimizar la comunicación.

En los años sucesivos, este método de promoción siguió repitiéndose hasta el año 2015, con el cartel de la Feria de Septiembre de la artista murciana, Carmen Artigas, y 2016 cuando por primera vez aparece el diseño gráfico desarrollado por una agencia de comunicación profesional, Artsolut, quien se encargaría de la promoción de las Fiestas de Primavera (imagen 18).

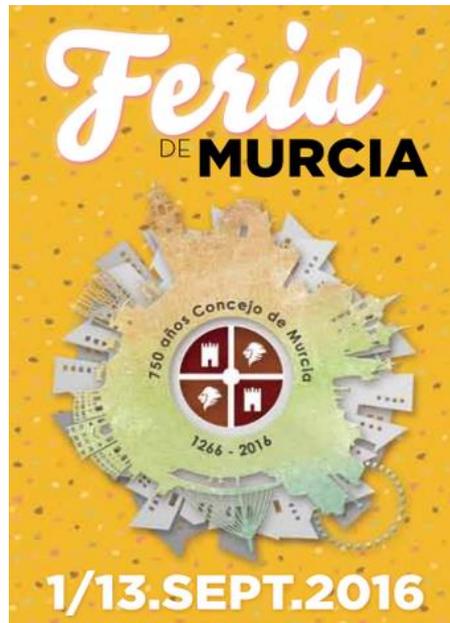
Imagen 18.- Carteles de la Feria de septiembre de 2015 y Fiestas de Primavera 2016



Fuente: Ayuntamiento de Murcia, marzo 2020

La estrategia utilizada en aquellas fiestas supuso un cambio a la hora de comunicar los festejos, ya que se incorporaron nuevas herramientas de comunicación que antes no se contemplaban: redes sociales, cartelería exterior, soportes exteriores, etc.

Ese mismo año, 2016, se realizó el cartel de la Feria de Septiembre con un relato propio: la celebración del 750 aniversario de la creación del Concejo de Murcia por el rey Alfonso X el Sabio (imagen 19), quien otorgó el privilegio a la ciudad para celebrar con orgullo su primera feria del ganado, origen de estas fiestas populares. Esta campaña utilizó, por primera vez, una aplicación de telefonía móvil con la que podía descargarse toda la programación de las fiestas desde cualquier lugar.

Imagen 19.- Cartel Feria de Murcia 2016

Fuente: Ayuntamiento de Murcia. Septiembre 2016

Comenzó así a gestarse un método de comunicación que aglutinara el proyecto de ciudad con una historia, un discurso y unos mensajes que fomentasen los factores de implantación de una marca. Pero no sólo supuso un giro en el relato, sino también en la promoción y difusión, ya que la transición hacia el diseño gráfico como protagonista de los carteles y las campañas de comunicación permitió incorporar nuevos soportes como banderolas, anuncios en medios digitales, aplicaciones, etc.

En los años sucesivos, hasta el final de esta investigación, pueden encontrarse numerosos ejemplos de cartelería, tanto de las Fiestas de Primavera, como de la Feria de Septiembre, que rompen con los modelos tradicionales de diseño, promoción y difusión de las fiestas, con el objetivo último de crear una identidad propia.

En 2017, el Ayuntamiento lanza a través de la agencia de comunicación Insignia (estudio Casau) el mensaje '*La primavera empieza en Murcia*' (imagen 20), para darle un nuevo enfoque exterior a la campaña, pudiendo trasladar estas fiestas a otras partes de España, sobre todo en localidades cercanas a Murcia.

Imagen 20.- Cartel Fiestas de Primavera 2017



Fuente: Ayuntamiento de Murcia, abril de 2017

La Agencia Rubio del Amo ideó ese mismo año el lema de ‘La Feria de las Novedades’ (imagen 21), para promocionar la Feria del 31 de agosto al 12 de septiembre, jugando con las palabras para atraer al visitante murciano después de las vacaciones de verano.

Imagen 21.- Cartel Feria de Murcia 2017



Fuente: Agencia Rubio del Amo, septiembre 2017

Esta campaña, formada por varios personajes, buscaba trasladar el concepto del regreso de las vacaciones utilizando el hashtag #FeriaDeLasNovedades, con el objetivo de llegar a todas partes y romper el carácter localista de las fiestas.

Al año siguiente, 2018, el Ayuntamiento mantuvo el mensaje *‘La primavera empieza en Murcia’*, y otra agencia de diseño murciana, Sublima, apostó por una estrategia de marketing directo, o *street marketing*, para abrir las fiestas más allá de las asociaciones y peñas huertanas, y para que todos los ciudadanos se identificaran con sus tradiciones, animando a la participación social (imagen 22).

Los murcianos pondrían su cara, por primera vez, al cartel de las Fiestas de Primavera. Los rostros de 12 vecinos de diferentes edades, barrios y pedanías protagonizaron estos carteles que inundaron la ciudad para exaltar la belleza de la primavera murciana y las raíces huertanas. Se realizó una convocatoria para una sesión de fotos individual a todo aquel que quisiera ser el protagonista del cartel, que contó con la participación de más de 200 personas.

Imagen 22.- Cartel Fiestas de Primavera 2018



Fuente: Ayuntamiento de Murcia, abril 2018

Para la Feria de Septiembre de este año se apostó por comenzar la campaña de comunicación durante el verano, para aprovechar toda la publicidad exterior (mupis, banderolas, etc.), como reclamo turístico para hacer un llamamiento a la participación.

La cartelería se encargó la Agencia F33, que eligió el mensaje: *‘Tienes la cabeza en la Feria’* (imagen 23). Para ello, se diseñaron varios personajes, continuidad de los de años anteriores, y elementos que hacían referencia a las actividades y fiestas más conocidas enmarcadas en la Feria de Murcia.

Imagen 23.- Cartel Feria de Murcia 2018

Fuente: Ayuntamiento de Murcia, 2018

Cada personaje se adaptó a un concepto relativo a las fiestas: la feria de atracciones, la gastronomía, el río Segura como hilo conductor, los Moros y Cristianos, y en definitiva todos los colectivos y actividades. Esta campaña fue galardonada en los premios ADG Laus 2019 que otorga la Asociación de Diseñadores Gráficos ADG-FAD, lo que sirvió para proyectar al exterior la imagen de la Feria de Murcia.

En las Fiestas de Primavera de 2019, la Agencia Germinal y el creativo y diseñador murciano, Jorge Martínez, apostó por el eslogan '*Murcia Renace*' (imagen 24). Continuando con la necesidad de encontrar un relato que identificase a todos los murcianos decidió celebrar el 120 cumpleaños de estas fiestas. Para ello escogió como protagonista de la campaña a Flora, la diosa del eterno renacer de la primavera en la mitología romana, madre de las flores y los jardines, encarnada en la figura de la actriz murciana Marta Nieto que, rodeada de vegetación, sostenía a un bebé entre sus brazos, como símbolo de la vida y la fertilidad.

Imagen 24.- Cartel de las Fiestas de Primavera 2019



Fuente: Agencia Germinal, abril de 2018

La imagen elegida mostraba una bella fotografía compuesta por la diosa con un bebé, el primer niño nacido en la primavera, para potenciar el mensaje de que *‘La primavera empieza en Murcia’*, como un elemento a tener en cuenta para la implantación de una futura marca de ciudad.

Esta campaña permitió romper esquemas anteriores y proyectar la imagen exterior de las fiestas, al elegir una actriz que ese mismo año conseguiría el premio Goya por su representación en la película *‘Madre’*, de Rodrigo Sorogoyen.

Podemos encontrar en estos últimos años un punto de inflexión en la estrategia de comunicación de las tradiciones populares con una misma línea discursiva, un relato, unos mensajes e identidad propia marcada por la historia y la vanguardia, como la campaña elegida, por la agencia Portavoz, para la promoción de la Feria de 2019, en la que el rey Alfonso X estaba presente en pleno siglo XXI, volvía a recordar, esta vez, el 754 aniversario de la constitución de la ciudad de Murcia (imagen 25).

Imagen 25.- Cartel Feria de Murcia 2019

Fuente: Agencia Portavoz, septiembre 2019

Esta campaña buscaba vincular la Feria con la vanguardia y la tradición medieval, como otra de las señas de identidad de un acontecimiento que se viene realizando desde hace más de siete siglos.

En definitiva, en cuanto a las campañas de comunicación y marketing de las fiestas populares se pueden sacar las siguientes consideraciones:

- El cartel anunciador ha sido el modelo tradicional de promoción de las campañas de difusión durante casi un siglo. No ha existido variación durante los años de democracia.
- Este modelo ha servido para fomentar los valores tradicionales de las fiestas entre las propias asociaciones festeras y/o o cofradías de la Semana Santa.
- En la mayoría de los carteles se apuesta por una imagen costumbrista y ligada a las tradiciones
- No han existido campañas de comunicación ni promoción exterior más allá de la propia ciudad de Murcia.
- En el año 2016 comienzan a usarse nuevas fórmulas de promoción de las fiestas apostando por el diseño y la máxima difusión, para reforzar el relato propio, más allá de las actividades lúdicas programadas.
- Las fiestas tradicionales no han supuesto un impulso a la marca de ciudad, pero sí representan una oportunidad para lanzar los factores de éxito de la misma.

4.4.2. Campañas de comunicación

En esta misma línea, el análisis documental del resto de campañas genéricas impulsadas por el Ayuntamiento durante el periodo de estudio ha seguido un recorrido similar a las campañas de las fiestas tradicionales, y permite también obtener una visión en conjunto sobre la evolución de las distintas estrategias de comunicación desarrolladas por el Consistorio.

El primer problema que nos encontramos a la hora de avanzar en esta investigación es que nunca se ha realizado desde el Ayuntamiento de Murcia un trabajo de documentación de las campañas publicadas. La información archivada, por lo general, es escasa y se encuentra en ubicaciones diversas, habitualmente en páginas webs no institucionales.

En relación con los contenidos encontrados, se puede afirmar que las áreas de comunicación municipal que han desarrollado campañas de publicidad de forma recurrente han sido las de Juventud, Salud Pública y Servicios Sociales.

Algunos ejemplos de campañas relacionadas con los servicios de Juventud (imagen 26), son las vinculadas con el programa `Murcia Joven`, donde encontramos estos tres carteles de los años 80.

Imagen 26.- Carteles de las campañas Murcia Joven, 1984, 1985 y 1988



Fuente: Dirección de Comunicación Ayuntamiento de Murcia

Como se puede observar, el diseño de estos anuncios mantiene una estética similar a la que se podía encontrar durante esos años de transición democrática en cualquier ciudad de España, y cuyo modelo nacional fue el de la denominada "movida madrileña".

En el ámbito de la salud, las campañas de comunicación, y los anuncios publicitarios, de los primeros años de la democracia no siguen una línea estética común (imagen 27). Centran el diseño en el mensaje que se quiere trasladar al receptor, ligado siempre a la concienciación sobre los hábitos saludables como: dejar de fumar, no abusar del alcohol o evitar el consumo infantil de calorías.

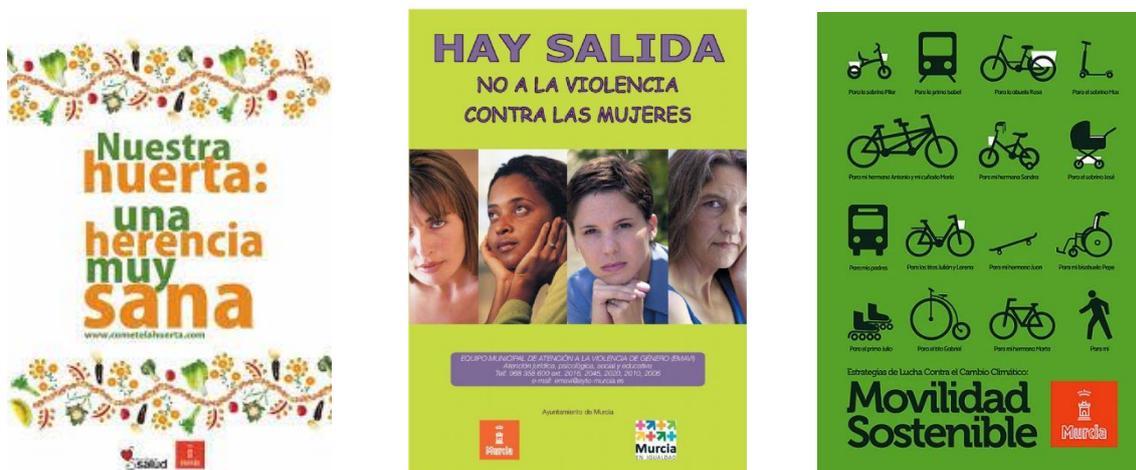
Imagen 27.- Carteles del Servicio de Salud del Ayuntamiento de Murcia



Fuente: Archivo Servicio de Salud Ayuntamiento de Murcia, solicitadas en 2020

Estos carteles (imagen 28), elaborados entre los años 2000 y 2015 por distintas Concejalías, muestran una gran disparidad de estilos (ilustración, fotografía, iconos...). Cada departamento trasladaba un relato ligado a su área de gestión de manera independiente. El mensaje de cada una de las campañas se centraba en la coyuntura del momento. Los canales por los que se transmitía el mensaje anunciador se limitaban a la prensa escrita y a los mupis callejeros.

Imagen 28.- Carteles campañas de apoyo a la huerta, contra la violencia de género y sobre movilidad sostenible 2000-2015



Fuente: web Ayuntamiento de Murcia

Era frecuente encontrar, junto a la imagen institucional del Ayuntamiento, numerosas referencias y logotipos que especificaban la Concejalía o el servicio que ha promovido ese cartel. En muchos casos, incluso, (imagen 29) esta imagen desaparecía y era sustituida por la imagen recurrente del servicio o Concejalía de turno en una especie de competición por trasladar logros políticos de cada concejal, lo que provocaba el efecto perverso, ya que desaparecía por completo la imagen oficial.

Imagen 29.- Logotipo de la Concejalía de Calidad Urbana e Infraestructuras 2007



Fuente: Ayuntamiento de Murcia

Tras analizar la estructura organizativa municipal es palpable que hasta el año 2015 no ha existido en el Ayuntamiento de Murcia un departamento de comunicación integral, lo que viene en denominarse, según algunos especialistas, como comunicación 360°. La gestión de los servicios de publicidad y comunicación, por tanto, se realizaba de forma independiente por cada uno de los servicios municipales, sin seguir un criterio común y sin un análisis general de necesidades de comunicación.

Por comunicación 360° entendemos un sistema de comunicación coherente y transversal, que coordine todas las Concejalías y servicios del Ayuntamiento, siguiendo unas líneas claras en los conceptos a trasladar, los formatos y los mensajes (figura 25). El objetivo no es solo desarrollar una estrategia tradicional de comunicación, haciendo el seguimiento de la información desde el lanzamiento del mensaje, siguiendo a los medios, los canales, hasta llegar a receptor, sino que el gabinete de comunicación se convierta en el verdadero motor de la gestión municipal.

Según explica la especialista en relaciones internacionales, Beatriz Serrano, de la agencia Apostrofe Comunicación:

*La comunicación 360° es la comunicación integral, en diálogo constante, entre la marca, empresa o institución y sus clientes, coherente en todos los ámbitos y de forma escalonada o simultánea. Cuenta con todos los elementos tradicionales de la comunicación y los integra junto con los de la comunicación digital de una forma armónica.*⁶²

Figura 25.- Comunicación 360°



Fuente: Apostrofe Comunicación, 2018

⁶² Serrano, B., 2018, "Comunicación 360°", Madrid: Apostrofe Comunicación:1, disponible en <https://apostrofecomunicacion.com/que-es-la-comunicacion-360o>, [diciembre 2019]

Esta comunicación no se da en el Consistorio murciano hasta el año 2015, cuando se crea la nueva Dirección de Comunicación [DIRCOM] del Ayuntamiento, como un organismo de coordinación de toda la acción municipal, tanto de comunicación interna, la que se organiza entre todos los departamentos de la administración local, como de comunicación externa, la que transmite el mensaje a la audiencia.

A partir de dicho año, junto con las campañas de concienciación y sensibilización relacionadas con la prestación de los servicios públicos municipales y otros mensajes de interés general, apareció una campaña que unifica toda la programación de eventos y la agenda cultural del municipio.

Bajo una misma imagen de marca, la campaña 'Murcia Viva' incluyó de forma transversal cualquier evento realizado por cualquier Concejalía o servicio del Ayuntamiento (imagen 30).

El desarrollo de esta campaña tuvo una duración de 5 años, y tanto por la amplitud de soportes y medios de difusión, como por la intensidad de los mismos, se puede afirmar que se trató de la mayor campaña de publicidad realizada en la historia del Ayuntamiento de Murcia, y uno de elementos que también podría integrarse en la nueva Marca Murcia. La ciudad se posicionó como un lugar lleno de vida, con más de 5.000 eventos anuales relacionados con las fiestas, la cultura, el deporte, el comercio y el ocio.

Esta campaña fue más allá de un elemento de comunicación, pues su desarrollo coincidió con un criterio de gestión en el Ayuntamiento para potenciar la realización de eventos, especialmente en la calle, por lo que gestión y comunicación integral se alineó para conseguir el máximo resultado.

Se abordó como una auténtica campaña 360º, pues la difusión se realizó a través de medios físicos, eventos, publicidad exterior, *street marketing*, diarios digitales, periódicos en papel, radios, televisiones, redes sociales, etc.

Entre las actuaciones que se desarrollaron en estos años en torno a esta campaña se encuentran las siguientes:

- Se apostó decididamente por la política de eventos como elemento de comunicación y de marca para la imagen de la ciudad.
- Se desarrolló la marca 'Murcia Viva', con un diseño capaz de albergar cualquier contenido, como se muestra en la imagen 30

Imagen 30.- Carteles de las actividades de la ciudad dentro de la campaña “Murcia Viva”



Fuente: Dirección de Comunicación, Ayuntamiento de Murcia. Marzo 2020

- Se creó una página web de referencia (imagen 31), eventos.murcia.es, donde diariamente se actualizaron los más de 5.000 eventos que tenían lugar en el municipio de Murcia cada año. Con esto se ordenó la agenda de eventos del Ayuntamiento, mostrando, con esta herramienta, de forma transparente al ciudadano todo lo que ocurría en el municipio, barrios y pedanías.

Imagen 31.- Página web www.eventos.murcia.es



Fuente: Dirección de Comunicación, Ayuntamiento de Murcia. 2020

- Se diseñaron nuevos soportes físicos para ubicar en los eventos (imagen 32), lo que permitía situar al Ayuntamiento como promotor de los mismos. En este sentido, se produjeron banderas y banderolas, faldones de escenario, letras corpóreas del Ayuntamiento, carpas y todo tipo de elementos que ayudaron a incrementar la presencia de la marca institucional.

Imagen 32.- Soportes físicos de la marca institucional del Ayuntamiento de Murcia, 2018-2019



Fuente: Dirección de Comunicación Ayuntamiento de Murcia.

- Se utilizaron nuevos soportes de publicidad exterior que permitieron potenciar la realización de las campañas (imagen 33), como los mupis o tótem situados en diferentes puntos de la ciudad.

Imagen 33.- Mupis y tótem del Ayuntamiento Murcia



Fuente: Concejalía de Desarrollo Urbano, Ayuntamiento de Murcia. 2020

- Junto a esta presencia de la imagen del Ayuntamiento en los eventos y en la publicidad exterior, se apostó por la difusión de esta campaña a través de los medios de comunicación (imagen 34), especialmente para comunicar la agenda de eventos municipales, que pasó a convertirse en una sección diaria en los principales periódicos regionales, La Verdad y La Opinión de Murcia, así como en los principales diarios digitales de la Región.

Igualmente, durante estos últimos años de análisis (2015-2020), las principales radios (Ser, Onda Cero, Cope, y Onda Regional de Murcia) y la televisión autonómica, 7RM, desarrollaron la “Agenda cultural del Ayuntamiento de Murcia” (imagen 34), explicando y dando a conocer los diferentes eventos que cada día y cada semana se iban produciendo en el municipio.

Imagen 34.- Anuncio Agenda Cultural Ayuntamiento de Murcia

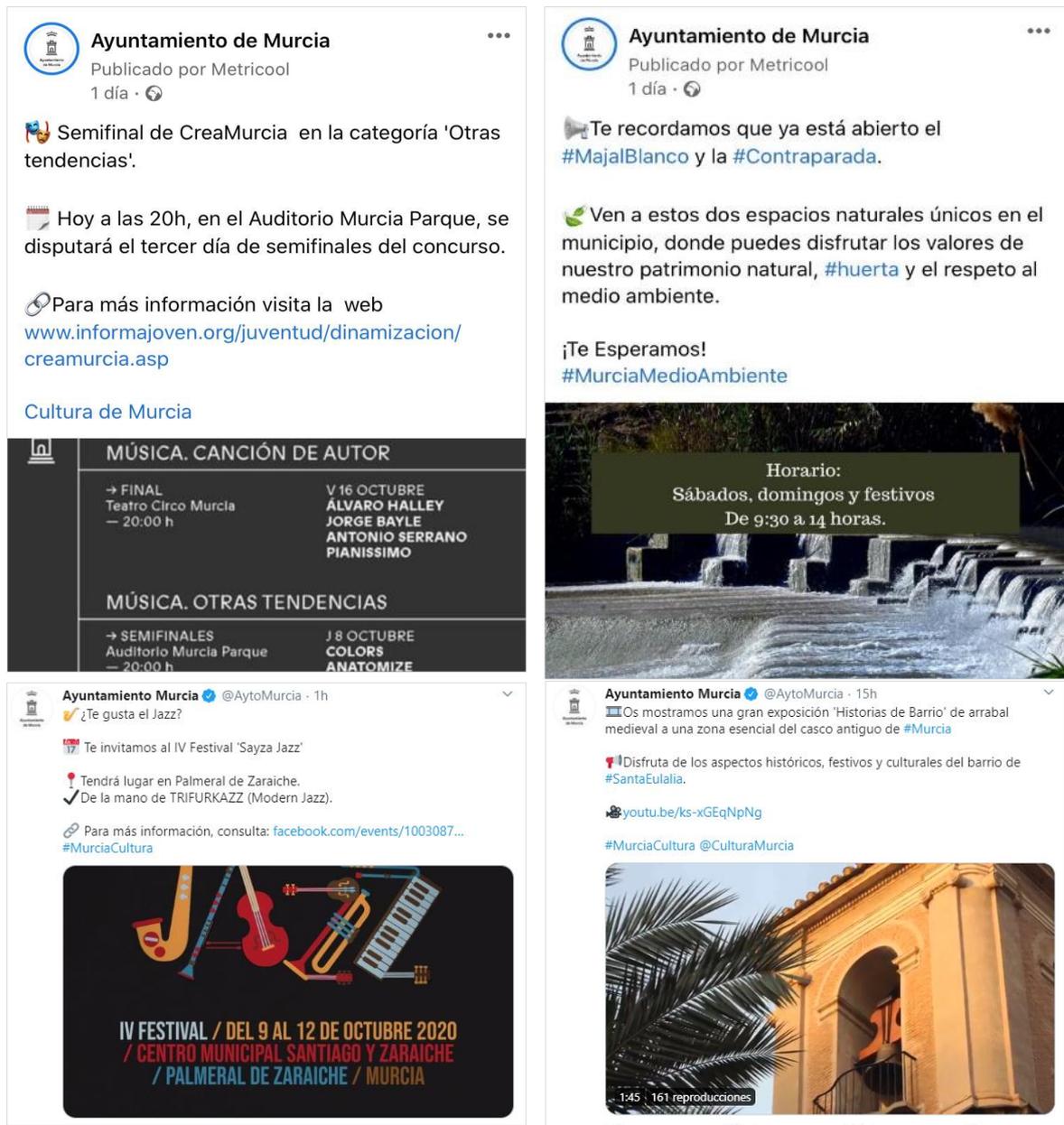


Fuente: La Verdad de Murcia, octubre de 2020

- Las redes sociales oficiales del Ayuntamiento fueron otros medios que cogieron fuerza y protagonismo, y donde se llevó a cabo una promoción intensiva de los eventos (imagen 35). Se realizó un seguimiento constante durante todo el desarrollo de la campaña, es decir, desde el momento que se daba a conocer el acto mediante la convocatoria en redes sociales, su recordatorio, hasta la retransmisión de los mismos y la realización de balances o resúmenes de los mejores momentos o acontecimientos.

Con las redes sociales cobró especial protagonismo la comunicación en *streaming*, la emisión de vídeos en directo a través de Twitter o Facebook, donde se informó de manera puntual de la celebración de los eventos de la ciudad mientras estaban ocurriendo. Se mostraba mediante vídeos, fotografías, y post dinámicos lo que estaba sucediendo en Murcia, y, gracias a las redes sociales, estos acontecimientos se podían seguir desde cualquier parte del mundo.

Imagen 35.- Capturas redes sociales del Ayuntamiento de Murcia



Fuente: Dirección de Comunicación Ayuntamiento de Murcia. Septiembre 2020

Esta campaña, 'Murcia Viva', puede considerarse, en definitiva, la primera estrategia de comunicación 360° del Ayuntamiento de Murcia.

En conjunto, el resto de campañas de comunicación analizadas en este trabajo encuentran en el año 2015-16 un punto de inflexión, marcado por los siguientes avances hacia una estrategia de comunicación más completa:

1.- El crecimiento en la utilización de las redes sociales como canal de difusión, lo que obliga a adaptar cada campaña a múltiples formatos y medidas, incluso adaptando el mensaje (publicaciones, *stories*, etc.). Las campañas desarrolladas no se limitan solo al diseño de un cartel, sino que esa creatividad debe tener la capacidad de adaptarse a variados formatos para realizar una comunicación efectiva.

2.- La apuesta por el diseño gráfico de calidad como elemento diferenciador de las campañas, a través de la contratación de profesionales de la publicidad, el diseño, la fotografía y las artes visuales. Este no es un aspecto baladí, pues hasta ese momento las campañas publicaban imágenes no ejecutadas por profesionales, afectando claramente a la calidad de las mismas. Una iniciativa en este sentido aparece en el proyecto 'Crecemos Diseñando' publicado por el Ayuntamiento de Murcia en mayo de 2020 (imagen 36).

Imagen 36.- Programa Crecemos Diseñando



Este proyecto consistió en una convocatoria pública para la selección de profesionales que desarrollaran diversos trabajos de creatividad y diseño. Entre las novedades de este programa se incluía la evaluación de las propuestas con un jurado en el que se integraron profesionales del diseño.

Otra de las iniciativas de este programa sería la creación de la figura del Consultor Creativo del Área [CCA], un concepto novedoso a nivel nacional por el que una agencia de diseño y publicidad se integra en el equipo de comunicación del Ayuntamiento para asesorar y coordinar tanto a nivel de mensaje como de creatividad la estrategia de comunicación de un área concreta. En dicha convocatoria se seleccionaron tres consultores creativos para las áreas de Murcia Medieval, Murcia Alma de Huerta, y Medio Ambiente y Sostenibilidad.

3.- Respecto al contenido de las campañas, se observa un nuevo enfoque que busca la participación, la corresponsabilidad y la implicación de los vecinos en la gestión de los servicios públicos.

Según se puede apreciar en las campañas durante estos años, lo relevante no era señalar la calidad de los servicios públicos, la cantidad de efectivos que tiene un servicio como el de limpieza o el de transporte público u otros factores inherentes a la prestación de los mismos.

Ahora la comunicación se centra en buscar la participación de la ciudadanía (imagen 37). Es el caso de campañas como la de movilidad, *‘El destino está en tus pasos’*; la de medio ambiente, *‘¡Huertano! No quemes, tritura la poda’*; o la campaña municipal durante el estado de alarma del año 2020 con motivo del confinamiento provocado por el Estado de Alarma de la COVID-19 para animar a la ciudadanía a permanecer en casa *‘Murcia en casa; Quedarte dentro, te hace grande’*.

Imagen 37.- Campañas sociales sobre movilidad (2016), medio ambiente (2019) y salud pública (2020)



Fuente: Ayuntamiento de Murcia, 2016-17; 2019; 2020

Encontramos así, en las campañas de comunicación del Ayuntamiento una nueva etapa en la que se busca la colaboración de los vecinos de Murcia y la corresponsabilidad para crear un municipio mejor. Es la colaboración e implicación de la ciudadanía la que hace posible la transformación de la ciudad.

Alguna de estas campañas, como la de *‘No seas marrano’* (imagen 38), realizada por la agencia Krealia, tuvo un impacto positivo en la población, ya que buscó un mensaje directo, con el que se identificaron la gran mayoría de murcianos, para que mantuvieran la ciudad limpia. Tuvo tal repercusión directa que incluso fue galardonada y reconocida en el conocido como Publifestival, con un premio de las campañas de carácter social.

Imagen 38.- Campañas de limpieza (2015)

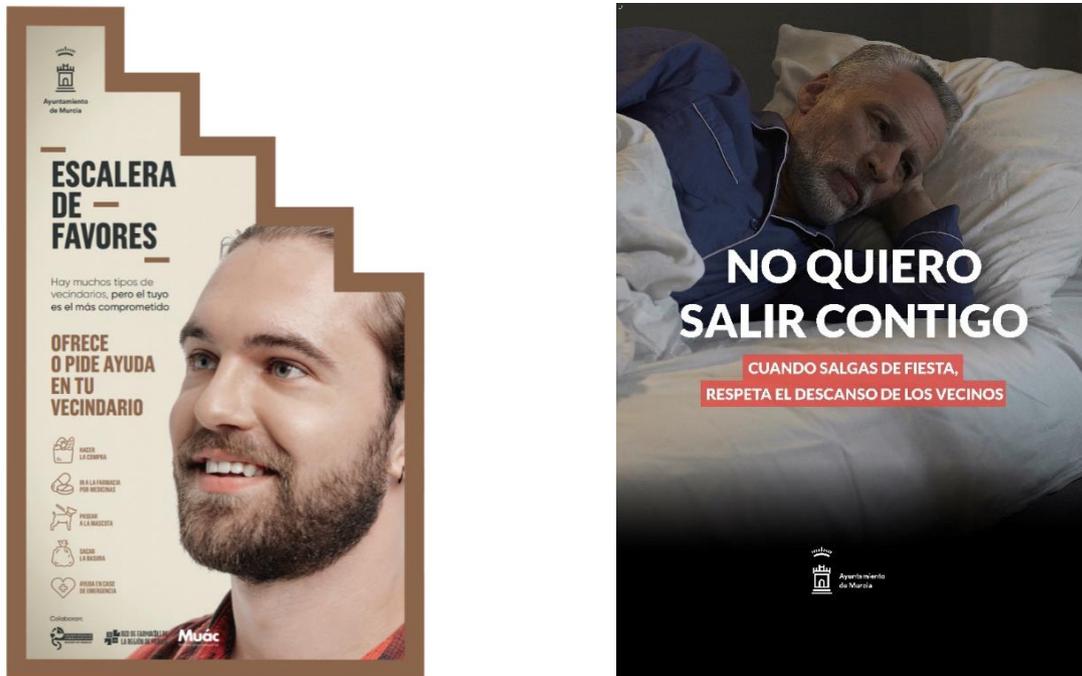


Fuente: Agencia Krealia

En la última etapa analizada, la estrategia de comunicación del Ayuntamiento va dirigida a las campañas de sensibilización. Encontramos anuncios donde la persona aparece en el centro de la toma de decisiones municipales. Campañas con un alto contenido humanista, centrado en las cuestiones sociales, en donde, el receptor, el vecino, forma parte de la transformación social.

De esta forma, se hace protagonista a los vecinos de Murcia en cuestiones como la lucha contra la violencia hacia la mujer, o se les convierte en los responsables de la transición ecológica hacia un modelo de ciudad más sostenible. La comunicación del Ayuntamiento, en la última etapa analizada, convierte a los murcianos y residentes en prescriptores del mensaje.

Imagen 39.- Campañas de sensibilización del Ayuntamiento de Murcia, 2019-2020



Fuente: Ayuntamiento de Murcia, 2019-2020

Es el caso también de dos campañas puestas en marcha en los años 2019 y 2020 (imagen 39). La campaña *‘No quiero salir contigo’* de concienciación sobre los ruidos derivados del ocio nocturno, y la campaña *‘Escalera de favores’*, inciden en poner el foco en la corresponsabilidad para avanzar en una sociedad más concienciada y comprometida.

Durante estos años, por tanto, se observa la existencia de un mensaje común de implicación de la ciudadanía, de la participación colectiva en la gestión de la ciudad y de humanización de la imagen municipal, poniendo a la persona en el centro de la toma de decisiones. Las campañas de comunicación del Ayuntamiento avanzan hacia una verdadera comunicación 360º, necesaria para lanzar con éxito la marca de ciudad.

4.5.- ¿Participación ciudadana en el municipio de Murcia?

La respuesta con la que titulamos este apartado no es fácil de analizar. Existen pocos antecedentes a la hora de evaluar los procesos de participación ciudadana ligados al caso que nos trae, la comunicación política para la implementación de la Marca Murcia. Como hemos visto en los apartados

anteriores los primeros pasos sobre procesos de participación social en el municipio, los podemos encontrar en la propia configuración administrativa de las Juntas Municipales y de Distritos que implantaron los primeros alcaldes de la democracia, órganos de participación directa de los vecinos para debatir los problemas concretos, las quejas y demandas vecinales.

Estas Juntas municipales han funcionado, desde su constitución en el año 1991, como verdaderos órganos de participación democrática, pero no pueden entenderse como un organismo para implantar un modelo de ciudad, sino para resolver los asuntos cotidianos del día a día de los barrios y pedanías.

En el ámbito normativo municipal encontramos los primeros antecedentes legales, y aunque la legislación no es objeto de este estudio, podemos resaltar las siguientes normas y reglamentos que han permitido que los distintos procesos de participación entre los vecinos lleguen a nuestros días:

- Anteproyecto de Reglamento de descentralización, desconcentración y participación ciudadana del Ayuntamiento de Murcia de 1984.⁶³
- Reglamento de Juntas de Vecinos y Participación ciudadana del año 1991.⁶⁴
- Reglamento Municipal de Participación Ciudadana del año 1994.⁶⁵
- Reglamento de Juntas de Distrito del año 1997.⁶⁶
- Reglamento de Juntas de Vecinos del año 2000.⁶⁷
- Y el vigente Reglamento de Participación Ciudadana y Distritos del año 2006.

Los primeros ejemplos prácticos de participación social, entendida en el ámbito académico de esta investigación, es decir, para la implantación de la marca de ciudad, aparecen tras la constitución y puesta en funcionamiento del

⁶³ Ayuntamiento de Murcia, Anteproyecto de Reglamento de descentralización, desconcentración y participación ciudadana del Ayuntamiento de Murcia, Archivo Municipal, Instituto de Estudios de Administración Local, 25 de octubre de 1984

⁶⁴ Comunidad Autónoma de la Región de Murcia [CARM], Reglamento de Juntas de Vecinos y Participación ciudadana, Boletín Oficial de la Región de Murcia [BORM], 29 de junio de 1991, núm. 149, pág. 1434,

⁶⁵ Comunidad Autónoma de la Región de Murcia [CARM], Reglamento Municipal de Participación Ciudadana, Boletín Oficial de la Región de Murcia [BORM], 19 de noviembre de 1994, núm. 267, pág. 18096

⁶⁶ Comunidad Autónoma de la Región de Murcia [CARM], Reglamento de Juntas de distrito, Boletín Oficial de la Región de Murcia, [BORM], 4 de octubre de 1997, núm. 230, pág. 10769

⁶⁷ Comunidad Autónoma de la Región de Murcia [CARM], Reglamento de Juntas de Vecinos Boletín Oficial de la Región de Murcia, [BORM], 26 de mayo de 2000, núm. 121, pág. 6303

Consejo Social de la Ciudad de Murcia en el año 2012, pero habrá que esperar hasta 2016 para que los representantes de este organismo participen en mesas sectoriales y manifiesten su parecer sobre los proyectos estratégicos de ciudad.

Con anterioridad existen procesos genéricos, como el desarrollado para aprobar el Plan General de ordenación urbana del municipio, o puntuales, como el proceso de participación para la revitalización del barrio del Espíritu Santo, en la pedanía de Espinardo (imagen 40), aprobado por la Dirección General de Fondos Comunitarios del Ministerio de Economía y Hacienda en el marco de la Iniciativa Urbana, Urban.⁶⁸

Imagen 40.- Primer encuentro de Participación Vecinal, marzo 2010



Fuente: Ayuntamiento de Murcia, marzo 2010

Este proyecto financiado por el Ayuntamiento de Murcia y el Fondo Europeo de Desarrollo Regional [FEDER], en el año 2010, contempló la participación ciudadana como uno de los ejes principales, en un doble sentido, en primer lugar, como una línea de acciones específicas destinadas a fomentar la participación de los vecinos y el fortalecimiento de las asociaciones y del

⁶⁸ Ayuntamiento de Murcia, Programa Urban barrio Espíritu Santo, Murcia: Programas Europeos, disponible en <http://espíritusanto.proeuropeos-murcia.net/encuentros.participacion>, [7 de marzo de 2020]

voluntariado de una zona marginal del municipio, y en segundo lugar, como una línea metodológica de carácter transversal entre siete concejalías distintas.

Como planteamiento previo, esta iniciativa urbana se puede considerar la primera acción real sobre participación social con visibilidad y proyección exterior. La metodología utilizada (encuentros participativos, entrevistas, debates, etc.) sirvió de base para futuros procesos participativos, pero estuvo muy delimitado en el espacio (una zona del municipio muy deprimida socialmente y con enorme conflictividad) y en el tiempo (2009-2015).

Posterior a este encuentro vecinal, encontramos otras tres Jornadas de Participación en la que los vecinos pudieron trasladar de manera directa a los concejales sus quejas y propuestas. A diferencia del día a día de las Juntas Municipales, cada una de estas jornadas contó con un programa específico, y una web: www.participamurcia.es

La I Jornada de Participación Vecinal se celebró el 8 de julio de 2016, y centró el debate público en el borrador de la Estrategia de Cultura del municipio. Durante la misma, se creó la Mesa de Turismo y Festejos con representantes de todos los colectivos relacionados con el fin de estudiar de forma pormenorizada las fiestas y manifestaciones culturales del municipio. El propio alcalde, José Ballesta, aseguró que en esta primera edición “se sumaron cerca de 700 vecinos de diferentes perfiles entre estudiantes, comerciantes, jubilados, emprendedores y otros muchos que participaron en los workshops, ponencias, mesas, presentaciones, entrevistas personales que tuvieron lugar a lo largo de un día”.⁶⁹

La II Jornada, el 4 de abril del año siguiente, abordó el Plan de Igualdad del Ayuntamiento, la participación de los jóvenes en el futuro de la ciudad y el Plan Operativo de Turismo. En este encuentro, además de rendir cuentas a los ciudadanos, los miembros del equipo de Gobierno presentaron, ante el Consejo Social de la Ciudad, el borrador de presupuestos de ese año e informaron de la evolución de los proyectos estratégicos de ciudad.

La III Jornada tuvo lugar durante dos días, el 11 y 12 de julio de 2018, en donde por primera vez se constituyó una mesa de trabajo sobre la ‘marca-ciudad’, y se presentó la ‘Proyección de Murcia en el Mundo’. Además de los contactos directos con los vecinos, se presentaron también las conclusiones de la Fase de Participación e Identificación de los proyectos de ADN-El Carmen y de La Paz, y se abordó una mesa de trabajo sobre la “Recuperación de espacios públicos”.

Estas tres jornadas de participación fueron el germen del primer encuentro abierto y participativo que, el 16 de octubre de 2018, congregó en el Teatro Circo de la ciudad a los principales *stakeholders* del municipio en la jornada ‘Murcia en futuro’ (imagen 41). El acto contó con las intervenciones de distintos expertos:

⁶⁹ Europa Press, 2017, “El turismo, la igualdad y los jóvenes, protagonistas de la II Jornada de Participación Vecinal del próximo martes”, 21 de abril de 2017

el arquitecto de prestigio internacional, Javier Peña; la *influencer* murciana y estrella de Instagram, Sita Abellán; el experto en *Branding*, Gustavo Entrala; la campeona de baloncesto en silla de ruedas, Sonia Ruiz, y el especialista en inteligencia artificial de la Universidad de Alicante, Andrés Pedreño.

Imagen 41.- Cartel anunciador de las jornadas “Murcia en futuro”, octubre de 2018



Fuente: Ayuntamiento de Murcia, 2018

Este modelo de participación, no implantado hasta entonces, permitió abrir nuevos canales de comunicación directa en tiempo real: Facebook, Twitter, Instagram, WhatsApp, y supuso un nuevo método para llegar a la población, aunque no con la repercusión y demanda esperada.

Como hemos visto, es difícil determinar cuándo comenzaron los procesos de participación ciudadana en el municipio de Murcia, tal y como lo entendemos en la actualidad, y como hemos abordado en el apartado teórico de este estudio. Sí observamos, en cambio, antecedentes claros en el caso de Barcelona, cuyos orígenes se encuentran en la transición democrática.

El antropólogo e historiador catalán, Marc Andreu, relataba el papel de las asociaciones de vecinos de Barcelona durante la transición política, sobre todo en lo relativo a la paralización de determinadas obras o la utilización de espacios públicos:

Estos antecedentes pre democráticos de la participación vecinal en Cataluña, llega a nuestros días con una estructura administrativa que permite desarrollar todas las acciones de participación con una enorme

efectividad, y convierte a la ciudad Condal en un referente mundial de participación social. (Andreu M., 2015:18).

