



Afi

Consultores  
de las Administraciones  
Públicas

## REVISTA ANÁLISIS LOCAL

**Editor:** Ediciones Empresa Global, S.L.

**Reseña:** Revista bimestral de economía, finanzas y organización de las administraciones públicas

Análisis Local es una revista orientada a ofrecer una cobertura actualizada y técnica de los temas de interés para los gestores económicos del sector público territorial -administraciones generales, organismos y sociedades mercantiles de corporaciones locales (ayuntamientos y entidades provinciales o insulares) y comunidades autónomas-.

Su objetivo es pues albergar un foro de intercambio de experiencias y estudios entre todos aquellos que desde sus responsabilidades profesionales o políticas en el sector público, o desde el sector privado contratista o concesionario de éstas, precisan de una formación constante, así como de un contraste permanente de sus opiniones, pretendiendo así contribuir a la conexión entre "lo local" y "lo global".

Entre los campos temáticos de la revista pueden destacarse los siguientes: presupuestos y contabilidad, fiscalización y auditoria, gestión y control de servicios públicos, planificación financiera, políticas tributarias, gestión tributaria, catastral, gestión del endeudamiento y de la tesorería, seguimiento de las relaciones financieras inter administrativas, organización y personal, economía territorial, urbanismo y planeamiento, planificación estratégica y proyectos europeos.

**Contenidos**, número 81 (VI/2008):

---

### *Artículos*

- “Nosotras, las ciudades: estrategias urbanas para una ética del cuidado o qué hacer cuando mis proyectos estrella se convierten en elefantes blancos” (Gildo Seisdedos, Instituto de Empresa).

*“We, the cities: urban strategies for an ethics of care or what to do when my star projects become white elephants”*

Resumen

El título de este artículo hace referencia a la interesante muestra “España [f.] nosotras, las ciudades” impulsada por el Ministerio de la Vivienda y presentada en la Bienal de Arquitectura de Venecia en 2006. Las ciudades son del género femenino y ese estereotipo es empleado en este artículo para argumentar la llegada de un nuevo estado de ánimo de los ciudadanos que requiere de otras políticas urbanas. Un punto de inflexión que está siendo percibido con desconcierto por los gestores urbanos y que se sitúa temporalmente en el pasado otoño. Un cambio de dimensiones aún por definir y del que este artículo pretende ser un primer acercamiento. Una revolución en la que el paso del pensamiento masculino al pensamiento femenino, de la ética de la justicia a la ética del cuidado puede ser un paradigma útil para su conceptualización y a dar los primeros pasos para abordarlo de la manera más eficaz.

#### *Abstract*

*The title of this article makes reference to the interesting exhibition “Spain [f] we, the cities” sponsored by the Ministry of Housing and presented in the Venice Biennial of Architecture 2006. Cities are of the female gender and this stereotype is used in the present article to account for the uprising of a new mood among citizens which demands novel urban policies. A point of inflexion which is being disconcertingly perceived by urban managers and that is temporally situated in the past autumn. A change of dimensions still to be defined and of which this article intends to be a first approaching attempt. A revolution in which the transition from a male way of thinking to a female way of thinking, from the ethics of justice to the ethics of care can be a useful paradigm for its conceptualisation and for taking the first steps towards the most efficient way to approach it.*

#### Palabras clave

Estrategia urbana, elefantes blancos, ética del cuidado, proyectos estrella, *city marketing*, planificación estratégica urbana.

#### *Keywords*

*Urban strategy, white elephants, ethics of care, star projects, city marketing, urban strategic planning.*

- “Evaluar y gestionar la reputación urbana” (Eduardo Moreno Amador, Villafañe & Asociados Consultores).

*“Assessing and managing urban reputation”*

#### Resumen

Desde hace cincuenta años, la preocupación por la imagen de entidades territoriales ha hecho proliferar enfoques estratégicos inspirados en el marketing empresarial y orientados –como una cierta rama de dicha función propone– a la elaboración de una imagen de marcaterritorio.

La marca-territorio se ha desarrollado tanto desde la perspectiva de los países como de regiones o comarcas y de las ciudades. El enfoque

“imaginario” de la proyección territorial ha de luchar contra los estereotipos anclados en el inconsciente colectivo y acaban siendo redundantes y de difícil diferenciación y concreción.

