

IMAXE E PROSPERIDADE URBANA

(En homenaxe ó profesor José Ramón Docal Labaén)

MANUEL ORTIGUEIRA BOUZADA

Departamento de Economía da Empresa
Universidade de Sevilla

Palabras clave: *Imaxe, Imaxe das cidades, Imaxe das cidades españolas.*

Key words: *Image, Image of cities, Image of Spanish cities.*

Resumo

As cidades son sistemas sociais complexos. A tarefa dos políticos con responsabilidades no ámbito local é lograr cotas máis elevadas de calidade de vida nun ambiente estimulante para a maioría dos cidadáns.

Para lograr este obxectivo impónse a actuación sobre numerosas forzas. Entre estas podemos destacar unha de gran transcendencia: a imaxe que a cidade posúe entre as súas clientela reais e potenciais. Coñecer esta imaxe e gobernala acertadamente, é unha tarefa fundamental para o éxito da cidade.

Despois de propoñer un proceso para o deseño e implantación dunha política de imaxe das cidades, o autor presenta os resultados —nalgúns aspectos sorprendentes— dunha extensa investigación empírica sobre a imaxe actual de máis de cincuenta urbes españolas.

Abstract

Cities are complex social systems. The task of those politicians who have responsibilities in the local field is to achieve a higher standard of living within an stimulating environment for the majority of population.

In order to reach such a goal, it is necessary to act over a great deal of forces;

among them we can point out one of crucial importance: the image offered by the city to its potential and present customers. To know that image and rule it properly is a fundamental task if the city is to succeed.

After proposing a process of designing and implementing a policy of city image, the author presents the results —surprising in some aspects— of a large empirical research on the actual image of more than fifty Spanish cities.

1. PLANTEXAMENTO XERAL

1) A cidade é un complexo sistema social no que se dan cita un bo número de subsistemas en forte interacción (económico, político, cultural, relixioso, educativo, sanitario,... etc.).

2) No sistema económico da cidade intégranse diversos axentes sociais e económicos que conforman os seus entornos interno e externo —aprovisionadores de inputs, poderes públicos diversos, empresarios, traballadores, residentes, investidores, propietarios, etc. etc—. Unha destas axentes implicadas, cun rol especialmente relevante na vida da cidade, son as *CLIENTELAS* compradoras e/ou consumidoras dos outputs ofrecidos pola cidade. Estas clientela manteñen a supervivencia ou vida económica

da cidade e son determinantes, en grande medida, da súa "persoalidade", do seu carácter e do seu *ÉXITO* (buscadores de "divertimento" en Las Vegas, católicos en Lourdes, estudantes en Évora ou Santiago de Compostela, veraneantes en Marbella, xubilados en Miami, agüfistas na Bourboule, turistas en Florencia,... etc.).

3) Entendemos que a grande *arefa dos políticos responsables da cidade* é lograr a felicidade máxima dos seus habitantes. No mundo actual isto interprétase moi frecuentemente como a conquista continua de cotas máis elevadas de nivel e calidade de vida nun ambiente estimulante e altamente satisfactorio para a maioría. A utopía é unha compoñente esencial, imprescindible, para o bo goberno da cidade. En moitos casos posúe unha natureza "borrenta", difusa na mente dos dirixentes. De calquera xeito, é un excelente marco de referencia para baixar a niveis máis pragmáticos e realistas, onde os *OBXECTIVOS* a alcanzar sexan física e tecnicamente posibles, así como política e socialmente aceptables. Son estas as premisas básicas de todo modelo normativo da cidade e na súa consecución xogan un papel decisivo as clientelas ás que nos temos referido.

O *ambiente da cidade*, o seu carácter, a súa persoalidade e esencia dependen da *composición* ou proporción relativa que garden entre si estas clientelas. Por iso, a estratexia subxacente en todo PLANO dunha cidade debe inspirarse neste feito. OS ESCASOS RECURSOS PÚBLICOS COMPROMETIDOS NA XESTIÓN DUNHA CIDADE HAI QUE ORIENTALOS CARA AQUELAS ACCIÓNS OU REALIZACIÓNS QUE PERMITEN A CONQUISTA DOS CLIENTES ANCEIADOS: os que van a contribuír ó enriquecemento da cidade, ó logro do carácter desexado, á consecución dos obxectivos prefixados a un horizonte temporal determinado, á identidade do "sistema cidade" co seu "modelo normativo", realista, buscado, e sempre no camiño rumbo á utopía. Todo iso, certamente, na medida en que os poderes políticos á frónte da cidade teñan capacidade para exercer certo grao de influencia sobre a mesma. Porque, manifestamente, existen axentes sociais que nos sistemas democráticos actúan libremente revirando ou entorpecendo (consciente ou inconscientemente) a traxectoria apetecida polas ins-

tancias políticas e que teñen como misión interpretar os desexos da maioría e propoñer alternativas, solucións, modelos e programas de acción.

4) A conquista de determinadas *CLIENTELAS-OBXECTIVO* para a cidade esixe unha *mobilización de vontades*. A *chave* desta mobilización atópase na *IMAXE* da cidade que se conseguiu "imprentar" nestas vontades a activar. Cando a cidade *non posúe* ou carece dos *atributos* axeitados, ideais, para construír e soste-la imaxe máis conveniente, de maior *impacto*, a acción política debe orientarse na liña axeitada para dotar a cidade destas carencias. A creación dunha imaxe ficticia, dissociada da cidade real, ten efectos contraproducentes para os fins propostos. A imaxe é o último anel dun proceso complexo, difícil, que terá que ser artellado coa filosofía e as sofisticadas tecnoloxías que conforman o marketing urbano.

2. O SISTEMA CIDADE

1) *A cidade é un sistema*, un conxunto de individuos organizados en diversos subsistemas en interacción (organizacións familiares, empresariais, políticas, culturais, relixiosas, educativas, deportivas, etc., etc.).

Este sistema está establecido sobre un espacio xeográfico determinado e rexido por un poder político que actúa de "piloto" conforme a unhas normas promulgadas, susceptibles de mudanza, e cuns obxectivos máis ou menos concretos.

2) A cidade ten a súa xénese nun fenómeno ou proceso de evolución converxente. Diversas forzas interviñeron neste proceso. Teñen que ver coas *funcións* que o *sistema cidade* exerceu nun entorno ou universo determinado. Estas funcións son, entre outras, as seguintes:

- o *intercambio* económico,
- a *protección e defensa* fronte á hostilidade ambiental ou humana,
- o *emprego* ou a *vivenda*,
- os *servicios* e o *recreo*,
- o *poder político*,
- o *encuentro e a comunicación humana*.

As devanditas funcións non son cumpridas por todas as cidades de igual xeito nin ó mesmo nivel. Produciuse, en moitos casos, unha total quebra das funcións máis esenciais da cidade. *Non se están a satisfacer as necesidades fundamentais dos habitantes*, e os problemas fanse cada vez máis agadoupantes, complexos e traballosos de resolver. O DESEMPREGO e a DIMENSIÓN HUMANA (aillamento, anonimato, impersonalidade, delincuencia, drogadicción, relaxación de valores cívicos, etc.) son hoxe os máis preocupantes para os responsables urbanos.

3) *As crises e transformacións políticas e económicas* que, a todos os niveis, se producen no noso mundo de hoxe, *inciden* de xeito catastrófico ou preocupante *sobre a función de EMPREGO da cidade*. Este problema ten no ar non só ós políticos da polis senón tamén a outros moitos axentes envoltos na existencia e éxito da cidade: familias, igrexas, traballadores, sindicatos, emprendedores, etc., etc. Estase a xuzga-la xestión de case tódolos axentes polos resultados alcanzados na eliminación do problema considerado. E, tanto é así, que a loita entre cidades por conquistar empresas e investidores xeneradores de emprego maniféstase titánica en moitos casos. Os exemplos abundan por todas partes. Porque o investimento en actividades económicas diversas non só significa resolver o problema do "modus vivendi" de numerosos desempregados ou infraocupados. Significa o "despegue" dunha situación de postración, de ameaza ou de estancamento da economía urbana e da economía da corporación local vinculada a aquela. Por outra banda, moitas outras doenzas poderían ser arrincadas a partir deste pulo.

4) *A vida en común* da cidade foi *machucada por un urbanismo autenticamente catastrófico*. Cada día que pasa a cidade permite menos o encontro e a comunicación humana. É un imperativo fundamental para o éxito da cidade rehabilitar esta función vital. Para iso é necesario que se escoite ben alto a voz dos cidadáns. O Marketing é o inxenio que permite recoller e impresionar esta voz, pero, ademais, tamén se amosa crítico á hora de proxectar e catapultar a cidade cara a un futuro mellor, un porvir máis próximo do seu ideal.

5) *A cidade* na óptica do Marketing *é un "producto"* que se tenta de vender, un produto particularmente complexo por canto está sometido a un proceso de mutación continua. E, por outra banda, este produto só en certos aspectos pode ser controlado polo cerebro político da cidade (a Corporación Local). Como xa temos sinalado, numerosos axentes que participan na vida da cidade con intereses e obxectivos específicos tamén MOLDEAN O FUTURO DA URBE. Aínda cando a Corporación ten poder, hai que ter en conta que a súa forza é exercida dunha maneira limitada, ó nivel das grandes e fundamentais opcións; por conseguinte, debe deixar en liberdade a tais axentes. Por outra parte, non se pode esquecer que existen outros órganos de carácter público (Estado, Administración Autónoma, Administración Provincial,... etc.) que tamén participan na deliñamenton do futuro da cidade con diferentes graos de influencia. Hai unha complexa rede de disposicións regulamentarias que envolve os numerosos compoñentes deste produto singular, que non só terá que satisfacer ó "comprador" potencial e real senón tamén ós seus propios habitantes. Este produto ten que contentar a todo os implicados na vida urbana e, obviamente, isto é difícil, tanto máis canto que as accións a longo prazo non son fáciles de manter en sistemas onde o piloto é elixido democraticamente e democraticamente substituído. Tamén, onde a cor política deste timonel pode ser causa de rexeitamento do produto por parte dos clientes potenciais.

6) Para conseguir "*vender*" a cidade, é preciso superar diversos *pasos*. Nunha *primeira fase* é preciso analizar a OFERTA constituída polas cidades competidoras, a DEMANDA formada polas clientelas posibles cos seus gustos e motivacións, a cidade IDEAL cara á que se camiña, e a situación ou estado actual. Nunha *segunda fase* hai que elixir unha meta compatible coas posibilidades da cidade, de xeito que respete na mellor medida o interese xeral. Convén examinar aquí cal é a capacidade de "control" sobre o produto, as consecuencias desta elección sobre a colectividade local como un todo e o nivel dos recursos financeiros dispoñibles para arremeter sen problemas as

correspondentes accións. A *terceira fase* corresponde á formulación dunha combinación (estraxia) que leva ó conseguimento dos obxectivos establecidos. Por último, na *cuarta fase*, trataráse de preparar o produto, axustalo, transformalo, para que cumpra as condicións que permitirán unha boa comercialización e venda.

3. A IMAXE DA CIDADE

1) A *imaxe* é unha *representación ou conxunto de representacións mentais asociadas a un fenómeno ou sistema real*. Esta representación xorde no espírito da xente cando se produce a evocación dun obxecto, dun produto, ... dunha cidade. É a síntese das informacións recibidas (percepcións) pola vía da *aprehensión directa* ou *indirecta* do "produto" e das interaccións internas do universo mental. Apóíase tanto en elementos ou datos obxectivos coma subxectivos.

A súa importancia é particularmente relevante en canto que condiciona as actitudes (adhesión, indiferencia, hostilidade, ...) e determina os comportamentos dos individuos. O éxito da cidade e de todos os seus responsables públicos e privados está en enxendrar actitudes favorables (positivas) nos habitantes, atraer e conquistar as clientelas máis ventaxosas e interesantes para a cidade. E iso esixe, naturalmente, coñecer e dominar o proceso de creación, difusión e transformación da IMAXE.

2) *A imaxe da cidade constrúese na mente dos individuos en base ós atributos específicos que foron recibidos daquela*. Estes atributos coinciden con propiedades e características estruturais, funcionais e evolutivas da cidade. Numerosos vectores (prensa, radio, TV, cine, escola, ...) serven de canle ou medio de transporte da información destes atributos. A súa identificación é unha tarefa esencial cando se desexa entender o proceso de creación da imaxe.

3) *A cidade é a principal fonte de creación ou formación da imaxe*. A súa anatomía física e humana e a súa fisioloxía e historia facilitan os atributos e características "xeradores de imaxe".

4) *A imaxe obtida por aprehensión directa* (visita, residencia) da cidade, *ten unha grande forza*, por canto a propia cidade se atopa na base do proceso. Os públicos atraídos por unha vía indirecta, por outras fontes, tratarán de contrastar a imaxe coa cidade mesma. De aquí deriva a importancia de difundir sempre unha imaxe que se corresponda coa realidade do produto. Os residentes e visitantes tamén constitúen unha fonte poderosa de xeración de imaxe, particularmente cando se trata de líderes de opinión. O misterioso fenómeno do RUMOR, da transmisión BOCA-ORELLA, contaxiará numerosos públicos que participarán das experiencias destes emisores. Actuar sobre os líderes de opinión, coidalos, valoralos axeitadamente, é unha tarefa esencial para o éxito da cidade. Menospreciala é un grave erro.

5) *A publicidade* é un proceso de comunicación simple, directo e asimilable. A través dela, un país, unha rexión, *unha CIDADE*, poden chamar a atención sobre un atributo esencial da súa realidade (murallas da China ou pirámides do Exipto, gastronomía de Galicia, clima das Canarias, música carioca, carreiras de Indianapolis, Alhambra de Granada, poder político de Sevilla, ...). Propónse ó público-obxectivo un modelo cognitivo (explicativo, descriptivo) do produto CIDADE. A súa forza provén da coherencia dos elementos racionais e irracionais implicados nas mensaxes. Estas mensaxes son susceptibles dun control pre-test e/ou post-test que atribúe ó produto unha grande eficacia. A información que transmite é particularmente rica e asegura ó receptor un menor esforzo de acopio de información. Segundo o soporte elixido garantirase, en maior ou menor grao, a pertinencia da información. Este proceso non pode crear de forma duradeira unha imaxe ficticia, artificial, contraria á realidade da cidade.

6) Existen numerosos *soportes ó servizo do proceso publicitario*. De ningún xeito estes soportes son neutros no devandito proceso. Ademais de transmitir informacións e xuízos sobre a cidade, o seu contido redaccional pode influír sobre a atención que o público presta á mensaxe. Tamén sobre o proceso de compren-

sión. Convén coidar con esmero os soportes utilizados, xa que poden ennobecer ou degradar a mensaxe proxectada. Unha cidade que comunique as súas informacións a través de carteis instalados nos vehículos de transporte público (autobuses, metro, ferrocarrís, etc.), debe vixiar o bo estado e a calidade destes medios e servizos namentres sexan da súa propiedade.