El Ayuntamiento de Barcelona cuenta con un Comisionado de Participación Ciudadana y Asociacionismo que informa y comparte todas las acciones municipales a través de su portal de transparencia.⁷⁰

Los ejemplos de Málaga y Vitoria tienen resultados similares, ya que disponen de los correspondientes órganos de participación que permiten acercar las decisiones a los ciudadanos. El Ayuntamiento de Málaga tiene un Área de Participación Ciudadana, Migración, Acción Exterior, Cooperación, Transparencia y Buen Gobierno que aglutina todas las herramientas necesarias para desarrollar con éxito todos los procesos participativos (Consejo Social de la ciudad, Comisión de Sugerencias y Reclamaciones, Mediación Comunitaria, etc.).⁷¹

El Ayuntamiento de Vitoria también cuenta con un área de participación, relaciones con la ciudadanía y la sociedad con instrumentos como su propio Consejo Social, el portal de Transparencia, la Escuela Abierta a la ciudadanía, las consultas ciudadanas o el buzón de sugerencias.⁷²

Aunque estos tres ejemplos de participación social son anteriores al modelo desarrollado en el caso de Murcia, los avances puestos en marcha por el Ayuntamiento desde el año 2012, y muy especialmente a partir del año 2016, con la potenciación del Consejo Social de la ciudad, permiten considerar la Participación y el Diálogo como variable independiente y factor fundamental en la construcción de la Marca Murcia.

⁷⁰Ayuntamiento de Barcelona, 2015, <https://www.barcelona.cat>. Comisionado de Participación Ciudadana y Asociacionismo, [7 abril de 2020]

⁷¹Ayuntamiento de Málaga, 2016, <https://www.participa.malaga.eu>. Málaga: Concejalía de Participación Ciudadana, [8 abril de 2020]

⁷²Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, 2017, <https://www.vitoria-gasteiz.org>. Vitoria: Turismo and Convention Bureau [8 abril de 2020]

Capítulo V. Análisis de Factores de la construcción de la Marca Murcia. Estrategia Murcia 2020

Llegados a este punto, y una vez alcanzados los primeros dos objetivos específicos de la investigación [OE1 y OE2], es el momento de evaluar la influencia de las variables de gestión, participación y comunicación en el éxito de los procesos de la marca de ciudad, en el caso que nos trae, la Marca Murcia, lo que nos permitirá validar nuestro objetivo general [OG].

Para ello, abordaremos los distintos procesos de análisis de la identidad territorial y personal de los murcianos durante 2015 y 2020 [OE3], años en los que se elaboró la Estrategia Murcia 2020 para la asimilación de su identidad como municipio [OE5]

Las ocho variables de aplicación que hemos fijado en el capítulo III, servirán de guía para certificar cada una de los factores y los elementos que las configuran en el caso de Murcia.

Siguiendo la metodología aplicada, es decir, tras las entrevistas en profundidad, los *focus groups*, la técnica Delphi, abordaremos, a continuación, el análisis documental y de contenido de cada uno de estos elementos que definirán los factores de éxito en la implantación de la marca de ciudad de Murcia.

Estos elementos están ampliamente monitorizados en este capítulo, a través de las distintas técnicas de investigación que hemos establecido como válidas, fundamentalmente el análisis de contenido, y comparados con las buenas prácticas realizadas por las tres ciudades de referencia (Barcelona, Málaga y Vitoria-Gasteiz), a través de la técnica de contraste *bench* [OE4].

Esta técnica nos ha permitido realizar un arduo análisis de contenido de cada uno de los elementos que configuran estas variables en todas las ciudades seleccionadas, para comparar la categoría en la que se encuentran en la actualidad y su grado de implementación.

De una manera visual (tabla 24), hemos elaborado un semáforo con los tres niveles de implementación de la marca de ciudad que codificamos en el capítulo III: rojo, amarillo o verde, que miden el grado de éxito en la implantación de cada uno de los elementos seleccionados para definir la construcción de los factores determinantes de la Marca Murcia.

Tabla 24.- Grado de implementación de la Marca Murcia en comparación con otros casos de éxito

Elemento no implementado	Está muy lejos de implantarse con éxito	
Elemento en proceso de implementación	Se ha detectado como elemento necesario para configurar un factor de éxito, pero todavía no se ha conseguido implementar entre los valores de la marca	
Elemento implementado	Totalmente implantado y definido con éxito	

Fuente: *Elaboración propia a partir de los resultados de las técnicas de investigación*

La panorámica conjunta de todos los factores, con el grado de cumplimiento de cada uno de los elementos que hemos monitorizado, permitirá obtener la visión holística que estamos buscando en la investigación para medir los factores de éxito o fracaso de las marcas de ciudad.

5.1.- Liderazgo

El liderazgo local o municipal es uno de los motores principales en los procesos de creación de marca-ciudad por una sencilla razón: sin impulso político no se podrían desarrollar las políticas públicas, los planes, programas y proyectos que dan lugar a la transformación de la ciudad, elemento fundamental en el desarrollo de la marca.

Los distintos líderes locales que hemos analizado en este trabajo han enfocado sus discursos de gobierno a cuestiones que podrían ser retazos de lo que hoy se conoce como marca de ciudad, pero ninguno de ellos basó su relato político, ni su liderazgo municipal, en el objetivo de desarrollar de manera efectiva una estrategia de *branding* exitosa.

Para que una estrategia de marca sea exitosa tiene que haber liderazgo político, y para ello, tal y como adelantamos en los factores que determinan este liderazgo, la voluntad de ponerla en marcha, de desarrollarla, tiene que aparecer

explícitamente en los programas electorales, en los relatos y en los discursos políticos para que tenga un efecto positivo:

Incluyendo los objetivos de la estrategia de branding de ciudad en las prioridades del partido político de gobierno, en su programa, así como en su visión a largo plazo tiene un efecto positivo en la puesta en marcha de la marca de ciudad. (Braun, 2011:43).

En el caso Murcia, la primera vez que aparece esta voluntad política, esa visión a largo plazo, el liderazgo para poner en marcha una estrategia de este tipo, es en el año 2017, durante una jornada sobre la proyección exterior del municipio, celebrada en la Universidad de Murcia, en donde, el alcalde José Ballesta (2015-2020) abordó la cuestión como un concepto global y académico.

En la mayoría de discursos políticos de Ballesta se puede observar su compromiso con el desarrollo de los proyectos motores y transformadores de la ciudad de Murcia. Para ello, podemos recuperar el programa electoral de las últimas elecciones municipales de mayo de 2019, presentado por el entonces candidato, que comienza de la siguiente manera:

Un modelo de ciudad debe contar con proyectos motores capaces de generar un proceso de transformación profunda de la ciudad, orientados a mantener y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

En estos años hemos puesto en marcha grandes proyectos en este sentido, ejemplo de ello son el proyecto Murcia Río, la recuperación de la Huerta, Murcia Smart City, la recuperación de espacios y edificios públicos para dar servicio a los ciudadanos, como la rehabilitación de la Cárcel Vieja, la peatonalización de Alfonso X, el entramado de nuevos carriles bici, la Vía Verde de toda la Costera Sur, los Pabellones del Cuartel de Artillería o el inicio de las obras de recuperación y puesta en valor del yacimiento de San Esteban, abierto a visitas y con los arqueólogos que están actualmente trabajando sobre el terreno.

Ahora afrontamos el reto de continuar esa transformación con 10 grandes proyectos motores que harán de Murcia un municipio mejor conectado y vertebrado. (Ballesta, 2019)⁷³

En dicho programa electoral (tabla 25), se establecen dos grandes distinciones: por un lado, los proyectos motores de transformación de la ciudad de Murcia, y por otro, los valores y actuaciones concretas en diversos ámbitos de la política municipal.

⁷³ Partido Popular, 2019, Extracto del programa electoral del Partido Popular para las elecciones municipales de mayo de 2019, disponible en <https://www.pp.es>, [diciembre de 2019]

Es de interés para esta investigación el primer apartado, el de los proyectos motores, ligados íntimamente a la apuesta del liderazgo político por la marca de ciudad. Son pocos los programas electorales que hacen la distinción entre medidas programáticas y proyectos transformadores.

Además, en este caso, la mayoría de proyectos van asociados hacia valores concretos de la posible estrategia de marca a desarrollar por el Ayuntamiento de Murcia: cultura, patrimonio y medio ambiente.

Tabla 25.- Proyectos motores del programa electoral del Partido Popular a las elecciones municipales de 2019

Proyectos Motores	Definición
Murcia Medieval	En el proceso de transformación que hemos propuesto para Murcia, uno de los elementos nucleares es la recuperación de nuestra identidad y raíces. Nuestro pasado medieval es, sin duda, uno de ellos. La historia de Murcia está escrita en lo más profundo de nuestra cultura y está presente en nuestro patrimonio repartido por todo nuestro municipio.
Las Fortalezas del Rey Lobo	Las Fortalezas del Rey Lobo se convertirán en el primer parque arqueológico que recupera las raíces medievales de Murcia. Será un lugar para la cultura, el deporte y el ocio en familia, que permitirá visitar las fortificaciones medievales y, a su vez, contemplar <i>in situ</i> las excavaciones arqueológicas que van a realizarse durante las próximas décadas en este yacimiento considerado uno de los más importantes del levante español.
Conexión Sur	<p>El proyecto de soterramiento de las vías del tren a su paso por la ciudad de Murcia, actualmente en ejecución, supone la mayor inversión de la historia del municipio, con 600 millones de euros aportados por las tres Administraciones.</p> <p>En este contexto, los barrios y pedanías del Sur se beneficiarán de esta gran inyección económica y verán materializarse los proyectos de recuperación de espacios públicos a través del plan ‘Conexión Sur’, proyecto de revitalización que incluye no sólo del espacio liberado por las vías del tren, sino de todos los barrios del sur de Murcia.</p>
Proyecto de movilidad	El modelo de municipio que estamos promoviendo plantea la movilidad como un proyecto motor de desarrollo, cohesión social y vertebración territorial, planteando un sistema de movilidad pública para hacer frente a los retos que plantea el futuro.

Nuevo modelo cultural	Murcia es un municipio que dispone de unas características únicas para ser referente nacional en el ámbito cultural. El entorno y la calidad de vida de la ciudad, junto con la existencia de una gran red de infraestructuras culturales (auditorios, teatros, museos, centros culturales...) hacen de Murcia el lugar idóneo para la producción artística y cultural. A estas características se le suma el carácter propio de la gente de Murcia, joven, vitalista y lleno de talento, que está haciendo que en los últimos años nuestros artistas y creativos estén llevando la Marca Murcia por todos los rincones de España y del mundo.
Murcia Smart City	El proyecto Murcia Smart City supondrá la transformación digital urbana más ambiciosa de España
Huerta 2030	La recuperación de la Huerta de Murcia y su etnografía es uno de los proyectos motores más importantes para el futuro desarrollo de Murcia.
Murcia Río II	El proyecto Murcia Río se convierte en una de las principales apuestas en una estrategia de Ciudad, incluyendo la recuperación del espacio natural y urbano, paisaje, cultura, agricultura, biodiversidad, tradiciones, patrimonio, ocio, y todo ello junto, por y para los ciudadanos. El proyecto se plantea como la sistematización de actuaciones de diferente tipo y contenido que en su globalidad van a potenciar la relación del ciudadano con su origen.
Proyecto de accesibilidad	Murcia será un municipio plenamente accesible para todas las personas, con independencia de sus circunstancias físicas, sensoriales o intelectuales.
ADN Urbano	Murcia ha puesto en marcha proyectos pioneros a nivel mundial para revitalizar la ciudad y animar a los vecinos a la participación en sus barrios. Por ello, creamos el ADN Urbano (Activación De Núcleos Urbanos) un nuevo modelo de regeneración pública de los barrios de la ciudad, creado y desarrollado en Murcia.

Fuente: *Tabla extraída de la web electoral www.joseballesta.es*

En este programa, por tanto, se establecen las bases para el desarrollo de la estrategia de ciudad en forma de compromiso político presentado ante la ciudadanía, y puesto a revisión de la misma a través de la eficacia política y el éxito electoral de la misma.

El 26 de mayo de 2019 se produjeron las elecciones municipales en la ciudad de Murcia, resultando la lista más votada la encabezada por Ballesta, por un total de 72.389 murcianos, obteniendo once concejales y refrendando de esta manera el programa de transformación de la ciudad puesto en marcha en la legislatura anterior.

El impacto del liderazgo político municipal también se visibilizó en la encuesta realizada por el Ayuntamiento ese año para analizar la importancia de los proyectos de transformación de la ciudad puestos en marcha en la anterior legislatura, su conocimiento y valoración.

En primer lugar, se preguntaba por los principales logros de Ballesta a lo largo de la legislatura (tabla 26). Esta pregunta, sin embargo, ofreció unos resultados bastante escuetos, en tanto que se desarrollaba de manera abierta, por lo que obligaba al encuestado a desarrollar por sí mismo una respuesta en un espacio corto de tiempo, aumentando la tasa de No sabe en el índice de respuestas.

Tabla 26.- Logros del alcalde Ballesta durante la legislatura 2015-2019

Logros	Total
Carril Bici	2,20%
Proyectos	0,90%
Todo	0,40%
Actividades, cultura...	6,50%
Peatonalización de Alfonso X	1,20%
Gestión del Gobierno del PP	2,00%
Rio	1,80%
Buen mantenimiento...	2,60%
Políticas sociales	0,90%
Seguridad	0,30%
Poca implicación	0,60%
Barrios/pedanías	1,40%
Promoción personal	1,50%
Promoción y buena imagen de la ciudad	4,50%
Temas regionales	0,30%
Planificación territorial y transporte	3,10%
Nada	7,30%
No sabe	60,90%
No contesta	1,80%
Total	100,00%

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos de encuesta*

Como se puede observar a raíz de los datos, el mayor porcentaje recae en los logros relacionados con la potenciación de la cultura, las actividades, la tradición y las festividades, así como en la promoción y buena imagen de la ciudad.

Tabla 27.- Porcentaje de aprobación de Ballesta como alcalde de Murcia

	Total
Aprueba	39,90%
Desaprueba	34,00%
Ni aprueba, ni desaprueba	18,40%
No sabe	7,40%
No contesta	0,30%
Total	100,00%

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos de encuesta*

Una cuestión fundamental para esta investigación fue si el líder municipal había demostrado, en los últimos años, tener o no tener un proyecto de futuro para el municipio de Murcia, una estrategia de ciudad para transformar el municipio a mejor. De nuevo, el porcentaje de respuestas favorables fue superior al desfavorable, con un total de 34% de respuestas posicionadas como que sí ha demostrado tener un proyecto de futuro.

Otras de las preguntas que se realizaba sobre el estudio del liderazgo de Ballesta fue la relativa al apoyo de la cultura en la ciudad, así como a los jóvenes creativos, uno de los puntos fundamentales en la estrategia de ciudad y de valor de marca. Al igual que en las respuestas anteriores, el porcentaje de aprobación de la respuesta fue superior al de desaprobación, alcanzando de nuevo un 34%.

Tabla 28.- Porcentaje de aprobación sobre tradiciones de Murcia

	Total
De acuerdo	58,20%
En desacuerdo	19,20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7,40%
No sabe	15,00%
No contesta	0,30%
Total	100,00%

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos de encuesta*

También se preguntó a los murcianos si el alcalde de Murcia fomentaba las tradiciones del municipio de Murcia, haciendo referencia a las fiestas tradicionales, el patrimonio material e inmaterial y las tradiciones culturales y gastronómicas de Murcia (tabla 28). De nuevo, el índice de aprobación fue muy superior al de desaprobación. Según los datos de la encuesta, casi el 60% de

los encuestados aprobó el liderazgo de Ballesta en torno a la defensa de las tradiciones de Murcia, frente a menos de un 20% que se posicionó en contra.

Finalmente, se interrogó a los ciudadanos del municipio sobre la posición que ostenta el líder local en tanto que defiende y representa los valores de la ciudad de Murcia y de sus habitantes, y que lo que hace honra a los mismos (tabla 29).

Tabla 29.- Porcentaje de aprobación de la representación de los valores murcianos por parte del alcalde

	Total
De acuerdo	41,00%
En desacuerdo	31,80%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9,20%
No sabe	17,80%
No contesta	0,10%
Total	100,00%

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta*

De nuevo, el porcentaje de aprobación es superior al porcentaje de desaprobación. Para el 41% de los murcianos, el alcalde representa con orgullo los valores de Murcia, especialmente a nivel nacional e internacional, y se ven representados en él.

Por otro lado, para medir la influencia del liderazgo como factor fundamental en esta investigación, es necesario abordar la credibilidad política. Pero, ¿cómo medimos esta credibilidad vinculada a la marca de ciudad? En este caso, la medimos por la consecución efectiva de los planes y programas, de los proyectos y promesas, propuestas por los líderes municipales en la consecución de la estrategia de marca, y para ello tenemos que volver a recurrir a la credibilidad y coherencia que ha levantado el modelo Barcelona en el contexto internacional.

Si continuamos con el caso Barcelona como modelo de éxito observamos que el factor del liderazgo va ligado a una serie de decisiones encadenadas y coherentes a lo largo de los años. Como recoge la doctora Consolación Morillo en una entrevista realizada a Marc Puig (2016):

La posició de la marca Barcelona al món és de molt prestigi, fruit segurament de la suma d'una sèrie de decisions encertades més que no d'una estratègia. S'ha fet una bona gestió des dels Jocs Olímpics d'acord

amb el temps i al que es feia en el moment, la qual cosa encara té més mèrit, i ara vivim un moment en el qual les tècniques de branding i city branding que se apliquen d'una matèria més reglada. (Marc Puig, citado por Morillo, 2016:72).

A lo largo de estas últimas décadas, Barcelona ha ido apostado por Planes Estratégicos impulsados por los líderes locales, y en ocasiones en competencia directa con otros liderazgos nacionales o municipales, con el ejemplo de la candidatura a ciudad europea de la cultura en 2002, en la que finalmente se retiró por las presiones políticas para ceder el puesto a Salamanca.

Se proyectó el primer Plan Estratégico del Turismo y se creó el Consorcio de Turismo de Barcelona con la única meta de asentar todo el tráfico de turistas que se produjo tras los Juegos del 92 y rentabilizar el impacto del turismo en la ciudad, creando grandes eventos turísticos. También se creó el Plan Estratégico de la Cultura, “que pretendía dirigir la ciudad postindustrial hacia la tercerización a través de la gestión del turismo, la cultura, la creatividad y la atracción del talento.” (Morillo, 2016: 155).

Sin embargo, este liderazgo compartido con los *stakeholders* fue variando, especialmente en términos de importancia de los mismos y su variación: se pasó de la importancia de la ciudadanía como principal interlocutor de la Barcelona pre-olímpica, a las empresas del sector privado como principal *stakeholder* en la Barcelona post-olímpica. Diversos autores “sostienen que este “modelo Barcelona” se agota en 2004, ya que considera que el fenómeno Fórum de las Culturas significó el fin del consenso social y político en la construcción y modernización de Barcelona.” (Morillo, 2016: 157).

En el caso del municipio de Murcia, podemos observar cómo comienzan a verse los primeros frutos de los proyectos consensuados en el Consejo Social de la Ciudad, desde su puesta en funcionamiento, en torno a los proyectos estructurales que transformarán la ciudad y que, en la actualidad, continúan en proceso.

Uno de esos proyectos estructurantes, que sirve para analizar el liderazgo municipal y la credibilidad que genera en los mandatarios municipales, han sido las obras para peatonalizar la Gran Vía de Alfonso X, en pleno corazón de la ciudad, tras varias décadas de intentos fallidos.

En el año 2000 surge la primera iniciativa clara de peatonalización de la avenida Alfonso X, pero se encontró con el rechazo vecinal. Como relataba el periódico La Verdad, en el año 2007, “el cierre del paseo Alfonso X al tráfico ya tuvo rechazo en el 2000. Después de conseguir la peatonalización total de la plaza de Santo Domingo, hace diez años, se intentó hacer lo propio en el conocido como “Tontódromo”, pero la oposición de vecinos y comerciantes lo

desaconsejó. Dos legislaturas después, el propósito del Ayuntamiento sigue siendo el cambiar asfalto por aceras en esta zona de la ciudad.”⁷⁴

El 21 de octubre de 2007, el diario La Opinión publicada una noticia respecto al nuevo intento del alcalde, Miguel Ángel Cámara, de peatonalizar Alfonso X y de su intención de incluir dicha actuación en los presupuestos de 2008. El 4 de marzo de 2010, en ‘El Debate’ televisado por Canal 6, Cámara abordaba por encima el tema de la peatonalización de Alfonso X sin concretar nada, ya que, “en su momento fue rechazado por comerciantes y vecinos, porque creían que había otras prioridades”.⁷⁵

El 21 de septiembre de 2013, el diario La Verdad publicaba una información respecto a la división entre los comerciantes por la peatonalización de la avenida Alfonso X. En ella citaban: “La posible peatonalización de la avenida Alfonso X, un viejo proyecto del Ayuntamiento que el equipo de gobierno pretende desempolvar una década después de darle carpetazo a raíz de la oposición, fundamentalmente de los comerciantes, sigue sin lograr un apoyo unánime.”⁷⁶

Unos días antes, el 18 de septiembre de 2013, el alcalde, Miguel Ángel Cámara, anunciaba su intención de peatonalizar la avenida. El 21 de abril de 2015, el candidato del partido socialista a la alcaldía de Murcia, José Ignacio Gras, también hacía suya la reivindicación de la peatonalización de la avenida Alfonso X El Sabio.

Por fin, el 2 de octubre de 2016 La Verdad publicaba otra noticia respecto a la peatonalización de la avenida de Alfonso X, con una entrada significativa: “Esta vez sí parece que va en serio la peatonalización de la avenida Alfonso X.”⁷⁷

Esta actuación, pese a la existencia de diversas críticas por parte de los grupos políticos del Ayuntamiento, fue llevada a cabo con un relativo consenso, demostrando la capacidad de liderazgo del alcalde Ballesta en los proyectos asociados a la transformación urbana de la ciudad de Murcia. Así, el 23 de febrero de 2018 comenzaron las obras de peatonalización, que culminaron el 9 de septiembre de 2019.

En palabras del propio Ballesta, durante su intervención en la Universidad sobre los proyectos estratégicos de ciudad, señalaba:

⁷⁴ Montesinos, M.J., 2007, “Asfalto por aceras en Alfonso X”, La Verdad de Murcia, 4 mayo de 2007

⁷⁵ García, L, 2010, 2007, “Cámara no incluye en los presupuestos Alfonso X”, La Opinión de Murcia, 21 de octubre de 2007

⁷⁶ Montesinos, MJ, “Alfonso X sigue sin desempolvarse”, La Verdad de Murcia, 21 de septiembre de 2013

⁷⁷ Montesinos, MJ, 2016, “Esta vez va en serio Alfonso X”, La Verdad de Murcia, 2 de octubre de 2016

La recuperación de espacios públicos para los murcianos es la constante que vertebra nuestro modelo de ciudad. Devolver espacios anteriormente cerrados, abrirlos para su recuperación urbana y social, y crear nuevos puntos de encuentro para las personas es la finalidad de proyectos estratégicos como Murcia Río, la Vía Verde, San Esteban, la Cárcel Vieja o el Cuartel de Artillería, a los que hay que sumar la avenida Alfonso X El Sabio. (Ballesta, 2019)

En esta misma línea, la importancia que se le ha dado al proyecto `Murcia Río` viene determinada por los esfuerzos transformadores del paisaje urbano del municipio. Este proyecto se convierte en una de las principales apuestas en una estrategia de ciudad, incluyendo la recuperación del espacio natural y urbano, paisaje, cultura, agricultura, biodiversidad, tradiciones, patrimonio, ocio, y todo ello junto, por y para los ciudadanos. "El proyecto se plantea como la sistematización de actuaciones de diferente tipo y contenido que en su globalidad van a potenciar la relación del ciudadano con su origen", afirmó el propio alcalde durante la presentación de proyecto en el año 2016.⁷⁸

El liderazgo ejercido para poner en marcha el proyecto `Murcia Río` se ha convertido en un factor de éxito a la hora de ofrecer una imagen de marca, y ofrece credibilidad. Todos los regidores municipales de la democracia han visto en el río Segura un elemento de debate político para la transformación de la ciudad, pero hasta ahora no se ha visto reflejado con elementos tangibles. La inversión millonaria que ha supuesto, durante todos estos años, su recuperación ambiental y las acciones, potenciadas en el último periodo, para la mejora del entorno urbano del río Segura ha hecho que los murcianos vuelvan a identificarse con él, y que se sientan orgullosos de pertenecer a una tierra con raíces y alas. El liderazgo para desarrollar el proyecto `Murcia Río` es, sin lugar a dudas, un factor exitoso en el proceso de implantación de la Marca Murcia.

En conjunto, aplicando todas las herramientas utilizadas para medir esta variable, podemos asegurar que el municipio de Murcia ha conseguido implantar los elementos que determinan el Liderazgo municipal con éxito, especialmente en el último periodo de análisis (tabla 30).

⁷⁸ Ayuntamiento de Murcia, 2016, "Ballesta presenta el proyecto Murcia Río", nota de prensa del gabinete de comunicación, 16 de mayo de 2016

Tabla 30.- Grado de implementación de los elementos de la variable Liderazgo político

Número	Elementos	Grado de implementación
1	Una visión compartida mayoritaria de la interpretación del <i>branding</i> de ciudad entre los líderes políticos de la ciudad y otros <i>stakeholders</i> relevantes o <i>decision-makers</i> afecta positivamente a poner en marcha la marca de ciudad desde una perspectiva práctica.	
2	Incluyendo los objetivos de la estrategia de <i>branding</i> de ciudad en las prioridades del partido político de gobierno, en su programa, así como en su visión a largo plazo tiene un efecto positivo en la puesta en marcha de la marca de ciudad.	
3	Asumir la responsabilidad política sobre la estrategia de la marca-ciudad e impulsarla sin ambigüedades incrementa las posibilidades de una implementación exitosa de la marca-ciudad.	
4	Desarrollar una adecuada estrategia de gestión de los distintos <i>stakeholders</i> por parte del liderazgo político afecta positivamente en la implementación estratégica de la marca-ciudad.	
5	La credibilidad de la puesta en marcha de la estrategia de ciudad está ligada a la credibilidad del liderazgo político.	

Fuente: *Elaboración propia a partir del análisis metodológico*

Si observamos los cinco elementos seleccionados en el marco metodológico sobre el Liderazgo como factor de éxito de la marca Murcia y lo comparamos con los mismos elementos del modelo Barcelona, obtenemos un consenso generalizado sobre el grado de implementación de esta variable.

Tras cuatro décadas analizadas, con diferentes mandatarios municipales, es hoy cuando podemos afirmar que se dan las condiciones para afrontar con liderazgo una estrategia de marca. Todos los entrevistados coinciden en señalar que existe una visión compartida por la mayoría de los líderes políticos municipales y de los *stakeholders* de implementar la marca de ciudad desde una perspectiva práctica. La coalición de gobierno, de Partido Popular y Ciudadanos, incluía la estrategia de *branding* de ciudad entre sus prioridades, como hemos podido comprobar en los respectivos programas electorales. Ambas formaciones

están dispuestas a asumir la responsabilidad política de impulsar una marca exitosa, a pesar de las circunstancias externas. Se han establecido las herramientas para el debate entre todos los agentes sociales y políticos. Y lo que, es más importante, la visibilidad de la mayoría de los proyectos estratégicos de ciudad, otorgan mayor credibilidad política, mayor coherencia, para liderar un proyecto de esta naturaleza.

5.2.- Comunicación

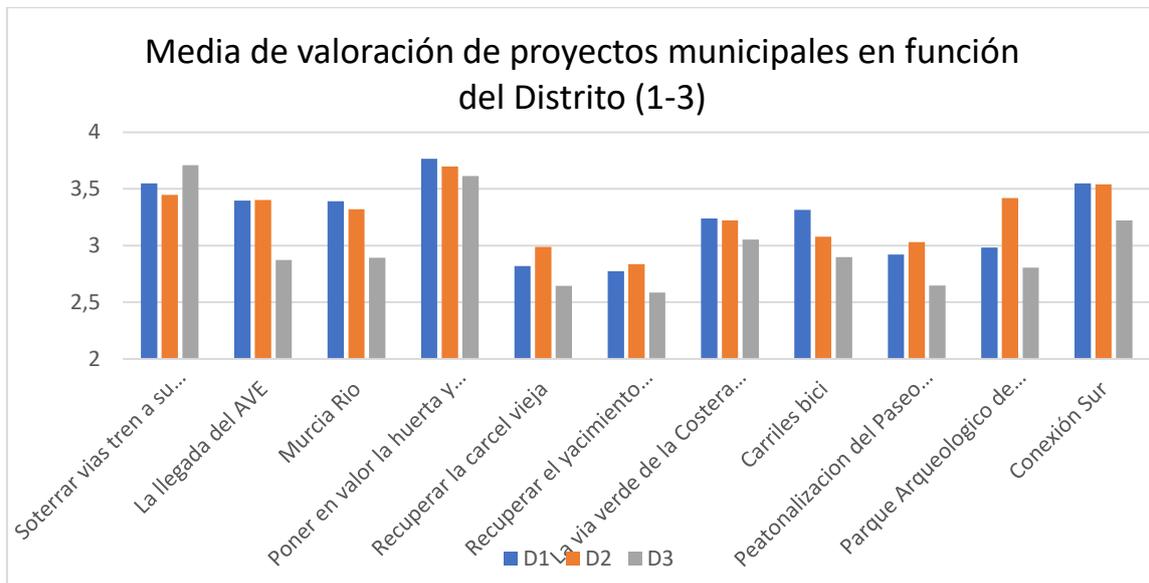
Uno de los factores de éxito, en el que todos los expertos entrevistados en el método Delphi y en las entrevistas personales han coincidido de manera generalizada, ha sido el de la Comunicación, pero no como un factor aislado, sino dentro de una estrategia conjunta que aglutine de manera coherente todos los parámetros que estamos abordando.

Para estudiar la efectividad de las campañas municipales de comunicación existen numerosos indicadores que podemos analizar. La gran mayoría de estos indicadores aparecen en la encuesta encargada por el propio Ayuntamiento a la Universidad de Murcia, a principios de 2019, para abordar la estrategia de ciudad puesta en marcha en la anterior legislatura 2015-2019 y los efectos de la misma, de cara a las siguientes elecciones municipales.

En dicha encuesta se preguntaba por el conocimiento y la valoración de los proyectos de ciudad, los principales problemas de barrios y pedanías, los medios de comunicación preferidos por los murcianos para informarse de estos proyectos, la valoración de los líderes, etc., y otras cuestiones que demuestran la efectividad de la estrategia comunicativa municipal.

Respecto al conocimiento y valoración de los proyectos transformadores de la ciudad (figuras 27 y 28), los proyectos más conocidos por los murcianos son: la llegada del AVE y el soterramiento de las vías del tren (96%); los carriles bicis (90%); la puesta en valor de la huerta y sus productos (87%); la peatonalización del Paseo Alfonso X (84%); y la recuperación de la Cárcel Vieja (74%). Por su parte, los menos conocidos son: la recuperación del yacimiento de San Esteban (68%); el proyecto Murcia Río (66%); la vía verde de la Costera Sur (58%); el proyecto denominado Conexión Sur (45%); y el parque arqueológico de Monteagudo, o Fortalezas del Rey Lobo (44%).

Figura 27.- Conocimiento de Proyectos de transformación de la ciudad 2019, distritos centro



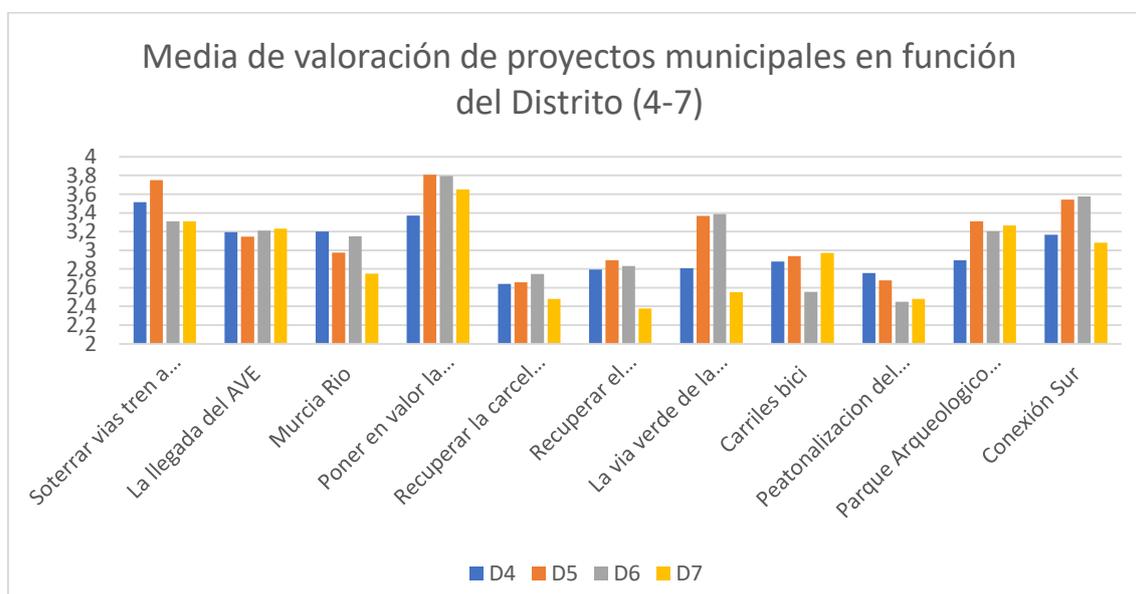
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de encuesta

Con esta primera valoración sobre los proyectos estratégicos de transformación de la ciudad, cabe preguntarse entonces, ¿ha sido efectiva la estrategia de comunicación llevada a cabo por el Ayuntamiento de Murcia?

En general, todos los proyectos seleccionados son conocidos por más de la mitad de los entrevistados, menos los proyectos relativos a la Conexión Sur, ligados a la llegada del AVE, y los relacionados con el parque arqueológico de Monteagudo, bautizado con el nombre de ‘Las Fortalezas del Rey Lobo’. Si observamos los resultados de las figuras 27 y 28, el grado de conocimiento de los distintos proyectos se incrementa entre los habitantes del centro (figura 27) frente a los de las pedanías (figura 28), salvo en los proyectos relativos a la Vía Verde de la Costera Sur; entre los ciudadanos de izquierda frente a los de derecha, y notablemente entre los que usan internet o redes sociales para informarse de las actividades del Ayuntamiento frente a quienes no las usan.

De los once proyectos reseñados en el cuestionario, hay tres considerados como más importantes o prioritarios para el conjunto de los encuestados: “poner en valor la huerta y sus productos” (3,7), sobre el que hay bastante consenso en su importancia; soterrar las vías del tren a su paso por Murcia (3,5), de especial importancia entre los habitantes de los distritos del sur de la ciudad y ‘Conexión Sur’ (3,4, a pesar de su escaso grado de conocimiento).

Figura 28.- Valoración media de Proyectos 2019, pedanías



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de encuesta

Todos los proyectos obtienen una valoración positiva, aunque como se ha comentado, unos pocos aparecen como más prioritarios para los ciudadanos, coincidiendo con los más conocidos o los que más interés han despertado entre los vecinos del municipio.

Estos datos revelan que con mayor difusión comunicativa, más inversión publicitaria, y mejor traslación del relato de cada uno de los proyectos estratégicos, mejor valoraciones tienen los ciudadanos de ellos.

En la misma investigación se hace referencia también a las vías de comunicación preferidas por los murcianos para obtener información sobre el municipio y el Ayuntamiento. Los canales de comunicación favoritos de los murcianos.

Este elemento es importante debido al alto impacto que tienen unos canales de comunicación sobre otros, pero sobre todo para conocer el impacto que ha tenido en los últimos años la aparición de nuevas tendencias de comunicación, a través de las redes sociales. No es lo mismo diseñar una estrategia de comunicación para medios tradicionales que para medios online, y menos para redes sociales.

¿Cómo interactúa la ciudadanía de Murcia con las noticias difundidas por el gabinete de comunicación del Ayuntamiento? La primera pregunta de interés en la encuesta hace referencia al uso de internet o de las redes sociales para informarse sobre el estado del municipio (tabla 31).

A diferencia de lo que podríamos pensar, y explicado en gran medida por el alto porcentaje de población envejecida de Murcia -pese a que Murcia es una de las ciudades de España con mayor incremento de población joven-, tan solo el 51% de los encuestados utiliza internet o redes sociales para informarse de los temas municipales, frente a un 49% que afirma no utilizarlas.

Tabla 31.- Uso de internet o redes sociales para informarse sobre el municipio

	Total
Sí	50,80%
No	48,80%
No contesta	0,40%
Total	100,00%

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos de encuesta*

Además, dentro de esta categoría de personas que utilizan las redes sociales o internet para informarse, la mayoría aprovecha las fuentes online provenientes de medios de comunicación tradicionales, que en el caso de Murcia se ven representados por el diario La Verdad y el diario La Opinión de Murcia (tabla 32).

Tabla 32.- Tipos de acceso digital a la información municipal

Tipo		Total
Página web municipal	Sí	55,40%
	No	44,60%
	No contesta	0,00%
	Total	100,00%
Web de La Verdad	Sí	71,30%
	No	28,70%
	No contesta	0,00%
	Total	100,00%
Web de La Opinión	Sí	64,00%
	No	36,00%
	No contesta	0,00%
	Total	100,00%
Otras páginas web	Sí	24,90%
	No	68,30%

	No contesta	6,80%
	Total	100,00%
Redes sociales del alcalde	Sí	19,40%
	No	79,80%
	No contesta	0,80%
	Total	100,00%
Redes sociales del Ayuntamiento	Sí	31,50%
	No	68,00%
	No contesta	0,50%
	Total	100,00%
Redes sociales de La Verdad	Sí	42,10%
	No	57,70%
	No contesta	0,30%
	Total	100,00%
Redes Sociales de La Opinión	Sí	38,00%
	No	60,70%
	No contesta	1,30%
	Total	100,00%

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos de encuesta*

Las vías de información digital favoritas de los murcianos son las plataformas digitales del diario La Verdad (www.laverdad.es), para el 71,3% de encuestados, y del diario La Opinión (www.laopiniondemurcia.com), con un 64% de encuestados que acceden habitualmente a sus webs para obtener información sobre el municipio.

Por detrás de estos medios, destaca la propia página web del Ayuntamiento (www.murcia.es), a la que acceden el 55% de los encuestados que utilizan internet para informarse de la coyuntura, frente un 44,6% que afirma no utilizarla.

Por otro lado, y respecto a las redes sociales, estas tienen una menor incidencia como fuente de información, a excepción del caso de los jóvenes, donde parece tener un mayor porcentaje de uso frente a los más adultos, acostumbrados al uso de medios tradicionales de información. Las redes sociales más utilizadas para informarse son las propias de los medios tradicionales, como La Verdad (42%) y La Opinión (38%). Las redes sociales del Ayuntamiento son utilizadas por el 31,5% de los encuestados. El uso de la red social del alcalde como fuente de información desciende hasta casi un 20%.

Por último, se pregunta sobre el impacto de las diferentes redes sociales existentes en el proceso de obtención de información, pese a haber demostrado previamente que su uso es limitado en cuanto a información municipal se refiere.

Tabla 33.- Porcentaje de uso de redes sociales por tipo

Tipo		Total
Facebook	Sí	58,30%
	No	41,70%
	No contesta	0,00%
	Total	100,00%
Twitter	Sí	26,10%
	No	73,90%
	No contesta	0,00%
	Total	100,00%
LinkedIn	Sí	12,00%
	No	87,90%
	No contesta	0,10%
	Total	100,00%
	Sí	32,40%
	No	67,60%
	No contesta	0,00%
	Total	100,00%

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta*

Como podemos observar (tabla 33), Facebook es la red social favorita de los encuestados que utilizan internet para informarse de las noticias municipales con un uso cercano al 60%. Curiosamente, no es Twitter la red social que le sigue, sino Instagram, una red social en la que predomina la imagen, con un 32,4%.

En tercer lugar, Twitter aparece con un porcentaje de uso del 26% y finalmente la red social LinkedIn, una red social predominantemente de carácter laboral, para la búsqueda de empleo y el *networking*, con un 12%.

Por tanto, las estrategias de comunicación realizadas por el Ayuntamiento de Murcia deben ir enfocadas principalmente a generar contenido en los medios de comunicación tradicionales, principales fuentes de formación de la ciudadanía, ya sea a través de sus formatos físicos (periódicos, folletos, televisión, etc.) o a través de formatos online.

Comprender este hecho es básico para entender cómo los consumidores (en este caso los ciudadanos) perciben los objetos (los productos, las marcas, los valores). Como señaló la investigadora Morillo en su estudio sobre la Barcelona post-olímpica, “para que una marca consiga el éxito debe establecer una relación de comunicación directa y especial con sus consumidores, una comunicación atractiva y seductora que la destaque y la haga preferente por encima de sus competidores”. (Morillo, 2016:23)

Y es que, dentro del trabajo de investigación que estamos desarrollando, uno de los mejores ejemplos de caso de éxito de una estrategia de comunicación municipal asociada a la construcción de marca-ciudad, y a la comunicación de los diversos elementos que la componen, como los proyectos de remodelación de la ciudad, los grandes proyectos, o la comunicación de la visión de la ciudad, fue la realizada por la ciudad de Barcelona durante los años 80.

En 1984, y bajo la dirección de Enric Casas, se lanzó la primera campaña de comunicación del Ayuntamiento de Barcelona, que “pretendía explicar a sus ciudadanos que el momento de mejorar la ciudad había llegado”⁷⁹ (imagen 42). La mayoría de campañas publicitarias, pese a que estaban enfocadas al exterior de Barcelona y a la posición de la ciudad en el mundo, hacían referencia al esfuerzo ciudadano en la construcción de una gran ciudad.