El paso desde la óptica de la “imagen-territorio” a la de “reputación-territorio” supone un salto cualitativo de la estrategia. En particular, son las ciudades las que cuentan con los elementos necesarios para poder proyectar una reputación sólida y atractiva para el conjunto de sus públicos.

*mercoCIUDAD* es un estudio que se acerca a las ciudades con una óptica reputacional y que aporta una nueva perspectiva a la gestión de los recursos intangibles en el marco de un urbanismo racional, funcional, emocional y eficiente.

#### *Abstract*

*The concern for the image of territorial entities has enhanced for the last 50 years the proliferation of strategic approaches inspired in corporate marketing and geared –as a branch of this function suggests– towards the elaboration of an image for territory- mark.*

*The territory-mark has been developed from the point of view of countries as well as that of regions or districts and cities. The “imaginary” approach of the territorial projection has to battle against the stereotypes anchored in the collective unconscious and ends up being redundant and hard to differentiate and materialise.*

*The transition from the “territory-image” perspective to the “territory-reputation” one constitutes a qualitative jump in the strategy. In particular, it is the cities themselves which count on the necessary elements to enable a projection of a solid and attractive reputation for their public as a whole.*

*mercoCIUDAD is a survey that approaches cities from a reputational view and contributes a new perspective to the management of intangible resources within the framework of a rational, functional, emotional and efficient urbanism.*

#### Palabras clave

Reputación, *City marketing*, Marca-territorio, Marca-ciudad, Gestión de intangibles.

#### Keywords

*Reputation, city marketing, territory-mark, city-mark, intangibles’ management.*

- “Madrid, «hub» de servicios a empresas” (Pablo Alonso Talón y Diego Vizcaíno Delgado, CAP).

*“Madrid, hub of corporate services”*

## Resumen

Madrid se encuentra en un proceso de reorientación de su tejido empresarial, con una oferta local en la que los servicios a empresas presentan un peso creciente, y con una clara orientación hacia la demanda global. La concentración de actividades de gestión y control, la proximidad física a otras empresas que ofertan servicios especializados y sus condiciones de integración en el espacio global, favorecen que, junto a relevantes factores de entorno, como las nuevas infraestructuras de comunicación o el capital humano, la ciudad tenga ante sí un prometedor horizonte en cuanto a su proyección internacional.

## Abstract

*Madrid is under a reorientation process of her corporate sector with a local offer in which corporate services have a growing weight and with a clear orientation towards global demand. The concentration of management and control activities, the physical proximity to other companies offering specialised services and her integrative conditions into the global space enable her, alongside with relevant context factors, such as new communication facilities or human capital, to envisage a promising horizon concerning her international projection.*

## Palabras clave

Servicios a empresas, factores de entorno, sectores de arrastre, posicionamiento internacional.

## Keywords

*Corporate services, context factors, pull-effect sectors, international positioning.*

- “La transformación del modelo económico urbano: referencias prácticas en Donostia-San Sebastián” (*Eukén Sesé Sarasti e Íñigo Olaizola Arcaute*, Sociedad de Fomento de San Sebastián, S.A.).

*“The transformation of the urban economic model: practical references in Donostia-San Sebastián”*

## Resumen

El potencial de desarrollo de las ciudades se expresa en campos tan diversos como la cultura, los servicios financieros, el turismo o incluso la gastronomía. Cualquiera de estos ámbitos puede constituir una oportunidad para situar ciudades aparentemente fuera de las “primeras ligas” en la arena global. Existen numerosos ejemplos de ciudades de pequeña escala que demuestran que la apuesta local no sólo por el reforzamiento de sus puntos fuertes sino por una ampliación de miras argumentada desde la gestión de sus recursos y las nuevas oportunidades sectoriales, sociales y tecnológicas a nivel global, permite configurarlas como auténticos polos de competitividad y desarrollo socioeconómico sostenible.

Es fundamental, en ciudades de este tipo, como Donostia-San Sebastián, la apuesta por proyectos y programas, fundamentados en criterios y vectores clave como la sostenibilidad, la innovación o el trabajo en red, que desde la responsabilidad y el liderazgo de las instituciones y departamentos locales, como catalizadores y promotores puedan configurar ciudades cohesionadas en torno a un nuevo modelo de desarrollo sostenible.