7) O *sistema educativo* é unha das principais *correas de transmisión dos atributos da cidade*. Nas aulas da escola, do Instituto ou da Universidade, é onde se recibe o maior contingente de imaxes. A historia política, social e económica, a xeografía física, humana e económica, a literatura, a arte, etc., etc., ofrecen elementos que conforman imaxes de maior ou menor contido sobre infinidade de cidades, rexións e países. Convén, por tanto, ter moi en conta o valor e a importancia deste vector por parte dos responsables locais.

8) Cando se elixe como *vector de transmisión a publicidade*, interesa non esquecer que xeralmente posúe un *custo elevado*. A elección da combinación axeitada dos "mass-media" é unha cuestión de especialistas. Por outra banda, un exame profundo dos anuncios publicados pola prensa dalgúns países, revela que os argumentos esgrimidos por un grande número de cidades parecen de maneira sensible. Comunicar está ben, pero está moito mellor ter algunha cousa exclusiva que dicir. Con independencia da creación de imaxe, a publicidade ten o poder de suscitar unha premisa esencial: a *NOTORIEDADE*. A notoriedade ten, en certos casos, un valor positivo. A notoriedade pode vir de sucesos negativos (terremoto). En calquera caso a publicidade controlada polos responsables da cidade supónse que será xeradora de notoriedade con efectos proveitosos. Esta notoriedade pode obterse de forma indirecta. Acontecementos artísticos, deportivos, económicos, políticos e de diverso orde promovidos pola cidade, forzan ós medios de comunicación social a unha publicidade gratuita para a urbe (festivais, ferias, encontros futbolísticos, congresos científicos e tecnolóxicos, carreiras automobilísticas, visitas de figuras mundiais relevantes,... etc., etc.). Os responsables locais deben aproveitar esta vía e procurar sacar dela o máximo rendimento cos menores recursos comprometidos.

9) O *receptor* (cliente-obxectivo) é un *ser único* que posúe unha *persoalidade propia*. Comparte certos valores con outros individuos do seu entorno social. Estes valores e a súa persoalidade, xunto cos seus coñecementos e experiencias van determinar as súas motivacións, é dicir, a expresión dos seus desexos e necesidades. As motivacións deben terse moi en conta no proceso de conquista de clientes-obxectivo, toda vez que os individuos as utilizan para enxuzar e comparar o produto-cidade. As motivacións entrañan actitudes e xuízos sobre a cidade que o individuo almacena na memoria. Unha vez que as actitudes se formaron, teñen tendencia a impedir mudanzas ó nivel das motivacións e das informacións acumuladas: filtran os estímulos que chegan ó individuo. O filtro actúa sobre todos cantos estímulos se reciben do exterior e está constituído pola interacción da persoalidade, as actitudes, as motivacións, as experiencias e coñecementos, así como polo sistema de valores do individuo. O número de estímulos que recibe o individuo é elevadísimo. Este terreo ofrece grandes posibilidades de pesquisa. Un consumidor medio europeo, por exemplo, recibe por día unhas 1.600 mensaxes publicitarias. De todas estas mensaxes só ten conciencia de un 0,5%. Os filtros impiden a entrada a unha grande maioría de estímulos.

Para lograr impactar convenientemente a un cliente potencial da cidade é preciso fabricar un "proxectil" que sexa capaz de atravesar catro barreiras ou blindaxes do receptor: a exposición, a atención, a comprensión e a retención. Para isto é necesario estudar moi ben as características psicociolóxicas dos clientes-obxectivo. E iso, por canto as imaxes que o individuo almacena, seguindo un proceso complexo, están condicionadas polas súas motivacións (coherentes). Unha vez formada a imaxe, esta adquire un certo carácter de permanencia que se reforza no tempo e fai que o público se comporte de maneira instintiva. Agora ben, este proceso non é irreversible, a imaxe pode mudar para unha cidade. Polo regular o proceso de cambio é lento e aleatorio, pero tamén pode producirse de maneira repentina a consecuencia de determinados feitos ou fenómenos, positivos ou negativos. Contrarrestar imaxes negativas, pola vía da publicidade, non é nada fácil. Por iso, os responsables da cidade non deben permitir ningún

feito ou proceso que perxudique unha imaxe positiva xa lograda. Hai que coidar e mellorar a imaxe día a día. *ESTA É UNHA TAREFA DE TODOS OS GRUPOS IMPLICADOS NA VIDA DA CIDADE E DOS GRANDES DIRECTORES DE ORQUESTA, OS LÍDERES POLÍTICOS, RESPONSABLES EN BOA MEDIDA DO PRESENTE E DO FUTURO DA POLIS.*

10) *A imaxe establece unha ponte inmediate entre o público e o emisor.* Posúe un certo número de funcións psicolóxicas. En efecto, a imaxe *ASEGURA Ó PÚBLICO*, de forma que cando a imaxe é boa, calquera acción emprendida polo ente asociado a esta imaxe soe ser ben acollida. A imaxe *SUPERPONSE ÓS CRITERIOS RACIONAIS NOS PROCESOS DE DECISIÓN*, mestúrase entre os criterios utilizables de carácter económico, social, humano ou político, cun peso moi forte, ó punto de que estes criterios racionais pasan a desempregar un papel secundario. A imaxe *CONDICIONA A PREELECCIÓN*. Cando é mala, rexeita os estímulos que acuden ó individuo, e, cando é boa predispón ó estudo ou coñecemento de grande número de detalles e manifestacións. A imaxe forza a aceptación de moitos inconvenientes. Así, estamos dispostos a aceptar estes inconvenientes a cambio das vantaxes que a imaxe nos asegura obter.

11) *A imaxe*, finalmente, debe posuír varias cualidades esenciais. Debe ser *COHERENTE E PERSOALIZADA*, é dicir, debe ter un carácter singular e diferenciabile; debe adaptarse ás condicións da clientela-obxectivo, para o cal a *NOTORIEDADE* é unha premisa fundamental; debe ser *POSITIVA*, estar vinculada a certo número de cualidades precisas para as cuais a clientela obxectivo presenta particular sensibilidade; debe ser *MOTIVANTE*, é dicir, particularmente atractiva.

4. POLÍTICA DE IMAXE PARA A CIDADE

1) *Os políticos locais non poden marxinar*, baixo ningún concepto, *a política de imaxe da cidade e o seu interland*. E non poden porque isto significaría renunciar a actuar sobre a prosperidade e o futuro da súa comunidade. E, de igual xeito, tampouco outros responsables

organizacionais públicos e privados poden deixar de participar e contribuír na nobre tarefa de mellorar a urbe na que moran e desenvolven a súa actividade.

A política de imaxe pode ser máis ou menos ofensiva. Todo depende dos obxectivos que se desexen alcanzar e do seu horizonte temporal. Non é o mesmo a pretensión de simple presenza no espírito dos investidores, que unha *REVOLUCIÓN* nese espírito. Cada cidade deberá estudar a súa situación concreta e obrar en consecuencia.

2) *A elección dunha imaxe*, para ser promocionada, é unha *operación delicada*, difícil e de grande responsabilidade. E iso, porque en longo tempo vai comprometer á cidade fronte ós seus entornos externo e interno. Por outra parte, esta elección implica todo un conxunto de realizacións que comprometerán recursos financeiros de certa importancia. O problema deberá ser abordado dunha maneira metódica, sistemática e rigorosa.

3) *O primeiro paso* na implantación dunha política de imaxe consiste en indagar *cal É A IMAXE REAL ACTUAL QUE POSÚE A CIDADE ANTE OS SEUS HABITANTES E ANTE A COLECTIVIDADE EXTERIOR*. Para iso hai que extraer información mostral de múltiples e diversos colectivos humanos. Poderanse coñecer así os puntos fortes e os puntos débiles da cidade. E os responsables urbanos deberán decidirse por aqueles aspectos que conveña conservar así como por aqueles outros que interesa *CREAR, TRANSFORMAR* ou *ELIMINAR*. Será o froito dunha obrigada, seria e meticulosa reflexión crítica.

4) Cando a *imaxe actual* da cidade é *satisfactoria*, e en igual medida as súas expectativas de futuro, chegará con explotar prioritariamente os aspectos que se revelaron como máis sobresalientes. A política a seguir terá un carácter de simple presenza. Mais o problema pode plantexarse como actualización dunha imaxe desfasada, ou ben como creación dunha imaxe nova, por carecer dela a cidade ou por tela mala. Resulta obvio que nestes casos a política aconsellable será de acento marcadamente ofensivo e iso significa mobilizar na operación un bo continxente de medios humanos e financeiros.

5) A *difusión da imaxe* da cidade debe facerse en *forma de perfil*. Este perfil, para lograr unha fácil percepción, deberá estar constituído por datos simples e coherentes. O problema que plantexa o perfil refírese á elección de trazos ou rasgos orixinais, sobresaentes e facilmente asimilables. A distancia entre o perfil elixido e a realidade do sistema cidade non debe ser grande demáis. É aquí onde os proxectos de acción pública deberanse concretar. O desaxuste pasaxeiro entre a imaxe a a realidade é inevitable, pero inclusive pode ser fecundo cando se aprecia unha tendencia ou proceso de volatilización. Convén ter presente que en menos dun bienio é de todo imposible alterar unha imaxe urbana.

6) O *perfil* constitúe un auténtico *programa de acción municipal*. A súa aceptación esixe un proceso de consultas previas a numerosos responsables e grupos sociais. Inclusive o referendo en certas ocasións. Non se debe esquecer que en moitos casos os obstáculos á renovación proveñen de certas élites locais máis que de grupos externos. Non faltan "iluminados" que se consideran portadores das esencias e virtudes ancestrais da cidade, que chegan a mobilizar caprichosamente colectivos importantes da poboación urbana en contra dos beneficios do logro dunha nova imaxe. Sempre, en toda circunstancia, os habitantes da cidade son os destinatarios do maior esforzo de promoción de imaxe. Porque o perfil non é un produto a vender senón un proxecto común que se propón ós axentes sociais internos e externos da cidade.

Ás veces son precisas accións "piloto", sobre todo nas áreas ou esferas que maior cambio haberán de sufrir. A colaboración con outras cidades impónse en certos casos, de forma que o lanzamento da imaxe sincroniza harmoniosamente con igual proceso doutras cidades da mesma rexión. Os efectos deste modelo de COOPERACIÓN, fronte a posibles modelos competitivos, pode ter vantaxes para todos. As experiencias con que contamos na actualidade poñen de relieve que a política de imaxe da cidade esixe varios anos de esforzos continuados, controlados e críticos. Naturalmente revisables periodicamente ó longo dun quinquenio que como mínimo precisa este proceso.

7) Os *recursos* ou medios utilizables por unha política de imaxe soen ter *varias orixes*: os presupostos municipais e doutras administracións públicas, as contribucións de axentes externos e internos (patronatos, cámaras de comercio, organizacións empresariais, asociacións e fundacións diversas, particulares, etc., etc.) e a mobilización dos homes.

As campañas de promoción son moi custosas e, por iso, o seu estudo terá que ser moi minucioso. A eficacia está en función de determinadas combinacións coordinadas que reclaman suficientes medios. As accións esporádicas, puntuais e desincronizadas constitúen UN ABSOLUTO FRACASO e, por tanto, un despilfarrado de recursos. Fai falta un determinado nivel ou MASA CRÍTICA para lograr resultados máis ou menos satisfactorios. Por debaixo dese nivel os resultados son aleatorios e a *rentabilidade social* TOTALMENTE NULA. Unha campaña que comprometa de un ó dous por cento do presuposto global de gastos da cidade poderíase amortizar nun par de anos no suposto de que se empreguen resultados satisfactorios. Unha cidade europea coma Poitiers, cunha poboación de 100.000 habitantes no momento de emprender a política, recoñeceu investir uns catorce millóns de pesetas ó ano neste tema (pesetas de finais dos anos 70). Naturalmente este indicador vale de moi pouco para casos de cidades en condicións diferentes e con dimensións e imaxes distintas. Así, por exemplo, Berlin-Oeste chegou a gastar durante varios anos unha cifra de 140 millóns de pesetas. ó ano co único obxectivo de reter os seus habitantes. Estamos a falar de pesetas de hai 20 anos. E, outra cidade, Bremen, fixo unha campaña en certa ocasión co "slogan" "liquidemos a nosa vella reputación" que costou unha millonada. De igual xeito actuou Hannover no ano 1970.

8) As *campañas* de creación de imaxe soen ser *executadas por equipos técnicos diversos*. Existen experiencias nos que se encargou de tal cometido a empresas nacionais ou multinacionais. Outras nas que a difícil tarefa foi asumida por equipos municipais con ampla experiencia acumulada. E non faltan combinacións mixtas de equipos locais e empresas especializadas. Moitas veces, e isto é moi frecuente nos EE.UU., as

tarefas contaron con profesores universitarios e incluso estudantes deste mesmo ámbito.

9) A creación de *imaxe das cidades* non só beneficia a estas senón ó *interland* ó que *pertenecen* (provincia, rexión e inclusive nación). Sería moi acertado, por iso, a COORDINACIÓN DE ESFORZOS de todas estas administracións, con obxecto de aproveitar mellor os recursos comprometidos neste terreo.

10) *A imaxe de ter un nivel de "CALIDADE"*. Apoiarse sempre nos mesmos elementos atractivos dunha cidade non produce demasiado impacto entre algunhas clientelas-obxectivo. Hai que conseguir pór en marcha UNHA EMPRESA que se apoie en elementos chamativos, orixinais, innovadores. É trasplantable a este terreo a famosa Teoría Schumpeteriana do empresario innovador. Este tema da innovación é o auténtico "motor" da campaña. Naturalmente esixe grandes doses de inxeniosidade, de creatividade ós equipos responsables do proxecto. Porque boa parte do éxito da campaña e da cidade depende diso. É necesario que a imaxe elixida consiga unha fácil percepción exterior así coma unha rápida mobilización dos habitantes en torno a ela.

11) *Xa existe unha ampla experiencia en materia de creación de imaxes de cidades*. Estas experiencias revelan bastante os resultados que se poden esperar de accións desta natureza. Hai cidades que elixiron a política cultural como punto forte das súas accións de creación de imaxe tras a política industrial. EN CALQUE-RA CASO SEMPRE SE BUSCOU O APOIO E A COLABORACIÓN ESTREITA COS AXENTES SOCIAIS IMPLICADOS POR ESTAS POLÍTICAS (sindicatos, empresarios, Universidade,...).

12) A preocupación pola imaxe debe contaxiar todas as manifestacións da política urbana. Preferentemente aquelas políticas vinculadas ó CENTRO URBANO da cidade, arredor do cal existe con toda xeneralidade un sentimento afectivo pola súa representación simbólica; aquelas outras que teñen que ver cos ASPECTOS ARQUITECTÓNICOS, polas sensa-

cións visuais ricas e vigorosas que se insertan con forza na memoria; e, finalmente, aquelas vinculadas ós HABITANTES por canto fan da cidade un universo animado e acolledor. Favorecer o intercambio entre os residentes e o exterior é tamén unha medida intelixente e compensadora. E non menos importante é o logro dunha *gran solidariedade* ENTRE O GRAN ABANICO DE GRUPOS HUMANOS CONFORMADORES DA CIDADE, que responda ás esixencias dun auténtico "proxecto colectivo de vida en común".