Imagen 42.- Logo y eslogan de la campaña de comunicación municipal de Barcelona de 1984



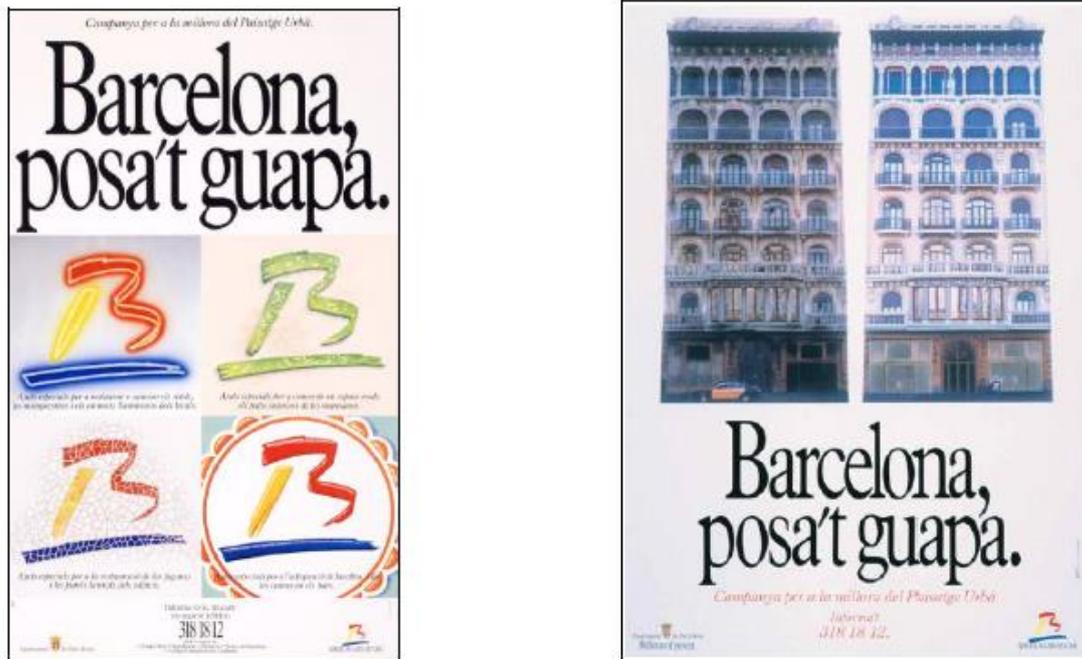
Fuente: Imagen extraída del Archivo municipal del Ayuntamiento de Barcelona

Al año siguiente del lanzamiento de esta estrategia se puso en marcha una segunda campaña de comunicación bajo el nombre de “*Barcelona posa't guapa*”, “*Barcelona, ponte guapa*” (imagen 43). Con esta campaña municipal se pretendía unificar la actuación ciudadana en torno a un objetivo común y mejorar

⁷⁹ Enric Casas fue director de Alcaldía y Comunicación Corporativa del Ayuntamiento de Barcelona entre 1984 y 2011

la implicación de los vecinos del municipio en el gran proyecto previo para la obtención de los Juegos Olímpicos del 92, y la revitalización de la ciudad a través de la protección y mejora del paisaje urbano.

Imagen 43.- Cartelería de la segunda campaña de comunicación municipal de Barcelona en 1985



Fuente: Imagen extraída de Morillo Palomo, C., (2016)

Continuaron así estas campañas de comunicación municipal asociadas a la construcción de la ciudad, como la desarrollada en el año 2003 bajo el nombre de “*Fem-ho bé*”, o traducido al castellano, “*Hagámoslo bien*”. Con esta campaña se seguía apostando por la implicación ciudadana y poniendo el énfasis “en la construcción de una ciudad que pretendía ofrecer una mejor calidad de vida y forjar una imagen de ciudad integradora que emprendía proyectos junto a la ciudadanía”. (Morillo, 2016: 180)

En el año 2008, se lanzó la última campaña que apelaba directamente a la ciudadanía, más como un cierre de época que como una campaña al uso, titulada “*Visca Barcelona*”, o traducido al castellano, “*Viva Barcelona*”. El objetivo, visualmente transmitido a través de la cartelería, era felicitar al ciudadano por el esfuerzo que había desarrollado durante los años previos, en el proceso de transformación de la ciudad, y una muestra del orgullo que deben sentir los vecinos del municipio por pertenecer a esa ciudad.

Sin embargo, tras la efectiva implantación de la marca Barcelona en el panorama nacional e internacional, se produjo un viraje de estrategia: se pasó de la importancia de la implicación ciudadana a un nuevo tipo de target, el sector privado, como nuevo *stakeholder* principal para potenciar el desarrollo de la ciudad.

Si bien desde 1984 a 2008 las campañas tenían un objetivo interno ligado a la reconstrucción de la ciudad ideal para vivir y, por lo tanto, era necesaria la implicación ciudadana en el proyecto, a partir de 2014 cambia el enfoque, se abre el canal de comunicación para incluir, no solo a ciudadanos y ciudadanas, sino que es una apuesta clara hacia los posibles cityusers de la ciudad: “Barcelona inspira”. Dicha campaña abre la puerta al público exterior para dejar ver al mundo una ciudad ya reconocida internacionalmente, que ha logrado posicionarse y que ha conseguido la singularidad, la notoriedad y el prestigio que requieren las ciudades marca mostrando así, no solo la ciudad, sino su marca con el objetivo de seguir encontrando el reconocimiento y la admiración para construir un posicionamiento determinado de marca-ciudad en el entorno de las ciudades globales importantes. (Morillo, 2016: 182).

En resumen, las campañas de comunicación gestionadas por el Ayuntamiento de la ciudad Condal (1984 a 2014) han tenido un enfoque de diálogo local dirigido a la ciudadanía y a los usuarios de la ciudad. El nuevo programa de comunicación “*Barcelona Inspira*”, puesto en marcha a principios de 2014, recoge los atributos destacados de la ciudad y muestra una Barcelona basada en un posicionamiento de ciudad del diseño, de la creatividad y del vanguardismo. De esta manera la ciudad se ofrece como inspiradora con el objetivo de ocupar una posición destacable para la atracción del talento, la inversión y los negocios y, conseguir, de esta forma, un lugar preferente en el mapa de las ciudades *globalesbusiness friendly*. Como afirma la autora, “es a partir de aquí que se puede observar un giro en cuanto al posicionamiento que la ciudad ha configurado después del éxito mediático y turístico internacional de la ciudad que celebró los Juegos Olímpicos de 1992”. (Morillo, 2016: 191).

La estrategia de comunicación seguida en Barcelona es, sin lugar a dudas, el modelo de éxito que estamos buscando, pero no hay que obviar que han sido necesarias tres décadas y muchos vaivenes políticos para implantar una marca de ciudad de referencia.

Murcia está en proceso. Ha comenzado a implantar los elementos de la variable Comunicación, pero todavía no lo ha conseguido, ni entre los elementos de la comunicación primaria, ni en los de la comunicación secundaria que determinamos en el capítulo II.

Tabla 34.- Grado de implementación de los elementos de la variable
Comunicación

Comunicación Primaria	Landscape Strategies	Remodelación visual de la ciudad	
	Infrastructure Projects	Grandes proyectos urbanos	
	Organisational and Administrative Structure	Modernización de la Administración	
	City Behaviour	Visión de la ciudad y eventos culturales	
Comunicación Secundaria	Campañas de publicidad	Eslogan	
		Logos	
		Temas	
		Número de campañas de publicidad	

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis metodológico

Como vemos en la tabla 34, si bien es cierto que los elementos de la comunicación primaria han comenzado a implantarse en el último periodo de análisis, todavía distan mucho de alcanzarse como factor de éxito, según resuelven todas las técnicas que hemos utilizado para medir este factor.

La transformación de la ciudad, a través de grandes proyectos urbanos, la recuperación de espacios para el visitante, y en general la remodelación visual de la ciudad empezó a realizarse en los últimos años. Podemos decir que está en proceso de conseguirse, porque estos elementos están dentro del proyecto estratégico de ciudad.

Más alejados están los objetivos de la comunicación secundaria, en cuanto a eslóganes, logos, y campañas de publicidad, que adolecen todavía de una visión estratégica efectiva, constante en el tiempo, perseverante y coherente, como han manifestado en el cuestionario Delphi la mayoría de los expertos.

La comunicación estratégica no puede basarse en improvisaciones, sino que tiene que partir del conocimiento estadístico de los canales preferidos por

los receptores para informarse, de sus preferencias, de sus simpatías, de sus gustos, como hemos adelantado en este apartado. Cualquier estrategia de éxito no se desarrolla en un año ni en dos. Primero tiene que existir la voluntad real de ponerla en marcha, con medios y presupuestos, detectar las variables, y esa voluntad debe convertirse en liderazgo para alcanzar los objetivos buscados.

5.3.- Infraestructuras

Precisamente, otra de las variables detectadas en esta investigación es la de las Infraestructuras, tanto las grandes infraestructuras vertebradoras, como las relativas a los equipamientos básicos y servicios esenciales.

En una primera aproximación cuantitativa, y tras analizar, según la metodología aplicada, los equipamientos básicos de Murcia y de las otras tres ciudades de referencia con modelos de éxito, podemos asegurar que el municipio de Murcia cuenta con los servicios esenciales necesarios para atender las demandas de vecinos, turistas y visitantes (centros de atención primaria, farmacias, bibliotecas, comercios, etc.), pero mantiene un déficit de plazas hoteleras considerable y en general de servicios turísticos (tabla 35).

Tabla 35.- Equipamientos básicos del municipio de Murcia

	Murcia	Barcelona	Málaga	Vitoria
Centros de atención primaria	64	53	24	15
Farmacias	191	336	252	77
Bibliotecas	18	40	5	13
Actividades comerciales minoristas	6.012	27.155	9.632	2.957
Camas hospitalarias	2.217	14.739	2.700	811
Locales de restauración	2.459	7.407	4.095	1.408
Plazas hoteleras	4.352	14.003	11.839	2.456

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Murciaencifras.es, Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía, Instituto Nacional de Estadística y Ministerio de Sanidad

Si observamos el número de infraestructuras sanitarias, Murcia dispone con una red muy amplia de centros de atención primaria, muy superior al de las otras tres ciudades. En cuanto a camas hospitalarias o farmacias, la comparativa por población sería prácticamente similar en todos los casos, si tenemos en cuenta a la población censada.

En contra, existen mayores diferencias si analizamos las instalaciones turísticas. Las plazas hoteleras del municipio de Murcia están muy alejadas de las que tienen Barcelona o Málaga. Incluso si comparamos las plazas hoteleras en términos per cápita, Vitoria, la capital de Álava, está muy por encima de Murcia.

Este déficit de infraestructuras turísticas que sufre el municipio de Murcia se convierte en crónico si abordamos las grandes infraestructuras procedentes del Estado, aeropuerto y ferrocarril, principalmente.

El municipio de Murcia tuvo que esperar al año 2019 para abrir el Aeropuerto Internacional de la Región, situado en la pedanía murciana de Corvera. Barcelona, Málaga y Vitoria cuentan desde hace décadas con aeropuertos de referencias internacionales, y próximos a los centros urbanos.

Tabla 36.- Datos de pasajeros por aeropuerto en 2019

Puesto	Aeropuerto	Total	% Inc 2019 /s 2018
2	BARCELONA-EL PRAT J.T.	52.686.314	5,0%
4	MALAGA-COSTA DEL SOL	19.856.299	4,4%
24	AEROPUERTO INTL. REGIÓN MURCIA	1.112.513	-14,4%
34	VITORIA	174.022	23,5%

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos de AENA*

En el primer año de funcionamiento (tabla 36), el Aeropuerto de Murcia alcanzó un total de 1.112.513 pasajeros, lo que supuso una reducción del 14,4% respecto al total del año 2018, cuando el anterior aeropuerto, ubicado en la Academia General del Aire de San Javier, recibió a un total de 1.273.774 pasajeros.

El aeropuerto de Barcelona, por su parte, es el de mayor tráfico de pasajeros de todas las ciudades ejemplo de casos de éxito. Málaga ocupa la

segunda posición, con 19.859.299 pasajeros en un año. Vitoria-Gasteiz tuvo tan solo 174.022 pasajeros en el año 2019, sin embargo, fue el aeropuerto que mayor crecimiento experimentó respecto al año 2018, con un aumento en el número de pasajeros del 23,5% interanual.

En el aeropuerto de la Región de Murcia operan, hasta el momento, un total de diez compañías aéreas, algunas de las más importantes en capacidad anual de transporte de pasajeros:

- Air City Grupo
- Binter Canarias
- Easyjet
- Jet2.com
- Norwegian
- Ryanair
- Smartwings
- TUI
- Volotea
- Vueling

Además, el aeropuerto de Murcia tiene conexión con las siguientes ciudades:

- Amberes
- Asturias
- Barcelona
- Bilbao
- Birmingham
- Bournemouth
- Bristol
- Bruselas
- Dublín
- Glasgow
- Gran Canaria
- Londres
- Manchester
- Palma de Mallorca
- Praga
- Southend
- Tenerife

La inversión destinada al Aeropuerto Internacional de la Región de Murcia alcanzó los 280 millones de euros, desde su concesión en el año 2007 hasta su puesta en marcha, en el año 2019. Son muchos los problemas y pleitos relacionados con la apertura del aeropuerto, lastrando su imagen y repercutiendo en una mala valoración por parte de los murcianos. Imagen que se ve aún más denostada por el parón que ha supuesto en todo el mundo la crisis sanitaria del coronavirus. La denominación del nuevo aeropuerto con el nombre de Juan de

la Cierva, ilustre inventor murciano del autogiro, puede suponer un acicate para mejorar su reputabilidad.

Otro déficit histórico en el municipio es el de las infraestructuras ferroviarias, y en este ámbito merece una atención especial la llegada de la línea de Alta Velocidad [AVE].

Barcelona estrenó el AVE en 1992, coincidiendo con los Juegos Olímpicos; Málaga en 2007; y Vitoria, como Murcia, tendrá que esperar, como mínimo, hasta el año 2023, en ambos casos por los retrasos que supone el soterramiento de las vías.

La línea del AVE a la ciudad de Murcia se encuentra dentro del proyecto de construcción Nuevo Acceso Ferroviario de Alta Velocidad de Levante Madrid – Castilla La Mancha – Comunidad Valenciana – Región de Murcia. En el momento de realizar este trabajo, el AVE ha llegado a todas las capitales de provincia de todas las Comunidades Autónomas, como pactaron los gobiernos regionales con el Ministerio de Fomento en el año 2000, a todas, menos a Murcia.

Para el desarrollo de esta infraestructura, se creó en el año 2006 la Sociedad Murcia Alta Velocidad, en la que el Gobierno de España participa con un 66% de la financiación total de las obras, la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia con un 26%, y el Ayuntamiento de Murcia con un 8%.

El proyecto supone una inversión total de 600 millones de euros, de los cuales casi 60 millones forman parte de la cuantía dotada por el Ayuntamiento de Murcia.

Según el informe elaborado por la Consejería de Fomento e Infraestructuras de la Región de Murcia, en colaboración con el Instituto de Turismo de la Región de Murcia y la Universidad de Murcia, “las estimaciones realizadas sobre la llegada del AVE a Murcia sugieren que el efecto más probable es ligeramente superior a los 180.000 viajeros al año. La mayoría de esos nuevos usuarios de tren serán personas de nacionalidad española, correspondiendo tan solo el 19% de los nuevos usuarios de tren a personas de nacionalidad extranjera, lo que supone un total de 32.400 viajeros extranjeros más”.⁸⁰

Si nos remitimos a los datos turísticos del municipio, Murcia recibió un total de 98.153 viajeros extranjeros en 2019. En caso de que el AVE hubiese llegado a Murcia en el mismo año habría incrementado la llegada de turistas extranjeros a Murcia en 32.400 más, lo que supondría un incremento del 33%, hasta los 130.553 visitantes extranjeros.

Otras infraestructuras de relevancia en el ámbito del transporte, y que suponen una conexión fundamental para la atracción de turistas nacionales e internacionales, y la proyección internacional de la marca son:

- El Corredor Mediterráneo

⁸⁰ Europa Press, “La llegada del AVE habría incrementado el número de turistas a Murcia hasta un 33%”, 6 de febrero de 2018

- La línea de Cercanías Alicante – Murcia
- La Autovía del Mediterráneo A-7

El Corredor Mediterráneo supone la transformación de las vías nacionales en una doble vía ferroviaria de Alta Velocidad, que discurrirá desde la frontera francesa hasta Algeciras, uniendo ciudades tan importantes como Barcelona, Valencia, Alicante, Murcia y Málaga, y conectándolas a su vez con el resto de Europa. De esta manera, Murcia estará conectada con la red transeuropea que vertebrará Europa de Norte a Sur (imagen 44). “3.500 kilómetros que concentrarán el 54% de los habitantes y el 66% del producto interior bruto de la Unión Europea, impulsando la competitividad de nuestro continente.”⁸¹

Entre los principales objetivos del Corredor, destacan:

- Aumentar la frecuencia de trenes
- Reducir casi a la mitad los tiempos de transporte
- Mejorar la competitividad
- Impulsar el turismo
- Desarrollar el comercio internacional
- Mejorar la sostenibilidad de la infraestructura de transportes
- Mejorar las conexiones con zonas logísticas e industriales

Imagen 44.- Trazado del Corredor Mediterráneo en España



Fuente: Imagen extraída de la web del Corredor Mediterráneo

⁸¹Corredor Mediterráneo, 2018, disponible en <https://elcorredormediterraneo.com/>, [6 febrero de 2018]

En cuanto a las cercanías, Murcia cuenta con la línea C1 que conecta la ciudad con el municipio de Alicante. La ciudad de Alicante es una de las principales receptoras de turistas extranjeros, especialmente en temporada de verano, y su aeropuerto, en el Altet, se ubica entre los cinco primeros de España.

La ampliación de esta línea entre estas dos ciudades permitiría atraer un alto número de viajeros para visitar la ciudad de Murcia, tanto a nivel nacional como internacional. La línea C1, tiene paradas en Murcia El Carmen – Beniel – Orihuela Miguel Hernández – Callosa de Segura – Albatera Catral – Crevillente – Elche Carrús – Elche Parque – Torrellano – San Gabriel – Alicante; y tiene un promedio de tiempo de viaje en torno a 1 hora y 20 minutos.

En total, la línea recorre casi 72 kilómetros, y funciona gracias a unas locomotoras instaladas entre 1981 y 1984. Su antigüedad, deterioro e impuntualidad (cerca al 90%) suele acarrear quejas constantes entre sus usuarios. Según fuentes de Renfe, “por cada 43 trenes programados al día en la línea C1 hay 10 retrasos; 126 en los 430 al mes y 1.548 retrasos de los 10.343 viajes anuales”.⁸²

En julio de 2019, Renfe anunció, en su Consejo de Administración, la licitación y compra de 38 trenes híbridos de Cercanías por un valor de 365,6 millones de euros, renovando los 11 trenes modelo 592, más moderno y ecológico, lo que permitirá optimizar los viajes y reducir considerablemente la contaminación.

Otra infraestructura estratégica es la autovía del mediterráneo A-7, una de las principales arterias de transporte rodado de España, y el tramo de Murcia – Alicante, uno de los más transitados (tabla 37). Esta vía de comunicación es especialmente utilizada por el turismo nacional para visitar Murcia, y su construcción tuvo lugar a principios de los años 90. En total, y para 2020, las estimaciones del Ministerio de Fomento situaban al tráfico rodado de turismos individuales entorno a los 49.252 vehículos diarios, y cerca de 7.500 vehículos pesados cada día.

⁸²RENFE, 2019, disponible en <https://www.informacion.es/vega-baja/2019/10/24/quejas-usuarios-cercanias-retrasos-hora-5296331.html>, [7 de febrero de 2019]

Tabla 37.- Evolución del tráfico rodado en la A-7 a su paso por Murcia

ESTIMACIÓN IMD EN A7 HASTA 2018, EN MU-326-2					CALZADA DERECHA		CALZADA IZQUIERDA	
AÑO	TASA DE CRECIMIENTO PREVISTA	IMD (vh/día)	%p	IMD Pesados (vh/día)	IH100	%p en IH100	IH101	%p en IH100
2014		44.044	15,12	6.659	1.468	0,1604	1.423	0,1458
2015	1,12%	44.537	15,12	6.734	1.485	0,1604	1.438	0,1458
2016	1,12%	45.036	15,12	6.809	1.501	0,1604	1.455	0,1458
2017	1,44%	45.685	15,12	6.908	1.523	0,1604	1.476	0,1458
2018	1,44%	46.342	15,12	7.007	1.545	0,1604	1.497	0,1458
2019	1,44%	47.010	15,12	7.108	1.567	0,1604	1.518	0,1458
2020	1,44+1/3 inducción	49.252	15,12	7.447	1.642	0,1604	1.591	0,1458
2021	1,44+1/3 inducción	51.601	15,12	7.802	1.720	0,1604	1.667	0,1458
2022	1,44+1/3 inducción	54.062	15,12	8.174	1.802	0,1604	1.746	0,1458
2023	1,44%	54.840	15,12	8.292	1.828	0,1604	1.771	0,1458
2024	1,44%	55.630	15,12	8.411	1.855	0,1604	1.797	0,1458
2025	1,44%	56.431	15,12	8.532	1.881	0,1604	1.823	0,1458
2026	1,44%	57.244	15,12	8.655	1.908	0,1604	1.849	0,1458
2027	1,44%	58.068	15,12	8.780	1.936	0,1604	1.875	0,1458
2028	1,44%	58.904	15,12	8.906	1.964	0,1604	1.902	0,1458
2029	1,44%	59.752	15,12	9.035	1.992	0,1604	1.930	0,1458
2030	1,44%	60.612	15,12	9.165	2.021	0,1604	1.958	0,1458
2031	1,44%	61.485	15,12	9.297	2.050	0,1604	1.986	0,1458
2032	1,44%	62.370	15,12	9.430	2.079	0,1604	2.014	0,1458
2033	1,44%	63.268	15,12	9.566	2.109	0,1604	2.043	0,1458
2034	1,44%	64.179	15,12	9.704	2.140	0,1604	2.073	0,1458
2035	1,44%	65.103	15,12	9.844	2.170	0,1604	2.103	0,1458
2036	1,44%	66.040	15,12	9.985	2.202	0,1604	2.133	0,1458
2037	1,44%	66.991	15,12	10.129	2.233	0,1604	2.164	0,1458
2038	1,44%	67.956	15,12	10.275	2.266	0,1604	2.195	0,1458
2039	1,44%	68.935	15,12	10.423	2.298	0,1604	2.226	0,1458
2040	1,44%	69.928	15,12	10.573	2.331	0,1604	2.259	0,1458

Fuente: Tabla extraída del Ministerio de Fomento

En el ámbito de la movilidad, todas las ciudades apostaron en la última década por el tranvía como modelo de transporte, aunque su implantación no ha sido hasta ahora rentable. Murcia tiene en una línea que conecta el centro de la ciudad con las Universidades y los centros comerciales, y está implantando un nuevo modelo de movilidad que alterne el autobús eléctrico, como el Bus de Tránsito Rápido [BTR], con los sistemas de movilidad individual: patinetes eléctricos, motos y bicicletas.

En el modelo de ciudad del siglo XXI, la implantación de los carriles bici ha sido generalizada en todas las ciudades. En el caso de Murcia su construcción generó un debate social que todavía continúa. Durante el mandato 2015-2019 se construyeron 145 kilómetros de vías ciclables, posicionando la ciudad de Murcia entre las diez primeras ciudades de España con más kilómetros de

carriles bici. Ahora están en construcción otros 21,5 kilómetros de bicivías, que permitirán vertebrar todo el centro de la ciudad y conectar con las pedanías más cercanas. Barcelona, por su parte cuenta con 308 kilómetros de carriles bici y vías para bicicletas, Málaga ha implantado 44 kilómetros, y Vitoria es la segunda ciudad de España con más extensión de carriles bici por habitante, con 145 kilómetros.

En general, los Ayuntamientos están haciendo también importantes inversiones en infraestructuras municipales que aportan valor añadido a la marca de ciudad, apostando por la inversión en investigación y desarrollo tecnológico, ligado al medio ambiente. Es el caso del conocido como ‘asfalto frío’, implantado en Murcia, dentro del proyecto *Life Heatland*, cuyo objetivo “busca minimizar el efecto de calor urbano mediante el uso de nuevos aglomerados de alta reflectancia –asfalto en frío, ‘*coolpavement*’–con menos almacenamiento solar que los convencionales.”⁸³ El proyecto está financiado parcialmente por la Unión Europea, con un presupuesto total de 1,3 millones de euros y una inversión prevista durante tres años.

La apuesta por el medio ambiente que han comenzado a implantar las principales ciudades del mundo, tiene su exponente en Murcia con el Plan de Infraestructuras Verdes Urbanas (tabla 38). Con una dotación superior a los 5 millones de euros, este plan de futuro permitirá adecuar más de 400.000 metros cuadrados de espacios verdes municipales.

Tabla 38.- Objetivos del Plan de Infraestructuras Verdes Urbanas

	Objetivos
1	Mejorar el medio ambiente y la calidad del aire, reduciendo la contaminación, las emisiones de CO2 y el efecto invernadero. “Todo ello a través de la ampliación de las zonas verdes, con más vegetación y nuevo arbolado, pues estos son excelentes filtros para los contaminantes urbanos y sus pequeñas partículas y generan innumerables beneficios para la salud, además de aportar sombra natural y mejorar la temperatura”, destaca el concejal.
2	Ampliar y mejorar las zonas biosaludables del municipio para fomentar la vida sana y los hábitos saludables y el deporte, como el <i>running</i> , <i>crossfit</i> , calestenia, <i>workout</i> , fútbol, baloncesto y deportes urbanos, como el trial o el <i>skate</i> .

⁸³ Comisión Europea, 2018, “El proyecto LiEl proyecto Life Heatland prueba en Murcia un asfalto frío que reduce la contaminación en las ciudades”, disponible www.healtandlife.eu, [24 de enero de 2018]

3	Disponer de más zonas de sombra para aumentar el confort y el número de horas efectivas de uso de los parques, pensando especialmente en los mayores y en los más pequeños de la casa.
4	Aumentar la seguridad. Estos espacios se dotan de las medidas más exigentes, abastecidas de caucho y con valla perimetral para garantizar la protección de los más pequeños.
5	Volver a convertir el agua en un elemento central de los jardines del municipio
6	Apostar por la eficacia de recursos y en especial por la eficiencia hídrica.
7	Hacer un control inteligente de los espacios verdes municipales para una gestión más eficiente de los recursos.
8	Construir zonas más accesibles para que puedan ser disfrutadas por todas las personas.
9	Aumentar el número de zonas estanciales.
10	Crear zonas para el encuentro familiar, la participación ciudadana y las reuniones socioculturales.

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos del Ayuntamiento de Murcia*

Este tipo de plan ambiental es común en todas las ciudades que apuestan por un modelo de futuro. Tanto los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, como la Agenda Urbana 2030, tienen entre sus prioridades la defensa del medio natural y de los ecosistemas ligados a las ciudades. En el caso de Vitoria, este modelo le sirvió para obtener el título de Capital Verde Europea en el año 2012. Murcia, por su parte, cuenta con una red de infraestructuras hidráulicas, las acequias en la huerta, provenientes de los árabes, que ha sido valorada por todos los expertos como uno de los factores de éxito por el que puede diferenciarse y competir con las demás ciudades.

Como hemos visto en este apartado en el que hemos analizado todos los elementos relativos a las infraestructuras, tanto estatales como locales, queda demostrado que son un factor de éxito para la implantación de la marca de ciudad, pero que todavía no han llegado a desarrollarse en el caso de Murcia (tabla 39).

Tabla 39.- Grado de implantación de los elementos de la variable Infraestructuras para su análisis en periodos

Infraestructuras	Número de obras públicas realizadas durante el periodo de estudio.	
	Porcentaje (%) de Inversión en Infraestructuras durante el periodo de estudio	
	Número de Infraestructuras esenciales durante el periodo de estudio: educación, sanidad, comercio y transportes.	
	Número de noticias (titulares) relacionadas con grandes infraestructuras del municipio durante el periodo de estudio.	

Fuente: *Elaboración propia a partir del análisis metodológico*

El número de obras realizadas durante el periodo de estudio es inferior al del resto de ciudades que han implantado modelos de éxito. El porcentaje de inversión en infraestructuras procedentes del Estado es cinco veces inferior si la comparamos con Málaga, y hasta diez veces menor si lo hacemos con Barcelona. En términos globales ese porcentaje representa el fracaso que durante este periodo ha sufrido el desarrollo de infraestructuras en el municipio de Murcia.

Los déficits históricos que ha habido en el municipio de Murcia en materia de infraestructuras pueden verse reparados en los próximos años si se mantiene el ritmo de inversión generado en el último periodo de análisis y si comienza a normalizarse la situación creada por el coronavirus, que ha cambiado todos los parámetros de movilidad y comunicación.

5.4.- Atractivos de la ciudad

Los atractivos de la ciudad, como se ha visto en el marco metodológico, hacen referencia a los distintos elementos municipales que dotan de contenido a los procesos de atracción, principalmente de turistas y visitantes. Destacan, en primer lugar, los lugares representativos dentro de un espacio municipal, y por otro lado, los espacios de ocio, ya sean exclusivamente de tiempo libre, como parques, jardines o plazas; o culturales y patrimoniales, históricos o monumentales.

Pero, por encima de todo, la importancia relativa de esos atractivos se demuestra mediante un elemento secundario a tener en cuenta, y cuyo resultado es, a su vez, principal objetivo en la mayoría de planteamientos a la hora de realizar una estrategia de marca-ciudad: el turismo.

En el caso de Murcia, y solo durante el año 2019, la ciudad recibió un total de 383.845 visitas de residentes en España, y 97.960 visitas de personas procedentes del extranjero.

Sin embargo, otras ciudades como Málaga o Barcelona obtuvieron unas cifras ciertamente superiores. En el caso de Málaga, la ciudad recibió un total de 538.597 visitas por parte de ciudadanos procedentes de España y 872.504 visitantes procedentes del exterior.

Para Barcelona, las cifras superan los millones de visitantes anuales. En total, a lo largo de 2019, la ciudad Condal recibió un total de 1.1446.925 visitantes procedentes del territorio nacional, y una suma de 7.070.966 visitantes de otros países.

Vitoria simboliza el polo contrario, con una atracción turística mucho menor en comparación al resto de ciudades ejemplos de casos de éxito en la implantación de la marca-ciudad. La capital de Álava recibió a lo largo de 2019 un total de 220.860 viajeros procedentes de España, frente a los 76.532 viajeros extranjeros.

Así, podemos observar en la (tabla 40), que tanto Vitoria como Murcia obtienen la mayor parte de sus visitas del turismo nacional, mientras que Málaga y, especialmente, Barcelona, tienen una marca-ciudad mucho más arraigada a nivel internacional, del que obtienen el mayor porcentaje de visitas anuales.

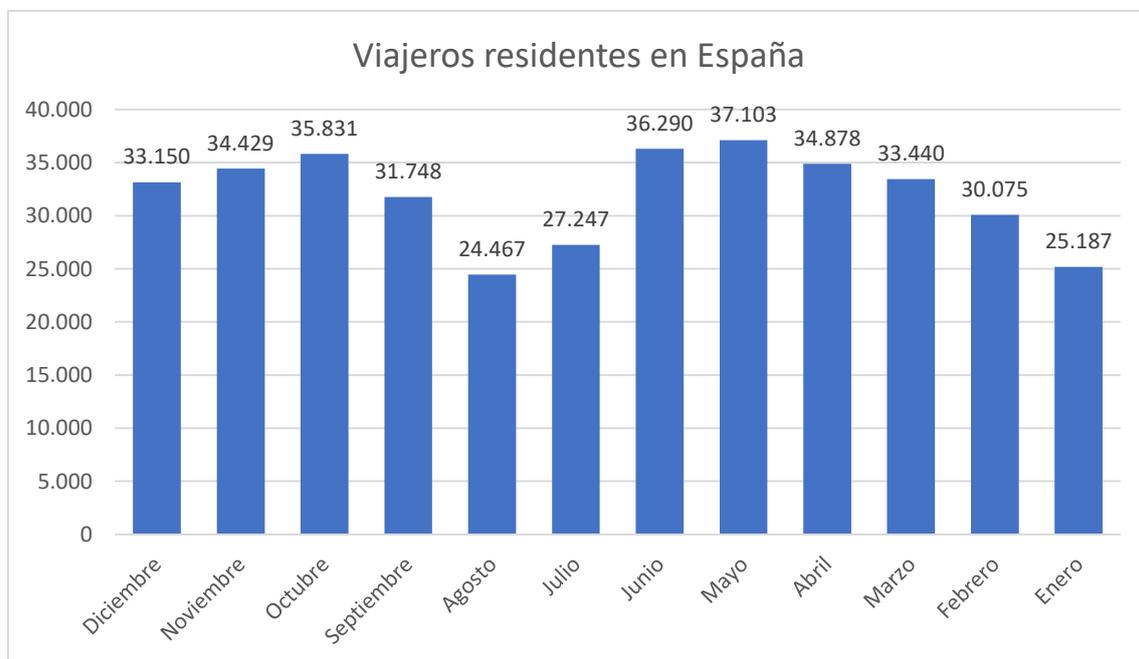
Tabla 40.- Distribución de visitas turísticas por municipio en 2019

	Viajeros en 2019	
	Nacionales	Extranjeros
Murcia	383.845	97960
Málaga	538.597	872.504
Barcelona	11.446.925	7.070.966
Vitoria	220.860	75.532

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE

Además, el número de viajeros que acuden a Murcia, a lo largo del año, procedentes de otras partes de España es un turismo no estacional, pues se mantiene similar prácticamente en todos los meses del año (figura 29).

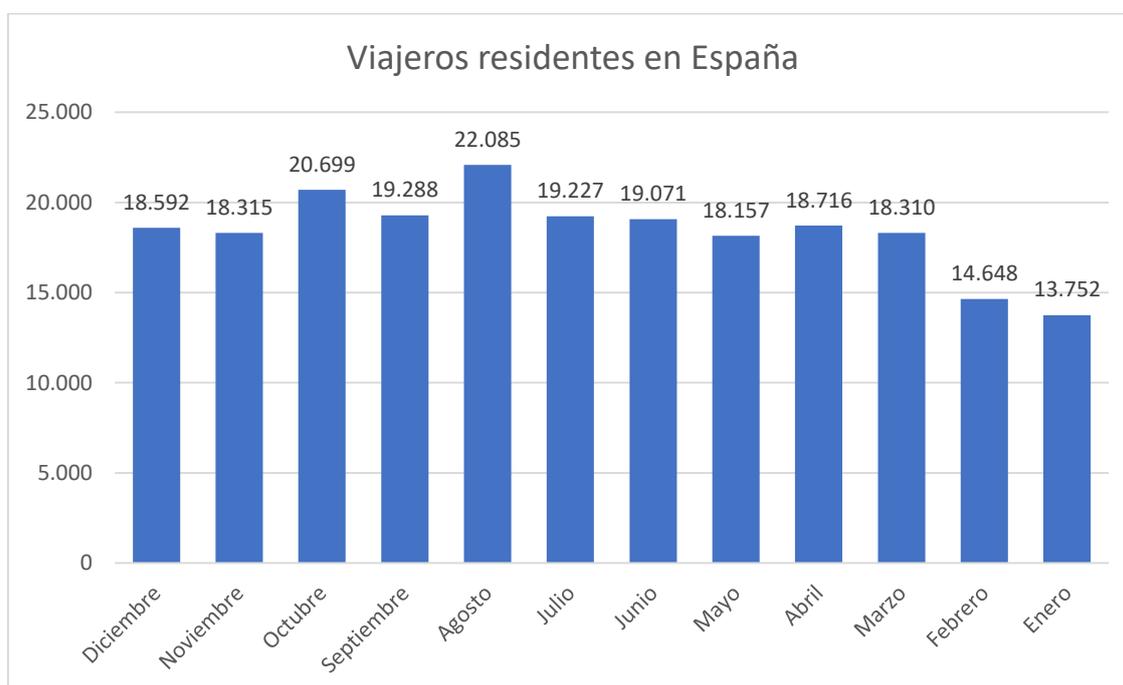
Figura 29.- Viajeros procedentes de España a Murcia en 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE

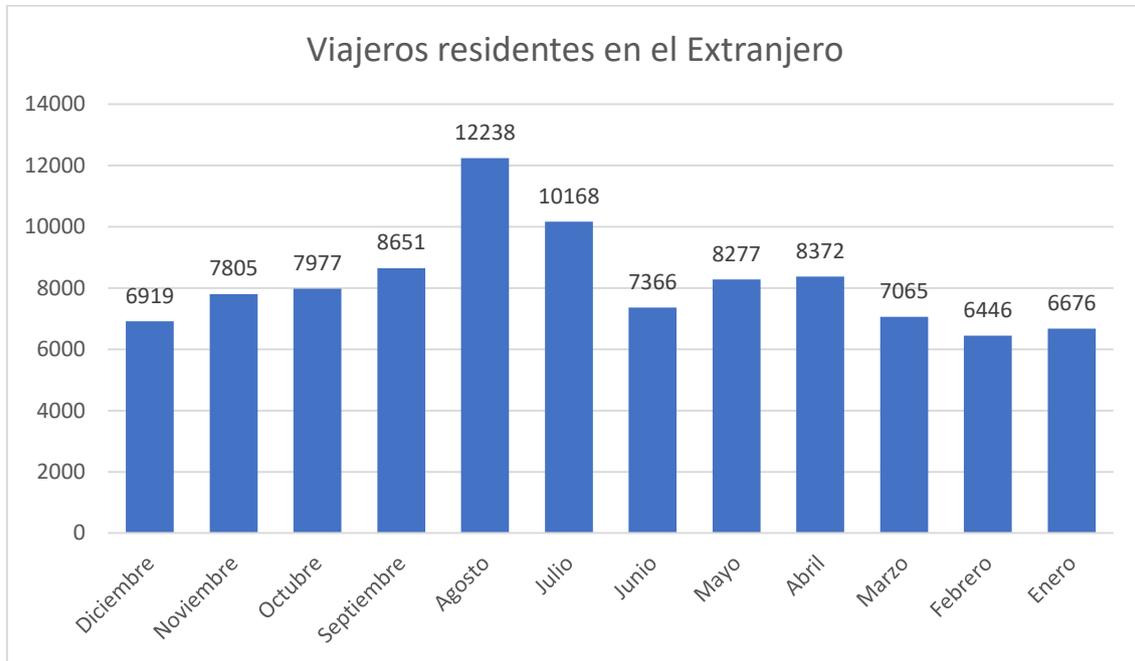
Estos datos contrastan, por ejemplo, con la variación del turismo nacional en lo que respecta a la distinción norte/sur en el movimiento de viajeros. En el caso de Vitoria (figura 30), ciudad más fría de las estudiadas, el turismo nacional se concentra en los meses más calurosos del año, mientras que Murcia, ciudad con la temperatura media más alta de las estudiadas, el turismo nacional se concentra principalmente en los meses primaverales.

Figura 30.- Viajeros procedentes de España a Vitoria en 2019



Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos del INE*

Sin embargo, respecto a los viajeros que llegan a España desde el extranjero, la distribución es similar en todos los municipios estudiados. Por ejemplo (figura 31), en el caso del municipio de Murcia, las visitas extranjeras se producen principalmente a lo largo de julio y agosto, los meses más calurosos, coincidiendo con los meses vacacionales de verano. El turismo de sol y playa es un factor fundamental en la atracción de turistas extranjeros durante esta época.

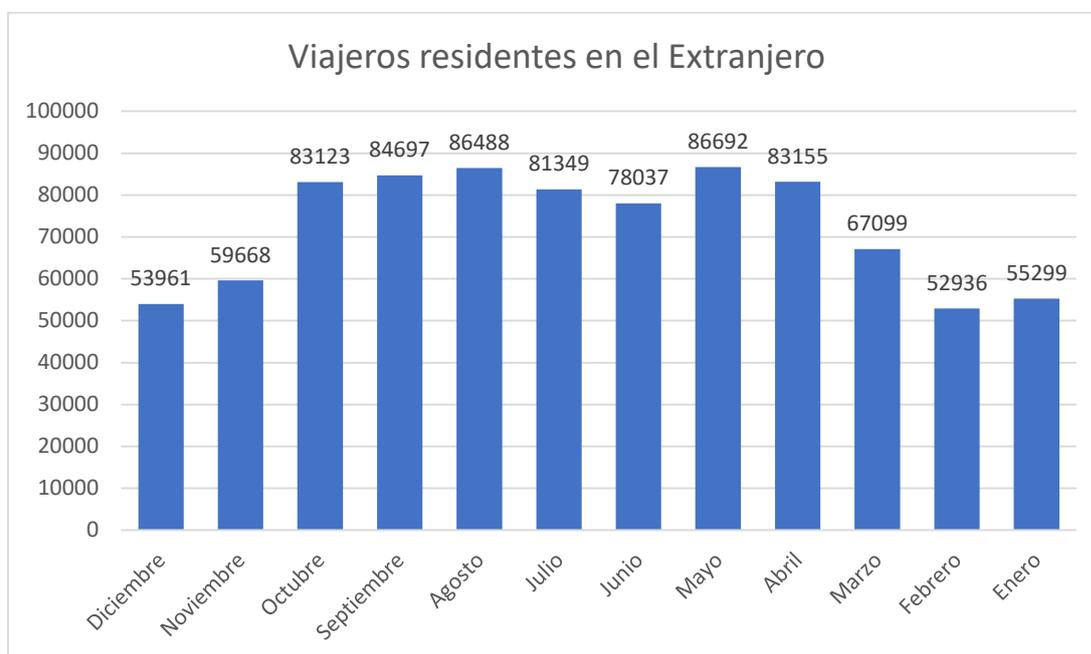
Figura 31.- Viajeros procedentes del extranjero a Murcia en 2019

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE

Y es que no toda marca turística internacional tiene que ir encaminada al turismo de sol y playa. El caso de Málaga, por ejemplo, a pesar de la similar incidencia que tienen los meses de verano en el turismo, la tendencia se mantiene al alza también a lo largo de otros meses como mayo, septiembre y octubre (figura 32).