#### *Abstract*

*The developmental potential of cities is shown through such diverse fields as culture, financial services, tourism or even gastronomy. Any of these fields can provide an opportunity to situate in the global arena cities that are supposedly far from the "leading leagues". There are numerous examples of small scale cities which demonstrate that the local bet not only on the reinforcement of their strong points but also on a widening perspective accounted for by their resources' management and the new sectorial, social, and technological opportunities at a global level, enables their configuration as genuine poles of sustainable socioeconomic competitiveness and development.*

*It is fundamental for this kind of cities, such as Donostia-San Sebastián, to bet on projects and programmes grounded on key criteria and vectors like sustainability, innovation or networking which through the responsibility and leadership of local institutions and departments as catalysers and promoters could configure cohesive cities around a new model of sustainable development.*

#### Palabras clave

Donostia-San Sebastián, desarrollo local, sostenibilidad, innovación, redes, competitividad.

#### *Keywords*

*Donostia-San Sebastián, local development, sustainability, innovation, nets, competitiveness.*

#### Secciones

- Gestión financiera en la Administración pública (Miguel Arregui e Iker Goikoetxea)
  - Urbanismo, construcción y sector inmobiliario (Félix Lores)
  - Novedades legislativas (Sergio Sedano)
  - Reseñas bibliográficas (Carmen López Herrera)
  - Formación en gestión pública (Raquel Gómez)
  - E-gobierno (Ignacio Rodríguez Téubal)
-

**Suscripciones:**

- Anual (6 números). PVP: ver Boletín de Suscripción
- Números sueltos. PVP: 37 EUROS

Ediciones Empresa Global, S.L.  
C/ Españolito 19, 28010 MADRID  
Tlf. 91 520 01 66 / Fax: 91 520 01 49  
e-mail: [ediciones@afi.es](mailto:ediciones@afi.es) / Att. José Fraile

# Presentación

## La hora de las ciudades. ¿Qué ciudades?

**E**l presente número de **Análisis Local** contiene un bloque de contribuciones sobre las ciudades. No basta con constatar que más de la mitad del planeta es ya urbana o que este siglo XXI será el siglo de las ciudades. La competencia de las ciudades de todos los tamaños por atraer hacia sí a los mejores recursos productivos es y será cada vez más reñida.

La definición de las funciones de toda ciudad en su liga respectiva es un paso obligado para focalizar el futuro que deseamos en cada caso y este proceso no se dará en el vacío, sin referentes o sin objetivos. Mucho menos sin entornos favorables, palancas de acción o recursos apropiados.

Cada ciudad es diferente y todas son similares. Pero ninguna ciudad se puede permitir ser una ciudad cualquiera, sin perfil, sin reputación, sin algo que la haga deseable incluso para quienes jamás podrían visitarla.

Las contribuciones a este bloque monográfico de **Análisis Local** exploran los nuevos conceptos del marketing urbano, los factores que establecen su reputación, los contextos cambiantes en los que la gobernanza local debe saber situarse para la satisfacción de las nuevas necesidades ciudadanas y algunos casos concretos de transiciones económicas o hacia la sostenibilidad que las ciudades españolas están abordando en estos momentos.

Nuevos conceptos y transformaciones que no todas las ciudades podrán asumir, por supuesto. No se trata del tamaño de la ciudad, que no siempre es el factor más relevante y en ocasiones es retardatario. Se trata más bien de la sofisticación de sus moradores, de la sabiduría de sus gestores, de la emoción, no exenta de interés, que la ciudad sepa despertar en quienes están pensando en hacerla suya, por unas horas o para toda una vida.

Las ciudades expulsan a las actividades productivas primarias y secundarias, que hoy son incompatibles con la calidad de vida, las ordenanzas municipales y los excesivos costes del suelo, salariales, etc. Pero no pueden languidecer a base del comercio local y los servicios administrativos, por lo que deben renovar sus ventajas competitivas apostando por la atracción de talento creador, las empresas globales de servicios avanzados y las nuevas formas de interacción ciudadana y gobernanza. Se imponen los referentes, las alianzas entre la ciudad y sus empresas, las alianzas entre ciudades para la conformación de áreas metropolitanas.

Desde los diversos enfoques procedentes de las responsabilidades administrativas, el asesoramiento profesional y la reflexión estratégica y, en todo caso, desde la pasión por el devenir de las ciudades, los diferentes autores que han contribuido a este número de **Análisis Local** analizan los nuevos elementos del pensamiento estratégico sobre las ciudades y aportan evidencias concretas que ilustran los grandes retos de este devenir. Es la hora de las ciudades, pero, en el exigente contexto que se configura, no todas las ciudades sabrán estar al día.