5. A IMAXE DAS CIDADES ESPAÑOLAS

1) Tomando como base as ideas desenvolvidas nos parágrafos precedentes, realizamos unha *investigación empírica* arredor da imaxe de *máis de cincuenta cidades españolas*. Preferentemente centrámonos nas *capitais de provincia*, se ben o estudo abrangue urbes da importancia de Vigo, Santiago ou Marbella. Por imperativo dos recursos dispoñibles a nosa indagación tívose que circunscribir a un *estrato poboacional* específico: os *estudantes de primeiro a quinto curso de vinte facultades de Ciencias Económicas e Empresariais de España*. Estes centros pertencen ás cidades de Albacete, Badaxoz, Bilbao, Cádiz, Córdoba, Granada, Huelva, As Palmas, León, Madrid, Málaga, Oviedo, Alicante, Pamplona, Salamanca, Santander, Santiago, Sevilla e Zaragoza. A súa probación de estudantes supera os setenta mil alumnos.

2) Por diversas razóns a poboación elixida presenta un grande interese. Trátase de persoas con idades comprendidas entre os dezaioito e os vintecatros anos, fundamentalmente. A súa *carreira está relacionada cunha ampla gama de postos de responsabilidade en todo tipo de organizacións productivas e non productivas, públicas e privadas, pequenas, medianas e grandes, incardinadas en todos os sectores de actividade económica, social, política e cultural*. Son, en potencia, os *futuros líderes do noso universo organizacional, preferentemente empresarial*. O seu marco de referencia máis significativo é a Economía. O seu destino profesional,

a acción económica. De aí que as súas opinións, as súas crenzas, as súas representacións mentais, nuns tempos de grande preocupación por todo o económico, teñan un enorme valor. Eles son o futuro.

3) A primeira sorpresa da nosa investigación tivémola ó examinar os resultados da primeira pregunta da enquisa distribuída aleatoriamente. En efecto, solicitamos dos enquisados que nos dixeran, sen considerar a Madrid e Barcelona, o lugar ocupado por cada unha das cidades españolas que consideraban máis grandes en termos de poboación. É así como percibimos a enorme distorsión existente entre a realidade e a imaxe na mente do público. A táboa 1 é moi elocuente: só un 40,44% dos enquisados sabe que Valencia é, despois de Madrid e Barcelona, a cidade máis poboada de España. E non alcanzan o 30% os que saben que Sevilla e Zaragoza son a 4ª e 6ª cidade máis grande, respectivamente.

4) Tamén foi sorprendente coñecer os resultados correspondentes á segunda pregunta. Tratábase de que indicaran, para unha relación de *cincuenta e tres cidades*, aquelas que *consideraban favorablemente ou desfavorablemente en orde a se establecer nelas*. Como claramente se aprecia na táboa 2, que recolle unicamente as porcentaxes favorables a cada unha das cidades, corresponde á cidade de Valencia o liderazgo da cidade máis atractiva de España cun 88,20%. A certa distancia figura un grupo de cidades formado por Granada (81,99%), Alicante (80,12%), Sevilla (79,19%) e As Palmas (77,95%). Madrid e Barcelona, contra o que algúns poderían esperar, non teñen máis ca un 67,39 e un 64,29% de atracción, respectivamente. No furgón de cola, están Badaxoz (15,84%), Albacete (16,15%) e Ourense e Palencia (18,32% execuo). Valladolid(50,00%) e Vigo (50,31%), representan o punto de inflexión que separa os signos positivo e negativo da atracción.

5) Para coñecer cales son os *criterios* que poden subxacer na aceptación ou rexeitamento dunha cidade, formulamos ós enquisados unha terceira cuestión. Solicitámoslles que nos dixen

ran cales son, de *dez criterios propostos*, os *catro que lle parecen máis importantes* á hora de elixir unha cidade para establecerse. Na táboa 3 aparecen os resultados correspondentes e, como é doado advertir, o emprego, a familia e o clima, destacan significativamente sobre os demais. Certamente, a cidade que queira reter ou conquistar estes xovens, deberá preocuparse moi seriamente do seu sistema económico.

6) Na cuarta pregunta requerimos dos enquisados que *evocaran todos cantos atributos puideran de cada unha das cincuenta e tres cidades propostas*. Sobre este particular ofrecemos os resultados provisionais que aparecen nas figuras 1 a 17. É doado advertir a enorme carga de estereotipación que reina nos perfís conformadores da imaxe da cada unha das 53 cidades consideradas. E salta á vista de calquera lector documentado, coñecedor das potencialidades desas cidades, como as *imaxes extraídas* da mostra enquisada, *omiten, infravaloran, dilatan ou distorsionan a realidade*. Por esta razón o tema da actualización, da creación, ou da transformación da imaxe é unha cuestión capital para o éxito de calquera cidade.

7) A última cuestión plantexada ós enquisados consistiu en propoñerlles unha lista de *vintedous atributos* e pedirllles que citaran para cada un deles o *nome das cidades que consideran posuidoras dos mesmos*. É así como nas figuras 18 e 19, obtemos unha interesante información. En efecto, o atributo de cidade deportiva foille conferido dunha maneira absoluta a Barcelona (87,84% dun total de 168 asignacións de atributo referenciado). A continuación corresponde a Madrid cun peso de 82,84%, sobre un total de 169 asignacións, o atributo de cidade administrativa por excelencia. E, cun peso do 74,77% atribúeselle a Salamanca o liderazgo de cidade universitaria. Como cidade industrial sobresa Bilbao cunha forza do 56,20%, seguida de Barcelona a boa distancia (21,17%). O título de cidade europea é outorgado a Barcelona cun peso do 55%, seguida de Madrid cun 30%, mentres que se invirten as posicións á hora de concede-lo diploma de cidade internacional: Madrid 44,80% e Barcelona 37,60%. A Sevilla foille outorgada a prima-

cfa da alegría (40,91%) mentres que a tristura tocoulle en sorte a Soria cun 17,69%. Como cidade máis singular, sobresaen Cuenca (16,15%); portuaria, Cádiz (21,82%), histórica, Granada (25,74%), seguida de Toledo (24,71%); dinámica, Madrid (44,62%); estática, Badaxoz (12,38%); e, festiva, Sevilla (14,40%), seguida de Pamplona (10,40%). O título da beleza foille asignado a San Sebastián (19,05%) seguida de Santander (16,67%), Sevilla (14,29%) e Granada (12,70%). Como cidades máis soleadas foron evocadas Málaga (20,54%), As Palmas (17,86%) e Sevilla (16,96%). Inexplicablemente considérase a Oviedo cidade tan obreira como Bilbao (25%) e máis que Barcelona (19,12%). Zaragoza, é vista como cidade de guarnición (26,42%), Málaga como turística (23,08%), Ibiza como xoven (24,05%), Marbella como recente (16,78%), Toledo como vella (23,13%) e Granada como termal (10,26%). Finalmente, evocáronse como gastronómicas tres cidades: Segovia (35,14%), San Sebastián (18,92%) e A Coruña (7,21%).

8) Unha detida reflexión sobre a información extraída da poboación mostreada, permite alcanzar, a calquera lector, un sinnúmero de conclusións. Unhas poñen de relevo como *a cidade está contaxiada por atributos do seu entorno*. Outras, como *a información evocada está enormemente distanciada da realidade*. A maioría, como *o número de atributos evocados é realmente limitado*. En suma, *en xeral a xente sabe moi pouco das cidades*. Ó sumo, *tres ou catro cousas*, cando moito. Incluso os propios residentes están cegos diante de *infinidade de realidades da súa propia cidade*, diante de outras numerosas caras da súa cidade. Descubrir esas caras e proxectalas en orden a visibilidade de audiencias interesantes, é unha tarefa importante e vantaxosa para todos os que tomaron conciencia da necesidade de éxito da súa cidade.

9) Os grandes acontecementos constitúen unha *oportunidade extraordinaria para a actualización da imaxe dunha cidade*. Agora ben, hai que saber enfocar a tarefa con acerto, porque se pode caer no erro de *continuar a consolidar o que xa estaba consolidado*, cando o importante é o destaque das novas potencialidades e os seus

efectos sinérxicos positivos ($2+2=5$). *Hai cidades españolas que aínda non son olladas desde o ángulo do seu poder político, da súa capitalidade rexional, do volume de gasto público decidido nelas*. E, é ben sabido que hai forzas económicas que orientan a súa localización en función da ubicación destes centros de decisión de gasto. *A forza das novas infraestructuras económicas é capital como factor de atracción, ó aumentar o nivel de accesibilidade á cidade*, consecuencia do impacto que tais infraestructuras producen sobre os custos de produción e de distribución dos bens e servizos xenerados. A localización espacial das cidades, respecto das masas de consumidores potenciais e as correspondentes isocronas de acceso ós mesmos, tampouco ten sido suficientemente explotada por moitas cidades. *E tampouco se aproveitaron suficientemente factores claves da receptividade das cidades, como podan ser as súas "fábricas" de capital humano*. E, aínda moito menos, os sistemas culturais existentes así como os niveis imperantes da escala de Maslow.

10) Poderíamos continuar desenvolvendo infinidade de cuestións sobre cidades concretas das cuais posuímos imaxes máis ou menos aproximadas, mais debemos significar que deliberadamente evitamos facelo. Deixamos para os lectores esta tarefa, pois estamos seguros de que o farán moito mellor que nós.

11) Lamentamos moi sinceramente non ter recursos suficientes para ofrecer imaxes doutras probacións de gran interese para as cidades (empresarios, investidores, turistas, xubilados,... etc.). Tal vez noutra oportunidade isto sexa posible. Polo momento cremos ter aportado un marco de referencia de ningún xeito despreciable. Todo o contrario.

6. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E IMAXE DA CIDADE

1) Os últimos tempos que levamos vivido caracterizaronse pola aparición de *infinidade de cambios políticos impensables e inconcebibles* para a maioría da xente hai apenas un quince-

nio. *O paso da URSS á CEI foi realmente espectacular.* E non falemos da invasión de Kuwait e da guerra do Golfo Pérsico, e de tantos outros acontecementos que sacudiron con singular forza o escenario mundial.

2) *Aínda o mundo non recibiu o "coletazo" dos acontecementos referenciados.* Non se estabilizaron suficientemente os países do Leste e poden darse numerosas sorpresas. Europa, *a Europa comunitaria, vaise ver seriamente afectada polos acontecementos dos seus veciños orientais,* por canto o seu sistema de interacción comercial vai padecer os danos da maltreita economía daqueles. Europa é unha fortaleza; pero, en todo caso, unha fortaleza que ten unha sensible interacción co seu entorno económico e político. Por outra parte, *o xigante norteamericano está a atravesar unha situación difícil.* As taxas de desemprego son alí moi preocupantes. E, de todos é sabido, o vulnerable que é a súa industria automobilística nestes momentos.

3) Consecuencia de canto acabamos de sinalar, *as taxas de incertidume respecto do próximo futuro adquiren valores especialmente elevados.* E, cando hai incertidume, o risco dilátase. Así pois, nesta situación, non cabe extrañar que as reaccións non se fagan agardar. *Os responsables políticos dalgunhas cidades españolas están a començar a plantexar enfoques de actuación de natureza estratéxica para encara-lo futuro con posibilidades de éxito.* En ocasións o éxito consiste en aguantar o nivel de benestar existente, fuxindo dos golpes producidos polos cambios. Para iso, tratan de imitar o camiño seguido por outras urbes que pasaron por situacións de gran ameaza. Este camiño ten un nome: *planeamento estratéxico.*

4) A planeamento estratéxico representa o primeiro anel do paradigma de xestión denominado "estratéxico" que sucedeu ó paradigma da formulación de políticas (presuposto e control financeiro, planeamento a longo prazo). A nivel da xestión organizacional é necesario dicir que este planeamento estratéxico xa foi superado por outro anel: o denominado "dirección estratéxica". Inclusive, agora mesmo, xa está en vías de posta a punto a terceira xeración de sistemas

do paradigma da formulación de estratexias, o "paradigma estratéxico": o denominado "pensamento estratéxico" (Strategic Thinking).

5) Dentro da corrente mundial de modernizacións emprendidas polas administracións públicas, ocupa un lugar importante o planeamento estratéxico. En efecto, en 1987 o 60% das corporacións locais dos EE.UU. entre cinco mil e un millón de habitantes utilizaba o planeamento estratéxico como instrumento de goberno dos servizos e investimentos. Naturalmente, en España aínda estamos lonxe destes logros en materia de sostén xerencial, se ben a Ley 39 de 1988 abrenos a posibilidade de avanzar por estes derroteiros.

6) Con independencia do enfoque planificador precedente, outra *corrente modernizadora* é a que *está a utilizar a planificación estratéxica para incidir,* principalmente, *sobre o sistema económico local* (das cidades e municipios e das provincias). A diferenza do enfoque do ítem precedente, neste *intégranse numerosos axentes sociais e económicos: EMPRESARIOS, SINDICATOS, UNIVERSIDADE E ASOCIACIÓNS DIVERSAS.* O *obxectivo prioritario* de todos os participantes, amén do goberno local, *é enfrontarse á incertidume e conducir á comunidade local cara a metas de éxito* que doutro xeito dificilmente poderían ser alcanzadas. Obviamente o rol desempregado polos gobernos locais neste tipo de "emprendimento" é o de estimulador e promotor, porque *o protagonismo é "de todos". Os entes locais actúan como catalizadores do proceso de planeamento, tratando de conseguir o consenso social necesario para dar vida a unha idea e un órgano, máis ou menos autónomo que consiga rexuntar e distribuir os recursos limitados cara á un núcleo de obxectivos críticos.* Estes obxectivos son os que inciden de maneira máis eficaz no despeque das forzas "motrices" que mobilizarán o sistema económico, social e cultural da cidade e o seu entorno de influencia.

7) A *historia dos planos estratéxicos* coa orientación que estamos a considerar, ten as súas orixes nun plano labourado pola *cidade de San Francisco* (California-EE.UU.). Foi este un

"invento" creado para combatir a crise na que caera a cidade como consecuencia do descenso da actividade financeira que alimentaba e sostíña a súa economía. As limitacións non se fixeron agardar e alcanzaron ó continente europeo. Así, por exemplo, a *cidade de Rotterdam* empregou este instrumento para se enfrontar cos efectos da baixa sufrida pola súa actividade portuaria. De igual xeito, a *cidade de Birmingham* elaborou un plano estratéxico para conseguir recursos da Comunidade Económica Europea. E, outras cidades como *Milán, Amsterdam e Munich*, seguiron o mesmo camiño. España non podía ficar atrás, e é a *cidade de Barcelona* quen dá os primeiros pasos co seu Plano Estratéxico "Barcelona 2000". Coa maxia e as excepcionais capacidades dun gran profesional, cal é Manuel de Forn Foxá, e un equipo dunha ducia de xerentes de cualificada competencia, tense conseguido poñer a punto as bases metodolóxicas máis axeitadas para o caso e facer "despegar" o proxecto con luz verde da difícilísima concertación social e política. Esta empresa deberá abrir un futuro definitivamente internacional a esta importante e singular cidade española. E un derroteiro semellante están a tratar de percorrer outras *cidades como Zaragoza, Valencia e Sevilla*. Aínda outras pequenas urbes como *Santa Coloma de Gramanet* hai xa algún tempo que tamén iniciou esta andadura. E, con independencia das cidades tamén existen importantes proxectos ó nivel de algunhas provincias que van nesta dirección. Sevilla é unha destas provincias e cremos que a idea é especialmente brillante e oportuna. En calquera caso, o problema fundamental é conseguir aunar vontades, responsabilidades, intereses. O proveito é para todos.