Este hecho pone de relieve la efectividad de la marca a nivel internacional, del valor de marca asociado a la ciudad y las características de atracción turística de la misma. El valor fundamental recae, en el caso de Málaga, en el factor cultural y museístico de la ciudad, y que se ha convertido en un 'Puerto Home' de referencia internacional, lo que le permite un turismo más prolongado a lo largo del año, y no reducido a los meses de verano.

Figura 32.- Viajeros procedentes del extranjero a Málaga en 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE

Respecto a las pernoctaciones, las estancias nocturnas que se realizan en los espacios hoteleros de los municipios, podemos obtener unos datos también de interés para reconocer la influencia de la atracción turística de la ciudad (tablas 41 y 42).

Para el caso del municipio de Murcia, en el año 2019 se produjeron un total de 588.406 pernoctaciones de personas residentes en España, frente a un total de 195.438 pernoctaciones de residentes en el extranjero. Esto supone una media de 1,5 pernoctaciones por visitantes nacionales y 2 pernoctaciones por visitante extranjero. Es decir, acuden más visitantes nacionales a Murcia, pero su estancia es más corta que la de los visitantes extranjeros.

En Málaga, durante el año 2019 se produjeron un total de 953.315 pernoctaciones de personas residentes en España frente a 1.833.563 pernoctaciones de personas residentes en el extranjero. Si volvemos a hacer el paralelismo entre visitantes y pernoctaciones, observamos que de media un visitante español realiza 1,77 pernoctaciones frente a 2,1 de media de los visitantes extranjeros. Es decir, de nuevo los extranjeros emplean más tiempo en visitar la ciudad que los nacionales. Sin embargo, también podemos observar que los visitantes nacionales emplean más noches de hotel en la ciudad de Málaga que en la ciudad de Murcia.

Por su parte, Vitoria es la ciudad con mayor tiempo de pernoctación entre el turismo nacional, con una media de 1,93 pernoctaciones anuales. Vitoria

obtiene un total de 427.212 pernотaciones anuales de residentes en España, frente a tan solo 220.860 visitantes internacionales. En términos de estancia de residentes en el extranjero, el dato es similar al de Murcia, con una media aproximada de 2 pernотaciones.

Barcelona es la ciudad con más pernотaciones por residentes en el extranjero, con una media de 2,66 pernотaciones por visitante. Esto significa que es la ciudad, de las presentes en este estudio, en la que más tiempo dedican los extranjeros a visitar. La marca Barcelona, por tanto, está mejor posicionada en el extranjero que el resto de sus competidoras, mientras que la marca Vitoria está mejor implementada en el territorio nacional.

Tabla 41.- Pernотaciones por municipios en 2019

	Pernотaciones	
	Nacionales	Extranjeros
Murcia	588406	195438
Málaga	953315	1833563
Barcelona	2536327	18835090
Vitoria	427212	158160

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos del INE*

Tabla 42.- Pernотación media por viajeros y municipios en 2019

	Pernотaciones	
	Nacionales	Extranjeros
Murcia	1,53	2,00
Málaga	1,77	2,10
Barcelona	0,22	2,66
Vitoria	1,93	2,09

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos del INE*

Además de los datos turísticos, que pueden estar contaminados por otros elementos externos a la capacidad de atracción de una marca-ciudad, existen otros elementos intrínsecos a la ciudad, los elementos de atracción primaria, como definimos en el capítulo II.

Es importante tener en cuenta, como se acaba de mencionar, que el turismo es un elemento volátil, pues depende de ciertas seguridades externas que deben ser mantenidas intactas para asegurar un correcto desarrollo del mismo en términos de competencia entre ciudades o países.

No hay mejor ejemplo que la crisis que atraviesan las sociedades modernas a causa de la pandemia de la COVID-19 que ha azotado el mundo en el año 2020. La crisis sanitaria provocada por el virus ha generado una crisis de carácter estructural en la mayoría de economías modernas, especialmente las sustentadas en la base del turismo.

El turismo requiere, en primer lugar, de la posibilidad de viajar, de la libertad de movimiento y la nulidad de restricciones en los mismos términos, para poder desarrollarse completamente. La crisis sanitaria ha obligado a cerrar fronteras, limitar movimientos y guardar cuarentenas en la mayoría de países de Europa, América y Asia. Este hecho ha supuesto un descenso sin comparación en las tasas de viajeros y pernoctaciones en España, obteniendo escenas difícilmente imaginables hace apenas unos meses.

Por ello, los atractivos de la ciudad, han coincidido la mayoría de los expertos entrevistados para este trabajo, no deben ir enfocados exclusivamente a la atracción de turismo extranjero, sino a dotar de espacios de atracción, de orgullo y admiración, a los propios habitantes y visitantes de la ciudad.

En este sentido, a lo largo de esta última década, el Ayuntamiento de Murcia ha puesto en marcha una serie de proyectos estratégicos con el objetivo de revitalizar el patrimonio histórico de la ciudad, y poner en valor sus elementos monumentales como estrategia de atracción y de recuperación de la gran trayectoria histórica, mayormente olvidada, de la ciudad Murcia.

De estos proyectos destacamos ocho:

- La recuperación del Yacimiento de San Esteban.
- La recuperación de la Cárcel Vieja
- La puesta en marcha de la Senda Verde de la Costera Sur
- La recuperación del Cuartel de Artillería
- La construcción del pulmón verde de Murcia Río
- La peatonalización de la principal arteria urbana de la ciudad, la avenida Alfonso X El Sabio
- La recuperación de la muralla Medieval de Murcia
- La recuperación y puesta en valor del parque arqueológico de Monteagudo: Las fortalezas del Rey Lobo.

En las otras ciudades analizadas, la recuperación del patrimonio histórico ha sido un factor prioritario dentro de las respectivas estrategias de desarrollo urbano y concienciación social. En Málaga, por ejemplo, son muchos los ejemplos de patrimonio histórico artístico recuperados, museístico y monumental. En Vitoria, su cinturón verde se ha convertido en un verdadero referente para sus vecinos y visitantes. Y, por supuesto, Barcelona, que antes de los Juegos Olímpicos comenzó una transformación radical de su centro histórico y monumental, todavía continúa hoy con actuaciones emblemáticas de recuperación patrimonial, como la desarrollada en la Sagrada Familia.

En cuanto a los espacios de ocio, cultura y tiempo libre, el municipio de Murcia, y según los datos del Servicio Municipal de Parques y Jardines, cuenta con 4,3 millones de metros cuadrados de espacios verdes (tabla 43). Como ya hemos adelantado, Murcia tiene un territorio muy amplio, comprendido entre casco urbano y las pedanías, y cuenta con 845 parques y jardines.

Entre los jardines más grandes del municipio de Murcia, podemos encontrar los siguientes:

Tabla 43.- Principales jardines del municipio de Murcia por tamaño

Principales jardines de Murcia
Jardín del Malecón tiene 46.734m ² .
Jardín del Salitre tiene 26.522m ² .
Jardín de Floridablanca tiene 12.988 m ² .
Jardín de La Seda tiene 27.432m ² .
Parque de Fofó tiene 15.717m ² .
Jardín de la Constitución tiene 14.372m ² .
Jardín de las Tres Copas tiene 38.455 m ² .
Jardín de Teniente Flomesta tiene 13.174 m ² .
Jardín Residencial La Granja (El Palmar) tiene 17.754 m ² .
Estación Sericícola (La Alberca) tiene 17.791 m ² .
Jardín Tomás y Valiente (Puente Tocinos) tiene 8.229 m ² .
Nuestra Señora de Atocha (Santiago y Zairaiche) tiene 13.530 m ² .
Jardín Montegrande (Torreaqüera) tiene 19.351 m ² .
Jardín Monteazahar (Beniaján) tiene 8.702 m ² .

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos del Servicio de Parques y Jardines del Ayuntamiento de Murcia.*

Con respecto a los atractivos intangibles para el ocio y el tiempo libre, ya hemos abordado las cuatro grandes fiestas que se producen a lo largo del año: La Semana Santa murciana, las Fiestas de Primavera, con el Bando de la Huerta y el Entierro de la Sardina, la Feria de Septiembre, con los Moros y Cristianos, y la Navidad de Murcia.

Estos elementos de carácter festivo se entremezclan con grandes eventos musicales y de ocio, como el Festival Internacional de Folclore del Mediterráneo, el festival internacional de Pop-Rock SOS 4.8, hoy *Warm-up*, el *AnimalSound* de música electrónica, o el festival *Lemon Pop*.

Por otro lado, Murcia cuenta con dieciséis museos, alguno de reconocido prestigio internacional como el museo Ramón Gaya, o el museo Salzillo. En concreto, y hemos resumido en la (tabla 44), los museos que podemos encontrar en el municipio de Murcia son:

Tabla 44.- Museos en el municipio de Murcia

Museo	Descripción
Museo de la Catedral	Ubicado en la sala capitular y antiguo claustro del siglo XIV de la Catedral, abrió al público en 1956 y ha sido objeto de una profunda remodelación hace pocos años.”
Museo Salzillo	El museo está compuesto por espacios totalmente diferentes que se funden armoniosamente: la iglesia de Nuestro Padre Jesús, construcción barroca del siglo XVII y la arquitectura vanguardista del nuevo edificio
Museo de la Ciudad	Ubicado en la antigua casa de la familia López-Ferrer, una edificación del siglo XIX cuyos orígenes hay que buscar cinco siglos atrás.
Museo de Santa Clara	Junto con la Catedral, es el monumento que mejor refleja la historia de Murcia desde la Edad Media hasta nuestros días. El edificio fue palacio de emires musulmanes en los siglos XII y XIII, alcázar de monarcas castellanos y real monasterio de religiosas clarisas desde 1365 hasta nuestros días
Museo Arqueológico	Se trata de un espacio didáctico que alberga importantes colecciones procedentes en su mayor parte de yacimientos arqueológicos de la Región de Murcia. Un total de 17 salas, distribuidas en dos plantas ofrecen al visitante un completo recorrido por la historia de la evolución humana, desde el Paleolítico hasta la Edad del Bronce pasando por la protohistoria e historia hasta los periodos cristiano y visigodo.
Museo de Bellas Artes	Ubicado en el popular barrio de Santa Eulalia, es una de las instituciones de más raigambre en Murcia. El museo cuenta con dos pabellones: Pabellón Cerdán, que alberga la exposición permanente

	y el Pabellón Contraste, para exposiciones temporales y centro de documentación.
Museo Ramón Gaya	El museo expone la obra de Ramón Gaya, uno de los mejores pintores murcianos contemporáneos, Premio Nacional de Artes Plásticas, Medalla de Oro de la Ciudad de Murcia y Premio Velázquez de las Artes
Museo de la Ciencia y el Agua	Inaugurado en 1996, es uno de los museos dedicados a la Ciencia de mayor prestigio en España debido a su intensa programación y continuas colaboraciones con entidades de gran relieve en el campo científico, así como por los diversos contenidos expositivos que generan de forma propia
Museo de la Universidad	El Museo de la Universidad de Murcia está situado en el Pabellón nº 4 del Antiguo Cuartel de Artillería Jaime I.
Museo Hidráulico Los Molinos del Río	El museo está integrado en un Conjunto de Interés Histórico-Artístico
Conjunto Monumental San Juan de Dios	El museo se sitúa en una deliciosa Iglesia del siglo XVIII, de planta oval, decorada con yeserías rococó y retablos de arquitecturas fingidas, obra del italiano Paolo Sístori
Museo Archicofradía de la Sangre	Inaugurado en 1994 con el propósito primordial de conservar su patrimonio y ofrecer al visitante una visión general de los bienes e historia de la Archicofradía, con esculturas que abarcan desde el s. XVII al s. XX
Museo Taurino	El museo se encuentra integrado dentro del club taurino de Murcia, hoy día, decano de los clubes taurinos del mundo
Acuario museístico de la Universidad de Murcia	Integrado en la Universidad de Murcia
Museo de Moros y Cristianos	En este Museo podemos encontrar trajes de cada cábila y mesnadas, estandartes, trajes de Reyes y Favoritas, la capa bordada de Lorca del Embajador moro y hay expuestos cuadros y fotografías representativas de las fiestas de artistas murcianos.”
Museo Sardinero	El Museo de la Agrupación Sardinera de Murcia, ocupa una superficie de 160 m2, en el Cuartel de Artillería de la Ciudad”.

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos extraídos de Murciaturística.es*

El término municipal alberga también cinco teatros, entre los que destaca el Teatro Bernal, el Auditorio Víctor Villegas, la Fílmoteca Regional Francisco Rabal, el Teatro Circo y el imponente Teatro Romea. Este emblemático y céntrico teatro fue inaugurado en 1862 bajo la denominación de Teatro de los Infantes, luego pasó a llamarse Teatro de la Soberanía Popular y, por último, Teatro Romea, una vez fallecido el actor:

El edificio sufrió a lo largo del siglo XIX dos aparatosos incendios (1877 y 1899), quedando tras el último sólo los muros. Las obras de reconstrucción tras los incendios y la importante rehabilitación sufrida en el año 1985 han hecho que este monumental teatro haya sido inaugurado en cuatro ocasiones. Es un edificio de fachada ecléctica con inspiración neoclásica y detalles modernistas. Los bustos de la parte superior central representan a Beethoven, Mozart y Listz y, sobre las ventanas, cuatro medallones con relieves de otros tantos dramaturgos murcianos.⁸⁴

La ciudad y las pedanías también disponen de once centros culturales y otra serie de centros juveniles de cultura y ocio. Se incluyen también aquí los grandes equipamientos de ocio y tiempo libre, en forma de centros comerciales, que son un reclamo para los turistas nacionales e internacionales, con un total de 10 grandes centros de ocio. Destaca, por ejemplo, el Centro Comercial Nueva Condomina, el Centro Comercial Thader, el Centro Comercial Atalayas, o el Centro Comercial de La Noria, que se sitúa en un entorno patrimonial de la huerta de Murcia.

En este ámbito, están los grandes monumentos del municipio de Murcia, principales focos de atracción de turismo a la ciudad, que podemos reunir en grandes elementos patrimoniales y monumentales. Por encima de todos, destaca la Catedral de Murcia. Construida durante cinco siglos, desde su comienzo en el siglo XIV hasta su finalización en el siglo XVIII, la Catedral alberga diferentes estilos de construcción: gótico, renacimiento y barroco. Está ubicada sobre la principal mezquita árabe que se alzaba en la ciudad en torno al 1300. La torre, imponente campanario que corona todo el *skyline* de la ciudad, mide 90 metros de altura, lo que la posiciona como la segunda torre más alta de toda España, solo por detrás de la Giralda de Sevilla.

Otro de los grandes atractivos de la ciudad en términos monumentales es el Santuario de la Fuensanta. El Santuario está ubicado en las faldas de la montaña que rodea a la ciudad, repleta de vegetación, ofreciendo un espacio de respiro y tranquilidad a escasos minutos del centro de la ciudad.

El Real Casino de Murcia, el Palacio Episcopal, el Palacio Almodí, el Paseo del Malecón o el Castillo de Monteagudo son otros elementos de imponente relieve entre las fachadas de Murcia.

⁸⁴Ayuntamiento de Murcia, 2020, disponible en <https://www.turismodemurcia.es>, [2 mayo 2020]

Si comparamos los atractivos turísticos de las otras tres ciudades analizadas, el modelo de Málaga es, posiblemente, el más acertado para observar la importancia de estos lugares de actividad y ocio en relación a la cultura.

En Málaga se ha llevado a cabo en los últimos años una serie de actuaciones durante el proceso de revitalización del Centro Histórico que han consistido en incentivar la rehabilitación privada, la redacción de proyectos singulares de plazas y calles, la renovación de instalaciones urbanas obsoletas, la mejora de la accesibilidad, la construcción de aparcamientos subterráneos y para residentes con el fin de reducir el impacto visual de los vehículos o la expansión de calles peatonalizadas, derivando todo ello en un incremento de la actividad urbana, del turismo, de la creación de nuevos establecimientos y del pequeño negocio, así como el retorno a las nuevas viviendas y viviendas rehabilitadas, para dar lugar a un centro histórico renovado y en desarrollo. De este modo:

Málaga ha vivido diversos impulsos e iniciativas recogidas en su mayoría en sus Planes Estratégicos, que han llevado a la transformación de distintas zonas de la ciudad, dotándoles de elementos atractivos al turismo, que gracias al aeropuerto internacional y a la red de trenes Alta Velocidad, puede acceder con facilidad y a precios relativamente asequibles. (De los Reyes, Ruiz y Zamarreño, 2017: 11)

En total, y según la propia web municipal del Ayuntamiento de Málaga, el municipio cuenta con más de 86 equipamientos culturales de primer nivel, divididas en diversas áreas temáticas:

- Cinco bibliotecas públicas municipales: la biblioteca Cristóbal Cuevas, la biblioteca Francisco Guillén Robles, la biblioteca Jorge Guillén, la biblioteca José María Hinojosa y la biblioteca Manuel Altolaquirre.
- Once centros culturales: la Sala Albéniz, la Casa de la Cultura Gerald Brenan, la casa del Consulado, el Centro de Encuentro Cultural, el Centro Ciudadano Asima, tres centros culturales, el parque de Huelin, etc.
- Seis centros de cine o multicine: Yelmo Cineplex, Rosaleda Multicines, Larios Cinesur Multicines, Cinesur Málaga Nostrum, etc.
- Diez galerías de arte: el taller Gravura, la Galería Javier Marín, La Galería Javier Román, la Galería de Arte La Casa Rosa, la Galería Cartel Fine Art, la Galería Benedito, La Galería Alfredo Viñas, etc.
- Treinta museos municipales, entre los que destacan los famosos museos de Picasso de Málaga en el Palacio Buenavista, el Museo Interactivo de la Ciencia y Tecnología, el Museo del Vino, el Museo de Málaga, el Museo de Semana Santa, el Centre Pompidou Málaga o el Museo Thyssen Málaga.

- Ocho infraestructuras de carácter cultural, como auditorios, sedes o edificios de reconocido prestigio, como la Segunda Casa de Picasso.
- Once salas de exposiciones artísticas, como la Sala de Exposiciones Gaia Museum, la Sala de Exposiciones del Ateneo de Málaga, etc.
- Seis teatros de carácter municipal, como el Teatro Alameda, el Teatro Cervantes de Málaga, el Teatro Cánovas, etc.

Málaga también tiene ocho grandes centros comerciales, como el Centro Comercial Bahía Málaga, Centro Comercial La Rosaleda, Centro Comercial Málaga Nostrum, etc.

El término municipal de Málaga cuenta con más de 500 espacios públicos comprendidos entre parques, jardines y playas. Solo en lo relativo a parques del municipio podemos encontrar más de 135 espacios verdes, sin contar parques infantiles o espacios deportivos.

Además, las siete playas del municipio suman un plus al atractivo turístico municipal, especialmente la playa de la Malagueta, o la playa de la Caleta.

El municipio dispone de 56 elementos de patrimonio histórico, entre monumentos, edificios históricos o espacios singulares. Destacan el Acueducto de San Telmo, la Abadía de Santa Ana, la Catedral y el Museo Catedralicio, diversos cementerios, iglesias y casas históricas, estatuas de gran valor como la realizada en honor a Hans Christian Andersen, etc.⁸⁵

Sin embargo, en términos de espacios medio ambientales y verdes es Vitoria-Gasteiz, la capital de provincia que mayor implantación ha conseguido (imagen 45). Pese a su pequeño tamaño, la ciudad disfruta de un anillo verde formado por una serie de parques que comprende un total de 30,8 kilómetros, además de los grandes espacios verdes que cuenta el interior de la ciudad, coronados por los principales parques de la ciudad, como el Parque de la Florida, en pleno centro y de estilo francés, que cuenta con árboles centenarios de aproximadamente 100 especies diferentes, o el Parque del Prado.

Según el propio Ayuntamiento, es una de las ciudades del mundo con más espacios verdes:

Vitoria-Gasteiz, con 46 m²/hab, es una de las ciudades europeas con más espacios verdes urbanos y periurbanos. Forman parte de la Infraestructura Verde Urbana de Vitoria-Gasteiz el Anillo Verde, los parques y jardines, las calles y plazas arboladas, las zonas verdes deportivas, los huertos urbanos, los arroyos que penetran en la ciudad, así como los espacios verdes asociados a infraestructuras viarias (como medianas y rotondas). Otros

⁸⁵Ayuntamiento de Málaga, 2020, disponible en <https://www.malaga.eu>, [18 de abril 2020]

*espacios menos convencionales son los solares o parcelas vacantes de la ciudad y las fachadas y tejados verdes.*⁸⁶

En conclusión, Málaga ha optado por un modelo cultural renovado y vinculado a la genialidad de Picasso y Vitoria ha apostado con decisión por el valor de marca asociado al medio ambiente, construyendo toda una estructura verde para potenciar la imagen de la misma y reforzarla entre los ciudadanos.

Imagen 45.- Anillo verde de Vitoria



Fuente: Imagen extraída del Ayuntamiento de Vitoria

Tras este análisis cuantitativo de los distintos elementos de la variable Atractivos de Ciudad, y teniendo en cuenta las distintas herramientas metodológicas que hemos aplicado, podemos concluir que el municipio de Murcia dispone de los elementos primarios necesarios para ofrecer una ciudad atractiva, pero no así ocurre lo mismo con los elementos secundarios, que definimos en el capítulo II.

⁸⁶Ayuntamiento de Vitoria, 2020, disponible en www.vitoria-gasteiz.org, [18 de mayo 2020]

Tabla 45.- Grado de implementación de los elementos de la variable Atractivos de la Ciudad

Elementos Primarios	Lugares de Actividad	Número de equipamientos culturales	
		Número de grandes locales de ocio	
		Número de Eventos y Fiestas reconocidas	
	Espacios de Ocio	Número de Monumentos	
		Número de Museos	
		Número de Parques y Jardines	
		Número de elementos de Patrimonio Cultural	
Elementos Secundarios	Turismo	Número de Viajeros por periodo	
		Número de Pernoctaciones por Periodo	

Fuente: *Elaboración propia a partir de las herramientas metodológicas*

Si observamos de manera individualizada estos elementos que hemos seleccionado (tabla 45), podemos asegurar que el municipio de Murcia cuenta con los lugares de actividad necesarios para hacer más atractiva la ciudad. Si comparamos con los otros modelos desarrollados, no existen grandes diferencias en cuanto a los elementos primarios (número de equipamientos culturales, grandes locales de ocio, ni eventos y fiestas reconocidas). Tampoco hay mucha diferenciación si abordamos los espacios de ocio (monumentos, museos, parques y jardines), aunque sí habría que hacer un esfuerzo mayor en relación al número de elementos de Patrimonio Cultural.

Mayores divergencias existen en los elementos secundarios, ligados en su mayoría al número de viajeros por periodo, y a las pernoctaciones de turistas nacionales e internacionales, donde Murcia todavía no ha alcanzado las cotas de excelencia y calidad que mantienen las otras ciudades con modelos de éxito. Este distanciamiento se debe, en su mayoría, a la falta de infraestructuras.

5.5.- Imagen de Marca

Hablar de imagen de marca en el municipio de Murcia es un tema bastante complejo debido a la duplicidad de logos, campañas, anuncios, etc., que se han producido a lo largo de las últimas décadas, con cambios constantes cada pocos años, y con un problema añadido, el cruce de las distintas marcas turísticas proyectadas de la Región de Murcia.

En primer lugar, hay que analizar la evolución de los distintos logos y eslóganes que han puesto en marcha los diferentes equipos de gobierno municipales y autonómicos en materia de turismo frente a la imagen gráfica municipal.

En el caso de la Región de Murcia, podemos hablar de cuatro cambios en la imagen de marca desde una perspectiva turística y con sucesivas variaciones que llegan hasta nuestros días.

En la Comunidad, en los años 80, se desarrolló el logo inicial de 'Costa Cálida' (imagen 46), para hacer referencia a los dos principales factores de atracción de turismo internacional de la Comunidad Autónoma, la costa y el clima. Según la propia definición del gobierno autonómico, el apelativo de 'Costa Cálida' surge de la siguiente idea:

Dos mares: Mar Menor y Mar Mediterráneo, sol e infinitas playas para todos los gustos. La Costa Cálida es el destino ideal para pasar unos días inolvidables de descanso sea invierno o verano. Elige entre sus cuatro

*zonas de costa: La Manga, Mar Menor, Mazarrón o Águilas y olvídate de la rutina.*⁸⁷

Imagen 46.- Logotipo turístico de la Región de Murcia en los años 80



Fuente: Imagen extraída de *murciaturistica.es*

Al comenzar el siglo XXI y hasta el año 2009, se renunció al concepto de `Costa Cálida`, para apostar por la marca `Murcia Turística` (imagen 47).

Imagen 47.- Logotipo turístico de la Región de Murcia



Fuente: Imagen extraída de *murciaturistica.es*

Este logotipo fue registrado oficialmente en la Oficina Española de Patentes y Marcas en febrero de 2002, y estaba a nombre del Instituto de Turismo de la Región de Murcia.

Sin embargo, tras el año 2009, y diversos intentos fallidos para renovar la imagen de marca de la Región, se consiguió, aunque no terminó de encajar su

⁸⁷ Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, disponible en <https://www.murciaturistica.com> , [7 octubre de 2019].

consolidación. Surgió entonces uno de los logos cuyo eslogan ha sido ampliamente reconocido, que apenas duró tres años hasta su eliminación y posterior modificación: 'Región de Murcia No-Typical' (imagen 48). Esta campaña publicitaria y turística fue creada por la empresa murciana de comunicación 'Germinal'.

Imagen 48.- Logotipo turístico de la Región de Murcia entre 2009 y 2012



Fuente: Imagen extraída de *murciaturistica.es*

La web Hosteltur recogía hace ahora más de una década el lanzamiento de la marca de la siguiente manera:

Según informó /.../ el consejero de Cultura y Turismo, Pedro Alberto Cruz, dicho eslogan culmina la primera fase de la campaña publicitaria que la Administración regional lanzó en Fitur, y que giraba alrededor del personaje de ficción Vladimir Karavatic (en referencia al experto internacional en city Branding, Mihalis Kavaratzis). La Región de Murcia ha encontrado su estereotipo, que no es otro que la inexistencia del mismo. Y por dicho motivo, añadió Cruz, Vladimir Karavatic está sumido en un "estado de depresión"... Este spot, al igual que la inserción de anuncios en prensa y radio, dará el pistoletazo de salida a la segunda fase de la campaña promocional de la Región de Murcia, que cuenta con un presupuesto global de tres millones de euros.⁸⁸

En aquel momento ya se vislumbraba la principal crítica, que se hizo posteriormente extensible al Ayuntamiento de Murcia. ¿Cuántas imágenes de marca estaban en circulación al mismo tiempo? La Región de Murcia contaba entonces con tres, una de carácter institucional, una digital y otra de carácter turístico.

⁸⁸Hosteltur, 2009, disponible en <https://www.hosteltur.com>, [12 de octubre de 2019]

Como afirman desde Branzai, un reconocido estudio de *branding* en España, “es cierto que las regiones, a veces necesitan identidades diferentes para algunas de las actividades que desarrollan, pero eso no significa olvidarse de la coherencia que hay que tener para construir un imaginario de marca. Podemos tener marcas adaptadas, pero bajo una arquitectura global, para crear un valor único de marca y no dispersar esfuerzos.” (Branzai, 2012)⁸⁹

Posteriormente, en enero de 2012 se decidió eliminar esta marca turística para crear una nueva, aunque esta vez siguiendo el mismo diseño que la anterior, de la mano de otra de las principales agencias de comunicación de la ciudad de Murcia, Portavoz. La nueva campaña pasó a denominarse: ‘Destino Región de Murcia’ (imagen 49).

Imagen 49.- Logotipo turístico de la Región de Murcia entre 2012 y 2014



Fuente: Imagen extraída de murciaturistica.es

De nuevo, esta campaña duró poco tiempo, dos años concretamente. Sin embargo, para su lanzamiento ya existían numerosos detractores por el escaso valor de marca que aportaba a la Región, explicando así su corta duración.

Desde Brandemia, otra de las principales webs de imagen de marca para consultores y empresas de España, volvían a criticar la escasa relación en la

⁸⁹Branzai, 2012, disponible en www.branzai.com, [3 febrero 2019]

construcción de las marcas. “Cada una de ellas con su propia identidad y sin contar con ningún ejercicio de arquitectura de marca que ayude a construir una imagen única y común de la región.” (Brandemia, 2012).⁹⁰

Finalmente se decidió por volver al desarrollo original del *branding* turístico de la Región de Murcia apostando nuevamente por ‘Costa Cálida’ (imagen 50).

Así, a finales de 2014 se presentó públicamente el nuevo logotipo, que surgió tras el fracaso inicial en el concurso público que se lanzó desde el gobierno regional, viéndose obligados a seleccionar unilateralmente a 11 empresas de la Región de Murcia para concursar por el diseño. La ganadora fue la agencia F33.

Imagen 50.- Logotipo actual turístico de la Región de Murcia



Fuente: Imagen extraída de murciaturistica.es

El consejero de Turismo durante la legislatura del lanzamiento de la nueva marca, Juan Carlos Ruiz, argumentaba:

El logotipo estaba formado por “el sol, la C de Costa Cálida y una sonrisa. Se trata de una marca que no nos llevará a replantear cambios en cortos periodos de tiempo, que es genérico y adaptable a cada producto turístico, que es cálido, representa nuestro sol, sencillez y la simpatía de los murcianos a través de una sonrisa. Además, es fácil de recordar, ofrece un toque de optimismo y consigue que el primer contacto con la Región sea una experiencia agradable. (Ruiz, citado por Brandemia, 2014)⁹¹

⁹⁰Brandemia, 2012, disponible en www.brandemia.org, octubre 2013, [5 de marzo de 2019]

⁹¹Brandemia, 2014, disponible en <https://www.brandemia.org>, mayo 2014, [5 de marzo de 2019]

Mención aparte merece el eslogan 'Murcia, qué hermosa eres', que, pese a no ser una campaña turística, y además de carecer de logotipo, se asentó con fuerza a finales de la primera década del siglo XXI gracias a la gala de televisión y las campañas realizadas en Televisión Española, siendo registrado oficialmente en la Oficina Española de Patentes y Marcas en diciembre de 2006. En este caso, no existía diferenciación entre Región de Murcia y municipio de Murcia.

Los distintos logos utilizados por la Comunidad compartieron espacio y tiempo con los diferentes logotipos turísticos lanzados por el Ayuntamiento de Murcia. La confusión creada por los distintos diseños se acentuó especialmente durante la etapa 2009 a 2014.

La imagen que ha intentado proyectar el Ayuntamiento de Murcia ha generado el mismo debate en cuanto a su arquitectura de marca. En el caso del Ayuntamiento, nos encontramos ante dos logotipos diferenciados, uno de carácter municipal y otro de carácter turístico. Además, se han ido creando otros logotipos y eslóganes en función de diversos programas o proyectos municipales que han podido crear cierta disonancia entre ellos.

Este logotipo, al igual que sucedía anteriormente, no ofrecía ningún tipo de valor de marca ni estrategia de *branding* más allá del propio diseño y la mención a Murcia, sin tampoco distinción entre Región o ciudad.

El Ayuntamiento lanzó entonces otra convocatoria para el diseño de la nueva imagen de marca de carácter turístico del municipio de Murcia, aunque sin modificar el contenido de la anterior marca. Se creó entonces el logotipo de 'Turismo Murcia' (imagen 51), jugando con la tipografía para incluir diversos elementos, como el sol y la huerta, y una imagen reconocida de Murcia, como es la torre de la Catedral.

Imagen 51.- Logotipo turístico del Ayuntamiento de Murcia



Fuente: Imagen extraída de murciaturistica.es

Este logotipo seguía careciendo de eslogan, de valor de marca asociado a la imagen, y de coherencia con la imagen de marca institucional.

En el año 2007, el entonces alcalde de Murcia, Miguel Ángel Cámara, decidió lanzar un proyecto de renovación de la imagen de marca del municipio de Murcia, lo que pudiera haber sido una oportunidad para homogeneizar la arquitectura de marca de la ciudad, aunque el resultado fue muy diferente.⁹²

El encargado de realizar la nueva imagen fue el diseñador Alberto Corazón, responsable también de crear la imagen de marca institucional del municipio de Murcia (imagen 52). Alberto Corazón, recientemente fallecido, era miembro de la Real Academia de Bellas Artes, fundador y presidente de la Asociación Española de Diseñadores Profesionales y diseñador galardonado internacionalmente.

Imagen 52.- Logotipo institucional del Ayuntamiento de Murcia



Fuente: Imagen extraída del Ayuntamiento de Murcia

En palabras del propio diseñador, el nuevo logotipo permitiría:

Ensalzar y amar lo antiguo y lo nuevo, y conseguiremos, a través de la marca, ofrecer la ciudad, sus servicios y oportunidades a sus vecinos y visitantes. El rojo es histórico en la ciudad, mientras que el amarillo simboliza el sol, el calor, y la tierra, y que además se pueden usar sobre blanco o superpuesto en blanco. (Corazón, 2009, citado por Montesinos, 2009:23).⁹³

⁹² Montesinos, MJ, 2007, “¿Murcia! Con signos de admiración”, La Verdad de Murcia, 10 de febrero de 2007:23

⁹³ Ídem

En 2014, la imagen turística desarrollada por el municipio de Murcia recoge por primera vez, de manera oficial, un valor de marca extraído de una investigación previa: Mu&cia, una ciudad para compartir (imagen 53).

Imagen 53.- Logotipo turístico actual del Ayuntamiento de Murcia



Fuente: Imagen extraída del Ayuntamiento de Murcia

El elemento fundamental de este nuevo logo es el color rojo similar al del logotipo institucional. Por primera vez, se comparte un elemento característico que dota de arquitectura de marca a los distintos logotipos, utilizando el mismo tono cromático de rojo y blanco, a pesar de modificar la tipografía.

Por otro lado, aparece un eslogan que genera un valor añadido a la marca: “Una ciudad para compartir”. Este eslogan recoge, como hemos visto anteriormente, un sentimiento compartido entre los habitantes de la Región de Murcia y que destaca como valor de marca: una ciudad cercana, cálida, transitable, apacible, con buena calidad de vida. Una ciudad que invita a recorrer sus calles, sus plazas, y participar de sus multitudinarias fiestas en torno a las múltiples asociaciones que dotan de gran dinamismo a la sociedad murciana, agrupaciones, peñas huertanas, cabildos, etc.

La agencia murciana Portavoz fue la encargada del diseño y elaboración de esta nueva imagen de marca, y fue el resultado de un proceso de investigación y análisis que se desarrolló durante más de un año. Según Portavoz, “el trabajo de campo incluyó cerca de 1.150 entrevistas a pie de calle -dentro y fuera de la región- y se crearon grupos de discusión y debate formados por profesionales

del sector, asociaciones, empresarios, etc. De este estudio se extrajo el principal concepto en torno al cual se construye la nueva identidad: compartir.”⁹⁴

La propia agencia Portavoz afirmaba que "la marca se relaciona con nuestra forma de ser con aquellos que nos visitan, acogedores y perfectos anfitriones. Eso se debe al buen clima, al sol, que marca nuestra forma de ser.”⁹⁵

En el momento de realizar esta tesis, el nuevo logotipo institucional del Ayuntamiento de Murcia utiliza, por encima de todo, el rojo como elemento diferenciador y una imagen más estilizada de la tipografía, destacando un elemento arquitectónico como punto central del logotipo, esbozando así el inicio de un valor de marca: el patrimonio (imagen 54).

Imagen 54.- Logotipo institucional actual del Ayuntamiento de Murcia



Fuente: Imagen extraída del Ayuntamiento de Murcia

En paralelo al logo institucional, el Ayuntamiento ha sacado a concurso la nueva imagen turística que promoverá los valores de marca reconocidos en el proyecto de ciudad: la huerta y el río Segura. Según dicho concurso, el nuevo logo deberá respetar los trazos de la imagen institucional y su versatilidad debe identificar en todo momento la imagen corporativa de la ciudad.

Comienza así la nueva etapa gráfica del Ayuntamiento de Murcia, y que llega hasta el momento de esta investigación, con un afianzamiento de la imagen en torno a los distintos organismos municipales, ampliamente reconocida entre la población, y utilizada en todos los elementos posibles, desde coches oficiales

⁹⁴Portavoz, 2014, "Portavoz desarrolla el nuevo posicionamiento turístico de Murcia", 4 de abril de 2014 disponible en www.ipmark.com , [7 Marzo de 2019]

⁹⁵ Faura, Romualdo, 2014, "Murcia vuelve a presentar marca turística, esta vez para la capital", Brandemia, 19 de noviembre de 2014, disponible en <https://brandemia.org/murcia-vuelve-presentar-marca-turistica-esta-vez-para-su-capital>, [7 de marzo de 2019]

y de los servicios municipales, hasta en los distintos elementos del mobiliario urbano.

Sin embargo, se siguen observando problemas de arquitectura de marca, especialmente a nivel digital. La propia web del Ayuntamiento de Murcia aún conserva logotipos institucionales anteriores, como los que aparecen en el margen derecho de la web, denotando así una carencia en cuanto a la imagen digital del Ayuntamiento. También coexisten nuevos logotipos e imágenes de marca de proyectos y campañas municipales con escasa relación de marca con las establecidas previamente, aunque aparecen algunos nuevos como la campaña 'Murcia Viva' (imagen 55).

Imagen 55.- Vista virtual de la web del Ayuntamiento de Murcia



Fuente: Imagen extraída de la web municipal del Ayuntamiento de Murcia

La última adquisición al catálogo de logotipos turísticos del Ayuntamiento de Murcia es el referente a la capitalidad española de la gastronomía (imagen 56). Pese a no constituir una modificación del anterior, pues está limitado a la duración del galardón, se vuelve a abandonar la arquitectura de marca para abordar un diseño novedoso, pero en esta ocasión, se debe a que se trata de un proyecto compartido entre el Ayuntamiento y la Comunidad.

Imagen 56.- Logotipo de Murcia Capital Gastronómica, 2020

Fuente: Imagen extraída del Ayuntamiento de Murcia

Como hemos podido observar, la gráfica del municipio de Murcia ha evolucionado a la par que la de la Región que lleva su nombre, y en estos momentos se siguen produciendo duplicidades importantes, como el hecho de que la propia web principal de turismo de la Comunidad Autónoma, cuyo logotipo y campaña se desarrolla bajo el lema 'Costa Cálida', se denomina "Murcia Turística", similar a los primeros logotipos turísticos del municipio de Murcia.

Esta problemática sobre la arquitectura de marca y la duplicidad de diferentes logotipos coexistiendo al mismo tiempo también sucede en otras ciudades que hemos analizado.

Respecto a la ciudad de Málaga, el recorrido de su imagen de marca ha estado permanentemente ligado a factores históricos y culturales:

Aunque existen antecedentes que algunos expertos retrotraen a la época musulmana, la Marca Málaga tiene sus orígenes en uno de los productos que antaño hicieran famosa a la ciudad: sus vinos dulces. La toma de conciencia del valor de la Marca "Málaga" se hace realidad, hace casi un siglo cuando la denominada Asociación Gremial de Criadores de Vinos (germen del Consejo Regulador) solicita el 5/02/1924 la inscripción de dicha marca ante los órganos pertinentes, siendo reconocida mediante la publicación en el Boletín Oficial de la Propiedad Industrial con fecha 16/03/1924.7. (De los Reyes, Ruiz y Zamarreño, 2017:37)

Málaga ha utilizado, en las últimas décadas, tres eslóganes e imágenes de marca que han variado considerablemente a lo largo de los años, vinculadas a la 'Costa del Sol'. Todas estas imágenes han sido utilizadas por las

instituciones públicas y el resto de organismos dependientes del municipio de Málaga, siendo creadas por el mismo Ayuntamiento.

Sin embargo, y desde hace doce años, existe una imagen de marca turística implantada en el municipio. Es el caso de 'Málaga, ciudad genial' (imagen 57). Registrada en la Oficina Española de Patentes y Marcas, fue puesta a disposición del municipio para un objetivo específico, aumentar el turismo. Esta marca se utiliza en todas las promociones y comunicaciones turísticas del municipio y aparece como logo-marca en todos los materiales gráficos y audiovisuales producidos, lo que ha permitido su implantación exitosa: "Se trata de un modelo consolidado, con una fuerte implantación en las redes sociales más frecuentemente utilizadas." (De los Reyes, Ruiz y Zamarreño, 2017:17)

Imagen 57.- Logotipo turístico del Ayuntamiento de Málaga, 2017

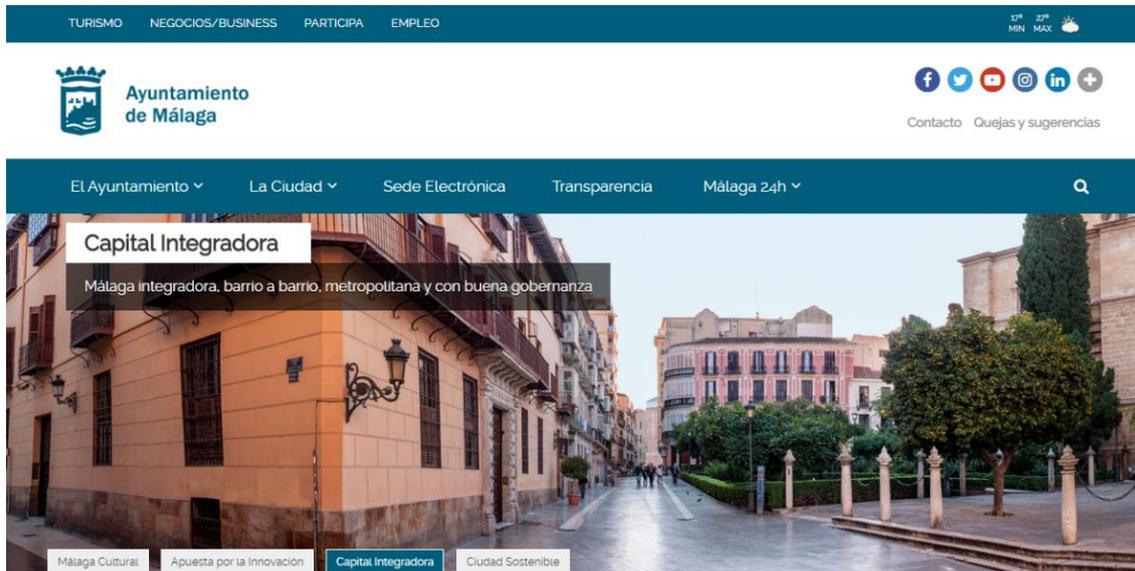


Fuente: Imagen extraída del Ayuntamiento de Málaga.

Este logotipo ha ido evolucionado en la tipografía hasta alcanzar el diseño anterior, con trazos referentes a Picasso, y que surgió de la misma área de Turismo del Ayuntamiento malagueño.

Al igual que en el caso de Murcia, el logotipo institucional del Ayuntamiento de Málaga es totalmente diferente. En este caso, nos encontramos con un logotipo moderno formado por el escudo de armas del municipio y el nombre de la ciudad, que abre la web municipal (imagen 58).

Ni si quiera se hace referencia al logotipo turístico en la propia imagen digital del Ayuntamiento de Málaga, que comparte con el logotipo institucional.

Imagen 58.- Vista virtual de la web del Ayuntamiento de Málaga

Fuente: Imagen extraída de la web municipal de Málaga, [marzo 2020]

El logo de Vitoria-Gasteiz, sin embargo, es un ejemplo de buenas prácticas en materia de imagen de marca y arquitectura de marca (imagen 58). El Ayuntamiento de Vitoria ha estructurado toda su web en torno a un mismo tema cromático, el verde, en relación a su posición de marca: el medio ambiente (imagen 59).

En primer lugar, el municipio de Vitoria ha desarrollado un logotipo turístico que ha implementado de manera homogénea en todo el municipio, y que ha sido adoptado como imagen de marca digital y, en gran medida, como imagen de marca institucional. Este logotipo surgió tras la declaración de Vitoria como Capital Verde Europea en el año 2012, y fue el pistoletazo de salida a su estrategia de *branding* de ciudad.

Imagen 59.- Logotipo turístico del Ayuntamiento de Vitoria



Fuente: Imagen extraída del Ayuntamiento de Vitoria, [marzo 2020]

Como podemos ver en la imagen siguiente (60), este logo ha sustituido al logotipo institucional, que todavía se mantiene, en la mayoría de apariciones de la imagen de marca. Consta del característico color verde y un eslogan que denota directamente el valor de marca asociado a la ciudad: “Green Capital”:

Imagen 60.- Vista virtual de la web del Ayuntamiento de Vitoria



Fuente: Imagen extraída de la web municipal de Vitoria, [marzo 2020]

Toda la arquitectura web del Ayuntamiento de Vitoria está diseñada entorno a una misma escala cromática, con diferentes tonalidades de verde y misma tipografía (imagen 61). Incluso los logotipos de otros organismos municipales comparten la misma arquitectura de marca al utilizar el verde como elemento característico, a diferencia por ejemplo del caso de Murcia. Este elemento es compartido también por el logotipo institucional, que, como se puede observar, queda relegado a un segundo plano.

Imagen 61.- Logotipo institucional del Ayuntamiento de Vitoria

Fuente: Imagen extraída del Ayuntamiento de Vitoria, [marzo 2020]

La imagen de marca del municipio de Murcia adolece, como hemos visto, de una unidad en el diseño que si han conseguido implantar otras ciudades con modelos de éxito. Los vaivenes que hemos descrito en la imagen de marca murciana hacen que todavía no se pueda considerar una variable conseguida, ya que la mayoría de los elementos de esta variable se encuentran en proceso de implementación (tabla 46).

Tabla 46.- Grado de implementación de los elementos de la Imagen de Marca

Imagen de Marca	Campañas de Comunicación	Porcentaje (%) de inversión en campañas de comunicación publicidad	●
		Logos	●
		Eslogan	●
		Temas	●

		Número de campañas de promoción de Murcia fuera del municipio	
	Percepción de imagen	Valoración del municipio de Murcia	
		Identificación con el municipio de Murcia	

Fuente: *Elaboración propia a partir de la metodología aplicada*

Los resultados de todas las herramientas metodológicas utilizadas para analizar la variable Imagen de Marca son coincidentes. Las campañas de comunicación desarrolladas en el municipio de Murcia no han calado en la población, en sus distintas variables. La inversión en publicidad ha aumentado, pero todavía no ha llegado a los niveles de otras capitales de provincia. Los logos, los eslóganes, y los temas seleccionados no han tenido, hasta el momento, un mensaje coherente y constante, lo que ha provocado que no terminen de calar en la población, aunque sí se ha detectado la voluntad de homogeneizar la imagen institucional y turística. El número de campañas en el exterior de Murcia es escaso, por no decir prácticamente nulo.

Estos condicionantes hacen que la percepción de imagen de Murcia todavía no se haya desarrollado con éxito, pero se avanza en conseguir una valoración y una identificación positiva con el municipio de Murcia.

5.6.- Personalidad e Identidad de los habitantes

La apuesta por el desarrollo de marca de la ciudad de Murcia se ha visto reforzada estos últimos años con la puesta en marcha de proyectos de investigación relativos a personalidad e identidad de los habitantes del municipio, paso previo para poder generar los valores asociados a la marca.

Entre las diversas actuaciones, destacan las llevadas a cabo a lo largo del año 2019 en materia de investigación aplicada mediante encuestas, entrevistas en profundidad y reuniones con expertos en materia de marca-ciudad para sentar las bases estratégicas del desarrollo de la misma.

Estas investigaciones permiten responder a los indicadores establecidos en el sexto factor determinante de esta investigación, la Personalidad e Identidad de los habitantes (tabla 47).

En primer lugar, y respecto a las percepciones externas de los ciudadanos del municipio de Murcia, es interesante reconocer cuál es su concepto o definición de la ciudad. Para ello, se establecieron una serie de factores obtenidos de las investigaciones tentativas y personales realizadas con anterioridad, que podían ser elementos fundamentales o compartidos entre los ciudadanos de lo que podría caracterizar a la ciudad de Murcia.

Tabla 47.- Posibles elementos definatorios de la ciudad de Murcia

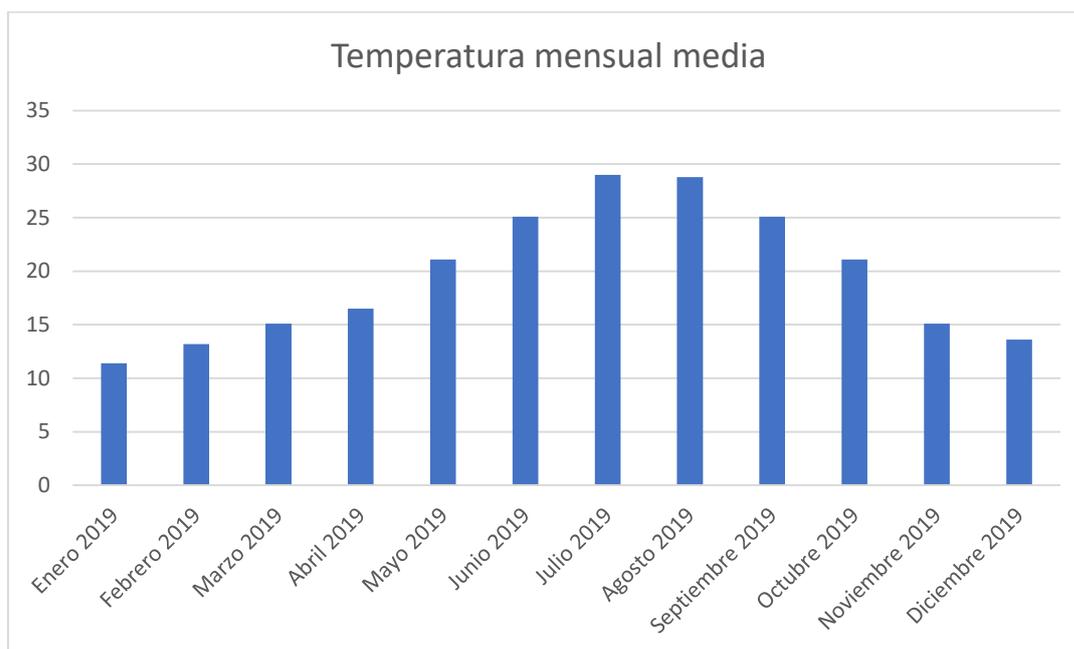
Elemento	Definición
1	Cercana, cálida, transitable, apacible, con buena calidad de vida.
2	Acogedora, generosa, alegre, vital, extrovertida, humilde, solidaria.
3	Luminosa, muchos días de sol, con buena temperatura, que invita a estar en la calle.
4	Con una gastronomía única, de gran calidad, mediterránea, con gran oferta y variedad.
5	Agrícola, donde el cultivo es un pilar fundamental de la economía.
6	Tradicional, con un gran arraigo de sus fiestas (Semana Santa, Fiestas de primavera, Fiestas de septiembre, Fiestas de Moros y Cristianos, Peñas huertanas, etc.).
7	Cultural, creativa, con un gran dinamismo y número de eventos pese a su tamaño pequeño-mediano.
8	Juvenil, universitaria, emprendedora, diversa, que genera investigación y conocimiento.
9	Con un entorno natural privilegiado como la huerta.

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos ofrecidos por el Ayuntamiento de Murcia (2019).*

Los resultados de esta primera tentativa de conocer qué opinan los murcianos de su municipio arrojaron unos valores ciertamente esperados (figura 34). En primer lugar, para los ciudadanos encuestados, el tercer elemento, “Luminosa, muchos días de sol, con buena temperatura, que invita a estar en la calle”, es la variable principal que podría definir a la ciudad de Murcia por encima del resto.

Este elemento es, sin lugar a dudas, el favorito por los encuestados, ya que Murcia es una de las ciudades de España con más horas de sol al año, con una media aproximada de 3.200 horas anuales. La temperatura media de la ciudad de Murcia está cercana a los 20 grados para el año 2019, según los datos del Instituto Nacional de Estadística [INE]. Además, a lo largo del año, la temperatura media más baja desciende solamente hasta los 11 grados, y la temperatura media más alta alcanza los 30 grados. Sin embargo, existen picos de temperatura mucho más elevados en los meses más calurosos del año, correspondientes a julio y agosto (figura 33).

Figura 33.- Temperatura media de Murcia en 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

Además, las precipitaciones anuales en el municipio de Murcia son bastante reducidas, concentrándose prácticamente durante dos meses al año, abril y septiembre, en los que podemos encontrar un mayor porcentaje. En el año 2019, las precipitaciones mensuales en el municipio de Murcia no superaron los 10 litros por metro cuadrado en la mayoría de meses, llegando incluso a cero

en febrero de 2019. Sin embargo, podemos encontrar también valores atípicos en el conjunto de precipitaciones en el mes de septiembre, coincidentes con los episodios de gota fría, o DANAS, que suelen azotar el sureste de España, con más frecuencia y violencia en los últimos años.

Estos datos contrastan, en mayor medida, con las ciudades ejemplos de caso de éxito de este estudio, especialmente con los datos de Vitoria-Gasteiz, con un índice de precipitaciones, horas de sol y climatología general muy diferente a la del municipio de Murcia.

En Barcelona, por ejemplo, la temperatura media anual es de 16.5 grados, cuatro grados menos que la ciudad de Murcia. Las precipitaciones medias anuales también son muy superiores a las de Murcia, con una media de 612 litros por metro cuadrado, y con una media mensual que no desciende de los 40 litros por metro cuadrado.

Málaga también supera a Murcia en media de precipitación anual, con un promedio de 469,2 litros, y una media de 71 días de lluvia al año. Cuenta con 2.901 horas de sol anuales y una temperatura media en torno a los 18.4 grados.

Es comprensible, por tanto, que el efecto del clima -resumido en mucho sol y buena temperatura anual- sea el factor diferencial de la ciudad de Murcia, ya que es la ciudad de estudio con mayor temperatura, horas de sol y menos precipitaciones de las analizadas, permitiendo a los habitantes permanecer largos periodos de tiempo fuera de sus domicilios, realizando mayor vida social, cultural y de ocio en la calle.

Este elemento, por tanto, está ligado al segundo valor fundamental del municipio de Murcia en materia de definiciones para los encuestados: Murcia es una ciudad “cercana, cálida, transitable, apacible, con buena calidad de vida”.

Pese a que el territorio total que ocupa el municipio es uno de los mayores de España, la realidad es que el casco urbano es fácilmente transitable a pie, y puede recorrerse en apenas cuarenta minutos. Dispone de la mayoría de servicios municipales, básicos -supermercados, colegios, centros deportivos, culturales, etc.- y de restauración y de ocio.

Murcia cuenta con una extensión de 885 kilómetros cuadrados, frente a Málaga, con 394 kilómetros cuadrados, Barcelona, en torno a 100 kilómetros cuadrados o Vitoria-Gasteiz, con 276 kilómetros cuadrados. Sin embargo, mientras que en el resto de ciudades ese espacio se corresponde exclusivamente a territorio urbano, alcanzando una densidad de población cercana o superior a los 1000 habitantes por kilómetro cuadrado, en el caso de Murcia la densidad de población solo alcanza los 520 habitantes por kilómetro cuadrado.

Todo ese espacio se corresponde a espacios de huerta y montaña, dotando de un espacio verde muy superior al resto de municipios estudiados en esta investigación. Así, Murcia se coloca en el cuarto puesto de ciudades con mejores condiciones de salud de toda España, según un ranking elaborado por

la Fundación BBVA, en la que se posiciona en primer lugar Toledo, seguido de Guadalajara y Madrid.

La calidad de vida, sin embargo, es algo más compleja en su medición. Mientras que diversas investigaciones posicionan a la Región de Murcia en los últimos puestos en referencia a la calidad de vida general, los habitantes del municipio no consideran que la ciudad tenga una mala calidad de vida. Pese a que Murcia se sitúa en el puesto 445 a nivel nacional de renta media disponible, con un valor de 21.739 euros, los reducidos precios del ocio, de la restauración y de otros elementos fundamentales, como la vivienda, hacen de Murcia una ciudad perfecta para vivir cómodamente sin necesidad de ganar grandes cantidades de dinero (tabla 48).

Tabla 48.- Renta bruta y disponible media por municipio

	Renta bruta (€)	Renta disponible (€)
Murcia	26.525	21.739
Barcelona	37.124	29.199
Málaga	25.674	21.314

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos del INE*

En el caso de Vitoria, pese a no poner homologar los datos ofrecidos previamente con los propios del municipio, podemos aseverar que la renta personal media para 2017, similar a la renta disponible, es de 21.083 euros. Sin embargo, la renta media familiar asciende hasta los 42.940 euros.

En tercer lugar, los encuestados posicionan la tradición de Murcia, sus costumbres y sus elementos característicos, expresados la mayoría de ellos en forma de festejos, como principal elemento definitorio del municipio. Para ello, los encuestados posicionaron el indicador “Tradicional, con un gran arraigo de sus fiestas (Semana Santa, Fiestas de primavera, Fiestas de septiembre, Fiestas de Moros y Cristianos, Peñas huertanas, etc.)” en la tercera posición de las posibles definiciones de la ciudad.

No es de extrañar que la Semana Santa de Murcia fuese declarada de Interés Turístico Internacional el 5 de abril de 2011. Como definen en la principal web de turismo de toda la Región de Murcia:

La Semana Santa Murciana es una de las más conocidas de toda la Región. Anualmente se recibe a miles de turistas procedentes de todas las partes del mundo. Desde hace años ostenta el reconocimiento de Interés Turístico Internacional. La Semana Santa Murciana mezcla lo

*artístico y lo espiritual. Son diez días intensos en los que las cofradías sacan sus mejores tesoros: pasos, nazarenos, flores, tambores y cornetas. En las procesiones tampoco faltan las monas de pascua, los caramelos e incluso viandas típicas. La procesión más característica es la del Viernes Santo por la mañana, en la que sale a la calle toda la obra de Francisco Salzillo.*⁹⁶

En total, 15 cofradías acompañan a imponentes motivos escultóricos en amplios recorridos cargados de espiritualidad, simbolismo y tradición, al que acuden miles de visitantes nacionales y extranjeros cada año.

Además, seguidamente a la Semana Santa, como vimos en el apartado anterior sobre la comunicación de las fiestas tradicionales, comienzan las reconocidas Fiestas de Primavera, el Domingo de Resurrección, al inaugurarse las barracas huertanas, organizaciones sociales en torno a peñas o colectivos que recuperan y reviven elementos culturales y sociales de la tradición huertana del municipio de Murcia. Entre las fiestas más importantes que se celebran durante esa semana, se encuentran tanto el Bando de la Huerta, como el desfile de la batalla de las Flores o el Entierro de la Sardina. Todas ellas muestran un fiel reflejo de la importancia de la huerta en la vida del municipio.

En cuarto lugar, los encuestados consideran que Murcia es, además, una ciudad que destaca por su gastronomía. Para los encuestados, Murcia es una ciudad con “una gastronomía única, de gran calidad, mediterránea, con gran oferta y variedad”.

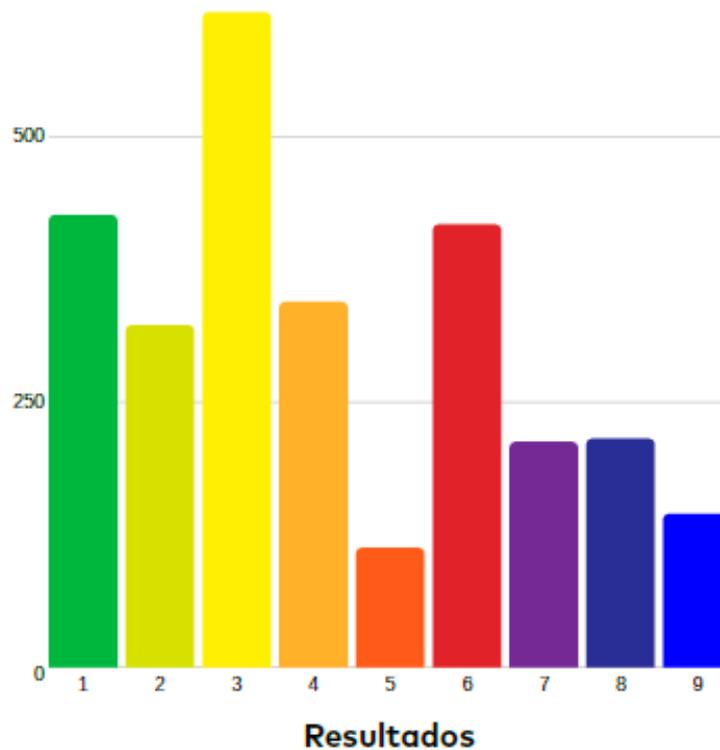
Murcia ha sido galardonada en 2020 (y repetirá en 2021 por la situación creada por el COVID-19) como la Capitalidad Española de la Gastronomía, recogiendo el testigo de la ciudad de Almería. Vitoria-Gasteiz también fue elegida en 2014 con la capitalidad gastronómica por sus sabores y platos de reconocido prestigio.

Como recoge el diario La Vanguardia, el galardón de capitalidad gastronómica es la “plataforma de promoción más potente del panorama gastronómico español y que a lo largo de 365 días convierte a la ciudad/territorio elegido en el destino español de moda y es cita obligada del turismo gastronómico en nuestro país.”⁹⁷

Murcia, considerada como la huerta de Europa por su calidad en relación a los productos provenientes de la tierra, como las frutas, verduras, cítricos y otras hortalizas, realizó una gran presentación bajo el título de “La huerta de los 1.001 sabores” para celebrar el galardón.

⁹⁶ Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, 2019, disponible en <https://www.murciaturistica.es>, [19 de septiembre de 2019]

⁹⁷ Redacción La Vanguardia, 2019, “Murcia, designada Capital de la Gastronomía 2020”, La Vanguardia, 20 de noviembre de 2019

Figura 34.- Resultados de definiciones del municipio de Murcia

Fuente: Gráfico extraído del Ayuntamiento de Murcia (2019)

El quinto elemento que podría definir al municipio de Murcia hace referencia al hecho de que la ciudad es “acogedora, generosa, alegre, vital, extrovertida, humilde, solidaria.”.

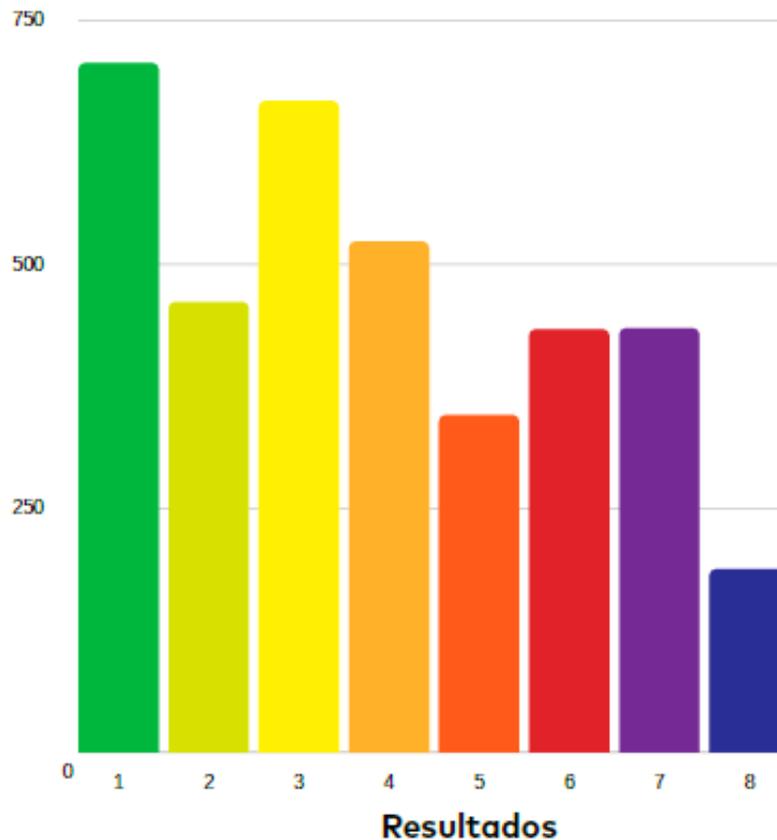
En esta misma investigación se preguntaba a los encuestados por los valores de marca que pueden estar asociados a la ciudad de Murcia, y que están ampliamente relacionados con los elementos definitorios mencionados anteriormente de la ciudad (figura 35).

Para ello, se dieron a elegir una serie de valores extraídos de las investigaciones preliminares y de la investigación cualitativa mediante entrevistas en profundidad para seleccionar:

- Buena calidad de vida. (1)
- El carácter de la gente. (2)
- Clima. (3)
- Gastronomía. (4)
- Tradiciones. (5)
- Cultura y creatividad. (6)
- Juventud y Universidades. (7)
- Agricultura. (8)

De nuevo, y de manera similar a lo mencionado con anterioridad, la buena calidad de vida se posiciona como elemento fundamental definitorio de los posibles valores de la marca-ciudad, así como el clima y la gastronomía. La cultura y la juventud también son elementos de interés que aparecen bien posicionados entre las respuestas.

Figura 35.- Resultados de posibles valores de marca para la ciudad de Murcia



Fuente: Gráfico extraído del Ayuntamiento de Murcia (2019)

Además, en esta misma investigación se hace referencia a los valores diferenciales de Murcia. Este elemento es importante a tener en cuenta dada la competencia directa que se produce entre las distintas ciudades en los procesos de elaboración de una marca-ciudad.

Como es lógico, “calidad de vida” no es en sí mismo un valor diferencial de marca-ciudad dado que, en la mayoría de ocasiones, es un valor compartido en una gran cantidad de ciudades de España, así como el clima cálido o el buen tiempo.

Por ello, se realizó la siguiente distinción (tabla 49) en torno a los posibles valores diferenciales de la ciudad con sus competidoras, obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 49.- Definiciones de valores diferenciales de la ciudad de Murcia

Elemento	Definición
1	Habitabilidad. (Punto de equilibrio entre calidad de vida, Valor diferencial, tamaño de la ciudad, clima, transitable)
2	Alegría. (Una ciudad alegre, abierta, buen clima, buena oferta de ocio)
3	Gastronomía. (Una gastronomía única, sana, con producto local, variedad y calidad)
4	Mar y Monte. (Una ciudad que en menos de 30 minutos ofrece ambas experiencias)
5	La Huerta. (Rodea al casco urbano y genera equilibrio entre lo urbano y lo natural)
6	El fuerte sentimiento de pertenencia a esta tierra de los murcianos/as.
7	Cultura y creatividad. (Murcia; una ciudad llena de cultura y creatividad, llena de artistas y grupos musicales, una ciudad viva.)
8	Su gente (acogedora, hospitalaria, optimista, abierta, muy simpática)
9	Fiestas y tradiciones (Bando de la Huerta, Entierro de la sardina, Moros y cristianos, Semana santa, Feria de septiembre)
10	Su clima (una luz especial, colores únicos, buenas temperaturas)

Fuente: Gráfico extraído del Ayuntamiento de Murcia (2019)

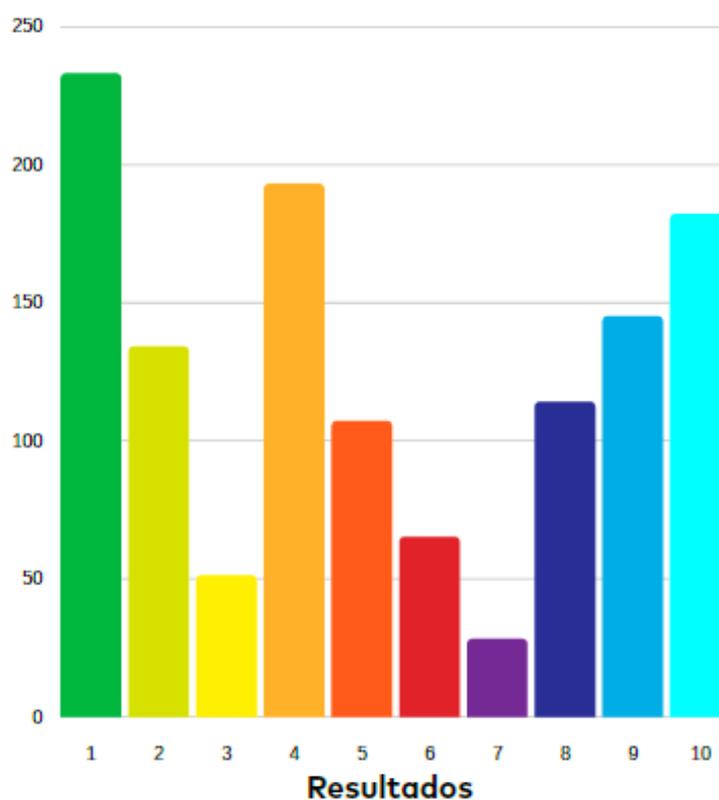
Así pues, la “habitabilidad” - el equilibrio idóneo entre el tamaño de la ciudad, el acceso a la vivienda, la climatología y el disfrute de la ciudad como peatón- es entendida por la mayoría de los encuestados como el valor fundamental del municipio, seguido de la facilidad de acceso a diversas experiencias naturales, tanto montañosas como marítimas, en un espacio corto de tiempo (figura 36).

Para los encuestados, es un elemento muy importante poder estar disfrutando de un paisaje de montaña, verde y fresco, y transcurrir hacia un paisaje de playa, en menos de media hora.

Junto a estos dos valores, destaca también el “clima” en tercera posición, pero no como elementos meramente climáticos, sino como una experiencia sensorial al disfrutar de la ciudad, una muestra de “colores únicos” y “luz especial” generada por el sol, los contrastes y la buena temperatura.

Tras estos tres valores diferenciales principales aparecen también otros de importancia como las fiestas y las tradiciones y la alegría, comprendida ésta dentro del dinamismo de la ciudad.

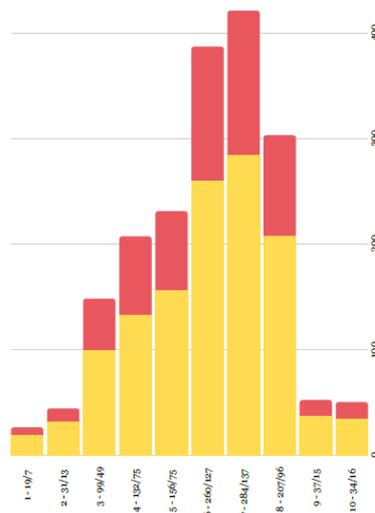
Figura 36.- Resultados del valor diferencial de la ciudad de Murcia



Fuente: Gráfico extraído del Ayuntamiento de Murcia (2019)

Terminando con el bloque de percepciones internas, respecto al posicionamiento de Murcia en el exterior por parte de los ciudadanos del municipio, la mayoría consideran que la percepción es positiva, aunque tampoco muy elevada (figura 37).

Figura 37.- Valoración exterior de la ciudad de Murcia



Fuente: Gráfico extraído del Ayuntamiento de Murcia (2019)

Por otro lado, y en relación a las principales características de los murcianos o de la identidad murciana, en el barómetro realizado por el Centro de Estudios Murciano de Opinión Pública [CEMOP] de otoño de 2018, podemos encontrar una serie de elementos de interés (tabla 50).

Tabla 50.- Principales características de los murcianos

	Tamaño de Hábitat				
	1	2	3	4	Total
LA FORMA DE HABLAR	5,6	11,5	4,5	4,0	6,9
BUENA GENTE	7,4	10,8	11,3	8,7	10,1
ABIERTOS	7,4	3,5	8,1	6,3	5,9
TRABAJADORES	3,7	4,9	5,0	4,0	4,5
SIMPÁTICOS	3,7	5,6	2,3	8,7	5,5
SOCIABLES	3,7	2,8	1,4	3,2	2,6
SOLIDARIOS	1,9	2,1	8,1	2,8	3,9
ACOGEDORES - HOSPITALARIOS	13,0	4,2	2,7	9,1	5,9
AGRADABLES	3,7	2,4	2,7	2,4	2,6
CAMPECHANOS	3,7	1,4	2,3	1,2	1,7
CERCANOS	0,0	0,7	2,3	2,8	1,7
FIESTEROS	0,0	2,4	1,4	1,6	1,7
ALEGRES	1,9	0,7	2,7	1,2	1,5
OTROS	20,4	27,4	28,5	21,8	25,5
NS	24,1	17,7	15,4	22,2	18,9
NC	0,0	2,1	1,4	0,0	1,1
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Tabla extraída del Barómetro de Otoño de 2018 del CEMOP.

Para la lectura de esta tabla debemos acudir a la columna número 4, que se corresponde a los encuestados residentes en municipios con un tamaño poblacional superior a 300.000 habitantes, es decir, a la ciudad de Murcia, ya que es la única de toda la Región que tiene una ratio de habitantes superior a esa cifra.

Como podemos observar, los principales elementos se relacionan con el carisma positivo de los murcianos en torno a tres fundamentales: “simpatía, bondad y apertura”, entendida esta como el ser acogedor u hospitalario. Estos datos contrastan con los observados previamente en torno a los valores del municipio de Murcia y sus definiciones, en las que lo relativo al término “acogedor” quedaba relegado a la quinta posición.

Esto es un buen ejemplo de que, a pesar de la simbiosis lógica entre la ciudad y sus habitantes, los valores y principios de la primera no tienen que coincidir en el mismo orden y prioridad que los valores de los segundos.

Respecto al sentimiento de pertenencia al municipio de Murcia, y a través del mismo barómetro realizado por el CEMOP, se puede afirmar que la mayoría de habitantes del municipio de Murcia se sienten muy o bastante identificados con su municipio, con un porcentaje cercano al 85% (tabla 51).

Tabla 51.- Sentimiento de pertenencia al municipio de Murcia

	Tamaño de Hábitat				Total
	< 10.000	10.000-50.000	50.000 - 300.000	>300.000	
Muy identificado	63,0	43,4	55,2	47,2	49,1
Bastante identificado	22,2	36,1	30,3	37,7	34,1
Poco identificado	13,0	15,6	10,9	10,7	12,6
Nada identificado	1,9	4,5	1,8	4,4	3,6
No sabe	,0	,3	1,8	,0	,6
No contesta	,0	,0	,0	,0	,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Tabla extraída del Barómetro de Otoño de 2018 del CEMOP.

Por el contrario, tan solo un 15% de los encuestados se siente poco o nada identificado con Murcia, si observamos como antes la columna relativa al municipio, es decir, la que responde a un hábitat superior a los 300.000 habitantes.

Y al preguntar por la valoración de ser murciano, el mismo barómetro nos ofrece un resultado similar al expuesto anteriormente (tabla 52).

Tabla 52.- Valoración de ser murciano/a

	Tamaño de Hábitat				Total
	< 10,000	10,000-50,000	50.000 - 300,000	>300,000	
Muy orgulloso/a	68,5	48,3	39,8	52,4	48,6
Bastante orgulloso/a	20,4	36,1	40,3	35,7	36,1
Poco orgulloso/a	1,9	9,0	13,1	5,6	8,6
Nada orgulloso/a	3,7	4,5	2,7	3,2	3,6
No sabe	1,9	,7	2,3	1,6	1,5
No contesta	3,7	1,4	1,8	1,6	1,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Tabla extraída del Barómetro de Otoño de 2018 del CEMOP

Para los encuestados, el 52% de los ciudadanos del municipio de Murcia se siente muy orgulloso de ser murciano, el valor más alto posible a elegir en la encuesta. El 35,7% se siente bastante orgulloso, frente a un reducido 5,6% que se siente poco orgullo o el 3,2% que no se siente nada orgulloso de ser murciano.

Así pues, y a modo de recapitulación de estos dos últimos elementos, el 85% de los murcianos de la capital se sienten profundamente identificados con la Región de Murcia, y el 88% se sienten profundamente orgullosos de ser murcianos.

Estos indicadores nos muestran una propensión natural de los habitantes de Murcia a defender y promocionar su territorio tanto dentro de España como en el extranjero. El tópico complejo de inferioridad que supuestamente mantiene la sociedad murciana fuera de la Región, por lo tanto, es falso.

En este apartado sobre la identidad local como factor determinante podemos destacar también algunos proyectos puestos en marcha por el Ayuntamiento para potenciar el sentimiento de pertenencia, de orgullo de ciudad. Destaca el proyecto ADN Urbano, mencionado anteriormente al abordar la participación, como una actuación de desarrollo potencial de la identidad de los barrios y pedanías de Murcia.

También hemos encontrado importantes actuaciones en materia de recuperación histórica y patrimonial de los elementos arquitectónicos de la huerta, como los molinos, acequias y estructuras medievales, así como de los

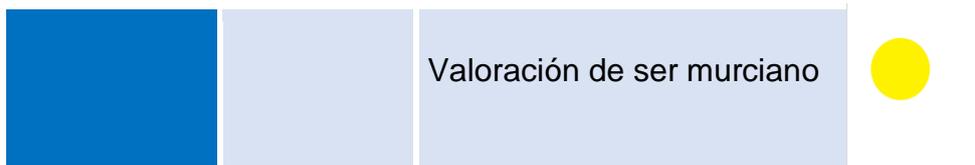
elementos históricos en el mismo centro de la ciudad o en los alrededores, como veremos en el apartado de atractivos de la ciudad.

Las reuniones con expertos en el desarrollo de marcas también han sido un acto recurrente por parte del Ayuntamiento de Murcia para comprender correctamente el desarrollo de una marca-ciudad, participando en diversos eventos en relación a la misma, como los organizados bajo las jornadas de Marca Murcia de la Universidad, concretamente por el departamento de Ciencia Política y Gestión Pública.

Una vez analizados todos los aspectos de la variable Personalidad e Identidad de los murcianos, a través de las distintas herramientas utilizadas, podemos aseverar que existen ciertos avances significativos, pero que todavía este factor no se ha desarrollado con éxito, debido a la distinta percepción interna y externa de los murcianos.

Tabla 53.- Grado de implementación de los elementos de la variable Personalidad e Identidad

Personalidad e identidad de los habitantes	Percepción externa	Definición de Murcia	
		Posicionamiento de Murcia	
		Valores de Murcia	
		Valoración personal del municipio de Murcia	
	Percepción interna	Principales características de los murcianos	
		Principales elementos de la identidad murciana	



Fuente: *Elaboración propia a partir del análisis de los elementos seleccionados.*

Si observamos la tabla 53, la percepción externa de los murcianos es mejor que la interna, después de monitorizar cada uno de los elementos seleccionados en el capítulo II. Las principales características, la identidad, y la valoración de los murcianos están más minusvalorada en el interior, aunque este paradigma se ha demostrado no válido en diferentes estudios empíricos. Existe, por el contrario, un mejor posicionamiento de la percepción murciana en el resto de España.

La valoración exterior es mejor, en su conjunto que la interior, por lo que para poder desarrollar una estrategia de *branding* de ciudad exitosa hay que trabajar más los condicionantes internos, ensalzar el orgullo de pertenecer a una tierra de oportunidades.

5.7.- Economía y recursos económicos

Los presupuestos son la principal herramienta que permite realizar las actuaciones necesarias para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, que mantiene los servicios públicos esenciales de la ciudad, o que pone en marcha nuevas e innovadores proyectos de restructuración y mejora de la ciudad, proyectos motores de una estrategia de ciudad.

En el caso de la ciudad de Murcia, la evolución del gasto presupuestario ha sido creciente a lo largo de los años, aunque con una caída en 2018 (figura 38). Si se observan los datos directamente, para el año 2019 hubo un gasto presupuestario de 379,2 millones de euros. En 2018 se contó con 369 millones de euros, frente a los 408 que se aplicaron en el presupuesto de 2017.

Figura 38.- Evolución del presupuesto municipal del municipio de Murcia

Fuente: Gráfico extraído de *epdata.es* [enero 2020]

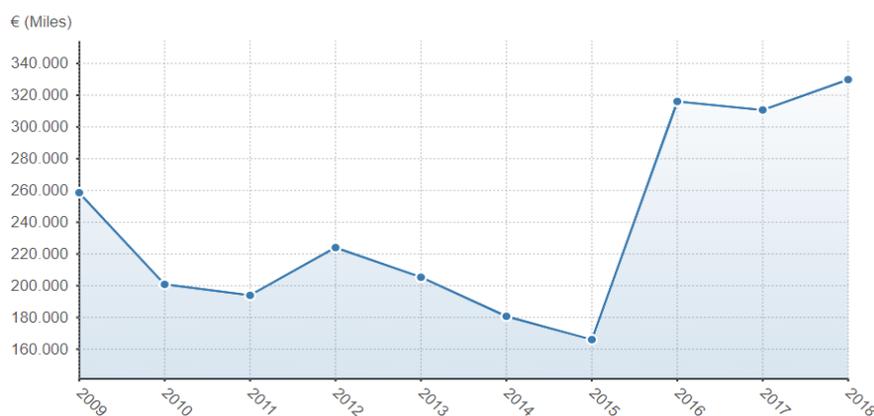
Sin embargo, pese a ese ligero descenso del gasto municipal, se ha producido un aligeramiento en el presupuesto en relación al pago de la deuda pública, con notables repercusiones en la disposición del dinero para poder realizar mayores inversiones municipales (figura 39). Mientras que en 2014 el dinero presupuestado para la deuda pública alcanzaba los 40 millones de euros, en 2019 ha caído hasta los 27,2 millones.

Figura 39.- Evolución de presupuesto para la deuda pública de Murcia

Fuente: Gráfico extraído de *epdata.es*

La deuda pública, no obstante, se ha disparado, al igual que en el resto de municipios de España, en los últimos años (figura 40). Entre otros motivos, el aumento de la inversión en infraestructuras y grandes proyectos estructurales, como el soterramiento de las vías del tren, el tranvía u otros proyectos de gran impacto social, ha elevado la deuda desde los 180 millones de euros en 2015 hasta los 329 millones en 2019.

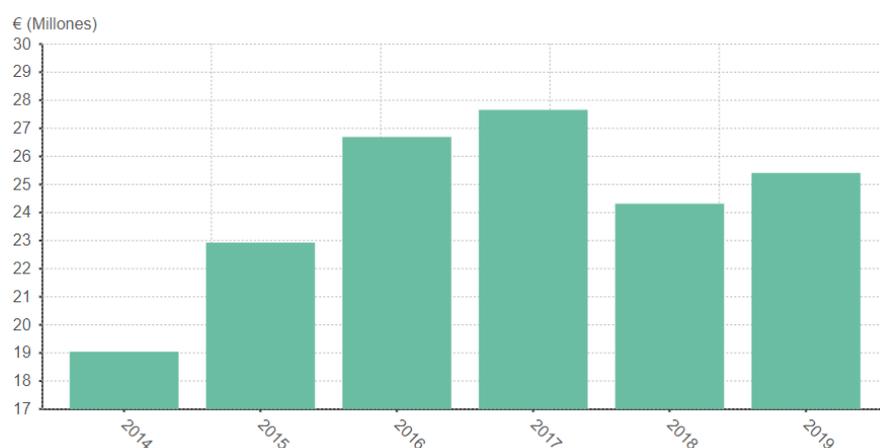
Figura 40.- Evolución de la deuda pública del Ayuntamiento de Murcia



Fuente: Gráfico extraído de epdata.es

También observamos una fuerte inversión en cultura, como uno de los valores fundamentales a desarrollar en el proyecto de marca, pasando de aproximadamente de 19 millones de euros en 2014 hasta los 25 millones en 2019 (figura 41).