8) *O plano estratéxico ten unha finalidade esencial. Conseguir que a cidade encaixe coherentemente co seu entorno.* Para iso, varias *estratexias* se poden formular, en rigor: unha *"adaptativa"*, que trata de axustar as características da cidade ás características do seu entorno; outra, de *"dominación"*, que tenta de influir sobre os atributos do entorno da cidade e acoplalos ás características da cidade; finalmente, unha *estratexia de "fuxida"*, que busca novos entornos para a cidade. Naturalmente, é posible

formular combinacións cos tres tipos de *estratexias* devanditas. As figuras 20 e 21 expresan iconograficamente canto acabamos de dicir.

9) Cando falamos de accións estratéxicas, é mester entender que tais accións corresponden a todos os axentes sociais, cada un actuando na súa esfera de actividade. A coordinación das decisións estratéxicas é dentro do plano onde se realiza. E iso, tomando como brúxula as fortalezas e debilidades do "sistema local", así como as oportunidades e ameazas que lle afectan.

10) Organicamente o Plano Estratéxico artículase a través de dous centros de decisión principais. O *primeiro* é o Consello Xeral, formado por numerosas entidades da cidade, representativas do mundo económico, social e cultural da MESMA. No caso do Plano "Barcelona-2000" hai implicadas máis de 150 institucións presididas polo Alcalde da cidade. Trátase de empresas, institucións financeiras, organismos culturais e deportivos, medios sociais e de comunicación e outras numerosas entidades con forte arraigo na cidade. É dentro deste Consello onde se abordan as grandes decisións estratéxicas, onde se supervisan as distintas fases de execución, etc., etc... O *segundo* é o Comité Executivo, constituído polo Concello, a Universidade, a Cámara de Comercio, os sindicatos, etc., etc... No caso da cidade de Barcelona este órgano está presidido polo Tenente de Alcalde da cidade. A súa misión esencial é a elaboración do plano, o seguimento directo e periódico do mesmo, etc., etc.

11) Aparte dos órganos sinalados no punto anterior, o Plano conta con numerosas comisións técnicas. Estas comisións teñen ó seu cargo a tarefa de elaboración de propostas estratéxicas concretas para cada unha das liñas aprobadas polo Comité Executivo. Ademais das comisións técnicas un equipo de consultoría externa ó plano axuda a orientar os procesos técnicos en materia de metodoloxías.

12) *O Plano Estratéxico vai producir mudanzas reais na cidade.* A cidade vai mudar como consecuencia das accións estratéxicas desenvolvidas. Estas transformacións están re-

presentadas na parte superior da figura 22. E, *consecuencia destas mudanzas é posible que a IMAXE da cidade tamén se transforme*. Agora ben, se esta transformación da imaxe na mente do público non se produce, cabe plantexarse abordar un plan de imaxe con ese obxectivo, coa finalidade de capitalizar, convenientemente, os atributos das novas transformacións.

14) Desde outro ángulo hai que ter moi presente que *calquera plantexamento de partida no Plano Estratéxico, é conveniente abordalo desde a óptica da imaxe que a cidade posúe en diversas audiencias e clientes de interese*.

15) Como resumo podemos decir que *a imaxe é un factor capital para o planeamento estratéxico da cidade e, este planeamento, incide na imaxe. Hai, polo tanto, entre ambas entidades, unha relación cibernética de forte interacción*, que xustifica a importancia de ámbalas dúas.

7. PUNTO FINAL

1) Vivimos nun mundo movido pola forza das imaxes, pola comunicación, pola maxia da publicidade. O coñecido economista norteamericano John Kennet Galbraith chegou a estimar a baixa do PNB dos EE.UU. nun 50%, para o suposto de que os anuncios publicitarios retirasen subitamente das pantallas dos televexos. Sen dúbida, o éxito na esfera económica, no terreo político, no cosmos social, pasa hoxe, necesariamente, pola esotérica farmacopea da todopoderosa "imaxe".

2) Nas páxinas precedentes intentamos explicar como a través da imaxe é posible obter vantaxes múltiples para as nosas comunidades urbanas e provinciais. E, nesta tarefa, cremos ter deixado claro que "TODOS" estamos implicados. Os que por vía democrática foron elixidos para gobernar as entidade públicas, os que labouran con responsabilidade en infinidade de institucións sociais, culturais, deportivas e relixiosas, as organizacións que agrupan intereses corporativos e sindicais e de diversa natureza, as institucións educativas, os que como

este autor se adican á pesquisa e difusión do coñecemento e, finalmente, aqueles que coa súa capacidade innovadora, creativa, coordinadora de factores productivos, en suma, empresarial, manteñen vivo o sistema productivo que nos dá de xantar a todos.

3) Sirvan estas páxinas para alentar ós axentes sociais a reorientar a imaxe das nosas cidades, a predispoñer en favor da acción estratéxica participativa e concordada, porque o futuro que ven xa, non está nada claro. Non obstante, a prosperidade é alcanzable cando se cre realmente que está aí, enfronte, ó alcance da mán. Eu creo que o está. Tal vez vostedes tamén.

8. ANEXO

1) Nas figuras 1 a 17, os atributos de cada cidade ordenaronse a teor da súa importancia relativa dentro de diversos ítems (paisaxe, clima, entorno, economía, etc.). Esta tarefa de agrupamento podería seguir outros moitos enfoques. Nós fomos flexibles á hora de facelo. O lector é libre de establecer agrupacións cos atributos cuantificados segundo os seus criterios. O verdadeiramente importante son estes atributos e os seus valores numéricos.

2) Nalgunhas cidades consideramos oportuno desprezciar aqueles atributos que se apresetan con valores moi débiles (0,3%, 0,6%, etc.). Na nosa opinión non aportan información de gran relevancia. Agora ben, estamos a disposición de calquera lector interesado para ofrecerlle eses datos non contemplados nas nosas gráficas.

3) O tamaño da mostra da cal se extraeu a información, elevouse a 314 enquisas. Isto significa, respecto da poboación considerada, unhas setenta mil persoas, que o nivel de confianza é dun 99,99%, cun erro de ± 1 e unha varianza igual a 0,25.

4) O mostreo aleatorio foi xenerosamente realizado polos distinguidos colegas, os profesores: José Antonio Varela (Santiago), Antonio López Dfáz (Oviedo), José M^a Sarabia (Santan-

der), José Manuel Prado (Salamanca), Carlos García-Gutiérrez (Madrid), Alfredo Iglesias (Albacete), Juan Manuel García Falcón (As Palmas), Isabel del Val (Pamplona), Emilio Soldevilla (Bilbao), Adolfo Blanco (Zaragoza), Francisco Tarragó (Barcelona), Carlos Gómez Sala (Alicante), Enrique López González (León), Antonio Fernández (Badaxoz), Buena-ventura Olea (Granada), Jaime Loring (Córdoba), José Rodríguez (Málaga), Manuel Carrasco (Huelva), Francisco Serrano (Cádiz) y por nós en Sevilla.

5) O proceso informático da información correu a cargo do profesor Félix Martín, asistido por Paulina Castillo e Oscar Fernández.

O tratamento dos atributos requeriu a participación de máis de quince profesores do Departamento de Administración de Empresas e Marketing da Universidade de Sevilla, e a colaboración de máis de tres mil estudantes. Entre os profesores cabería destacar a Antonio Leal, María del Carmen Barroso e un longo etcétera. Entre os estudantes merecen especial consideración, pola meticulosidade e precisión con que realizaron as tarefas encomendadas, Inés Bardón e Isabel Domínguez.

BIBLIOGRAFÍA

ASÍN SAÑUDO, F. (1990). *Bases para la elaboración de un plan estratégico de Zaragoza y su área de influencia*. Zaragoza: Servicio de Estudios Econó-

- micos del Ayuntamiento de Zaragoza. Documento interno, 43 pp. + anexos.
- BRUTON, M.; NICHOLSON, D. (1987). *Local planning in practice*. N.Y.: Hutchinson.
- CAMAGNI, R. (1991). *El difícil camino hacia la planificación estratégica en Italia*. II Simposium Internacional sobre Entidades Locales: Sus sistemas de planificación económica. Sevilla: Diputación Provincial. (En prensa).
- CAMPRECIOS, J.; SANTACANA, F. (1989). La organización del plan estratégico BARCELONA-2000. *Ceumit*, N° 108, pp. 19-21.
- CHAPMAN, F. (1991). *BIRMINGHAM: A city moving forward*. II Simposium Internacional sobre Entidades Locales: Sus sistemas de planificación económica. Sevilla: Diputación Provincial. (En prensa).
- FORN FOXÁ, M. DE. (1989). Evolución de la planificación y programación de las administraciones públicas: Los planes estratégicos. *Ceumit*, N° 108, pp. 29-36.
- FORN FOXÁ, M. DE. (1991). *Estrategias de desarrollo, planificación e internacionalización: El caso de Barcelona*. II Simposium Internacional sobre Entidades Locales: Sus sistemas de planificación económica. Sevilla: Diputación Provincial. (En prensa).
- RICHEY, T. (1991). *The envolving economic development programs of Bloomington, Indiana, USA*. II Simposium Internacional sobre Entidades Locales. Sevilla: Diputación Provincial. (En prensa).
- SAYRACHC, J.P. (1989). Sobre el Plan Estratégico Santa Coloma 2000. *Ceumit*, N° 112-113, pp. 60-69.

TÁBOA 1: AS DEZ CIDADES ESPAÑOLAS MÁIS IMPORTANTES (excepción: Madrid e Barcelona)		
CIDADES	% ACERTO ENQUISADOS ASIGNACIÓN DE POSTO	POBOACIÓN (CENSO 1988)
Valencia	40,44	722.101
Sevilla	28,53	652.856
Málaga	4,70	592.179
Zaragoza	26,65	573.959
Bilbao	5,96	360.356
As Palmas	5,64	355.197
Valladolid	6,58	330.382
Murcia	1,88	311.635
Córdoba	1,88	302.351
Palma de Mallorca	2,19	297.009

TÁBOA 2: O ATRACTIVO DAS CIDADES ESPAÑOLAS

Valencia	88,20	Logroño	46,27
Granada	81,99	Gerona	45,96
Alicante	80,12	Tarragona	45,65
Sevilla	79,19	Segovia	39,13
As Palmas	77,95	Almería	38,17
Málaga	74,22	Cartagena	36,34
Ibiza	74,22	Huelva	35,40
Zaragoza	72,67	Pontevedra	33,54
Cádiz	70,81	Bilbao	31,68
Salamanca	70,81	Huesca	31,68
Santander	70,81	Jaén	30,75
Marbella	68,94	Vitoria	30,11
Madrid	67,39	León	29,81
S.C. Tenerife	66,15	Cáceres	27,95
Santiago	64,91	Soria	26,40
Barcelona	64,29	Cidade Real	25,78
A Coruña	57,76	Guadalajara	25,78
Oviedo	57,14	Lugo	24,53
Murcia	53,73	Cuenca	22,98
Córdoba	53,11	Teruel	22,36
Pamplona	53,11	Lleida	22,05
San Sebastián	51,86	Ávila	20,50
Vigo	50,31	Ourense	18,32
Valladolid	50,00	Palencia	18,32
Castellón	47,83	Albacete	16,15
Toledo	47,83	Badaxoz	15,84

TÁBOA 3: A ELECCIÓN DUNHA CIDADE: CRITERIOS

CRITERIOS	PRIMEIRO	SEGUNDO	TERCEIRO	CUARTO
Emprego	34,58	21,03	10,75	7,94
Mar	4,67	4,67	10,28	14,02
Clima	13,55	12,62	17,29	12,62
Beleza	1,87	3,27	6,54	8,88
Familia	20,56	12,62	10,28	12,62
Montaña	0,47	0,93	0,47	1,87
Talla	5,14	9,35	8,41	7,01
Calidade de vida	7,01	12,15	9,35	10,28
Situación	5,61	12,62	7,48	7,01
Cultura	6,54	10,28	18,69	16,82