Figura 41.- Evolución de la inversión en cultura del municipio de Murcia



Fuente: Gráfico extraído de www.epdata.es [enero 2020]

Con respecto a la inversión en infraestructuras por parte del Ayuntamiento de Murcia, no es fácil de obtener ya que se divide a su vez por las distintas áreas o servicios del Ayuntamiento, y varían enormemente de una a otra. Sin embargo, podemos recuperar un valor bastante significado, la inversión media por habitante.

Según el Ayuntamiento de Murcia, la inversión media por habitante para el año 2014 se situaba en 44,02 euros. Para el año 2020 la inversión media por habitante ha aumentado hasta los 75,38 euros, con un aumento del 70% (tabla 54).

Tabla 54.- Evolución de la inversión media por habitante del Ayuntamiento de Murcia

	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Inversión media por habitante	75,38	54,43	46,63	59,18	77,73	53,15	44,02

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos del Ayuntamiento de Murcia*

Por tanto, la economía y los recursos económicos son un elemento indispensable si se quiere llevar a cabo una construcción de marca-ciudad exitosa, como hemos podido observar en el resto de ciudades analizadas.

El mayor ejemplo de esta realidad está, sin lugar a dudas, en la construcción de la Marca Barcelona gracias a los Juegos Olímpicos celebrados en la ciudad Condal en el año 1992 (tabla 55).

Tabla 55.- Presupuesto para los Juegos Olímpicos de Barcelona 92

	Dossier de Candidatura	Presupuestos aprobados por los órganos de gobierno				Liquidación
		1989	1990	1991	1992	
Límite Dossier de Candidatura *	106.721	127.907	136.733	145.757	153.920	
Presupuesto global COOB'92 (1987-1993)**		127.349	131.922	136.882	144.570	152.788

Fuente: *Imagen extraída de la Memoria Oficial de los Juegos de la XXV Olimpiada Barcelona 1992, página 59.*

Según las estimaciones realizadas por el Centro de Estudios Olímpicos y del Deporte de la Universidad Autónoma de Barcelona, los gastos exclusivos de la organización de los Juegos ascendieron a un total de 162.880 millones de pesetas, lo que equivale a 1.835,7 millones de euros si trasladamos la cuantía a

euros, teniendo en cuenta el patrón de actualización de rentas del Instituto Nacional de Estadística [INE].

Sin embargo, el gran desembolso se produjo mediante la realización de las inversiones necesarias para el posible desarrollo de los Juegos. En inversiones se desembolsaron 956.630 millones de pesetas, lo que equivale a 10.790 millones de euros.

De toda esa cantidad, no toda fue puesta por la Administración Pública. En primer lugar, la mayoría del presupuesto, un 58%, se destinaba a la organización de los Juegos. El resto se quería distribuir entre las cuotas de participación del Comité Organizador en instalaciones, básicamente deportivas (el 18%), acondicionamiento de zonas diversas (el 14%) e imponderables (el 10%). “El modelo económico se guiaba bajo un criterio de autofinanciación como objetivo principal y con una fuerte implicación del tejido empresarial local.”⁹⁸

Si hablamos en términos de inversión directa, la cantidad inyectada por la parte privada fue de un tercio del total. Además, de ese mismo tercio, el 30% correspondía a inversión extranjera. La inversión privada se enfocó en la construcción de bienes de uso privado, como hoteles o viviendas.

La inversión pública supuso, por tanto, dos tercios de la inversión total, 643.613 millones de pesetas. En este apartado tuvo un papel capital la empresa Holsa (Holding Olímpic, SA), que integraron el Gobierno central y el Ayuntamiento Condal. “La Generalitat hizo una aportación significativa al proyecto, pero rechazó sumarse a esa compañía, lo que le habría supuesto adquirir más compromisos económicos con Barcelona-92. De la inversión pública, el Gobierno asumió la parte mayoritaria: un 37,37%. El Consistorio, un 16,34% y la Generalitat, un 18,34%. Telefónica, entonces controlada por el sector público, un 15,43% y el COOB, un 5,33%”. (El Periódico, 2017)⁹⁹

Por lo tanto, el Ayuntamiento de Barcelona destinó 105.166,3 millones de pesetas, o lo que es lo mismo, 1.186,19 millones de euros. Por traer de nuevo a colación el caso que nos ocupa, el Ayuntamiento de Murcia, como ya hemos visto, dispuso en 2019 de un presupuesto municipal total de 379 millones de euros.

El modelo de Málaga también sirve para observar la tendencia alcista en los presupuestos municipales como herramienta de inversión en proyectos e infraestructuras que potencien la imagen de marca (figura 42). Por ejemplo, para el año 2014, el presupuesto municipal de la ciudad de Málaga se situaba en torno a los 530 millones de euros. En 2018, el presupuesto alcanzó la cifra máxima de 610 millones de euros, cayendo hasta los 576 millones de 2019.

⁹⁸ Barcelona Olímpica, 1992, [https:// www.barcelonaolimpica.net](https://www.barcelonaolimpica.net), [7 de octubre de 2017]

⁹⁹ Truño, Eric, 2017, “El catalanismo de los Juegos Olímpicos de Barcelona 92”, El Periódico, 7 de agosto de 2017:25

Figura 42.- Evolución del presupuesto del Ayuntamiento de Málaga

Fuente: Gráfico extraído de *epdata.es* [noviembre 2019]

La cultura, además, ha sido un valor diferenciador en la construcción de la marca-ciudad de Málaga, como veremos más adelante, y se ve reflejado en el aumento del gasto en cultura por parte de su Ayuntamiento. Mientras que en 2014 se invirtieron cerca de 32 millones de euros (frente a los 19 invertidos en Murcia), para 2019 se estaba destinando a inversión cerca de 39 millones de euros, habiendo llegado a invertir alrededor de 40 millones en 2018, 15 millones más que el municipio de Murcia.

Sin embargo, respecto a la inversión media por habitante, la ciudad de Málaga se sitúa muy a la par que el municipio de Murcia (tabla 56). Con una inversión media por habitante en 2018 de 83,88 euros, cerca de 9 euros más por habitante que la media murciana.

Tabla 56.- Evolución de la inversión media por habitante del Ayuntamiento de Málaga

	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Inversión media por habitante	83,88	71,12	53,46	91,66	67,86	84,43	62,63

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ayuntamiento de Málaga

Como podemos comprobar, el presupuesto disponible para realizar inversiones que potencien la marca de ciudad es una variable fundamental, aunque por sí sola no representa el éxito o el fracaso de la misma.

5.7.1. Fondos EDUSI y otros recursos económicos

Con estos antecedentes, queda claro que para el correcto desarrollo de una estrategia de ciudad se debe tener en cuenta la capacidad económica y los recursos disponibles que permitan poner en marcha los proyectos y las actuaciones de la Estrategia de Ciudad.

En el caso del Ayuntamiento de Murcia, estos recursos se engloban principalmente en dos grandes apartados: el presupuesto municipal, que incluye la recaudación de impuestos municipales y las transferencias del Estado y la Comunidad Autónoma hacia el municipio; y los fondos de financiación de la Unión Europea para el desarrollo de proyectos.

Respecto a los presupuestos municipales del Ayuntamiento de Murcia, para el año 2019, el cómputo total presupuesto asciende a aproximadamente 423 millones de euros, un incremento del 2,81% respecto al presupuesto del ejercicio anterior. Las inversiones han aumentado cerca de 40 millones de euros, para ofrecer solvencia a los proyectos pendientes de desarrollar en la Estrategia de Ciudad.

Como recoge la propia web municipal, “otras inversiones importantes recogidas en este proyecto se incluyen mejoras para el Polígono Industrial Oeste (700.000 euros), mejora de calzadas y aceras en barrios (un millón de euros), mejora de calzadas y aceras en pedanías (1,4 millones de euros, que se une a la capacidad de inversión directa que tienen las Juntas Municipales que está por encima de los 6 millones de euros), nuevos jardines (2,3 millones de euros), expropiación de terrenos (3,1 millones de euros), nueva sede de Protección Civil (466.000 euros), acción de fomento, regeneración y renovación de viviendas municipales (600.000 euros), bibliotecas y sala de estudio (2.150.000 euros), renovación de césped en campos de fútbol (500.000 euros), renovación de colegios y escuelas infantiles (1,4 millones de euros).”¹⁰⁰

Sin embargo, destaca en este último apartado el Fondo Europeo de Desarrollo Regional [FEDER] que, según su propia definición por parte de la Comisión Europea, “tiene como objetivo fortalecer la cohesión económica dentro de la Unión Europea corrigiendo los desequilibrios entre las regiones.”¹⁰¹

Estos fondos están en constante evolución, y ya se ha planteado la estrategia de política de cohesión para los años 2021-2027. El objetivo de la Comisión es modernizar esta política de los fondos FEDER a través de cinco

¹⁰⁰ Ayuntamiento de Murcia, 2019, <https://www.murcia.es>, [7 de marzo de 2019]

¹⁰¹ Comisión europea, 2018, <https://www.europa.eu>, [14 de diciembre de 2018]

objetivos principales que centrarán el grueso de las inversiones de la Unión Europea en ese periodo:

Las inversiones en desarrollo regional se centrarán especialmente en los objetivos 1 y 2. Entre el 65 % y el 85 % de los recursos del FEDER y del Fondo de Cohesión se asignarán a estas prioridades, en función de la riqueza relativa de los Estados miembros.

Una Europa más inteligente, mediante la innovación, la digitalización, la transformación económica y el apoyo a las pequeñas y medianas empresas,

Una Europa más ecológica y libre de carbono, que aplique el Acuerdo de París e invierta en transición energética, energías renovables y la lucha contra el cambio climático;

Una Europa más conectada, con un transporte estratégico y redes digitales;

Una Europa más social, que haga realidad el pilar europeo de derechos sociales y que apoye el empleo de calidad, la educación, las capacidades educativas y profesionales, la inclusión social y la igualdad de acceso a la asistencia sanitaria;

*Una Europa más cercana a los ciudadanos, que respalde estrategias de crecimiento de gestión local y que contribuya a un desarrollo urbano sostenible en toda la UE.*¹⁰²

Estos fondos han llegado a los municipios españoles, como el caso de Murcia, a través de la Estrategia de Desarrollo Urbano Sostenible Integrado, [EDUSI]. Pero, ¿cómo se han articulado los fondos comunitarios en el caso de la ciudad de Murcia?, ¿han servido realmente para implantar una estrategia de ciudad?

Como afirman en su propia estrategia, “el Ayuntamiento de Murcia ha elaborado la Estrategia de Desarrollo Urbano Integrado “IT MURCIA: INNOVACION + TRADICIÓN”, cuyos objetivos se encuentran enmarcados en la Estrategia Murcia 2020, en la que el Ayuntamiento lleva cerca de 2 años trabajando y que se ha entendido como un proceso abierto, basado en la participación ciudadana y en las aportaciones de los agentes clave del territorio, que pretende seguir nutriéndose a lo largo de estos próximos años con nuevas aportaciones que permitan abordar de forma adecuada los procesos de cambio en nuestra ciudad.”¹⁰³

Las estrategias de los fondos EDUSI deben ir enfocadas a los mismos retos planteados previamente por la Comisión Europea para los fondos FEDER, que se pueden resumir de la siguiente manera:

- Desarrollo económico sostenible

¹⁰² Ídem 101

¹⁰³ Ayuntamiento de Murcia, 2018, <https://www.estrategiamurcia.es>, [21 de enero de 2020]

- Protección del medio ambiente
- Actuación contra el cambio climático
- Desarrollo demográfico sostenible
- Protección y mejora de los servicios sociales

Estos fondos han sido, en el caso de Murcia, un factor decisivo para el correcto desarrollo de los proyectos estructurales. A su vez, estos proyectos, equivalen a la base de transformación de la ciudad de Murcia.

Además, han supuesto una inyección de dinero que no habría sido posible obtener por las vías tradicionales de financiación pública a través de impuestos, o por las propias transferencias corrientes del Estado. Actualmente, hay abierta una nueva negociación de fondos europeos para las Comunidades Autónomas y los Ayuntamientos, que serán esenciales para el futuro de la marca de ciudad, con el programa denominado *Next Generation*.

Por otro lado, como hemos podido ver en apartados anteriores, las transferencias del Estado por habitante han sido muy dispares entre las capitales de mayor tamaño de España, siendo Murcia la peor parada entre las estudiadas (tabla 57). Este elemento es importante a tener en cuenta cuando hablamos de la capacidad de inversión en servicios e infraestructuras por habitante que tiene un Ayuntamiento para, en conjunto, generar una mejora en los servicios públicos que repercutan en una mayor valoración de la ciudad.

Tabla 57.- Transferencias del Estado por habitante

Municipio	Transferencia Estado/ habitante	Población
Barcelona	618,4	1636762
Málaga	382	574654
Murcia	196,8	453524

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

El caso de Vitoria es más complejo de analizar a nivel de transferencias estatales por las competencias asumidas que la Comunidad Autónoma del País Vasco retiene sobre los impuestos y los procesos de transferencia, pero en todo caso siguen siendo superiores a los niveles de Murcia.

Respecto a los datos relativos a la fuerza laboral asociada a las Administraciones Públicas, los recursos humanos con los que cuenta la administración para poder hacer frente a las demandas ciudadanas y ofrecer todos los servicios públicos necesarios para un correcto desarrollo de estrategia de ciudad, podemos observar la siguiente distribución en 2019 (tabla 58):

Tabla 58.- Distribución de funcionarios públicos por Administración y Provincia

Provincia	Admón. Estatal	Admón. Autonómica	Admón. Local
Málaga	11.175	39.626	20.499
Barcelona	18.323	120.318	58.803
Murcia	16.091	48.543	12.461
Álava	2.123	14.895	7.236

Provincia	Universidades	Total
Málaga	3.701	75.001
Barcelona	21.229	218.673
Murcia	5.292	82.387
Álava	1.063	25.317

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

Estos datos no los hemos obtenido directamente por los municipios, dado que no están disponibles en la mayoría de casos, ni son homogéneos para realizar una comparación efectiva, por lo que debemos recurrir a la provincia como unidad más inferior de análisis para el caso de recursos humanos asociados a la Administración. Sin embargo, tanto la ciudad de Murcia como el resto de ciudades ejemplos de casos de éxito son capitales de las mismas, además de centros neurálgicos, por lo que podemos obtener una visión bastante aproximada de la realidad mediante estos datos.

El número de funcionarios, a la luz de los datos observados, se mantiene bastante similar si atendemos a la relación entre población y número de funcionarios (tabla 58). Destaca, por ejemplo, el alto número de funcionarios de la Administración Autonómica en Barcelona frente a Murcia o Málaga, en contraposición con los funcionarios de la Administración Estatal, a la cual se aproximan mucho las cifras. Estos datos, como se puede observar también en el caso de Vitoria-Gasteiz (Álava), guardan una estrecha relación con los componentes de descentralización del País Vasco y Cataluña frente a la Región de Murcia o Andalucía. Llama la atención, por otra parte, el reducido número de funcionarios de la Administración Local en la Región de Murcia, en comparación por ejemplo con el caso de Málaga.

Parece entonces que existe una estrecha relación entre población y número de funcionarios públicos en su conjunto, aunque se observan notables variaciones cuando se acude a las distintas administraciones implicadas.

En definitiva, el municipio de Murcia cuenta con los elementos para abordar la variable de los Recursos Económicos necesarios para la implantación de la Marca, aunque con distinto grado de aceptación, si abordamos por separado los recursos disponibles y los recursos económicos analizados a través de todos los métodos que hemos utilizado.

Tabla 59.- Grado de implementación de los elementos de la variable Recursos Económicos

Recursos Económicos	Porcentaje (%) de Inversión en Obras Públicas e Infraestructuras	
	Porcentaje (%) de Inversión en Cultura	
	Porcentaje (%) de Inversión en Comunicación	
	Presupuesto municipal	
	Deuda Pública por habitante	
	Inversión estatal por habitante	
	Otros recursos disponibles	
Recursos disponibles	Número de funcionarios por habitante y área de servicio público	

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis realizado en la investigación

Como podemos observar en la tabla superior (59), el porcentaje de inversión en obras públicas y en infraestructuras ha ido aumentando en los últimos años, hasta alcanzar las cotas necesarias para que pueda considerarse como un factor de éxito. Esta evolución es similar en cuanto a la inversión en cultura, aunque no se puede decir lo mismo en materia de comunicación, donde el Ayuntamiento de Murcia se encuentra bastante más alejado del porcentaje de inversión de otras ciudades.

En términos negativos encontramos la inversión media por habitante por parte del Estado, aunque este factor puede verse compensado con los recursos procedentes de los fondos europeos. La deuda pública, aunque se ha visto mejorada en los últimos años, todavía no se encuentra lo suficientemente saneada para afrontar las grandes inversiones del proyecto de ciudad.

Por último, el municipio cuenta con los recursos humanos necesarios, aunque inferior al de otras grandes ciudades, para desarrollar con éxito la estrategia de implantación de la su marca.

5.8.- Participación y Diálogo

Los elementos que configuran la Participación y el Diálogo como variable independiente han sido ampliamente expuestos a lo largo del trabajo, pero en términos globales, a través de las distintas teorías que hemos abordado, no en el caso Murcia. Llega el momento, en este apartado, de desarrollar con mayor detalle esta variable para conseguir el quinto de nuestros objetivos específicos [OE5], evaluar la incidencia de la Estrategia de Ciudad 2020 en la asimilación de la identidad como municipio, y elaborar el documento de valores de la futura Marca Murcia. Para ello, primero tenemos que conocer el papel del Consejo Social de la ciudad, para, posteriormente, tasar la propia estrategia desarrollada y profundizar en los trabajos que se están haciendo para la aplicación de la Agenda Urbana 2030.

5.8.1. El Papel del Consejo Social de la ciudad

El Consejo Social de la ciudad de Murcia es uno de los órganos de representación social de mayor relevancia a la hora de evaluar las distintas políticas públicas adoptadas desde la corporación municipal.

El Consejo Social fue presentado en octubre del año 2012 ante representantes de corporaciones y empresas locales, profesionales, agrupaciones de vecinos representativas, organizaciones sociales, etc., durante un multitudinario acto en el Teatro Romea.

Previamente a la implantación de este Consejo Social, en el municipio existían otros cauces de participación y evaluación a este nivel, conocidos como los consejos sectoriales del Ayuntamiento. Estos consejos actuaban en los campos competenciales según su formación: economía, social, universidades, etc. Sin embargo, durante la última legislatura del alcalde Miguel Ángel Cámara, se optó por fusionar todos los consejos en torno a un único organismo: el Consejo Social de Murcia.

Según el propio alcalde, la formación del Consejo Social era “conveniente e importante que, además del proceso de participación sectorial que ya existe, hubiera una integración de los trabajos para poder coordinar todos los proyectos que tengan que ver con el desarrollo del municipio”.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Europa Press, 2012, “Cámara afirma que el Consejo Social coordinará todos los proyectos del municipio”, octubre 2012

La Universidad de Murcia, que también forma parte, afirmó durante su proceso de creación:

El Consejo se convierte en canalizador de la participación ciudadana en los asuntos que afectan a la vida municipal, que hasta ahora se desarrollaba a través de los consejos sectoriales que venían funcionando en el Ayuntamiento para garantizar la presencia de las asociaciones y colectivos del municipio en los temas que les competen. Medio ambiente, movilidad, transporte, bienestar social, cultura, energía, juventud, consejo escolar, tráfico, igualdad o cooperación son algunas de áreas en las que la participación ciudadana está estructurada a base de consejos o comisiones. La mayoría de los miembros que forman el Consejo Social de la Ciudad ya integraban dichos consejos.¹⁰⁵

El nuevo órgano unificador tiene carácter consultivo y entre sus funciones se encuentra la emisión de informes y estudios en materia de desarrollo económico local, planificación estratégica de la ciudad y grandes proyectos urbanos. Asimismo, se constituye como foro de diálogo y cauce de participación de los agentes sociales más representativos con la Corporación Municipal, además de su asesoramiento. Es lo más próximo a lo que hoy se denominaría *stakeholders* del municipio.

El reglamento orgánico de organización y funcionamiento del Consejo Social de Murcia se publicó de manera definitiva en el Boletín Oficial de la Región de Murcia¹⁰⁶, en abril de 2005, siete años antes de su constitución formal.

Según el propio reglamento, el Consejo Social de Murcia es, como se ha visto anteriormente, un órgano de participación ciudadana de carácter consultivo, aunque carece de los componentes de la participación directa mediante consulta pública al conjunto de los ciudadanos del municipio. Está integrado, según sus estatutos, por organizaciones representativas, y se encuentra adscrito a la Alcaldía del municipio de Murcia, es decir, depende directamente del alcalde del municipio. Sin embargo, en el propio estatuto viene recogida su plena autonomía e independencia en el desarrollo de sus funciones.

Para la construcción del Consejo Social se tuvieron en cuenta los siguientes agentes:

- Exalcaldes
- Organizaciones Sindicales
- Organizaciones Empresariales
- Asociaciones de Comerciantes de Ámbito local
- Universidades

¹⁰⁵ Idem 104

¹⁰⁶ Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, 2005, Reglamento Orgánico de Organización y Funcionamiento del Consejo Social de Murcia, Boletín Oficial de la Región de Murcia [BORM], núm. 86, de 16 de abril de 2005

- Entidades Financieras
- Colegios Profesionales
- Asociaciones Festivas Tradicionales
- Asociaciones de Vecinos
- Asociaciones de Colectivos
- Junta de Hacendados
- Asociaciones de Consumidores
- Asociaciones Deportivas
- Asociaciones de Discapacitados
- Asociaciones Culturales

Sus funciones están claramente definidas en el mismo estatuto (tabla 60), y se dividen entre las siete siguientes:

Tabla 60.- Funciones reglamentarias del Consejo Social de Murcia

Número	Funciones
1	Emisión de informes que, con carácter facultativo y consultivo, sean solicitados por la Corporación Municipal, en materia de desarrollo económico local, planificación estratégica de la ciudad y grandes proyectos urbanos.
2	Emisión de estudios y propuestas en materia de desarrollo económico local, planificación estratégica de la ciudad y grandes proyectos urbanos, que serán elevados a los órganos municipales competentes, y que tendrán carácter consultivo.
3	Aprobar en su caso, la Memoria de Actividades del Consejo y elevarla, dentro del primer semestre de cada año, a la Corporación Municipal.

4	Constituirse como foro de diálogo y cauce de participación de los agentes sociales más representativos con la Corporación Municipal, así como de consulta y asesoramiento cuando se solicite, principalmente en los sectores relacionados en los puntos anteriores, sin perjuicio de otras que, por su importancia social, se estimen convenientes.
5	Planteamiento de estudios e investigaciones, en colaboración con entidades públicas o privadas en su caso, para el conocimiento y la difusión de aspectos relevantes de los sectores objeto de actuación de este Consejo
6	Establecer relaciones de intercambio de información y documentación con otros Consejos Sociales locales o autonómicos, y especialmente con el Consejo Económico y Social de la Región de Murcia
7	Cualesquiera otras que pudieran encomendársele.

Fuente: *Tabla extraída del Reglamento orgánico de Organización y Funcionamiento del Consejo Social de Murcia*

Destaca, dentro del organigrama de funcionamiento del Consejo, las funciones relativas al Presidente del mismo, así como el Pleno del Consejo y las Comisiones de Trabajo.

El Presidente del Consejo tiene una función de vital importancia para el trabajo del mismo, la elaboración del orden del día, es decir, seleccionar los temas sobre los que se van a debatir en el mismo. Como recoge el propio reglamento, “el Presidente del Consejo será el Excmo. Sr. Alcalde Presidente del Ayuntamiento de Murcia”.¹⁰⁷

El Pleno del Consejo, integrado por la totalidad de los miembros que componen el mismo -representantes de las organizaciones mencionadas - es el aparato deliberativo y de toma de decisiones. Entre sus principales funciones están las siguientes:

- Elaborar, debatir y aprobar los informes, propuestas y conclusiones en el marco de las competencias propias del Consejo, previstas en el artículo tercero.

¹⁰⁷ Idem 106

- Elaboración en su caso, de un reglamento interno de funcionamiento y su posterior aprobación.
- Elaboración y aprobación en su caso, de la Memoria anual de Actividades.
- La creación y establecimiento en su caso, de comisiones de trabajo, en los términos que se indican en los presentes estatutos.
- Las demás que resulten de lo establecido en los presentes estatutos.

En definitiva, las Comisiones de Trabajo son los distintos aparatos técnicos y administrativos que componen el Consejo Social a petición del Pleno del mismo, y que se encargan de apoyar al Pleno en la elaboración de los informes, las evaluaciones, etc., aportando la visión profesional o técnica de los distintos temas de consulta.

5.8.2. Participación en la elaboración de la Estrategia 2020

El primer ejemplo de implementación del factor de éxito de este estudio lo encontramos en el proceso de participación y diálogo utilizado en el proceso de construcción de la Estrategia de Ciudad 2020. En el año 2015, con la llegada del alcalde Ballesta, se inició un periodo de reflexión estratégica para tratar de definir un modelo de municipio que permita orientar la transformación de la ciudad.

En colaboración con el departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Murcia se diseñó una metodología que combinaba diferentes técnicas de trabajo e investigación: pre-diagnóstico, identificación de retos iniciales, análisis territorial, diagnóstico compartido, elaboración de estrategias y priorización de decisiones, y por último la evaluación y seguimiento. Todo este proceso, desarrollado entre los años 2014 y 2020, ha regido desde el comienzo con la participación de todos los sectores implicados, como factor fundamental.

Como se ha adelantado en el marco metodológico, este factor está construido por tres indicadores, seguidos para la elaboración de la propia Estrategia: la información, la consulta y la participación activa.

Por un lado, la importancia de la consulta ciudadana supuso un primer pilar fundamental a la hora de poner en marcha esta estrategia de ciudad. Dicha consulta fue desarrollada a través de la web 'Participa en Transparencia', www.participaentransparencia.com, mediante el uso de cuestionarios abiertos online y consultas digitales cerradas, así como a través de encuestas metodológicamente estructuradas.

Por otro, la participación activa fue ejecutada mediante la participación directa de las distintas asociaciones, tanto vecinales, como sociales o económicas, a través del Consejo Social de la ciudad, de las mesas sectoriales y del buzón ciudadano digital del municipio de Murcia.

La información, por último, ha sido el tercer pilar al desempeñar un papel esencial en la mejora del conocimiento de los ciudadanos de los distintos temas,

proyectos y políticas que se encuentran en desarrollo, y a su vez, sirve como altavoz para realizar un efecto llamada a la participación en los diversos procesos de toma de decisiones compartidas, evaluación y propuestas de mejora.

Para la elaboración de la Estrategia 2020, que sentó las bases del proyecto de ciudad que dará forma a la Marca Murcia, se realizaron diversas actuaciones para conocer la opinión de los murcianos, así como foros y espacios de diálogo con la ciudadanía, y los actores sociales y económicos del municipio, para concretar las medidas y adecuarlas a la realidad de la ciudad (figura 43).

Para ello se definió un proceso participativo, a través de las siguientes herramientas metodológicas:

- Mesas de Trabajo del Consejo Social. Foros sectoriales.
- Encuesta personal de percepción ciudadana.
- Consulta telemática.
- Entrevistas con agentes sociales y económicos.

Figura 43.- Foros Sectoriales realizados en la Estrategia 2020



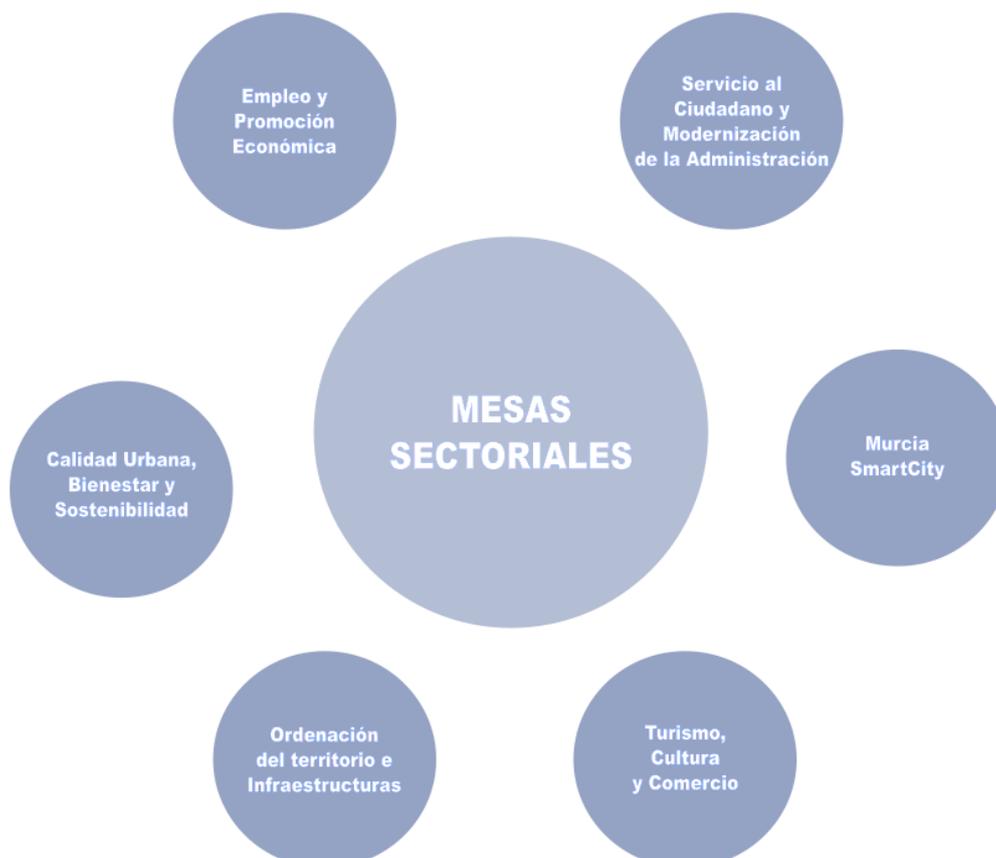
Fuente: Gráfico extraído de *Estrategiamurcia.es*, consultado el 25/02/2019

También se habilitaron otros canales de participación como:

- Cuestionarios abiertos online
- Talleres sectoriales y transversales
- Buzón del ciudadano
- Página web de la Estrategia Murcia 2020

A la hora de abordar la Estrategia de Ciudad 2020, la participación fue fundamental en dos de las cuatro etapas en las que se dividió, aunque estuvo presente en las cuatro. En primer lugar, para la identificación de problemas, como herramienta para la recopilación de toda la información de las mesas de trabajo sectoriales, y de las deliberaciones del Consejo Social (figura 44). Y, en segundo lugar, para el diseño de estrategias, por ser la herramienta fundamental en la elaboración del documento final, tras la recogida y el tratamiento de la información que se generó a lo largo del proceso participativo.

Figura 44.- Mesas Sectoriales realizadas en la Estrategia 2020



Fuente: Gráfico extraído de www.estrategiamurcia.es, [25 de febrero de 2019]

Este proceso, articulado en torno a objetivos temáticos y prioridades de inversión, permitió crear una visión compartida e integrada del municipio de Murcia que ha servido de marco estratégico dinámico para elaborar importantes propuestas para el desarrollo económico y social, para validar decisiones y lo que nos trae en este trabajo, poner la base para encontrar los factores de éxito en el proceso de implantación de la Marca Murcia.

5.8.3. Participación en la elaboración de la Agenda 2030

Una vez superada la fase municipal de la Estrategia de Ciudad 2020 y la implantación, cada vez mayor, de los Objetivos de Desarrollo Sostenible [ODS], especialmente los relativos a la mitigación del Cambio Climático, la ciudad de Murcia se enfrenta al proyecto estratégico para la próxima década, lo que se conoce como Agenda 2030.

Esta nueva estrategia surge, en mayor medida, como una herramienta de seguimiento, evaluación y mejora de la Estrategia de Ciudad 2020, y no tanto como una nueva con un enfoque diferente.

Como recoge el propio esquema presentado por el Ayuntamiento de Murcia para dar a conocer la Agenda Urbana 2030:

La aprobación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible [ODS] y específicamente el objetivo 11 que persigue lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles requiere una evaluación de la labor realizada hasta el momento y la adaptación de los instrumentos normativos, financieros y de planeamiento que se han desarrollado a lo largo de los últimos años, generando de forma paralela nuevos procesos de participación que permitan el desarrollo eficiente del proceso de implementación del nuevo marco estratégico internacional sobre las ciudades y, específicamente, el de la Agenda Urbana Española.¹⁰⁸

La nueva estrategia se proyecta así como continuación de la anterior, con respecto a la metodología y los objetivos marcados. Se divide también en diversas fases de actuación en las que la participación vuelve a tener un eje principal de actuación como elemento desarrollador de dicha estrategia. Concretamente, en la fase 2 de Identificación, se buscará abrir un proceso de reflexión compartida con los agentes económicos, institucionales, políticos y sociales del municipio. Para ello, se aprovechará el éxito del proceso de diseño, implementación y monitorización de la Agenda Urbana Murcia 2030, utilizando la metodología de análisis de redes sociales diseñada en el anterior plan. Con estos actores se establecerán mesas de trabajo para analizar y validar los documentos desarrollados en la fase anterior y realizar, de forma conjunta, el análisis de los

¹⁰⁸ Ayuntamiento de Murcia, 2020, disponible en [https:// www.murcia.es](https://www.murcia.es), [23 de abril de 2020]

problemas y los objetivos operativos que se incluirán en la Agenda Urbana Murcia 2030.¹⁰⁹

De nuevo, como ocurrió con la Estrategia de Ciudad 2020 se activarán los mecanismos de participación ya expuestos anteriormente, como el Consejo Social o las Mesas Sectoriales, con el objetivo de evaluar de manera integral y pormenorizada todos los objetivos estratégicos de la ciudad, estructurados para la próxima década en seis retos detectados:

Mesa 1: Vertebración del territorio

Mesa 2: Medio ambiente y movilidad

Mesa 3: Cohesión social

Mesa 4: Talento y Cultura

Mesa 5: Gobierno Abierto e Innovación en la gestión pública

Mesa 6: Desarrollo económico y proyección exterior

Es precisamente en la mesa 6, sobre proyección exterior, donde se abordará de manera específica, por primera vez, el proceso de implantación de la Marca Murcia, una vez puesta en marcha la estrategia de ciudad. Un paso más, todavía no conseguido, que demuestra que la participación es uno de los factores de éxito de esta investigación, y que este proceso superará, una vez implantada, a los representantes de las distintas mesas de trabajo y gobernantes municipales.

La creación de la Agenda Urbana Murcia 2030 supone un proceso de construcción colaborativa junto a los agentes locales, sometido a una constante evaluación y monitorización de los factores internos y externos de implantación de la marca desde el punto de vista académico (figura 45).

El primer punto de definición de la Agenda Urbana consistió en analizar la situación coyuntural del municipio, incluyendo un diagnóstico territorial de los indicadores de seguimiento contemplados en la Agenda Urbana Española, y un completo sistema de indicadores que permitirán identificar los principales estrangulamientos y potencialidades que existen en el municipio de Murcia.

Tras la fase inicial de pre diagnóstico, se abrió un proceso participativo de amplio alcance y con varios canales de participación (encuestas de percepción ciudadana, análisis de redes sociales, entrevistas en profundidad, mesas ciudadanas y grupos de discusión) para conocer, por un lado, la percepción de los habitantes de la ciudad sobre los principales retos que debe afrontar el municipio y, por otro, ir tejiendo redes y complicidades con los diferentes *stakeholders* locales para lograr un proyecto compartido.

¹⁰⁹ Idem 108

Figura 45.- Fases de elaboración de la Agenda Urbana 2030



Fuente: web *Agenda Urbana 2030*, consultada en julio de 2020

Todos estos instrumentos permitirán crear un Barómetro Urbano que posibilitará contar con una valiosa información sobre el proceso de implementación de la estrategia, la percepción ciudadana sobre la evolución de la marca.

5.8.4. Otros procesos de participación en el Ayuntamiento de Murcia

Dentro de estos procesos de participación cabe mencionar el denominado Proyecto ADN Urbano, enmarcado en la Estrategia Murcia 2020, este proyecto tendrá su continuación en la Agenda Urbana 2030, en el que a través de la participación de los habitantes de los distintos barrios y pedanías del municipio de Murcia se llevarán a cabo actuaciones municipales para fortalecer el tejido social de los mismos.

En concreto, el ADN Urbano es una iniciativa del Ayuntamiento de Murcia para la renovación y la activación social de los barrios de la ciudad, un punto en común donde poder acercar los recursos públicos al servicio de las necesidades reales de vecinos y comerciantes.¹¹⁰

¹¹⁰ Idem 108

En total se han realizado ya tres procesos de ADN Urbano con énfasis en la Participación y el Diálogo: ADN El Carmen, ADN La Paz y ADN Santa Eulalia, correspondiente a tres de los barrios más significativos de la ciudad de Murcia.

Para el primer proyecto realizado de ADN Urbano, en Santa Eulalia, que sirvió de modelo para el resto, se recogieron más de 3.000 aportaciones, y se dio inicio a más de mil actuaciones de mejora del barrio, que fueron llevadas a cabo por más de 300 técnicos municipales de distintas concejalías del Ayuntamiento.

Gracias al ADN del barrio de La Paz se ha conseguido mejorar y devolver a los vecinos de la zona tres plazas históricas del barrio totalmente renovadas, con zonas de juegos infantiles y de estancia equipadas, mejorando la percepción del barrio y el disfrute de los vecinos.

El ADN de El Carmen consiguió revolucionar todas las plazas y jardines del barrio, con más de 1.500 acciones y la activación social de los vecinos, así como más de 50 asociaciones y colectivos del barrio, a través de una inyección de 2 millones de euros.

Así pues, esta estrategia se puede considerar como otra herramienta más de la participación activa definida previamente en el marco metodológico, permitiendo la participación directa en asuntos municipales de especial relevancia para los ciudadanos.

Existen también, dentro de este apartado de participación activa, otras herramientas que permiten a los ciudadanos ser parte de la toma de decisiones públicas, como las consultas digitales organizadas en torno a la aplicación 'Tu Murcia' (imagen 62).

En esta última etapa destaca la web municipal de participación y transparencia, www.participaentransparencia.com, ya mencionada, que cuenta con un buzón electrónico de participación, y que se estructura también en torno a la aplicación 'Tu Murcia' y la web www.tu.murcia.es, "para que los ciudadanos puedan expresar sus opiniones en aquellos reglamentos y ordenanzas que por su materia sean objeto de consulta en los términos previstos en la legislación."¹¹¹

¹¹¹ Ayuntamiento de Murcia 2019, disponible en <https://www.participaentransparencia.es>, [3 de marzo de 2019]

Imagen 62.- Imagen y aplicación de www.tu.murcia.es

Fuente: www.tu.murcia.es

Por poner un ejemplo, la última consulta realizada por esta herramienta de participación activa (en el momento que estamos redactando este capítulo) ha sido para el “Estudio sobre el Análisis de la Movilidad durante el Confinamiento por COVID-19 en la Región de Murcia”. Existe otra consulta para obtener información ciudadana sobre el “diagnóstico de la estrategia municipal de la economía circular del Ayuntamiento de Murcia”.

Mientras la propia web de ‘Participa en Transparencia’ está enfocada al segundo indicador de la variable Participación y Diálogo expuesta en el marco metodológico, es decir, a la consulta ciudadana, las aplicaciones de ‘Tu Murcia’ y el buzón ciudadano están enfocadas al tercer indicador, la participación activa.

La misma aplicación ‘Tu Murcia’ alcanzó en el primer año de vida (2017) un total de 1.151 avisos a través de la plataforma, distribuidos en sugerencias de mejora de la vía pública, encuestas relacionadas con la Estrategia de Ciudad 2020, etc.

También en materia normativa, como soporte a todas las actuaciones de transparencia, el Ayuntamiento de Murcia ha ido desarrollando diversas medidas para

adaptar sus procesos de toma de decisiones públicas relacionadas con los proyectos estratégicos y transformadores de la ciudad a través de la participación social.

En este sentido, se aprobó, el 29 de junio de 2017, el proyecto de Ordenanza de Transparencia y Buen Gobierno del Ayuntamiento de Murcia, tras más de 20 meses de trabajos municipales, de reuniones, mesas, procesos de participación, etc. La Ordenanza salió adelante con el apoyo unánime de todos los grupos municipales.¹¹²

El desarrollo de la ordenanza fue posible gracias a las aportaciones que realizó la ciudadanía del municipio de Murcia a la misma a través de una consulta pública llevada a cabo a través de la propia aplicación `Tu Murcia`, así como durante unas jornadas abiertas como herramienta de información en torno a la misma.

Además, como muestra de su compromiso por la transparencia, en enero de 2019 el Ayuntamiento de Murcia firmó su adhesión a la Red de Entidades Locales por la Transparencia y Participación Ciudadana de la Federación Española de Municipios y Provincias [FEMP].

Respecto a la información municipal ofrecida en torno a las políticas públicas, está también la Red de Oficinas de Atención al Ciudadano. El municipio de Murcia cuenta con más de 70 oficinas de atención presenciales distribuidas entre el casco urbano y las pedanías.

Además, se estableció un sistema de atención ciudadana telemática y telefónica, con el que se pretendía dotar de un enfoque integral a la atención ofrecida por el Ayuntamiento de Murcia, de carácter completo e integral, prestándose también a través de redes sociales y, de formada adaptada, para las personas con cualquier tipo de discapacidad psíquica o física.

Este servicio ha sido de vital importancia durante la crisis sanitaria provocada por la COVID-19 en la primavera de 2020, ya que sirvió de principal interlocutor entre la administración pública y los ciudadanos. Durante los meses de confinamiento (marzo, abril y mayo de 2020) la Red de Oficinas de Atención al Ciudadano realizó más de 15.000 intervenciones.

Así pues, y a la luz de los resultados obtenidos al aplicar el marco metodológico establecido en el capítulo II, podemos asegurar que el Ayuntamiento de Murcia cuenta con los elementos para el desarrollo de la Participación y el Diálogo en torno a la marca-ciudad: información, consulta y participación activa, pero con distintos niveles o grados de implementación (tabla 61).

¹¹² Ayuntamiento de Murcia, 2017, Ordenanza de Transparencia y Buen Gobierno, Boletín Oficial de la Región de Murcia [BORM], 26 de octubre de 2017

Tabla 61.- Grado de implementación de los elementos de la variable Participación y Diálogo

Participación y Diálogo	Información	Instituciones	Oficinas municipales de información	
		Herramientas	Sitios y portales web de información municipal, cartelería, registros de información física y electrónica, herramientas de comunicación tradicional.	
		Leyes y Políticas	Leyes de Transparencia e Información municipal	
	Consulta	Instituciones	Órganos municipales de consulta, órganos asesores,	
		Herramientas	Encuestas, <i>focus groups</i> , reuniones o foros públicos de discusión (físicos u online), consultas públicas.	
		Leyes y Políticas	Procesos de consulta y deliberación pública en el desarrollo de políticas públicas.	
	Participación activa	Instituciones	Órgano u Oficina de participación municipal.	
		Herramientas	Asociación vecinal en la toma de decisiones, aplicaciones de participación directa en asuntos municipales, espacios digitales para la participación activa en la toma de decisiones.	
		Leyes y Políticas	Iniciativas de legislación popular, Presupuestos.	

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

En cuanto al primer elemento necesario para poner en marcha un proceso de participación exitoso, la información, el municipio de Murcia dispone, desde hace una década, de las herramientas institucionales y normativas para aplicarlo eficazmente. Cuenta también con una amplia red de oficinas de información, sitios y portales webs de información municipal, cartelería física y electrónica, etc., así como ordenanzas reguladoras y leyes de transparencia e información municipal.

Por contra, todavía no ha conseguido implantar todas las herramientas, leyes y políticas relativas a la fase de consulta. Sí es cierto, que ya tiene definidos los órganos municipales de consulta, las encuestas o foros de discusión, incluso los procesos de consulta y deliberación pública en el desarrollo de sus políticas públicas que quiere aplicar, pero todavía no se puede decir que lo haya implantado.

En la misma línea, ha comenzado a aplicar nuevas herramientas sobre la participación activa, pero todavía no ha puesto en valor los órganos institucionales, como el Consejo Social de la Ciudad, que deberá validar y hacer propia la estrategia de marca de ciudad.

Capítulo VI. Discusión

Decía el urbanista Bernardo Secchi, en su obra *‘La ciudad de los ricos y la ciudad de los pobres’*, que “el mundo occidental ha pasado por diversas crisis /.../ y ha salido de ellas diferente en cada ocasión y diferente salió la ciudad: en su estructura espacial, en su función y en el modo de funcionar, en su imagen” (Secchi, 2013:23).

Según Naciones Unidas, en el año 2030, el 60 por ciento de la población mundial vivirá en las ciudades. Sólo las seiscientas capitales más dinámicas del planeta albergarán el 25 por ciento de la población (Ruiz y Zamarreño, 2017:156). Por primera vez en la historia de la humanidad, la mayor parte de la población vivirá en las ciudades. Si el siglo XIX fue el de los imperios, y el siglo XX fue el de los Estados-Nación, el siglo XXI será el siglo de las ciudades.

Las urbes se han convertido en verdaderos órganos de gestión cada vez más competitivos entre sí. Las unidades económicas realmente operativas y relevantes en la nueva economía del conocimiento no son los Estados, sino las ciudades. Este hecho, ha provocado que sean objeto de numerosos estudios y trabajos en distintos campos académicos, vinculados con lo que en el mundo anglosajón han denominado *city branding*, o marca de ciudad, pero son escasos los trabajos de investigación sobre esta materia en el ámbito de la Ciencia Política.

Los expertos coinciden en que el slogan ILOVENY de Milton Glaser (1977) es el punto de partida de lo que ya se conoce como *branding* de ciudad. Para Mihalis Kavaratzis (2004) el estudio del *branding* surge con la publicación de Jacquelin A. Burgess, *“Selling places: enviromental images for the executives”* (1982). Mientras que para Hermenegildo Seisdedos (2010) es desde el año 2000 cuando la marca de ciudad se propone como disciplina independiente del marketing en España.

La revisión bibliográfica realizada en este trabajo ha permitido analizar el fenómeno del *branding* de ciudad como un concepto holístico. Su aplicación ha sido determinante para delimitar su estudio como un todo, independientemente de la disciplina académica que se tratara, bien en el ámbito economicista de la cuestión, del marketing, de la comunicación, del turismo, o incluso de la arquitectura o el urbanismo.

Al comienzo de esta investigación nos hacíamos varias preguntas sobre la percepción negativa que tienen los murcianos de sí mismos; nos cuestionábamos si existía o no de una imagen deteriorada de Murcia y los murcianos, y de cuál era la percepción real y la reputación de la ciudad de Murcia fuera de su territorio. Preguntas todas avaladas con la revisión de los titulares de la prensa nacional, o simplemente marcando el *hashtag* `#Murcia` en las principales redes sociales utilizadas por los españoles.

Pero no era ese el objeto de este trabajo, sino el de determinar por qué la ciudad de Murcia no ha conseguido meterse en el grupo de grandes ciudades españolas y europeas que han implantado un proceso de transformación de su imagen reputacional, o lo que es lo mismo, que han conseguido implementar una imagen de marca de ciudad que sea percibida y compartida por todos sus habitantes, pero también por los turistas y visitantes.

Murcia es la séptima ciudad de España en volumen de población (por detrás de otras como Madrid, Barcelona, Sevilla, Valencia, Zaragoza o Málaga), y a pesar de sus condicionantes positivos, después de cuatro décadas y diferentes mandatarios municipales, no ha podido delimitar los factores o variables que necesita para desarrollar con éxito su propia identidad.

En este trabajo, hemos podido confirmar que la evolución de la Marca Murcia ha sido prácticamente nula en el periodo 1978-2020. Mientras que otras ciudades de su entorno, como Alicante o Granada, conseguían trasladar valores positivos, y ya comenzaban a gestarse en muchas ciudades del mundo estrategias de *branding* de ciudad, los distintos mandatarios murcianos de la democracia no apostaron por este tipo de mecanismo socioeconómico que podría haber situado a la ciudad de Murcia en la posición que se merece. Incluso, las ciudades analizadas más profundamente, a través de la técnica de *benchmark*, como Barcelona, Málaga o Vitoria-Gasteiz, lanzaron sus estrategias en distintos periodos de los últimos años, por diferentes motivos (los Juegos Olímpicos de 1992, la capital Cultural en el 2000, o la capitalidad Verde Europea en 2012), y a día de hoy sus modelos de ciudad están reconocidos.

Si uno piensa en Barcelona, inmediatamente se le viene a la cabeza la Sagrada Familia, la imagen de una ciudad cosmopolita, intercultural, moderna, competitiva, centro de negocios. Málaga ha conseguido abandonar la imagen que proyectó en los 80 con la Costa del Sol para adentrarse en uno de los centros culturales de referencia en España. Si uno piensa Málaga hoy inmediatamente imagina la figura de Picasso. Igualmente ocurre con Vitoria, donde la mentalidad colectiva proyecta imágenes de carriles bici, zonas ajardinadas y paisajes saludables.

Estas tres ciudades españolas han construido modelos de éxito, al igual que otras capitales internacionales como Salzburgo, ciudad de la música; o París, que desprende elegancia, sutileza, más allá de la Torre Eiffel; y Milán, sede internacional de la moda. Pero si uno piensa en Murcia, ¿qué le viene a la mente?, ¿cuál es la imagen que quiere proyectar?, ¿con qué marca se identifican los murcianos? La respuesta a estas preguntas es unánime: la respuesta es que no hay una contestación compartida, consensuada, coherente, común.

Para llegar a esta conclusión, no hemos abordado tan sólo las diferentes propuestas gráficas de la Marca Murcia, ni su escasa incidencia en la marca de ciudad, sino que hemos realizado distintos procesos de análisis de la identidad

territorial y personal de los murcianos desde el año 1978 hasta el momento en el que terminamos esta investigación.

La incidencia de la elaboración y realización de la Estrategia de Ciudad 2020, en la asimilación de la identidad como municipio ha sido fundamental para comenzar a plantear una marca-ciudad con futuro. Para ello, lo primero que hemos tenido que hacer es abordar las variables necesarias para identificar los elementos que las configuran y definir los factores de éxito o fracaso en la implantación de una marca de ciudad.

El análisis bibliográfico sobre procesos de creación de la marca nos ha permitido identificar una amplia aproximación a las distintas teorías que existen sobre la participación. Gracias a esta revisión, hemos podido observar los primeros elementos preliminares que han definido los factores de éxito o de fracaso de los mismos en la comunicación política de la marca de ciudad.

Mediante distintas técnicas cualitativas, hemos puesto a prueba el objetivo principal de esta investigación, tanto los factores de éxito o fracaso en la implantación de dicha marca, como de los elementos y variables que los conforman; pero también hemos definido los objetivos secundarios, como demostrar el fracaso de los distintos intentos que ha habido para la implantación de la Marca Murcia desde 1978 hasta el año 2015. Hemos alcanzado así nuestro objetivo principal [OG]: evaluar la influencia de las variables de gestión, de participación y de comunicación en el éxito de los procesos de construcción de una marca de ciudad.

La oportunidad de este estudio ha permitido examinar de forma intensa la Marca Murcia. La validez de la investigación se ha ido desarrollando a lo largo de todo el trabajo, en cada uno de sus apartados. Todos los procesos se han monitorizado hasta la preparación del informe o la difusión de los resultados. Ninguna de las observaciones ha dejado de ajustarse a la proposición inicial, y por lo tanto, la hipótesis fundamental se ha considerado válida, y no ha podido ser rechazada.

H1: La Participación y el Diálogo son factores relevantes para el éxito en los procesos de construcción de una marca de ciudad

Han sido más de dos años de trabajos preliminares para determinar el marco teórico de esta investigación, y más de un año para desarrollar la metodología que nos ha llevado a validar esta aseveración. Los métodos que hemos aplicado nos han permitido ir consensuando los factores de éxito o fracaso en la comunicación política de la marca de ciudad, a través de sus distintas fases y herramientas, para confirmar que **sin Participación ni Diálogo una marca de ciudad NO puede tener éxito.**

Ahora bien, esta hipótesis ha evolucionado según ha ido avanzando cada una de las etapas del trabajo de investigación, porque lo que ha quedado claro es que, nuestra variable independiente, **la Participación y el Diálogo, no son la única variable presente en este proceso.**

Los objetivos generales y específicos con los que comenzamos esta investigación en el año 2018 han sido ampliamente superados según ha progresado el trabajo. El marco teórico ha dejado latente la dificultad que existe en el ámbito académico para la determinación de las herramientas que permitan definir los factores de éxito en la construcción de una marca de ciudad, muy distintos a los de marca-país. Por el contrario, la metodología utilizada, y sobre todo la técnica Delphi, se ha demostrado altamente eficaz para consensuar los factores que pueden contribuir a crear una marca de ciudad sólida y duradera.

Para alcanzar el objetivo principal de la tesis [OG], y evaluar la influencia de las variables de gestión, de participación y de comunicación de una marca de ciudad la investigación ha ido prosperando, siguiendo cada etapa, y cumpliendo, paso a paso, los objetivos específicos que nos marcamos.

[OE1]. El primer objetivo específico ha sido determinar las variables que están presentes en los procesos de construcción de la marca, uno de los retos más complicados de alcanzar, debido a la ya comentada complejidad teórica que hemos encontrado.

Para comenzar a determinar estas variables, a definir las, y dentro de las distintas teorías, hemos aislado un conjunto de ocho variables, partiendo de la referencia de Kloter, Gertner, Rein, y Haider, y su libro *“Marketing internacional de lugares y destinos: estrategias para la atracción de clientes y negocios en Latinoamérica”* (2010), en el que se estableció un decálogo exhaustivo de variables de estudio para procesos de marcas de ciudad.

Las ocho variables que hemos seleccionado: Liderazgo; Comunicación; Infraestructuras; Atractivos de ciudad; Imagen de marca; Personalidad e identidad de los habitantes; Recursos económicos, y la propia Participación y Diálogo, han sido expuestas a lo largo del capítulo III de la tesis.

Estas ocho variables han centrado cada uno de los debates abiertos a través de las tres técnicas, grupales e individuales, que hemos aplicado, la técnica Delphi, las entrevistas en profundidad y los *focus groups*.

Las distintas respuestas a la pregunta inicial que hemos abordado en los diferentes grupos de trabajo, ¿cuáles son los factores más importantes que determinan el éxito o el fracaso de una estrategia efectiva de *branding?*, han girado en torno a la Participación y el Diálogo como variable independiente, y han enriquecido la hipótesis inicial.

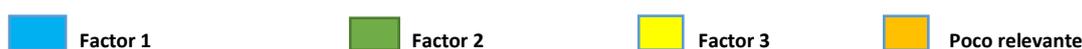
La variable independiente, la Participación y el Diálogo, que hemos manejado en todo el proceso de investigación, ha servido para unificar criterios

y unir sensibilidades, e incluso intereses económicos y profesionales, y consensuar la relevancia de las otras siete variables seleccionadas en tres niveles de importancia, sin que ninguna de las restantes, convertidas en factores, resaltara sobre las demás.

Como podemos observar en la tabla siguiente (tabla 62), sí ha existido cierta predisposición por señalar la Participación y el Diálogo, y los Recursos Económicos, en alguno de los tres niveles de relevancia propuestos. Tan sólo dos de los entrevistados consideraron el factor del Liderazgo como poco relevante, aunque el resto marcó los otros factores de manera atomizada sin destacar ninguno de ellos sobre los demás. La Personalidad de los habitantes ha sido uno de los factores más discutidos en la técnica Delphi, pero como variable dependiente, resultado de la aplicación práctica de la participación directa y la necesaria complicidad de los residentes del territorio para defender la marca que mejor les representa.

Tabla 62.- Resultados pregunta 4 Método Delphi

	Liderazgo	Comunicación	Atractivos Ciudad	Infraestructuras	Personalidad	Identidad de Marca	Recursos Económicos	Participación y Diálogo
1	Factor 2			Factor 1			Factor 3	
2		Factor 1	Factor 2					
3		Factor 2	Factor 1					Factor 3
4					Factor 3	Factor 2	Factor 1	
5	Factor 3	Factor 1			Factor 2			
6	Factor 3	Factor 1		Factor 2				
7	Factor 2		Factor 1					Factor 3
8					Factor 2	Factor 3		Factor 1
9		Factor 2		Factor 1				Factor 3
10		Factor 1		Factor 2			Factor 3	
11	Poco relevante		Factor 2		Factor 1		Factor 3	
12		Factor 3				Factor 2		Factor 1
13		Factor 1	Factor 3	Factor 2				Factor 1
14						Factor 3	Factor 1	Factor 2
15					Factor 3	Factor 2		Factor 1
16		Factor 2		Factor 1	Factor 3			
17	Factor 3		Factor 1			Factor 2		
18	Poco relevante		Factor 1	Factor 3				Factor 2
19					Factor 3		Factor 2	Factor 1
20		Factor 3		Factor 2				Factor 1
21					Factor 3		Factor 2	Factor 1
22		Factor 1	Factor 2		Factor 3			
23				Factor 2	Factor 3	Factor 1		
24		Factor 3		Factor 2		Factor 1		
25	Factor 3		Factor 1		Factor 2			



Fuente: *Elaboración Propia*

El mismo resultado observamos tanto en las entrevistas en profundidad, como en los *focus groups* (tablas 63 y 64), donde, igualmente, tan solo dos de

las personas entrevistadas (uno en la entrevista individual y otro en el grupo) han denostado la importancia del Liderazgo político, tildándolo de un factor poco relevante. La aplicación de estos factores ofrece una perspectiva similar en cada una de las técnicas utilizadas, no destaca ninguno de los factores sobre los demás, aunque encabezan las preferencias, tanto la Participación y el Diálogo (sobre todo en los grupos de interés), como la necesidad de contar con los Recursos económicos necesarios para poder implantar una marca de ciudad exitosa.

Tabla 63.- Tabla de factores entrevistas en profundidad

	Liderazgo	Comunicación	Atractivos Ciudad	Infraestructuras	Personalidad	Identidad de Marca	Recursos Económicos	Participación y Diálogo
1			Factor 3				Factor 2	Factor 1
2				Factor 1		Factor 2	Factor 3	
3	Factor 3	Factor 1	Factor 2					
4				Factor 2	Factor 3			Factor 1
5	Poco relevante	Factor 3			Factor 2		Factor 1	
6			Factor 3		Factor 2			Factor 1
7	Factor 3		Factor 1			Factor 2		
8	Factor 3	Factor 1						Factor 2
9		Factor 2		Factor 3	Factor 1			
10			Factor 1		Factor 3	Factor 2		

Factor 1 Factor 2 Factor 3 Poco relevante

Fuente: *Elaboración Propia*

Tabla 64.- Tabla de factores Focus groups

	Liderazgo	Comunicación	Atractivos Ciudad	Infraestructuras	Personalidad	Identidad de Marca	Recursos Económicos	Participación y Diálogo
1		Factor 3		Factor 2				Factor 1
2			Factor 2	Factor 3		Factor 1		
3		Factor 2	Factor 1		Factor 3			
4				Factor 3		Factor 2	Factor 1	
5	Factor 3	Factor 1				Factor 2		
6				Factor 1	Factor 2		Factor 3	
7				Factor 3		Factor 2		Factor 1
8		Factor 2					Factor 3	Factor 1
9	Poco relevante						Factor 2	Factor 1
10	Factor 3	Factor 1			Factor 2			Factor 2
11			Factor 1	Factor 2			Factor 3	
12				Factor 1	Factor 3			Factor 2
13				Factor 2		Factor 3		Factor 1
14		Factor 1					Factor 2	Factor 3
15					Factor 3	Factor 1		Factor 2
16		Factor 2		Factor 1			Factor 3	
17	Factor 2				Factor 3		Factor 1	
18	Factor 3		Factor 1	Factor 2				

Factor 1 Factor 2 Factor 3 Poco relevante

Fuente: *Elaboración Propia*

Llegados a este momento de la investigación se nos planteó una nueva disyuntiva, por un lado, quedó latente que **sin la Participación y el Diálogo no existía un proceso de implantación exitoso de marca de ciudad**, pero por otro que **con la Participación, como variable independiente, no se garantiza que el proceso sea exitoso**, porque las otras variables también forman parte de este proceso.

Es aquí, donde toma fuerza nuestro segundo objetivo específico, y el caso que nos trae, el caso concreto de Murcia.

[OE2]. Para analizar la evolución de la Marca Murcia hemos acotado los distintos mandatos municipales del periodo democrático, desde 1978 hasta la actualidad. A lo largo de los capítulos IV y V se han ido definiendo los factores que hemos fijado como válidos para determinar si nos encontramos con variables positivas, negativas o la inexistencia de las mismas.

A través de las distintas técnicas del marco metodológico, y sobre todo a través del análisis documental y de contenido, hemos profundizado en la realidad de la Marca Murcia y en la historia de su fracaso. Los primeros años de la democracia (1978-1995), el municipio de Murcia no abordó ningún intento de implantar una marca de ciudad, ya que, como todos los ayuntamientos del país, estaba sumergido en la transición democrática. El primer ejemplo de éxito en España fue el de Barcelona, con los Juegos Olímpicos de 1992, pero este acontecimiento, junto a la Exposición Universal de Sevilla el mismo año, no fue aprovechado en el municipio de Murcia.

La mayoría de las observaciones obtenidas con el método Delphi coinciden en resaltar la importancia de la participación con los *stakeholders* del municipio, los grupos de interés en sentido amplio, confirmando así el modelo de Braun (2012), por el que estos actores representan una influencia del 30% para que la marca sea clara y coincida con la percepción del resto de ciudadanos.

Ahora bien, el caso de Murcia demuestra que los tres elementos de la variable independiente que hemos seleccionado (información, consulta y participación activa) **convierten a la Participación como un factor relevante para la implantación de la marca, pero no es el único**. Así aparecen en algunas de las observaciones realizadas a la pregunta 6 del método Delphi (tabla 65): ¿Cree que el diálogo con los agentes sociales y económicos del municipio es un factor relevante en el desarrollo de la Marca Murcia?

Tabla 65.- Observaciones a la pregunta 6 de la técnica Delphi

	Observaciones a la pregunta 6
1	Son relevantes si me ayudan a comprender la marca
2	Es posible que sí pero no es una garantía de éxito
3	Los agentes económicos y sociales serán nuestros embajadores
4	Sí, porque ayuda a definir y potenciar las fortalezas de la marca de ciudad
5	Me remito a lo anterior. La aportación de los todos los grupos de interés supone hacerlos socios del proyecto
6	Sí, deben estar alineados en el discurso de la marca para que el proyecto sea coherente
7	Sí, en función de lo expuesto anteriormente
8	Es fundamental, como los <i>stakeholders</i>
9	Necesario pero no importante
10	Los agentes sociales son esenciales para vencer resistencias
11	Es un factor importante para establecer acciones comunes en el desarrollo de la marca
12	El diálogo y la participación añaden valor a la marca
13	Tiene que haber participación para contar con apoyos en el futuro
14	El proceso de consulta debe ser muy amplio
15	Sí, con los <i>stakeholders</i> , y dependiendo de los targets a los que va dirigida la marca
16	No puede haber éxito sin participación
17	La consulta previa a los actores del proceso es fundamental
18	Siempre, los agentes sociales en cualquier debate público son prioritarios
19	La fase de consulta debe ser permanente, en todas las fases del proceso
20	Tanto y más importante que los recursos económicos necesarios para implantar la marca
21	Coherencia, coherencia, coherencia en todo el proceso

22	La participación depende del liderazgo
23	Sin duda, la capacidad de alcanzar acuerdo depende de la participación pública
24	Fundamental, no sólo en la fase de información, sino también en la de consulta
25	Es posible que sí, pero no son una garantía

Fuente: Elaboración propia a partir de la técnica Delphi

La discusión sobre los factores de éxito entre los expertos, políticos, y académicos entrevistados ha permitido encontrar un punto de inflexión que surge en el año 2015, a la hora de plantear el debate de la Estrategia de Ciudad Murcia 2020, entre los distintos agentes sociales y económicos implicados, lo que nos ha posibilitado alcanzar nuestro tercer objetivo específico.

[OE3] Los procesos de análisis de la identidad territorial y personal de los murcianos durante los años 2015 y 2020 vienen ampliamente recogidos en el capítulo IV la tesis doctoral, a través del análisis pormenorizado de los carteles anunciadores de las Fiestas de Primavera, el Bando de la Huerta y la Semana Santa, y la evolución que han tenido las distintas campañas de comunicación municipales.

Los carteles de promoción de las fiestas tradicionales, como señas de identidad, y la evolución de las campañas de comunicación desarrolladas por el Ayuntamiento, en sus distintos formatos, hacia nuevos modelos de participación social demuestran la intención política de implicar al ciudadano en la toma de decisiones sobre la proyección interna y externa de su ciudad.

Además, las campañas de comunicación de esta última etapa se han ido humanizando, colocando al individuo, a la persona, en el centro de la imagen que se quiere proyectar. Tanto la comunicación, como la normativa municipal y los distintos ejemplos prácticos que hemos expuesto en el caso Murcia sobre participación ciudadana, vuelven a demostrar que **la variable Participación es una condición necesaria, pero no suficiente, porque, aunque solo esté ella, no significa que el proceso de implantación de la identidad tenga éxito.**

Es en este momento de la investigación, donde el caso Murcia ha sido sometido a la técnica de *benchmark*, para identificar las buenas prácticas de otras ciudades, todas ellas españolas por los motivos expuestos, que permitan comparar los modelos de éxito de construcción e implementación de marcas de ciudad en España.

[OE4] El objetivo específico cuarto lo hemos obtenido en el capítulo V al comparar el modelo de Murcia con los de estas ciudades, Barcelona, Málaga o Vitoria-Gasteiz, analizando con detalle cada una las variables de estudio. Ello nos ha permitido monitorizar cada uno de los elementos que configuran las ocho variables al comparar, en tres niveles, la implantación de estos elementos en cada una de las ciudades seleccionadas, y establecer la herramienta que mide las variables necesarias para que la comunicación política de la marca de ciudad sea exitosa. Es en este capítulo, donde **la Participación y el Diálogo se consolidan como la “prima inter pares”**, al aparecer elementos comunes de participación en todas las ciudades estudiadas.

En este sentido, el papel determinante y concreto del Consejo Social de la Ciudad de Murcia, y las distintas herramientas de participación que se han creado en los últimos años en la administración municipal, abren nuevas posibilidades reales para implantar con éxito una marca de ciudad, aprovechando las sinergias abiertas con la elaboración de la Estrategia de Ciudad de Murcia 2020 y su continuidad con la Agenda Urbana 2030.

[OE5] El quinto objetivo específico que nos marcamos al evaluar esta estrategia de ciudad 2020 puede convertirse así, en una nueva oportunidad para asimilar la identidad de Murcia como municipio y elaborar un documento de valores a transmitir en la futura Marca Murcia, tal y como hemos relatado en el punto octavo del capítulo V y que ampliaremos en las conclusiones.

De esta manera, podemos concluir con una doble observación que ha aparecido a largo de todo el proceso de investigación, y que sometemos a la discusión:

- 1.- **Sin Participación y Diálogo una marca de ciudad no puede ser exitosa.**
- 2.- **Con Participación y Diálogo no se garantiza que el proceso de implantación de la marca de ciudad tenga éxito, porque tienen que darse el resto de factores**

Esta doble observación, complementaria a la hipótesis principal, aparece reflejada en esta investigación al analizar cada uno de los elementos que configuran los factores de éxito de la Marca Murcia, que culminan con la elaboración y puesta en marcha de la Estrategia de Ciudad Murcia 2020.

En este sentido, y en el caso que nos trae, la Marca Murcia, añadimos para la discusión las siguientes consideraciones relativas a cada uno de los factores de éxito en la comunicación política de la marca de ciudad:

- 1.- **Sin Participación no hay Liderazgo.** Es en la actualidad, cuando el municipio de Murcia cuenta con las condiciones y la credibilidad política para afrontar con liderazgo una estrategia completa de marca de ciudad,

a partir de las herramientas de participación, consulta e información que ha creado.

2.- **Sin Participación no hay Comunicación 360º.** Comunicación entendida en sentido amplio, porque la comunicación municipal adolece de una visión estratégica efectiva, constante en el tiempo, perseverante y coherente, que integre tanto los elementos de la comunicación primaria (remodelación visual de la ciudad, grandes proyectos urbanos, modernización de la administración, eventos), como en los elementos de la comunicación secundaria (principalmente las campañas de publicidad: eslóganes, logos, anuncios, etc.), aunque la humanización de las campañas publicitarias que ha iniciado puede ser un buen comienzo.

3.- **Sin Participación, la inversión en Infraestructuras puede ser negativa o neutra.** Y lo hemos detectado en el déficit de infraestructuras que históricamente sufre Murcia, una constante que supera al debate político, y que se materializa en la escasa inversión, que, de cumplirse tal y como está programada, abre nuevas posibilidades a la marca de ciudad.

4.- **Sin Participación, una ciudad no muestra sus Atractivos.** Aunque una ciudad como Murcia cuente con numerosos atractivos (tangibles e intangibles), es necesaria la complicitad de vecinos, residentes y visitantes, como `embajadores´ de su patrimonio material e inmaterial.

5.- **Sin Participación no se puede desarrollar una Imagen de Marca.** La imagen de Murcia, y su capital reputacional, todavía no se ha desarrollado con éxito. Aunque persiste cierta confusión con la imagen regional, se avanza en conseguir una valoración y una identificación positiva del municipio.

6.- **Sin Participación, la Personalidad y la Identidad pueden ser confusas.** La percepción que tienen los murcianos de sí mismos es peor que la que existe en el exterior, por lo que es necesario enfatizar en el sentimiento patriótico local, en el orgullo de pertenecer a una tierra con raíces y alas, con pasado y con futuro.

7.- **Sin Participación, los Recursos Económicos adolecen de rentabilidad social.** El municipio de Murcia cuenta con los recursos económicos y humanos necesarios para desarrollar con éxito una estrategia de *branding* exitosa, que debe entenderse como una `Inversión Socialmente Responsable´ [ISR].

Finalmente, y antes de pasar a las conclusiones, podemos asegurar que, con este estudio de caso, hemos podido visibilizar el conjunto de factores que debería aplicar el municipio de Murcia, para implantar una estrategia de *branding* de éxito, pero también hemos abierto nuevas posibilidades a la academia para que dichos factores puedan ser debatidos en otros modelos de ciudad. El análisis

de estos factores de construcción de la Marca Murcia ha permitido establecer un método de trabajo válido para la Ciencia Social y Política.

Capítulo VII. Conclusiones

Reorganizar y mejorar las ciudades es uno de los grandes retos de la humanidad en el siglo XXI. Escribe el arquitecto genovés, Renzo Piano, que la ciudad es una bella invención del hombre. “En la ciudad nace la convivencia, el arte de estar juntos, de compartir valores”. (Piano, 2016:3).

En esta coyuntura decisiva de la historia de la humanidad, repensar la forma en que planificamos, construimos, y gestionamos nuestros espacios urbanos, y la proyección que de ello hacemos en el exterior, no es una opción, es un imperativo. Si algo ha pretendido esta tesis es precisamente eso, ofrecer a la academia nuevas aportaciones, nuevas herramientas, nuevos planteamientos para el estudio y la visión holística de la ciudad del siglo XXI, a través del caso que nos ocupa, la ciudad de Murcia.

Murcia atesora mucha historia a sus espaldas, pero no ha conseguido implantar un modelo de ciudad que cuaje en el tiempo. Los distintos mandatos municipales de la democracia, analizados en este trabajo, han abordado de manera distinta la estrategia de ciudad superada, en cada etapa, por la coyuntura del momento, y por el carácter provisional en la toma de decisiones locales.

Las conclusiones finales pueden contribuir, en este sentido, a enriquecer la función social de la universidad, al ofrecer nuevas posibilidades prácticas a las autoridades políticas y grupos de interés municipales en la búsqueda de una marca de ciudad que perdure en el tiempo.

El estudio del caso Murcia se ha convertido así en una oportunidad para afrontar nuevos modelos de construcción de marca de ciudad partiendo de los elementos comunes que comparten las ciudades contemporáneas.

El municipio de Murcia comenzó en el año 2015 un periodo de reflexión estratégica que trató de definir un modelo de ciudad que orientara las transformaciones necesarias para mejorar la calidad de vida de sus habitantes y visitantes. Los procesos de participación abiertos desde entonces han dado voz a la ciudadanía, haciéndoles partícipes de lo que se vino en llamar la Estrategia de Ciudad Murcia 2020.

La aprobación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible [ODS] y específicamente el objetivo 11, que persigue lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles, ha abierto una nueva oportunidad para la adaptación de nuevos instrumentos normativos, financieros y de planeamiento de la ciudad que perdure durante muchos años.

En esta línea, el Ayuntamiento de Murcia se encuentra inmerso en la elaboración de la Agenda Urbana de la próxima década que permitirá monitorizar, de nuevo, el modelo de ciudad que quieren los murcianos, e integrar en el debate la marca de ciudad, la Marca Murcia.

Los procesos de participación abiertos por el propio Ayuntamiento para elaborar esta Agenda confirman la hipótesis principal de este trabajo sobre la participación de los grupos de interés o *stakeholders* en el diseño de la marca de ciudad, aunque el método utilizado deja en último lugar el análisis del *branding* de ciudad. Por primera vez aparece en la administración local la necesidad de encontrar la Marca, pero se limita a aprovechar los atributos que configuran a Murcia un valor diferencial con respecto a otras ciudades del entorno. Es aquí donde este trabajo contribuye a enriquecer las directrices que pueden servir de base para el futuro de una Marca Murcia más ambiciosa, más acorde a la posición que tiene la ciudad de Murcia entre las 100 primeras capitales de Europa.

Si partimos de la base de que la Participación y el Diálogo es la variable independiente sobre la que versan todos los demás factores que hemos evaluado, debemos concluir que estos factores deben aplicarse como un conjunto para que el proceso de implantación de la marca de ciudad sea completo y excelente.

En el caso Murcia, cada uno de estos factores propios que hemos analizado se encuentra en distinto grado de implementación o cumplimiento, tras monitorizar los elementos que hemos obtenido, y por sí solos, no sirven para definir el todo.

Primero tiene que existir la voluntad política de liderar la estrategia de construcción de la marca de ciudad, para ello, quien lo lidere debe contar con los medios económicos necesarios. La personalidad de los habitantes y la identidad de pertenecer al territorio es esencial para que la estrategia sea exitosa. En la misma medida, tienen que darse tanto los atractivos (tangibles e intangibles), como las infraestructuras (las grandes infraestructuras vertebradoras y los servicios básicos). El diseño de una imagen de marca y la estrategia de comunicación, que hemos denominado 360º, servirán para lanzar dicha marca. Y todo bajo la tutela de la *‘prima inter pares’*, la participación.

En definitiva, la visión gráfica de este proceso, tras analizar el grado de cumplimiento de todos estos elementos que determinan los factores de la marca de ciudad, configura lo que hemos denominado como una **Espiral del éxito** (figura 46):

Figura 46.- Espiral del éxito en la construcción de la Marca Murcia



Fuente: Elaboración propia a partir de las conclusiones de la investigación

Desde una perspectiva empírica, el análisis y definición del grado de cumplimiento de los tres elementos fundamentales de la variable Participación y Diálogo permiten visibilizar (en color verde) la prioridad frente al resto de factores encontrados. Cabe concluir que, en este sentido, sin participación activa, sin información y sin consulta previa (los tres elementos de la Participación fijados por la OCDE), cualquier intento de implantar una estrategia de marca de ciudad no puede ser exitosa. **La Participación se confirma como una variable necesaria, pero no suficiente.**

Aunque el municipio de Murcia cuenta con las herramientas para implantar los procesos de Participación activa, no ocurre lo mismo con las demás variables. Como se puede observar en la espiral, el resto de los factores de éxito de la marca de ciudad no han llegado a implantarse con éxito (predominan el rojo y el amarillo), aunque algunos elementos que configuran estas variables, en contra de lo que podía plantearse inicialmente, están más desarrollados. Es el caso del Liderazgo político, en donde la credibilidad de la puesta en marcha de la estrategia de marca de ciudad está ligada a la credibilidad política (y el grado de cumplimiento de todos los proyectos estratégicos de ciudad aparecen en verde), por lo que es un buen momento para comenzar con la comunicación política de la marca de ciudad.

En el mismo sentido, en cuanto a la Personalidad y la Identidad de los murcianos, el denominado complejo de inferioridad que supuestamente adolece la sociedad murciana no se ha podido demostrar, al analizar los elementos que configuran este factor. Por lo general, el murciano se siente orgulloso de pertenecer a su municipio, a su Región y a España, como han reflejado la gran mayoría de encuestas independientes que hemos analizado, pero tiene que fomentar más la defensa de sus valores y sus elementos de identidad patriótica local (que aparecen en amarillo), el orgullo de pertenecer a una tierra con historia, por donde han pasado las grandes civilizaciones de occidente.

Un factor delimitante (que tiñe de rojo la espiral) es el déficit de infraestructuras detectado durante el periodo de estudio, relativo en mayor medida a las grandes infraestructuras procedentes del Estado, aunque sí existen elementos positivos relacionados al incremento de la inversión estatal y al número de obras realizadas en el último periodo de análisis.

Los recursos económicos disponibles para poner en marcha una estrategia de *city branding* en Murcia cumplen algunos parámetros, pero otros no, debido sobre todo a la inversión estatal por habitante (donde Murcia aparece claramente infra-financiada), a la deuda pública que mantiene, y a la escasa inversión en comunicación que realiza.

Según hemos podido comprobar, el municipio de Murcia dispone de los elementos primarios y secundarios que la convierten en una ciudad atractiva, pero la confusión que generan los eslóganes regionales y locales (claramente en rojo), supone un obstáculo para implantar con éxito la variable Imagen de Marca.

En conjunto, esta investigación ofrece una profunda reflexión sobre los factores que son relevantes para la construcción de la marca, y permite diferenciar entre los que pueden ser esenciales para la población del municipio (elementos con los que se sienten identificados los murcianos) y los que tienen un valor diferencial para los potenciales visitantes, debido a que la mayoría de los expertos seleccionados en el método Delphi provienen de agencias de comunicación, empresas y universidades de fuera de Murcia (tabla 7).

Además, esta tesis establece mecanismos de gestión para la marca de ciudad constituidos a partir de la colaboración público-privada, y abre la posibilidad de coordinación entre las distintas administraciones y sectores implicados en la proyección exterior de la ciudad. En este sentido, la creación de la marca no puede ser sólo un fenómeno únicamente de *branding*, sino un proceso más de gobernanza en el que exista mayor colaboración entre los sectores productivos y la administración local y regional, para evitar confusiones y duplicidades.

Los modelos desarrollados por otras ciudades que hemos analizado, y los defectos que hemos podido detectar, pueden abrir nuevas posibilidades a la universidad y a la administración local para buscar otros mecanismos de coordinación para avanzar en la especialización de la marca de ciudad.

En este sentido, la academia cumple también su misión de contribuir a la transformación de las ciudades, y los ayuntamientos, como instituciones próximas a los ciudadanos, amplían su capacidad de mejorar la percepción y la imagen exterior de sus territorios.

En el caso concreto de la ciudad de Murcia son muchas las líneas de actuación que pueden seguir tanto las autoridades municipales como los *stakeholders* seleccionados en el proceso de transformación de la ciudad, y en la búsqueda de su capital de marca, siguiendo los factores de éxito que hemos detectado.

En primer lugar, y una vez confirmada la intención real de liderar la estrategia de implantación de marca de ciudad y continuar con el proceso de participación abierto en la denominada “Espiral del éxito”, habría que definir una Imagen de Marca clara y unificada de la ciudad de Murcia, que perdure en el tiempo y que no genere distorsión con el logo utilizado por la Comunidad Autónoma del mismo nombre. Es aquí donde la palabra ‘MURCIA’ debe acaparar los valores que la representan. Si pensamos en Madrid podemos imaginar la Puerta de Alcalá, la Puerta del Sol o el Oso y el Madroño, pero Madrid por sí sola ya representa un todo. ¿Cuál es el eslogan de Madrid?, ¿sigue siendo

‘De Madrid al cielo’? Lo mismo ocurre si recuperamos cualquiera de las tres ciudades españolas que hemos seleccionado. Si preguntamos por Barcelona, Málaga o Vitoria cada persona imaginará un lugar, un momento, una percepción sutil, pero muy pocas conocerán el eslogan o *claim* que las identifica, más allá del nombre propio de la ciudad.

Por otro lado, en el ámbito de la Comunicación, está claro que los distintos gabinetes de comunicación y agencias locales tienen que mejorar la presencia de Murcia en los medios de comunicación de ámbito nacional y en las redes sociales, logrando que se generen noticias en positivo y se acompañe de imágenes de las que se muestren elementos emblemáticos de la ciudad: la Catedral, la vida en las calles, la cultura, los eventos y actividades al aire libre, espacios naturales como el río Segura o la huerta que transmitan la luz de Murcia, entre otros.

En este sentido, y en cuanto a la Imagen de la marca como factor de éxito, habría que diseñar una marca de ciudad con proyección exterior. Una Imagen con un horizonte amplio basado en procesos de cooperación entre los sectores productivos y la administración local y regional. Para ello el Ayuntamiento tendría que crear nuevas estructuras de gestión para la marca de ciudad, al estilo de lo que tienen otras grandes ciudades analizadas, ya sea dentro de una Concejalía competente o a partir de sinergias público-privadas para la proyección exterior de la marca, como, por ejemplo, el organigrama y la funcionalidad del desaparecido Alto Comisionado para la Marca España, ahora denominado España Global. Los Ayuntamientos de Barcelona, Málaga y Vitoria-Gasteiz cuentan con organismos propios que permiten coordinar los sectores implicados en las estrategias de protección y perpetuación de sus marcas.

El estudio de *benchmarking* que hemos realizado al comparar la marca Murcia con los casos de éxito de estas tres grandes ciudades ha permitido detectar la escasa participación exterior que tiene Murcia en algunas redes nacionales e internacionales que abordan la gestión estratégica de las urbes, como la Red de Ciudades de Alta Velocidad, las de los Sectores Creativos y Culturales, el Acuerdo Europeo por una Ciudad Verde, la Red de Entidades Locales para la elaboración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible [ODS] de la Agenda Urbana, la Red Europea de Desarrollo Sostenible [ESDN] o la Red Europea de Conocimiento Urbano [EUKN], entre otras.

En cuanto a la identidad de los murcianos, es fundamental poner en valor la centralidad de Murcia en el contexto regional, y con respecto a las ciudades vecinas, como una gran área metropolitana que aglutina servicios: hospitales, centros de salud, universidades, museos, administración periférica del Estado, etc. En este sentido, se podrían establecer niveles previos de integración de la oferta para garantizar la calidad de la prestación de los servicios y la adecuación de las propuestas comerciales a las necesidades de los visitantes.

Los déficits de infraestructuras que han aparecido en todas las entrevistas realizadas ya están lo suficientemente debatidos (AVE, Aeropuerto, nuevas vías de comunicación...), pero habría que identificar y catalogar el patrimonio histórico, artístico y cultural del municipio, para mejorar los denominados Atractivos de Ciudad.