Figura 1

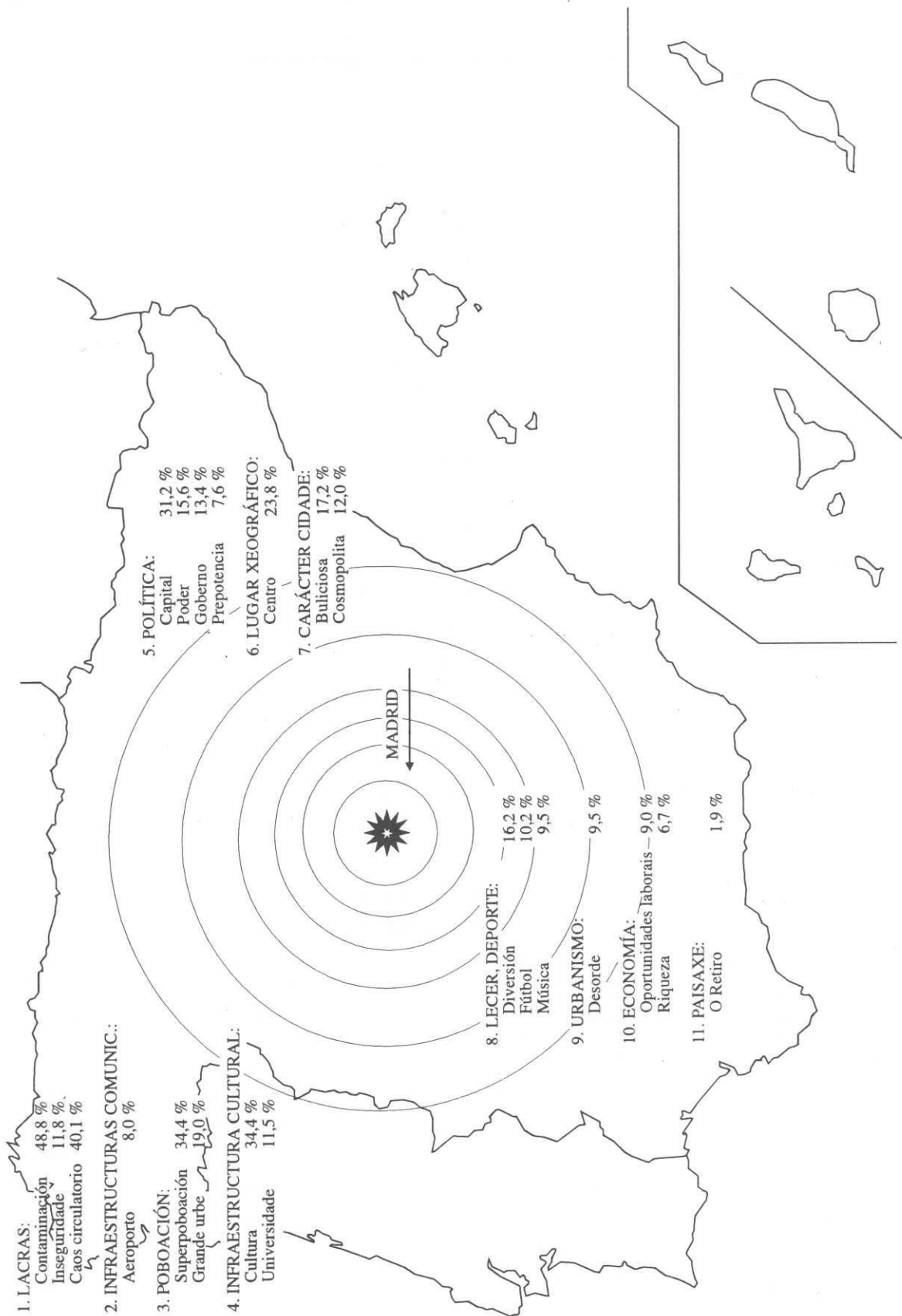


Figura 2

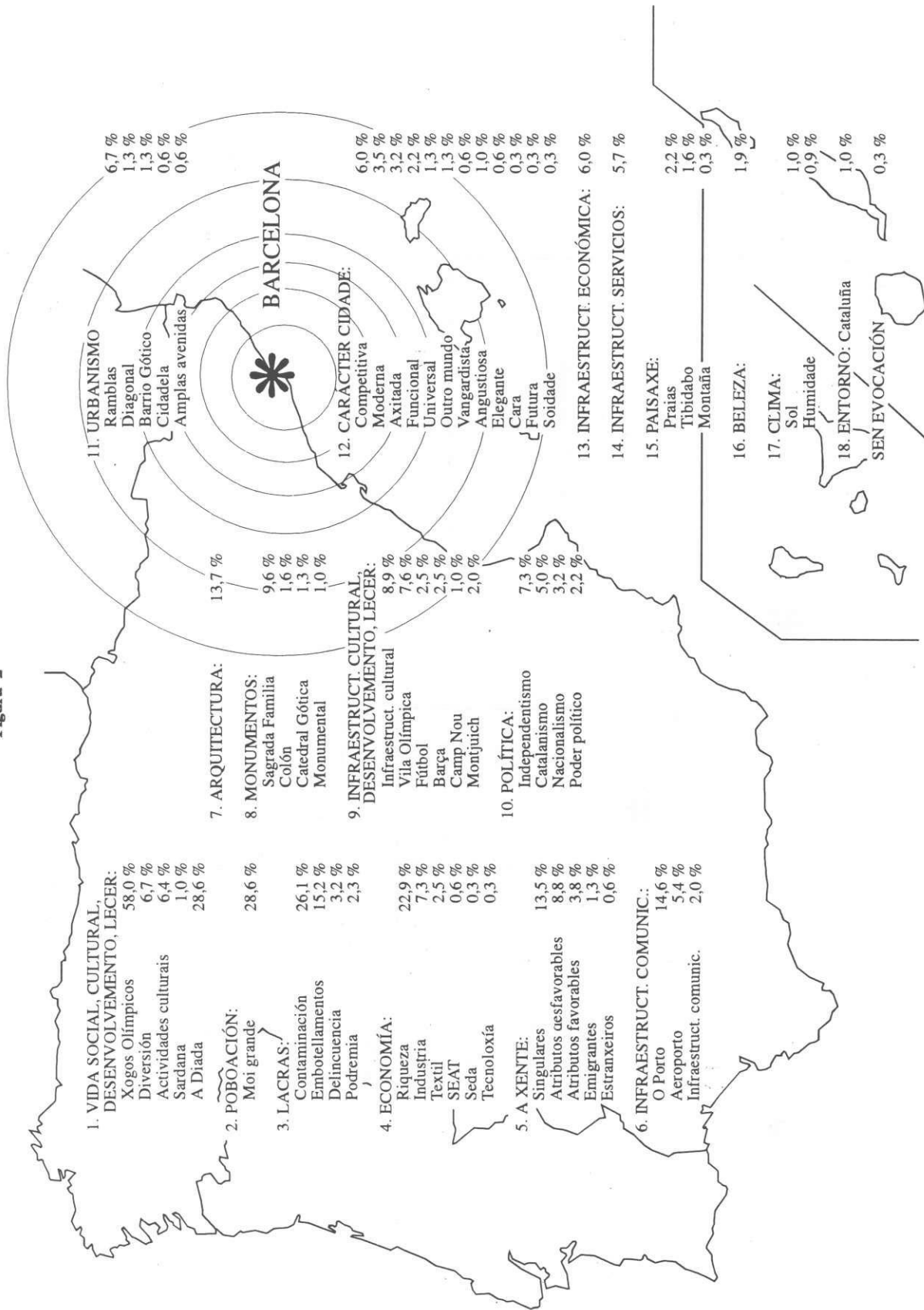


Figura 3

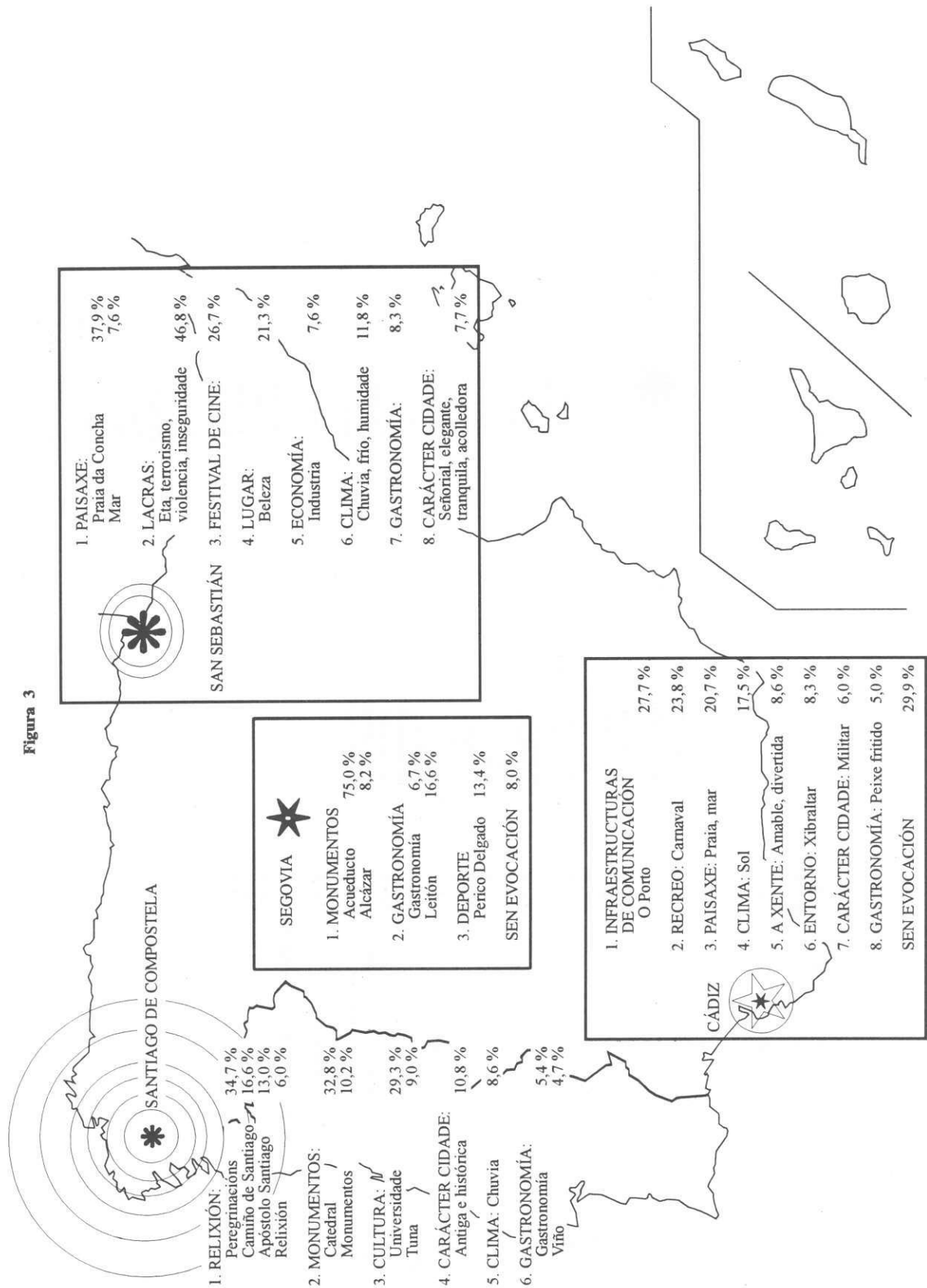


Figura 4

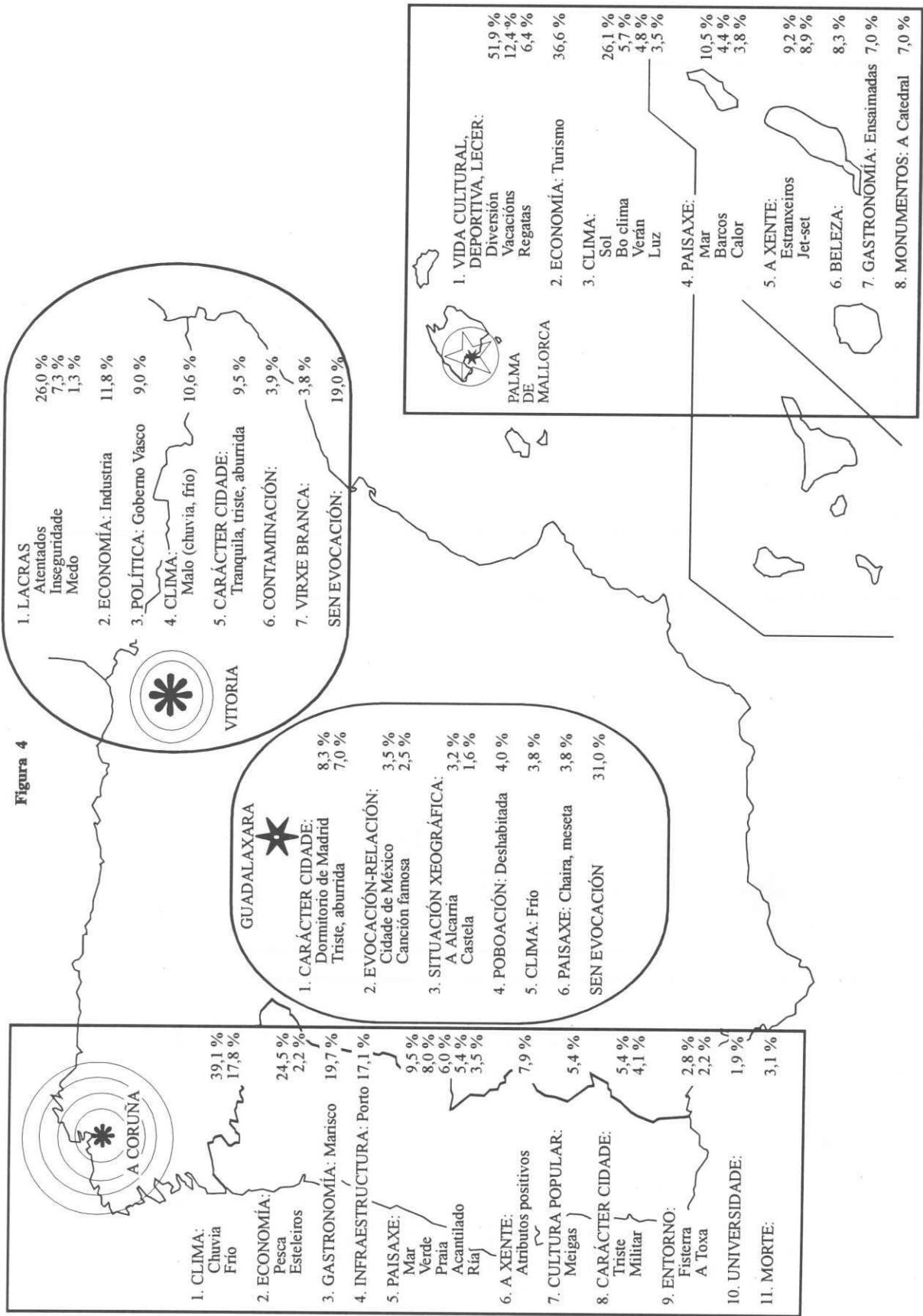


Figura 5

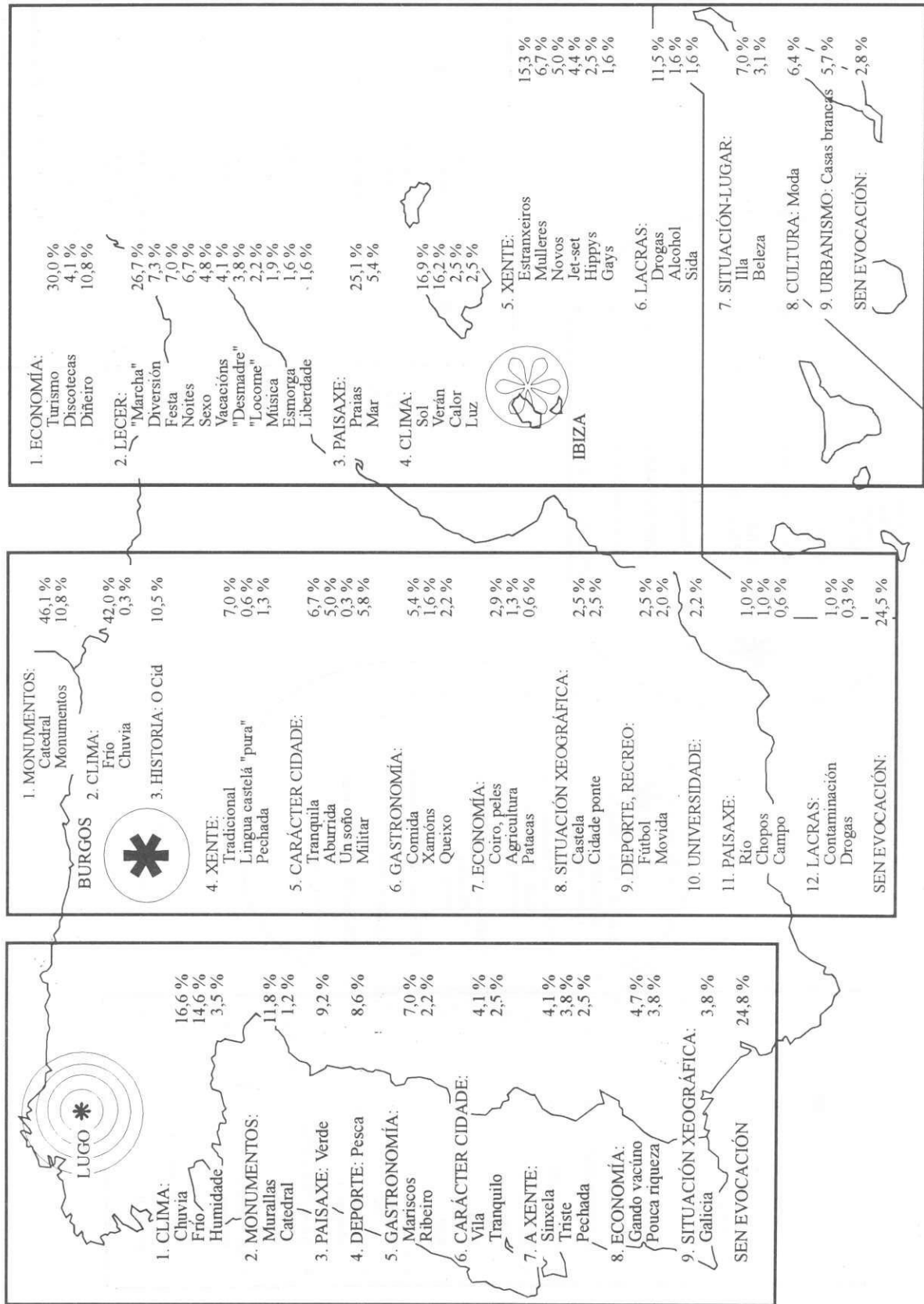


Figura 6

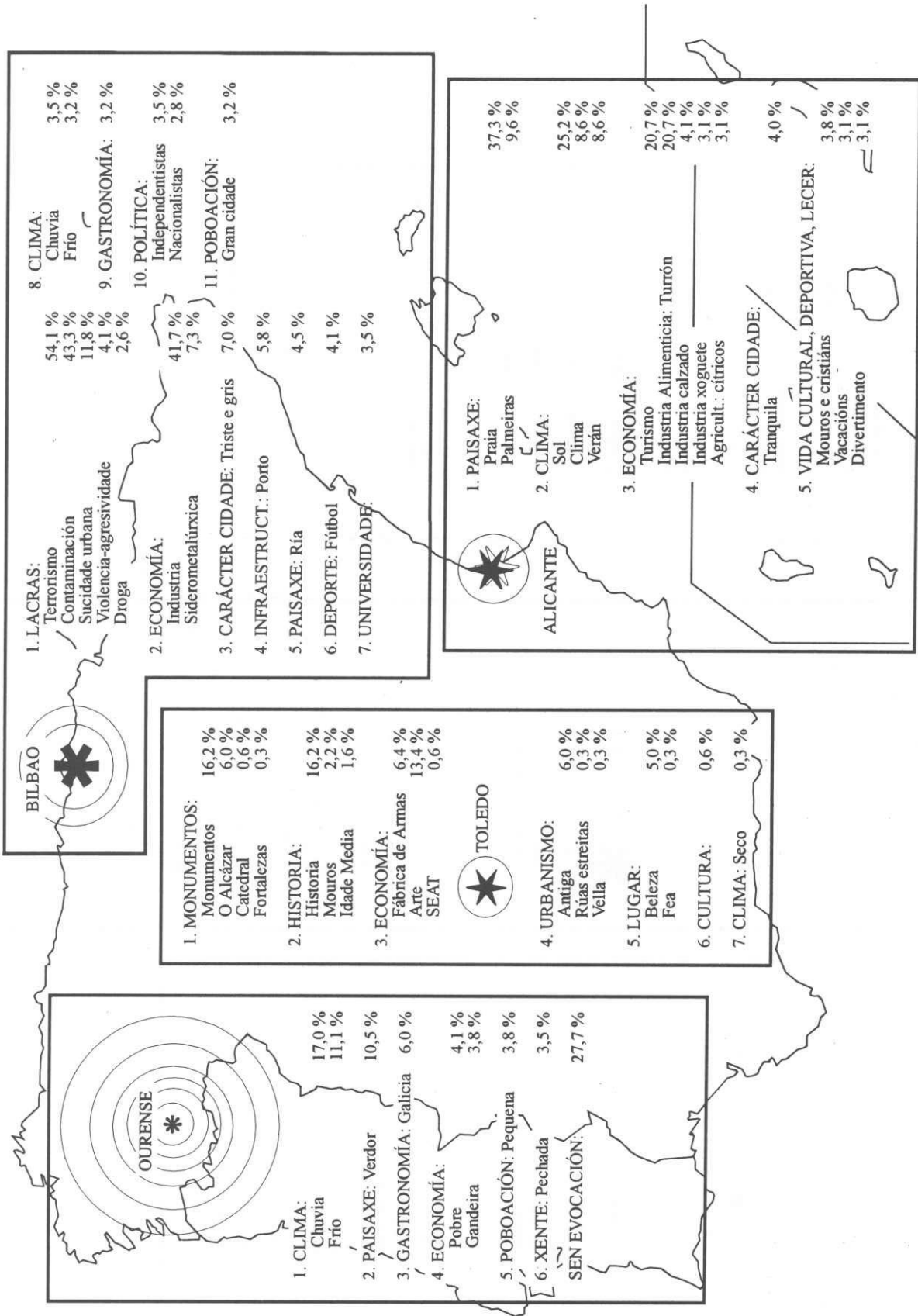


Figura 7

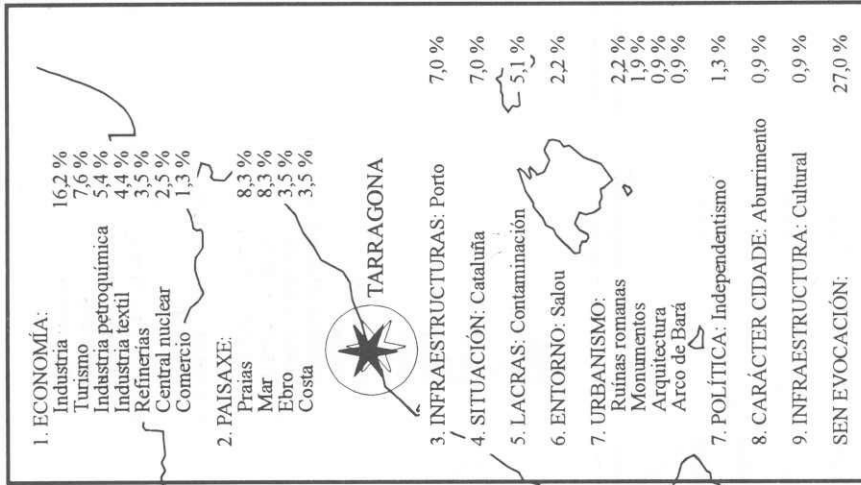
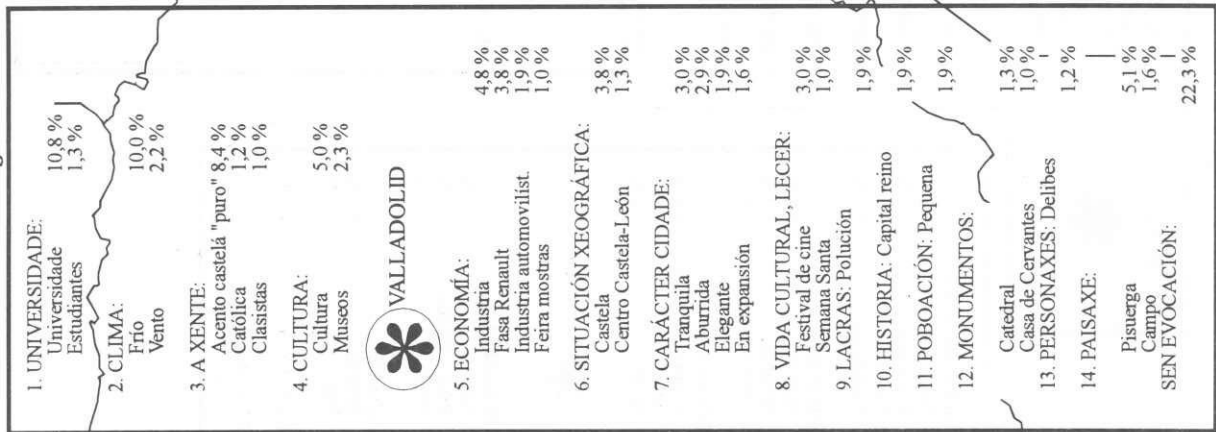
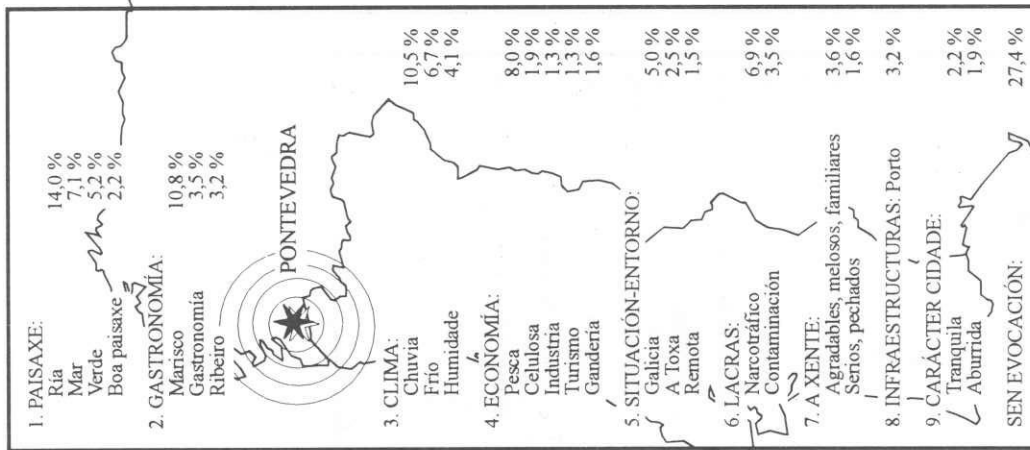