Para afrontar, por último, el concepto indeterminado de la reputación de Murcia, tanto las autoridades municipales como los grupos de interés de la sociedad murciana deben construir acciones responsables basadas en la transparencia, la coherencia y la consistencia de sus principios y valores, que tienen que acompasar con la planificación estratégica de la ciudad.

En definitiva, estas líneas de actuación deben focalizarse en proyectar la identidad y el capital reputacional de la Marca Murcia, que reflejará los valores territoriales, humanos y culturales que la diferencian, entre los que se encuentran los siguientes:

- Murcia **la ciudad más huertana**. Un municipio donde el continuo urbano se mezcla con la huerta, con el sistema de regadío tradicional más antiguo y mejor cuidado de España. Un espacio de vegetación mediterránea, palmeras, árboles frutales, flores y plantas.
- Murcia, **la ciudad de la eterna primavera**, donde el invierno se confunde con el otoño y la primavera. La capital de España y de Europa con más horas de sol al año, idónea para la actividad al aire libre, los eventos y la práctica deportiva.
- Murcia como **ciudad verde**. El valle del río Segura que alberga la huerta de Murcia, rodeada de espacios naturales y con más de 60 núcleos urbanos donde las zonas verdes y jardines son protagonistas, convirtiendo a Murcia en la ciudad de España con más metros cuadrados de zonas verdes por habitante.
- Murcia **la ciudad de la gastronomía saludable**, donde las frutas y verduras de la huerta marcan una de las despensas más variadas y productivas de Europa. Una gastronomía en el sentido más amplio del término, donde conviven alimentación tradicional e innovación culinaria.
- Murcia como **ciudad accesible, conectada y lenta**. Un municipio a escala humana, que se puede recorrer andando o en bicicleta, con un centro urbano hecho para el peatón, y con una gran calidad de vida en sus barrios y pedanías.
- Murcia como **ciudad multiservicios**, con una gran oferta comercial y cultural al ser el referente de una región urbana, como capital, de

más de 1.500.000 habitantes. Una ciudad multicéntrica que dispone de los servicios de una gran urbe, y al mismo tiempo la calidad, excelencia y cercanía de los servicios de proximidad.

- Murcia como **ciudad patrimonial**, con elementos emblemáticos como la Catedral, los molinos históricos, acequias y norias, las Fortalezas del Rey Lobo o el yacimiento de San Esteban, que muestran una ciudad por la que han dejado huella diferentes culturas a lo largo de los siglos.
- Murcia como **ciudad de sus gentes**. Los murcianos, los huertanos, son gente abierta, cercana e inclusiva. Con una manera de ser generosa y altruista. Lo que diferencia a los murcianos de los demás es que no son diferentes a nadie.
- Murcia, **ciudad moderna y cultural**, donde el talento creativo de sus habitantes se vive en una intensa actividad cultural que va más allá de los espacios creados específicamente para ello y que inunda las calles de eventos a lo largo de todo el año.

Estos valores territoriales, humanos y culturales que conforman la Marca Murcia tienen un nexo de unión que ha sido una constante en las valoraciones de los murcianos, la huerta. Un elemento que, sin lugar a dudas, cuenta con el consenso entre los *stakeholders* y los grupos de interés que trabajan en el desarrollo de Marca dentro de la Agenda Urbana.

Por lo que cabe concluir que, para tener un caso de éxito en la comunicación política de la Marca Murcia, debemos aplicar los factores que hemos desarrollado en este estudio, proyectando los valores de la huerta como elemento de identidad y capital reputacional.

Para terminar, hay que subrayar que el caso de Murcia no está aislado en el panorama académico que describíamos a la hora de justificar esta investigación. Son muchas las ciudades que se encuentran en este proceso y que no han conseguido implantar estrategias de marca de ciudad exitosas, pero hay un hecho diferencial que no se llega a abordar.

Desde el principio de este trabajo hemos procurado mantener la firme convicción de que la Participación y el Diálogo permanente no son solo palabras totémicas impuestas por la corrección política al uso, sino requisitos indispensables del buen Gobierno. Promover la colaboración cívica genera un sentimiento de pertenencia de lo público y para ello hay que huir del ventajismo acomodaticio de escuchar solo las aportaciones más cercanas y amables.

Esta tesis ofrece para la academia y para las administraciones y empresas, públicas y privadas, opiniones diversas que enriquecen el debate público y, por tanto, continúa con la labor de conciliar posiciones, aglutinar consensos, acercar visiones distintas sobre la ciudad que doten de mayor aval social a este proceso de implantación de la Marca Murcia, y lo hace siguiendo la rigurosidad técnica, la metodología que mejor ha permitido alcanzar nuestros objetivos.

Los obstáculos que puede encontrarse la definición de la Marca se convierten con esta investigación en nuevos horizontes para la universidad porque, como recordaba Jane Jacobs en su pionero trabajo *‘The Death and Life of Great American Cities’*, “las ciudades tienen la capacidad de proporcionar algo para todos, pero solo cuando y solo porque están creadas para todos”. (Jacobs, 1961:5)

CODA. Esta tesis doctoral no ha abordado de manera metodológica las consecuencias que podría tener la pandemia de la COVID-19 en el análisis de cada uno de los factores de éxito o fracaso en la construcción de la Marca Murcia. Los objetivos del estudio, el marco teórico y el marco metodológico fueron establecidos en el año 2018, con anterioridad al comienzo de la crisis mundial, por lo que, en marzo de 2020, cuando comienzan a llegar de manera oficial los primeros casos de coronavirus a Europa, se optó por seguir desarrollando el estudio de caso con la hipótesis inicial, en condiciones de igualdad entre todas las ciudades analizadas. Las consecuencias que pudiera tener el virus en la economía mundial, y en la construcción de nuevas marcas de ciudad puede ser objeto de nuevos trabajos de investigación.

Capítulo VIII. Bibliografía

8.1.- Marca de ciudad

Aguilar, A. G., Guillen, M. J. & Roman, N. V. 2016, "Destination Brand Personality: An Application to Spanish Tourism", *International Journal of Tourism Research*, vol. 18

Andreu Acebal, M. 2015, "Barris, veïns democràcia. El moviment ciutadà, la reconstrucció de Barcelona. (1968-1986)", *L'Àvenç*, págs. 15-23

Anholt, S., 2005, "Editorial. Some important distinctions in *place branding*", *Place branding*, Vol. 1, 2, págs. 115 – 121

Anholt, S. 2010, "Places: Identity, Image and Reputation. Nueva York", *Palgrave Macmillan*, págs 4-8

Ashworth, G., Oliveira, E. 2017, "A strategic spatial planning approach to regional branding: challenges and opportunities", en Campelo, A., 2017, *Handbook on Place branding and Marketing*, Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc.

Badillo Mendoza, M. E. 2010, "Citymarketing en ciudades intermedias: caso Palmira", *Entramado*, vol. 6, núm. 1, págs. 98-125

Baker, B. 2007, "Destination Branding for Small Cities: The Essentials for Successful Place branding", Portland, Oregon: *Creative Leap Books*

Baladron y Martínez-Pacheco (Dir) 2007, "Publicidad y ciudad. La comunicación publicitaria y lo urbano: perspectivas y aportaciones". Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones

Balakrishnan, M. S. 2009, "Strategic Branding of destinations: A framework". *European Journal of Marketing*, vol. 43, núm. 5-6

Borja, J. 2002, "La ciudad y la nueva ciudadanía", Madrid: La Factoría

Braun, E., 2011, "Putting city-branding into practice", *Journal of Brand Management*, vol. 19, núm. 4, págs. 257- 267

Braun, E., Eshuis, J., Hans Klijn, E. 2012, "The influence of stakeholder involvement on the effectiveness of *place branding*", *Public Management Review*, vol. 14, núm. 4, págs. 499 - 519

Braun, E., Kavartzis, M., Zenker, S. 2013, "My city – my brand: the different roles of residents in *place branding*", *Journal of Place Management and Development*, vol. 6, núm. 1, págs. 18 - 28

Bueno, G. 2004, "El mito de la cultura", Barcelona: *Prensa Ibérica*

Campelo, A. 2017, "Handbook on *Place branding* and Marketing". Northampton: *Edward Elgar Publishing, Inc.*

Canto Chac, M., (comp.), 2011, "Participación ciudadana en las políticas públicas". México: *Biblioteca Básica de la Administración Pública del D.F.*

Casado, S. 2006. "Estudio sobre la marca-país en el mundo", *Boletín Especial del Centro de Investigación de Imagen y Comunicación*, núm. 2. Mendoza: Universidad de Congreso

Coraggio, J.L. 2001, "Economía, planificación estratégica y gestión de ciudad", Brasil: Ponencia presentada en el encuentro del Plan Director de Desarrollo Ambiental de Porto Alegre

Costa, J. 1999a, "La comunicación en acción", Barcelona: Paidós

Costa, J. 1999b, "La imagen corporativa en el siglo XXI", Buenos Aires: La Crujía

Costa, J. 2004a, "La imagen de Marca", Barcelona: Paidós

Costa, J., 2004b, "Dircom on-line", La Paz: Grupo Editorial Design

De Carlo, M., Canali, S., Pritchard, A. and Morgan, N. 2009, "Moving Milan towards Expo: designing culture into a city brand", *Journal of Place Management and Development*

De Elizagárate, V. 2008, "Marketing de ciudades". Madrid: ESIC Pirámide

De los Reyes, E., Ruiz, E. y Zamarreño, G. 2017, "Marca Territorio y Marca-ciudad, utilidad en el ámbito del turismo. El caso de Málaga", *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 2017, vol. 3, núm. 2, págs. 155-174

Dinnie, K. 2004, “*Place branding: overview of an emerging literature*”, *Journal of Place branding and Public Diplomacy*, vol. 1, núm. 1

Freire, J.R. 2009, “Local people, a critical dimension for place brands”, *Journal of Brand Management*, vol. 16, págs. 420 – 438

Fuentes Martínez, S. I. 2007, “Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca-ciudad o país”. Ecuador: Congreso Internacional de Comunicación Organizacional

García, C. 2013, “Alcaldes de Murcia, 1978/2001”, Ayuntamiento de Murcia, págs. 97-134

García, C., 2018, “Singularidad del municipio de Murcia y participación ciudadana”, Murcia: Fundación Centro de Estudios Históricos e Investigaciones Locales Región de Murcia, págs.: 27-45

García de León, A. 2013, “El *branding* de ciudad: la promoción del modelo Barcelona y su proyección como marca”, Barcelona: Universidad Politécnica de Cataluña, [UPC]

Hankinson, G. 2009, “Managing destination brands: Establishing a theoretical framework”, *Journal of Marketing Management*, vol. 25

Hankinson, G. 2012, “The measurement of brand orientation, its performance impact and the role of leadership in the context of destination *branding*”, *Journal of Marketing Management*, vol. 28, núm. 7-8

Jacobs, J. 1961, “The Death and Life of Great American Cities”, en Radmon House, “*The missing Jane Jacobs chapter in the Power Broker*”, disponible en <https://www.attalnticyardsreport.blogspot.com.es>, [7 de febrero de 2018]

Jameson, Fredriz 1991, “El posmodernismo o la lógica cultural del capitalismo avanzado”, Barcelona: Paidós

Jansen-Verbeke, M. 1986, “Inner-city tourism: Resources, tourists and promoters”, *Annals of Tourism Research*, vol. 13, núm. 1, págs. 79-100

Jo Hatch, M., Kavaratzis, M. 2013, “The dynamics of place brands: an identity-based approach to *place branding theory*”, *Marketing Theory*, vol. 13, págs. 69-86

Kalandides, A. 2011, "City marketing for Bogota: a case study in integrated place branding", *Journal of Place Management and Development*

Kasapi, I. y Cela, A. 2017, "Destination branding: A review of the city branding literature", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, vol. 8, núm. 4

Kavaratzis, M. 2004, "From city marketing to city-branding: Towards a theoretical frame- work for developing city brands", *Place branding*, vol. 1

Kavaratzis, M. 2005, "Place branding: a review of trends and conceptual models", *The Marketing Review*, vol. 5, págs. 329 – 342

Kavaratzis, M. and Ashworth, G. 2008, "Place marketing: How did we get here and where are we going? *Journal of Place Management and Development*, vol.1

Kavaratzis, M., 2009, "Cities and their brands: Lessons from corporate branding", *Journal of Place branding and Public Diplomacy*, vol. 5

Kerr, G. and Johnson, S. 2005, "A review of a brand management strategy for a small town-lessons learnt", *Place branding and Public Diplomacy*, vol.1, núm. 4

Kerr, G. 2006, "From destination brand to location brand", *Journal of Brand Management*, vol. 13, núm. 4-5

Kotler, P.; Asplund, C.; Rein, I. y Haider, D. 1999, "Marketing places Europe: Attracting investments, industries, residents and visitors to European cities, communities, regions and nations", Londres: Pearson Education

Kotler, P. y Gertner, D. 2002, "Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management", *Journal of Brand Management*, vol. 9

Kloter, P. y Gertner, D., Rein, I. y Haider, D. 2010, "Marqueting Internacional de lugares y destinos: estrategias para la atracción de clientes y negocios en Latinoamérica", Londres: Pearson Education

Lucarelli, A., Berg, P.O., 2011, "City branding: A state-of-the-art review of the research domain", *Journal of Place Management and Development*, vol. 4, núm. 1

Manucci, M. 2004, "Comunicación corporativa estratégica", Bogotá: SAF

Matson, E.W. 1994, "Can cities market themselves like Coke and Pepsi do?", *International Journal of Public Sector Management*, vol. 7, núm. 2

Medway, D., Swanson, K., Warnaby, G. 2017, "I love this place: tourists' destination brand love" en Campelo, A. 2017, *Handbook on Place branding and Marketing*, Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc.

Moilanen, T. 2015, "Challenges of *city branding*: A comparative study of 10 European cities", *Place branding and Public Diplomacy*, vol.11

Moilanen, T. y Rainisto, S. 2009, "How to brand nations, cities and destinations; a planning book for place branding", Nueva York: Palgrave MacMillan

Mommas, H. 2003, "City branding", Rotterdam: NAI Publishers

Morillo Palomo, C. 2016, "Creación y posicionamiento de la Barcelona postolímpica como marca-ciudad", Barcelona: Universidad Ramon Llull

Morgan, N.; Pritchard, A. y Pride, R, 2007, "Destination branding", Oxford: Elsevier

Muñiz Martínez, N. y Cervantes Blanco, M. 2010, "Marketing de ciudades y «place branding»", en Pecunia Papadopoulos, N., 2004, "Place branding: evolution, meaning and implications", *Place branding and Public Diplomacy*, vol. 1, núm. 1

Palma Pérez, M. 2018, "El citymarketing: una herramienta de competitividad turística", *Journal of Tourism and Heritage Research*, vol. 1, núm.1, págs. 35-48

Parkerson, B. and Saunders, J. 2004, "City branding: can goods and services branding models be used to brand cities?" *Place branding and Public Diplomacy*, vol. 1, núm. 3

Pereira, L.G., Correia, A. L., y Schutz, R. 2012, "Destination Branding: A Critical Overview", *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, vol. 13

Piano, Renzo 2016, "The Complete Logbook: 1966-2016", *Thames and Hudson*, Génova: Fundación Renzo Piano

Planas Miret, I. 2005, "Principales mecanismos de evaluación económica de políticas públicas", *Ekonomiaz*, vol. 1, núm. 60

Porter M.1995, "The competitive Advantage of the Inner city", *Harvard Business Review*, mayo 1995

Remuary, B. 2004, “Por una lectura antropológica de la marca”, en *Marcas y Relatos*, “La Marca frente al imaginario cultural contemporáneo”, Barcelona: Gustavo Gili

Ritter, M. 2004, “Imagen y reputación”, S.d.

Rodríguez, A. R. y Quijano, O. G. 2017, “El mercadeo de lugares como herramienta estratégica para el municipio de Viotá”, *Revista EAN*, vol. 1., núm. 83, págs. 119-139

Ruiz Otero, M. C. 2018, “Teoría y metodología para el estudio de la mercadotecnia urbana”, *GeoGraphos*, vol. 9, núm. 103, págs. 48-81

Sánchez González, J. J. 2015, “La participación ciudadana como instrumento del gobierno abierto”, *Espacios públicos*, vol. 18, núm. 43, págs. 51 – 73

Sartori, G. 1998 “Teoría de la Democracia”, Madrid: Alianza Editorial

Sassen, S. 2002, “Global networks, linked cities”, Nueva York: Routledge

Seisdedos, H. 2006, “La marca-ciudad como antídoto para la bonsainización del city marketing”, *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, núm. 76, págs. 46-53

Souza Silva, J 1999, “El cambio de época, el modo emergente de generación de conocimiento y los papeles cambiantes de la investigación y extensión en la academia del siglo XXI”, *Red Nuevo Paradigma para la Innovación Institucional en América Latina*, Panamá: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA]

Vanolo, A. 2008, “The image of the creative city: some reflections on urban branding in Turin”, Turín: *Cities*

Villareal Martínez, María T. 2019, “Participación ciudadana y políticas públicas”, *Décimo Certamen de Ensayo Político*, vol. 1, págs. 31 – 48

Villafañe, J. 2006, “Las seis claves de la reputación Interna”, Madrid: Pearson Prentice Hall

Yi-De L. 2015, “Major event and city branding: An evaluation of Liverpool as the 2008 European Capital of Culture”, *Journal of Place Management and Development*

Zenker, S. y Martín, N., 2011, “Measuring success in place marketing and Branding”, *Place Branding and Public Diplomacy*, págs. 32-41

8.2.- Estudios y mediciones empíricas

Fierro, A., Zúñiga-Collazos, A., Castillo-Palacio, M. y Mazo González C. 2015, “Análisis del City branding y la imagen de marca a través de los medios de comunicación online y el social media: caso Medellín (Colombia)”, *Espacios*, vol. 36, núm. 18

Laaksonen, P., Laaksonen, M., Borisov, P. and Halkoaho, J. 2006, “Measuring image of a city: a qualitative approach with case example”. *Place branding and Public Diplomacy*, vol. 2, núm. 3

8.3.- Estudios de caso

Altinbasak, X., and Yalcin, X. 2010, “City image and museums: the case of Istanbul, International Journal of Culture”, *Tourism and Hospitality Research*, vol. 4, núm. 4

De Carlo, M., Canali, S., Pritchard, A. and Morgan, N. 2009, “Moving Milan towards Expo: designing culture into a city brand”, *Journal of Place Management and Development*, vol. 2, núm. 1

Greenberg, M, 2008, “Branding de New York: how a city in crisis was sold to the World”, New York: Routledge.

Greenop, K. & Darchen, S. 2016, “Identifying ‘place’ in place branding: core and periphery in Brisbane’s “New World City”, *Geo Journal*, vol. 81, núm. 3

Hankinson, G. 2001, “Location branding: A study of the branding practices of 12 English cities”, *Journal of Brand Management*, vol. 9, núm. 2

Hannigan, J. 1998, “Fantasy City: Pleasure and Profit in the Postmodern Metropolis”, London: Routledge

Hayden, C., and Sevin, E. 2012, “The politics of meaning and the city brand: The controversy over the *branding* of Ankara”, *Place branding and Public Diplomacy*, vol. 8

Herederó Díaz, O. y Chaves Martín, M. A. 2015, “Las asociaciones «marca producto» y «marca-ciudad» como estrategia de «city branding»”, *Área Abierta*, vol. 15, núm. 2

Kalandides, A. 2011, "City marketing for Bogota: a case study in integrated place branding", *Journal of Place Management and Development*, vol. 4, núm. 3

Northover, J. 2010, "A brand for Belfast: How can *brandings* city influence change? *Place branding and Public Diplomacy*, vol. 6, núm. 2

Pinzaru, F. 2012, "From Conjunctural urban storytelling to city branding: An Empirical Model for Bucharest", *Management Research and Practice*, vol. 4, núm. 2

Trueman, M., Klemm, M. and Giroud, A. 2004, "Can a city communicate? Bradford as a corporate brand", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 9, núm. 4

Vanolo, A. 2008, "The image of the creative city: some reflections on urban branding in Turin", *Cities*, vol. 25, núm. 6

Zenker, S., and Beckmann, S. C. 2013, "Measuring brand image effects of flagship projects for place brands: The case of Hamburg", *Journal of Brand Management*, vol. 20, núm. 8

Yi-De L. 2015, "Major event and city branding: An evaluation of Liverpool as the 2008 European Capital of Culture", *Journal of Place Management and Development*, vol. 8, núm. 2

8.4.- Bibliografía metodológica

Anduiza, E., Crespo, I. y Méndez, M. 1999, "Metodología de la Ciencia Política", Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas [CIS]

Astigarraga, E. 2008, "El método Delphi", San Sebastián: Universidad de Deusto

Berelson, B. 1952, "Content Analysis in Communication Research". Glencoe: Free Press

Cea D'Ancona, M.A. 2001, "Metodología Cuantitativa: Estrategias y Técnicas de Investigación Social", Madrid: Síntesis

Coller, X. 2000, "Estudio de casos". Madrid: CIS

Corbetta, P. 2003, “Metodología y técnicas de investigación social”, Madrid: McGrawHill

Flyvbjerg, B. 2004, “Cinco malentendidos acerca de la investigación mediante los estudios de caso”, *Revista española de investigaciones sociológicas [REIS]*, vol.106, págs. 33-62

Kazez, R. 2009, “Los estudios de casos y el problema de la selección de la muestra: aportes del sistema de matrices de datos”, *Subjetividad y Procesos Cognitivos*, vol. 1, págs. 71-89

Krippendorff, K. 1990, “Metodología de análisis de contenido. Teoría y Práctica”. Madrid: Piados Comunicación

Medina, R. M. 2017, “Comunicación en situaciones de crisis: Factores de éxito que favorecen su eficacia. Estudio comparado de casos de comunicación de crisis en el sector público español entre los años 2010-2014”. Murcia: Universidad de Murcia

Patton, M. Q. 1990, “Qualitative Evaluation and Research Methods”, Londres: Sage

Reguant-Álvarez, M., y Torrado-Fonseca, M. 2016, “El método Delphi”, *Revista d’Innovació i Recerca en Educació [REIRE]*, vol. 9, núm. 1, págs. 87-102

Valles, M. 1999, “Técnicas cualitativas de investigación social”, Madrid: Editorial Síntesis

Yacuzzi, E., 2005, “El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación”, Buenos Aires: Universidad del CEMA

8.5.- Artículos no académicos y páginas webs

Ayuntamiento de Barcelona 2015, Comisionado de Participación Ciudadana y Asociacionismo, disponible en [https:// www.barcelona.cat](https://www.barcelona.cat), [consulta: 7 abril de 2020]

Ayuntamiento de Málaga 2016, Concejalía de Participación Ciudadana, disponible en <https://www.participa.malaga.eu> , [consulta: 8 abril de 2020]

Ayuntamiento de Málaga 2019a, “Málaga Cultural”, disponible en <http://www.malaga.eu/>, [consulta: 14 de octubre de 2019]

Ayuntamiento de Málaga 2019b, “Situación de Málaga”, disponible en <http://www.malagaturismo.com/es/paginas/situacion/>, [consulta: 3 de enero de 2020]

Ayuntamiento de Murcia 2016a, “Programa Urban de fondos europeos para el barrio del Espíritu Santo”, Murcia: Programas Europeos, disponible en <http://espiritusanto.proeuropeos.net/encuentros.participación>, [consulta: 7 de marzo de 2020]

Ayuntamiento de Murcia 2016b, “Ballesta presenta el proyecto Murcia Rio”, nota de prensa del gabinete de comunicación, disponible en <https://www.laverdad.es/fotos/ciudad-murcia/201505/04/ballesta-presenta-proyecto-murcia-30104225355602-mm.html>, [consulta: 16 de mayo de 1916]

Ayuntamiento de Murcia 2017, Ordenanza de Transparencia y Buen Gobierno, *Boletín Oficial de la Región de Murcia [BORM]*, núm. 164, 26 de octubre de 2017, disponible en <https://www.borm.es/#/home>, [consulta:17 de noviembre de 2019]

Ayuntamiento de Murcia, 2018, <https://www.estrategiamurcia.es>, [consulta: 21 de enero de 2020]

Ayuntamiento de Murcia 2019a, “Agenda Urbana Murcia 2030”, disponible en <https://www.murcia.es>, [consulta: 16 de febrero de 2020]

Ayuntamiento de Murcia 2019b, “¿Qué es el archivo municipal?”, disponible en <https://www.archivodemurcia.es/Inicio>, [consulta: 12 de febrero de 2020]

Ayuntamiento de Murcia 2019c, “Estrategia de Ciudad Murcia 2020”, disponible en <https://www.estrategiamurcia.es/estrategia-de-ciudad-murcia2020/> [consulta: 24 de febrero de 2019]

Ayuntamiento de Murcia, 2019d, “El próximo lunes entrarán en vigor los presupuestos municipales de 2019”, disponible en <https://centromedios.murcia.es/PUBLICO/NotaPrensa/Default.aspx?pldPagina=25&pldNoticia=53944#ad-image-0>, [consulta: 25 de octubre de 2019]

Ayuntamiento de Murcia 2019e, Concejalía de Agenda Urbana y Gobierno Abierto, disponible en <https://www.participaentransparencia.es>, [consulta: 3 de marzo de 2020]

Ayuntamiento de Murcia, 2020, disponible en <https://www.turismodemurcia.es>, [consulta: 2 mayo 2020]

Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz 2017, Turismo and Convencion Bureau, disponible en <https://www.vitoria-gasteiz.org>, [consulta: 8 enero de 2020]

Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz 2019, “Anillo Verde de Vitoria-Gasteiz”, disponible en https://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/was/contenidoAction.do?uid=u_1e8934a8_12e47a4954c_7fd&idioma=es, [consulta: 12 de diciembre de 2019]

Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz 2020, disponible en www.vitoria-gasteiz.org, [consulta: 18 de mayo 2020]

Barcelona Olímpica 1992, <https://www.barcelonaolimpica.net>, [consulta: 7 de octubre de 2017]

Brandemia 2012, disponible en www.brandemia.org, octubre 2013, [consulta: 5 de marzo de 2019]

Brandemia 2014, disponible en <https://www.brandemia.org>, mayo 2014, [consulta: 5 de marzo de 2019]

Branzai 2012, disponible en www.branzai.com, [consulta: 3 febrero 2019]

Carmona, J. 2019, “Murcia, el nuevo Lepe”, *Público*, 3 de febrero de 2019, disponible en <https://www.publico.es/sociedad/humor-finde-murcia-nuevo-lepe.html>, [consulta: 16 de febrero de 2019]

Comisión Europea 2018a, “Fondo Europeo de Desarrollo Regional”, disponible en https://ec.europa.eu/regional_policy/es/funding/erdf/, [consulta: 6 de diciembre de 2019]

Comisión Europea 2018b, <https://www.europa.eu>, [consulta: 14 de diciembre de 2018]

Comisión Europea, 2018c, “El proyecto Life Heatland prueba en Murcia un asfalto frío que reduce la contaminación en las ciudades”, disponible <https://www.healtandlife.eu>, [consulta: 24 de enero de 2018]

Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, Consejería de Turismo, disponible en <https://www.murciaturistica.es>, [consulta: 7 octubre de 2019].

Corredor Mediterráneo 2018, “El Corredor”, Asociación Valenciana de Empresarios, disponible en <https://elcorredormediterraneo.com/el-corredor/>, [consulta: 2 de febrero de 2020]

Dika Studio 2018, “Marca-ciudad. Marca Málaga”, Dika Studio, disponible en <https://www.dikaestudio.com/marca-ciudad/>, [consulta: 16 de febrero de 2020]

Efe 2020, “Las violaciones denunciadas por tres hermanas estadounidenses en Murcia ocurrieron en dos domicilios”, *El Mundo*, 2020, disponible en <https://www.elmundo.es/espana/2020/01/03/5e0f31bdfdddffa1258b461f.html>, [consulta: 3 de enero de 2020]]

Europa Press 2018 “La llegada del AVE habría incrementado el número de turistas a Murcia hasta un 33%”, disponible en <https://www.europapress.es/murcia/noticia-ayuntamiento-murcia-defiende-llegada-ave-habria-incrementado-numero-turistas-murcia-33-20200206134452.htm> [consulta: 6 de febrero de 2018]

Europa Press 2012, “El Consejo Social de la Ciudad de Murcia comienza su andadura para canalizar la participación ciudadana”, disponible en <https://www.europapress.es/murcia/noticia-consejo-social-ciudad-murcia-comienza-andadura-canalizar-participacion-ciudadana-20121010150237.html>, [consulta: 20 de enero 2020]

Faura, R. 2014, “Murcia vuelve a presentar marca turística, esta vez para la capital”, citado por *Brandemia*, 19 de noviembre de 2014, disponible en <https://brandemia.org>, [consulta: 7 de marzo de 2019]

García, P. 1993, “Un nuevo plan agilizará los trámites para obtener licencia en el casco antiguo”, *La Verdad de Murcia*, Murcia: archivo municipal, 17 de julio de 1993, disponible en <https://www.archivodemurcia.es/Inicio>, [consulta: 6 de octubre de 2019]

García, L, 2007, “Cámara no incluye en los presupuestos Alfonso X”, *La Opinión de Murcia*, Murcia: archivo municipal, 21 de octubre de 2007, disponible en <https://www.archivodemurcia.es/Inicio>, [17 de enero de 2020]

Gómez, J.A 2016, “Por qué Murcia puede convertirse en el nuevo Lepe”, en *El Mundo*, disponible en <https://www.elmundo.es/f5/2016/02/22/56cb5a43268e3e4d598b4648.html>, [consulta: 16 de febrero de 2020]

Hosteltur, 2009, disponible en <https://www.hosteltur.com>, [consulta: 12 de octubre de 2019]

Instituto Nacional de Estadística 2020, Versión definitiva del Padrón Municipal de Habitantes 2019, disponible en [https:// www.ine.es](https://www.ine.es), [consulta: 12 de enero 2020]

Jara Carrillo, P. 1919, “El arte de hacer hombres”, *El Liberal*, Murcia: archivo municipal, 16 de marzo de 1919, a Verdad de Murcia, Murcia: archivo municipal, disponible en <https://www.archivodemurcia.es/Inicio>, [consulta: 6 de marzo de 2020]

Martínez Tornel, J., 1907, “Diario de Murcia”, *El Liberal*, Murcia: archivo municipal 21 de julio de 1907, disponible en <https://www.archivodemurcia.es/Inicio>, [consulta: 28 de abril de 2020]

Méndez, J. 1987, “Por qué quiero ser alcalde de Murcia”, *La Verdad de Murcia*, Murcia: archivo municipal, 7 de junio de 1987, disponible en <https://www.archivodemurcia.es/Inicio>, [consulta: 14 de diciembre de 2019]

Montesinos, M.J. 2007b, “¿Murcia! Con signos de admiración”, *La Verdad de Murcia*, Murcia: archivo municipal, disponible en <https://www.archivodemurcia.es/Inicio>, [consulta: 10 de febrero de 2007]

Montesinos, M.J. 2007a, “Asfalto por aceras en Alfonso X”, *La Verdad de Murcia*, Murcia: archivo municipal, disponible en <https://www.archivodemurcia.es/Inicio>, [consulta: 4 mayo de 2007]

Montesinos, M.J. 2013, “División entre los comerciantes por la peatonalización de Alfonso X”, *La Verdad de Murcia*, Murcia, archivo Municipal, 21 de septiembre de 2013, disponible en <https://www.archivodemurcia.es/Inicio>, [consulta: 17 de enero de 2020]

Montesinos M.J. 2016, “La peatonalización de Alfonso X comenzará en mayo y tendrá tres fases”, *La Verdad de Murcia*, Murcia: archivo municipal, disponible en <https://www.archivodemurcia.es/Inicio>, [consulta: 6 de octubre de 2019]

Partido Popular, 2019, Extracto del programa electoral del Partido Popular para las elecciones municipales de mayo de 2019, disponible en <https://www.pp.es>, [consulta: 16 de diciembre de 2019]

Portavoz, 2014, “Portavoz desarrolla el nuevo posicionamiento turístico de Murcia”, disponible en www.ipmark.com, [consulta: 7 Marzo de 2019]

Radio Murcia 2017, “La Vida moderna es gritar Murcia Soterrada”, Cadena Ser, postcat], 15 de mayo, disponible en https://cadenaser.com/emisora/2017/05/19/videos/1495182299_264113.html, [consulta: 12 de marzo de 2020]

Redacción Yotele 2019, “La controvertida frase de David Broncano sobre el acento murciano en 'La resistencia'”, *El Periódico de Catalunya*, disponible en

<https://www.elperiodico.com/es/yotele/20190608/broncano-resistencia-acento-murcia-ets-7495555>, [consulta: 9 de febrero de 2020]

Redacción República 2019, “Vitoria se convierte en el referente mundial de ciudad sostenible”, *Diario República*, disponible en <https://www.republica.com/2019/09/07/vitoria-se-convierte-en-el-referente-mundial-como-ciudad-sostenible/>, [consulta: 12 de diciembre de 2020]

Redacción La Vanguardia 2019, “Murcia, designada Capital de la Gastronomía 2020”, *La Vanguardia*, disponible en <https://www.lavanguardia.com/ocio/viajes/20191120/471767761965/murcia-designada-capital-de-la-gastronomia-2020.html>, [consulta: 20 de noviembre de 2019]

RENFE 2019, disponible en <https://www.informacion.es/vega-baja/2019/10/24/quejas-usuarios-cercanias-retrasos-hora-5296331.html>, [consulta: 19 de febrero de 2019]

Revista Savia 2019, “Cuando la ciudad es la marca”. Madrid: *Amadeus*, disponible en http://www.amadeus.com/es/documents/aco/spain/es/revista_savia/savia_57gestion_marcaCiudades.pdf, [consulta: 12 de diciembre de 2019]

Roldan, A. 1995, “El PP arrasa en la Región”, Murcia: *La Verdad de Murcia*, Murcia: archivo municipal, 29 de mayo de 1995:1

San Martín, O.R. 2020, “Murcia planta en una reunión a Isabel Celaá y afirma que no piensa retirar el pin parental”, *El Mundo*, disponible en <https://www.abc.es/espana/castilla-la-mancha/toledo/abci-martin-sufrio>, [consulta:13 de febrero de 2020]

Sánchez Hidalgo, E. 2018, “Preguntamos a cómicos murcianos por qué se hacen tantos chistes sobre Murcia”, *El País*, disponible en https://verne.elpais.com/verne/2018/06/08/articulo/1528473584_621600.html, [consulta: 3 de febrero de 2020]

Serrano, B. 2018, “Comunicación 360º”, Madrid: *Apostrofe Comunicación*, disponible en <https://apostrofecomunicacion.com/que-es-la-comunicacion-360o> [3 de diciembre 2019]

Silió, E. 2020, “El gobierno pide a la Justicia que actúe con urgencia y suspenda ya el veto parental en Murcia”, *El País*, disponible en https://elpais.com/sociedad/2020/02/18/actualidad/1582040887_828008.html, [consulta: 19 de marzo de 2020]

Summa 2019, “Barcelona ya tiene estrategia de city branding”. Madrid: *Summa*, disponible en <https://summa.es/blog/barcelona-estrategia-city-branding/>, [consulta: 4 de enero de 2020]

Truñó, E. 2017, “El catalanismo de los Juegos Olímpicos de Barcelona 92”, *El Periódico*, Murcia: archivo municipal, 7 de agosto de 2017:25

Universidad de Murcia 2012, “Nace el Consejo Social de Murcia para relanzar la participación ciudadana”, disponible en <https://www.um.es/web/catedrarsc/-/nace-el-consejo-social-de-responsabilidad-social-de-murcia-para-relanzar-la-participacion-ciudadana>, [consulta: 3 de octubre de 2019]

Vadillo, V. 2020, “Un profesor de Murcia se declara “objeto” del veto parental y no pide los permisos paternos”, *El País*, disponible en https://elpais.com/sociedad/2020/02/11/actualidad/1581426350_670524.htm, [consulta: 12 de marzo de 2020]

Valcárcel C., “Loa a Méndez, un excelente alcalde”, *La Verdad de Murcia*, Murcia: archivo municipal, 19 de junio de 1995:2

Valdeolmillos, C A. 2015, citando a Marias J. “Preludio discordante para una orquesta extraviada”, *Buenanueva*, 6 de septiembre de 2015, disponible en <https://www.buenanueva.es/preludio-discordante-para-una-orquesta-extraviada/>, [consulta: 6 de marzo de 2020]

Verne, 2018, “Preguntamos a cómicos murcianos por qué se hacen tantos chistes sobre Murcia”, *El País*, 6 de agosto de 2018, disponible en https://verne.elpais.com/verne/2018/06/08/articulo/1528473584_621600.html, [consulta: 11 de febrero de 2020]

Wordpress, 1012, disponible en <https://apoyomutuoperu.files.wordpress.com/2012/05/marca-ciudad.jpg>, [19 de febrero de 2020]

8.6.- Biografía documental y normativa

Aroca, J.M, 1983, “Hicimos lo que pudimos y supimos”, *La Verdad de Murcia*, 28 de abril de 1983:3

Ayuntamiento de Murcia, 1979, *Acta de la sesión de Pleno ordinario*, de 4 de mayo de 1979, págs. 56 y ss.

Ayuntamiento de Murcia, 1979, *Acta Sesión de Pleno ordinario*, 26 de septiembre de 1979, págs. 172 y ss

Ayuntamiento de Murcia, *Acta Sesión de Pleno ordinario*, 22 de octubre de 1980, págs. 248 y ss.

Ayuntamiento de Murcia, *Acta sesión constitutiva de Pleno*, 23 de mayo de 1983, págs. 1 y ss.

Ayuntamiento de Murcia, *Acta sesión ordinaria de Pleno*, 26 de octubre de 1983, págs. 223 y ss

Ayuntamiento de Murcia, *Acta sesión ordinaria de Pleno*, 28 de marzo de 1984, págs. 241 y ss.

Ayuntamiento de Murcia, *Acta sesión extraordinaria de Pleno*, 24 de septiembre de 1984, págs. 56 y ss.

Ayuntamiento de Murcia, *Anteproyecto de Reglamento de descentralización, desconcentración y participación ciudadana del Ayuntamiento de Murcia*, Archivo Municipal, Instituto de Estudios de Administración Local, 25 de octubre de 1984

Ayuntamiento de Murcia, *Acta sesión ordinaria de Pleno*, 26 junio de 1985, págs.246 y ss.

Ayuntamiento de Murcia, *Acta sesión extraordinaria del Pleno*, 10 de julio de 1986, folios 259 y ss., y 26 febrero, págs.36 y ss.

Ayuntamiento de Murcia, *Acta sesión plenaria*, 30 de julio 1986, folios 241 y ss., y *sesión extraordinaria y urgente*, 6 octubre de 1986, págs. 1 y ss.

Ayuntamiento de Murcia, *Acta sesión de Pleno*, marzo 1987, págs. 1469

Ayuntamiento de Murcia, *Acta sesión extraordinaria de Pleno*, 20 de junio de 1987

Ayuntamiento de Murcia, *Acta sesión extraordinaria y urgente de Pleno*, 9 de noviembre de 1987, págs. 1 y ss. signatura 1280

Ayuntamiento de Murcia, *Acta sesión ordinaria de Pleno*, 28 de febrero y 6 de junio de 1988, signatura 1398

Ayuntamiento de Murcia, *Acta sesión extraordinaria de Pleno*, de 31 de marzo de 1988, págs. 1 y ss.

Ayuntamiento de Murcia, *Acta sesión ordinaria de Pleno*, 6 de junio de 1994, signatura 1793

Ayuntamiento de Murcia, *Acta sesión extraordinaria de Pleno*, 30 de marzo y 26 de julio y 27 de octubre 1994, signatura 1842

Ayuntamiento de Murcia, *Acta sesión constitutiva de Pleno*, 17 de julio de 1995, signatura 1521

Ayuntamiento de Murcia, 1997, *Acta sesión ordinaria de Pleno*, 20 de marzo 1997, signatura 1790

Ayuntamiento de Murcia, *Acta sesión ordinaria de Pleno*, 26 de mayo 2005, (s.p)

Ballesta, J. 2016, “Ciudades del Futuro en América Latina y España”, *Cursos de Verano Universidad Internacional Menéndez Pelayo*, Santander: [UIMP], 20 en julio de 2016

Ballesta, J., 2016, *Acta discurso del alcalde Ballesta, Debate Sobre el Estado del Municipio*, 3 de noviembre de 2016, Murcia

Comunidad Autónoma de la Región de Murcia [CARM], *Reglamento de Juntas de Vecinos y Participación ciudadana*, Boletín Oficial de la Región de Murcia [BORM], 29 de junio de 1991, núm. 149, pág. 1434,

Comunidad Autónoma de la Región de Murcia [CARM], *Reglamento Municipal de Participación Ciudadana*, Boletín Oficial de la Región de Murcia [BORM], 19 de noviembre de 1994, núm. 267, pág. 18096

Comunidad Autónoma de la Región de Murcia [CARM], *Reglamento de Juntas de distrito*, Boletín Oficial de la Región de Murcia, [BORM], 4 de octubre de 1997, núm. 230, pág. 10769

Comunidad Autónoma de la Región de Murcia [CARM], *Reglamento de Juntas de Vecinos* Boletín Oficial de la Región de Murcia, [BORM], 26 de mayo de 2000, núm. 121, pág. 6303

Comunidad Autónoma de la Región de Murcia [CARM], *Reglamento Orgánico de Organización y Funcionamiento del Consejo Social de Murcia*, Boletín Oficial de la Región de Murcia [BORM], 16 de abril de 2005, núm. 86 (s.p.)

Comunidad Autónoma de la Región de Murcia [CARM], *Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de Medidas para la Modernización del Gobierno Local*, Boletín Oficial de la Región de Murcia [BORM], 12 de diciembre de 2003, (s.p)

Méndez, J. 1987, “Por qué quiero ser alcalde de Murcia”, *La Verdad de Murcia*, 7 de junio de 1987:4