Figura 8

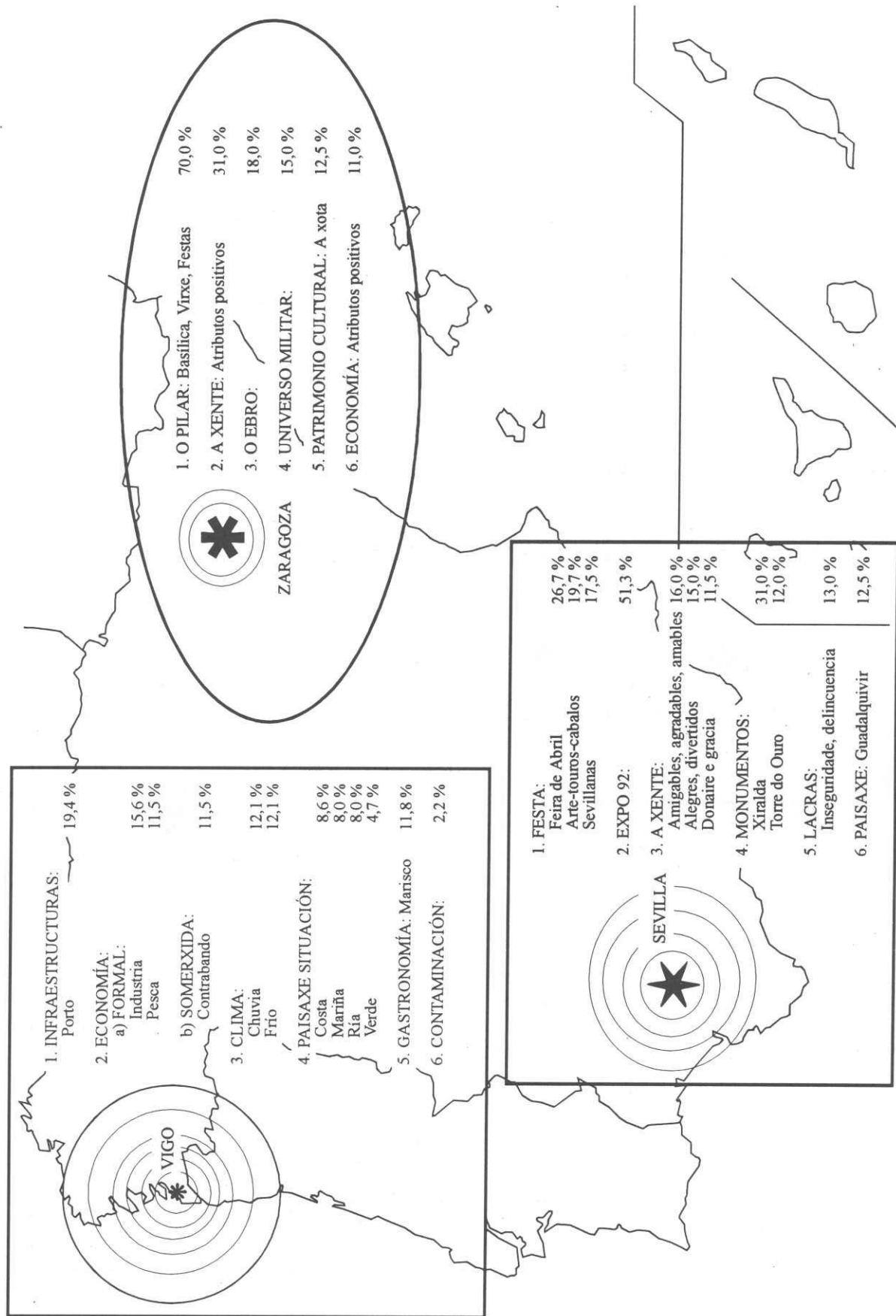


Figura 9

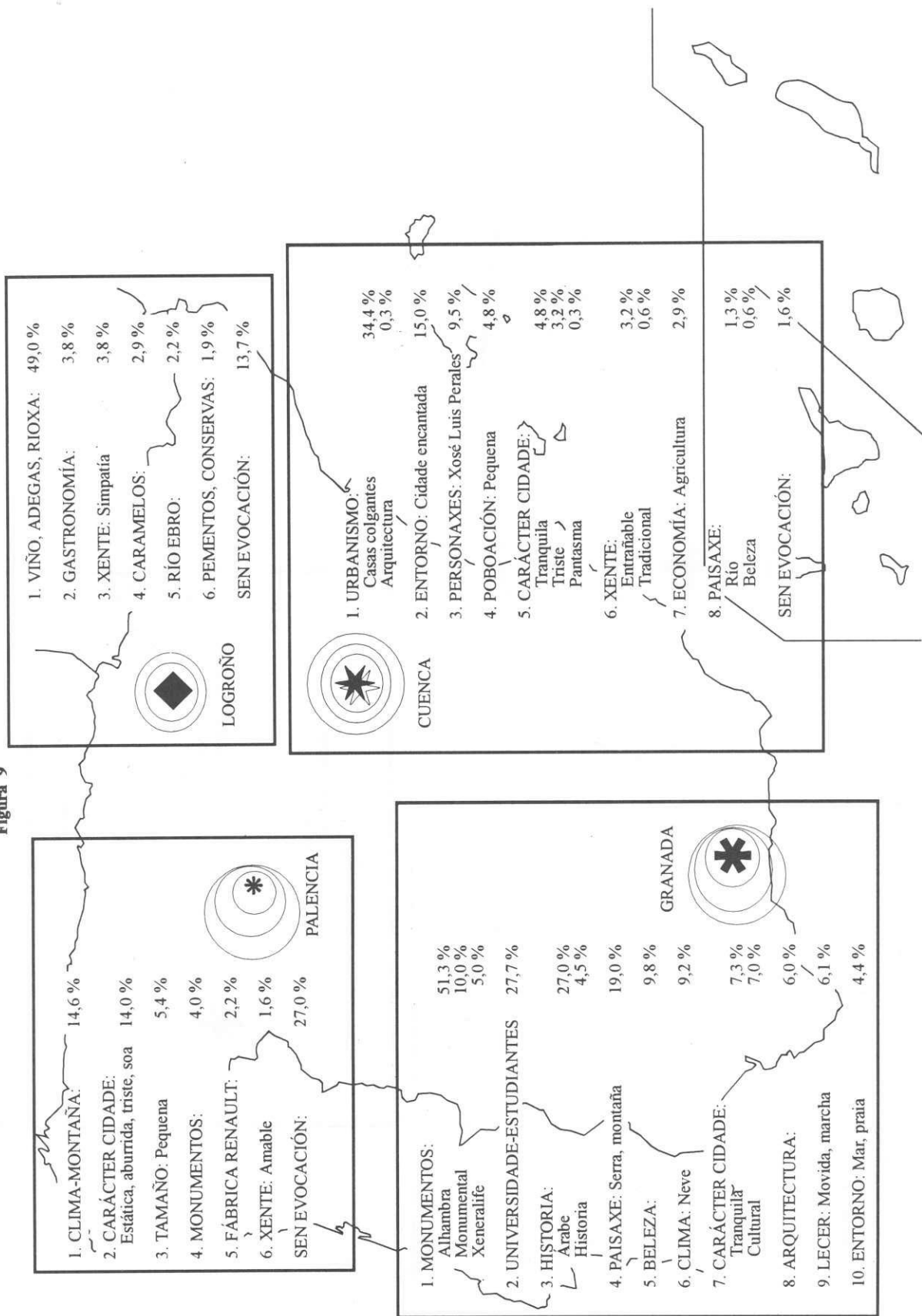


Figura 10

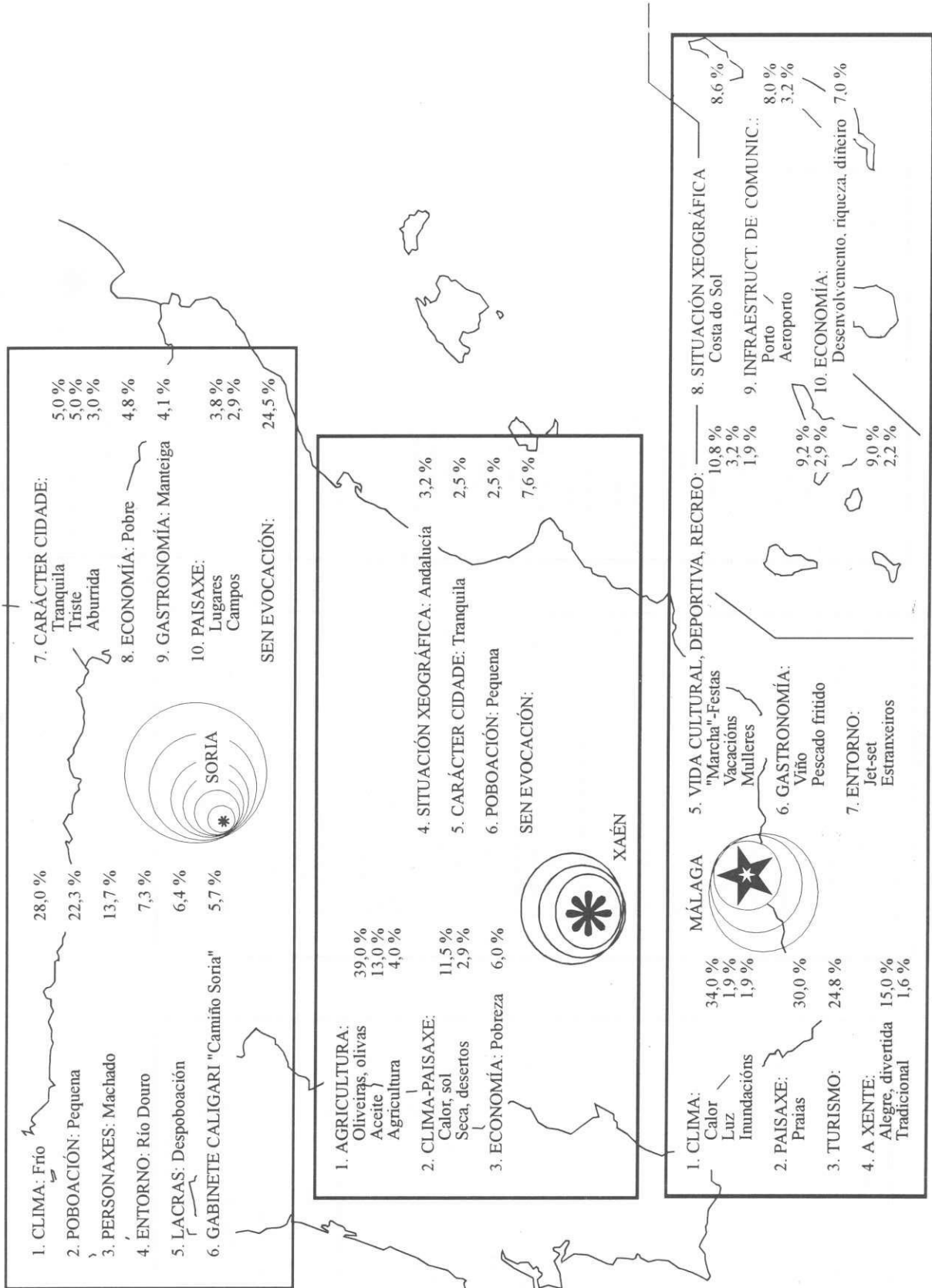


Figura 11

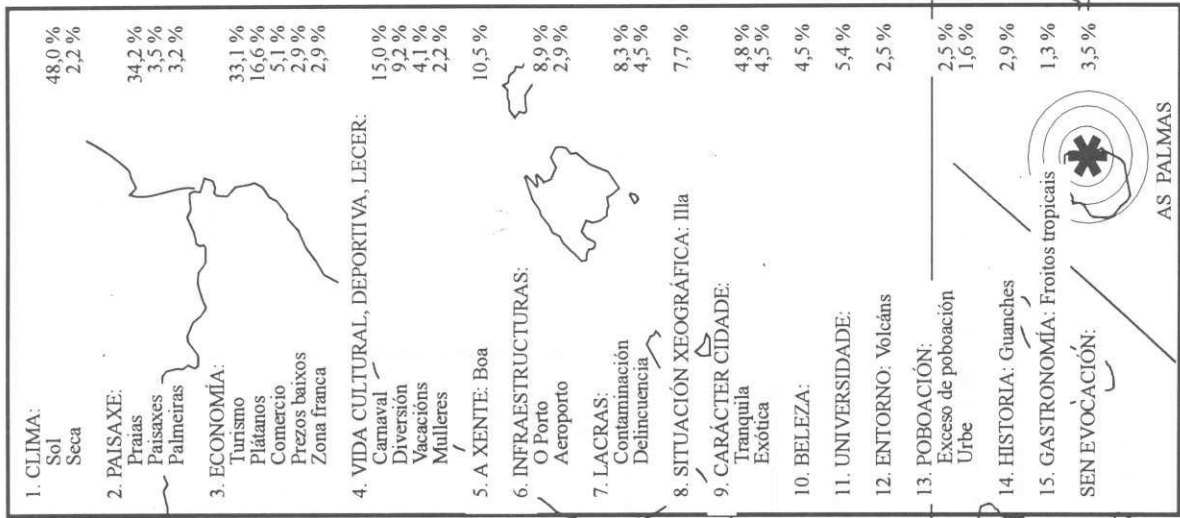
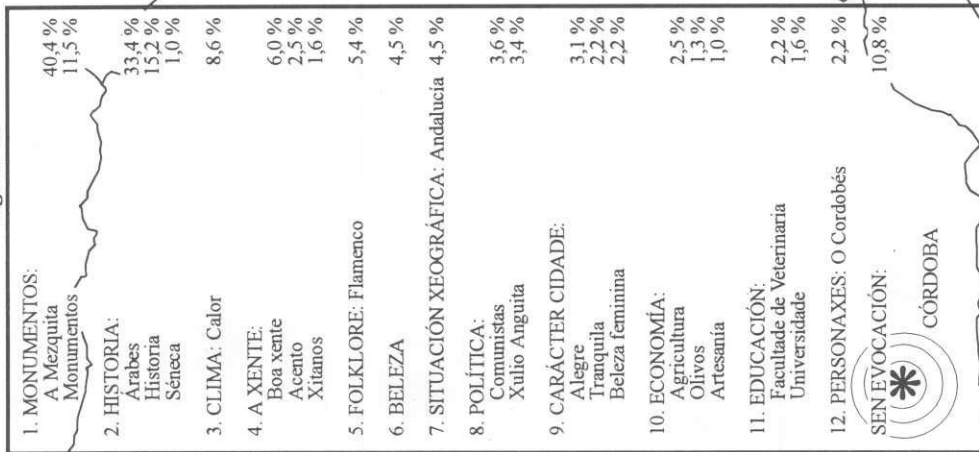
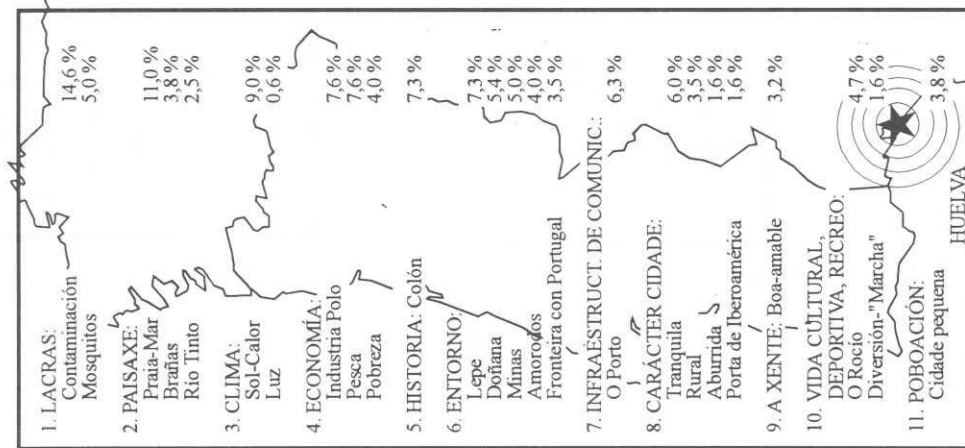


Figura 12

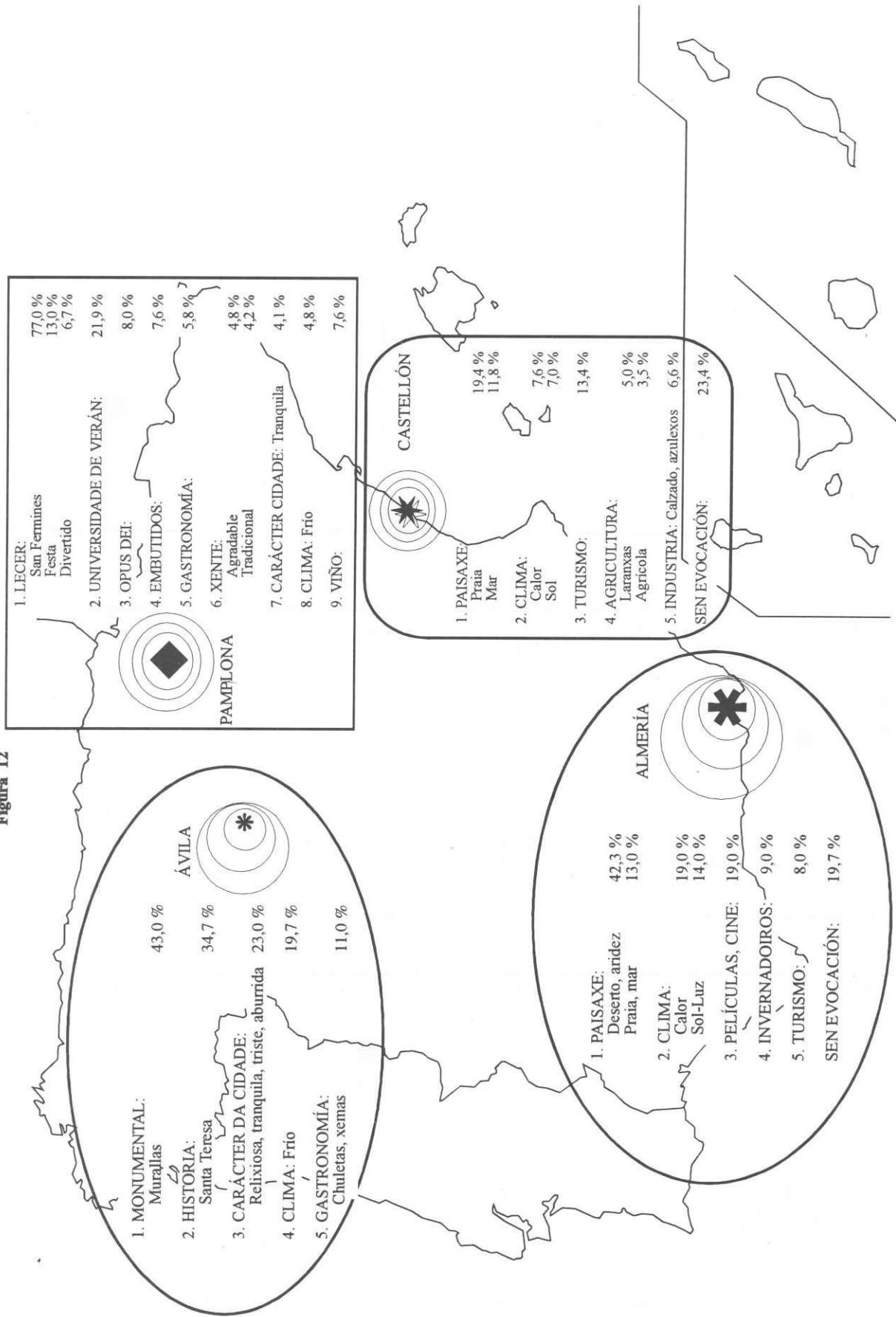


Figura 13



Figura 14

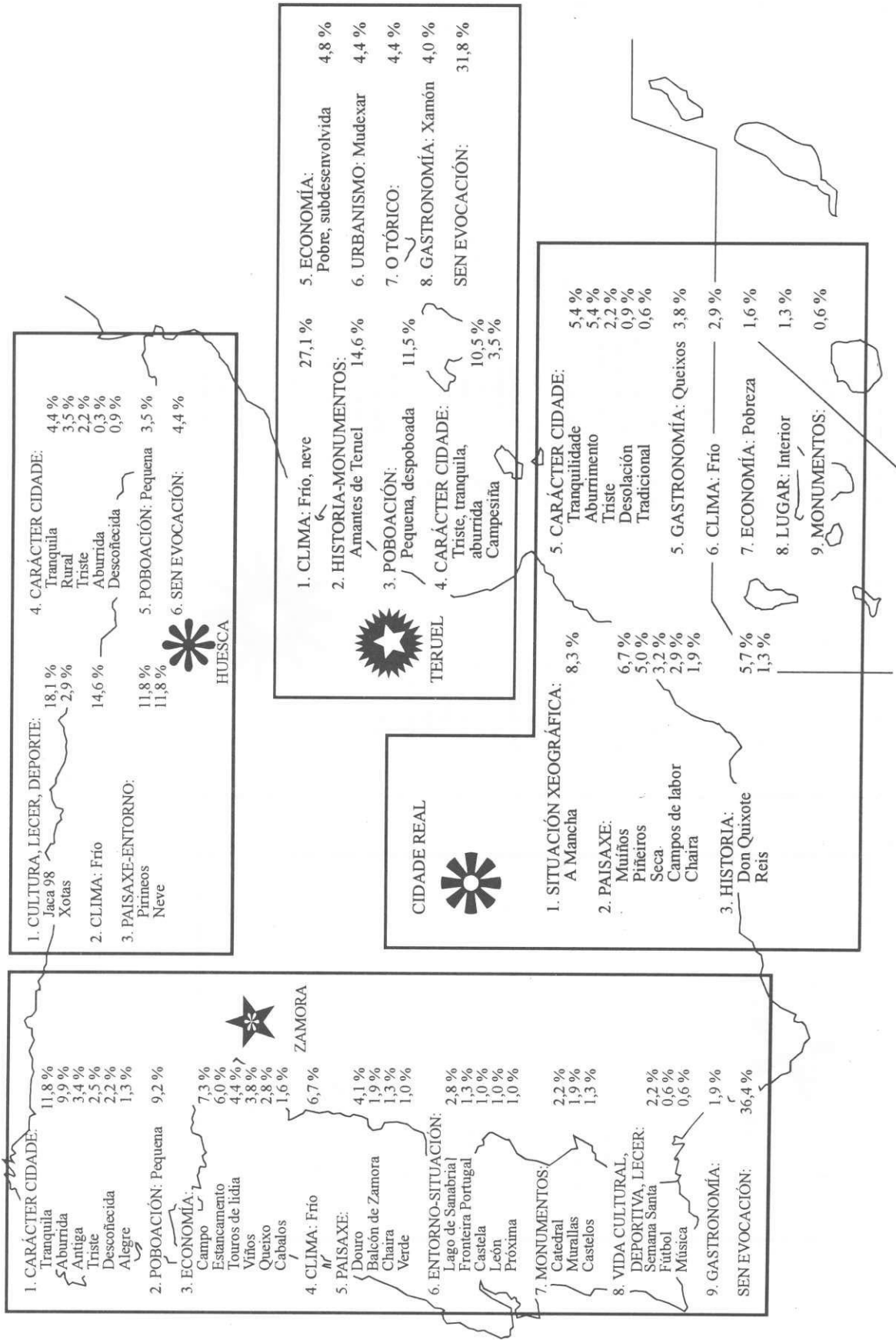


Figura 15

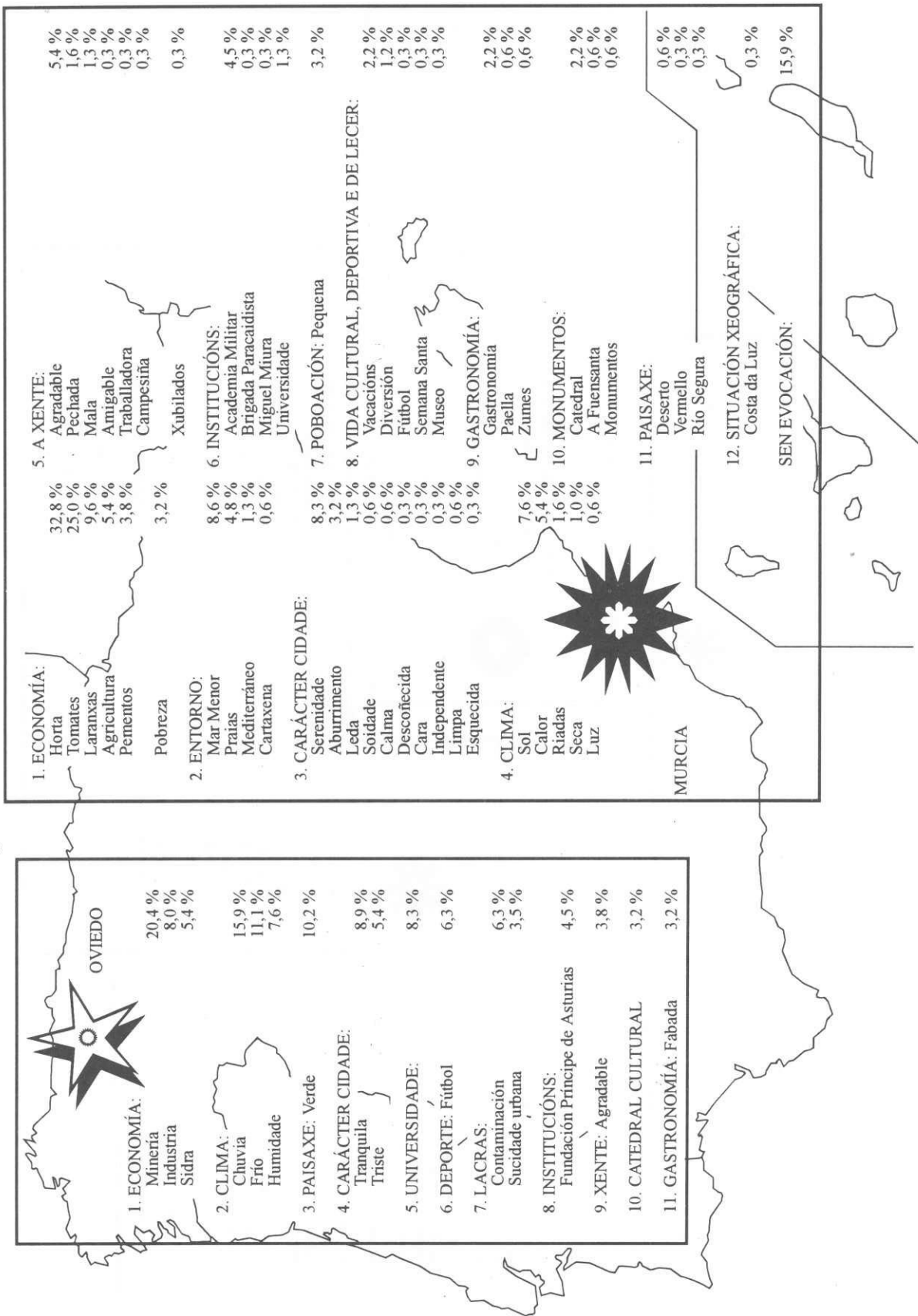


Figura 16

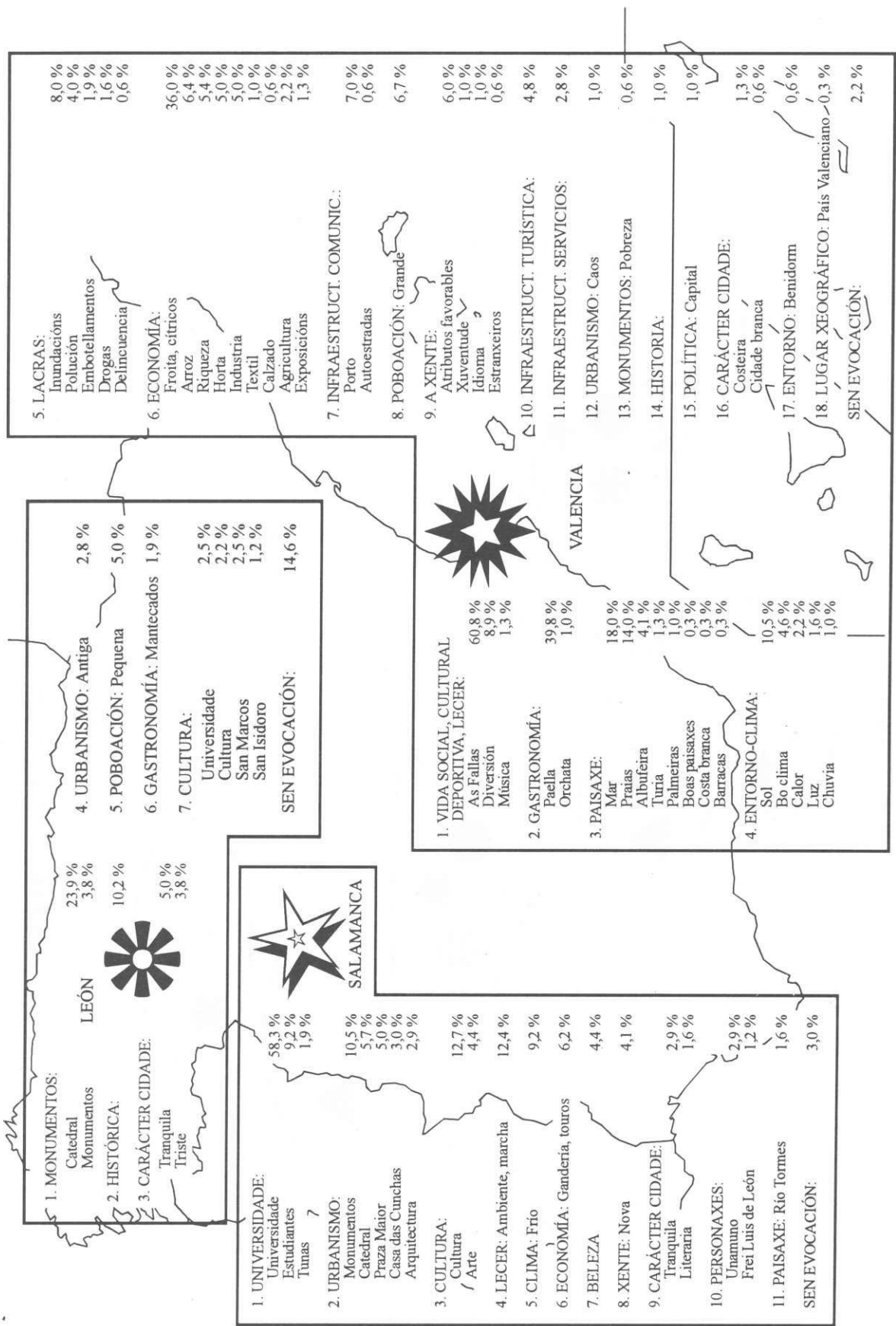
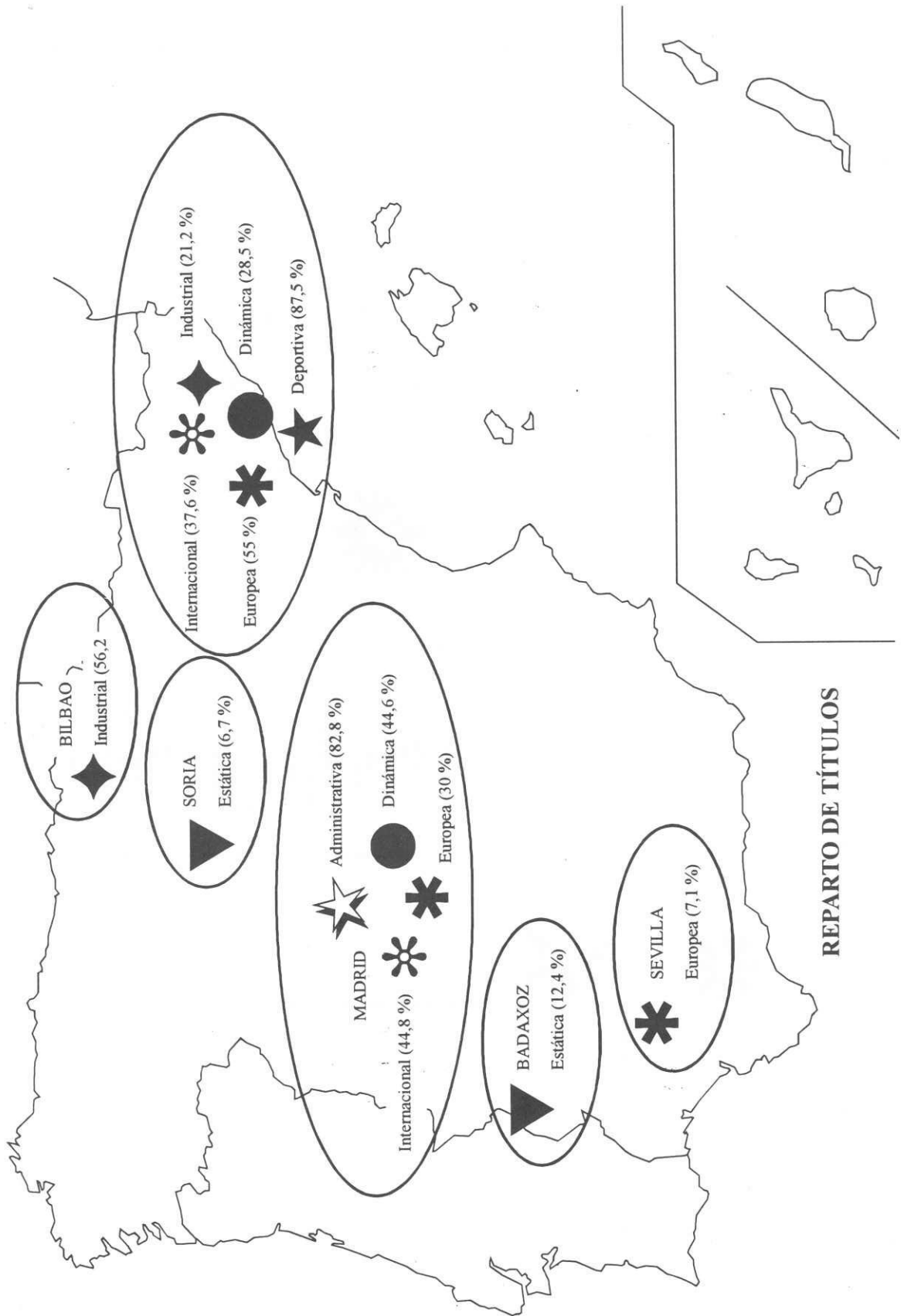


Figura 18



REPARTO DE TÍTULOS

REPARTO DE TÍTULOS

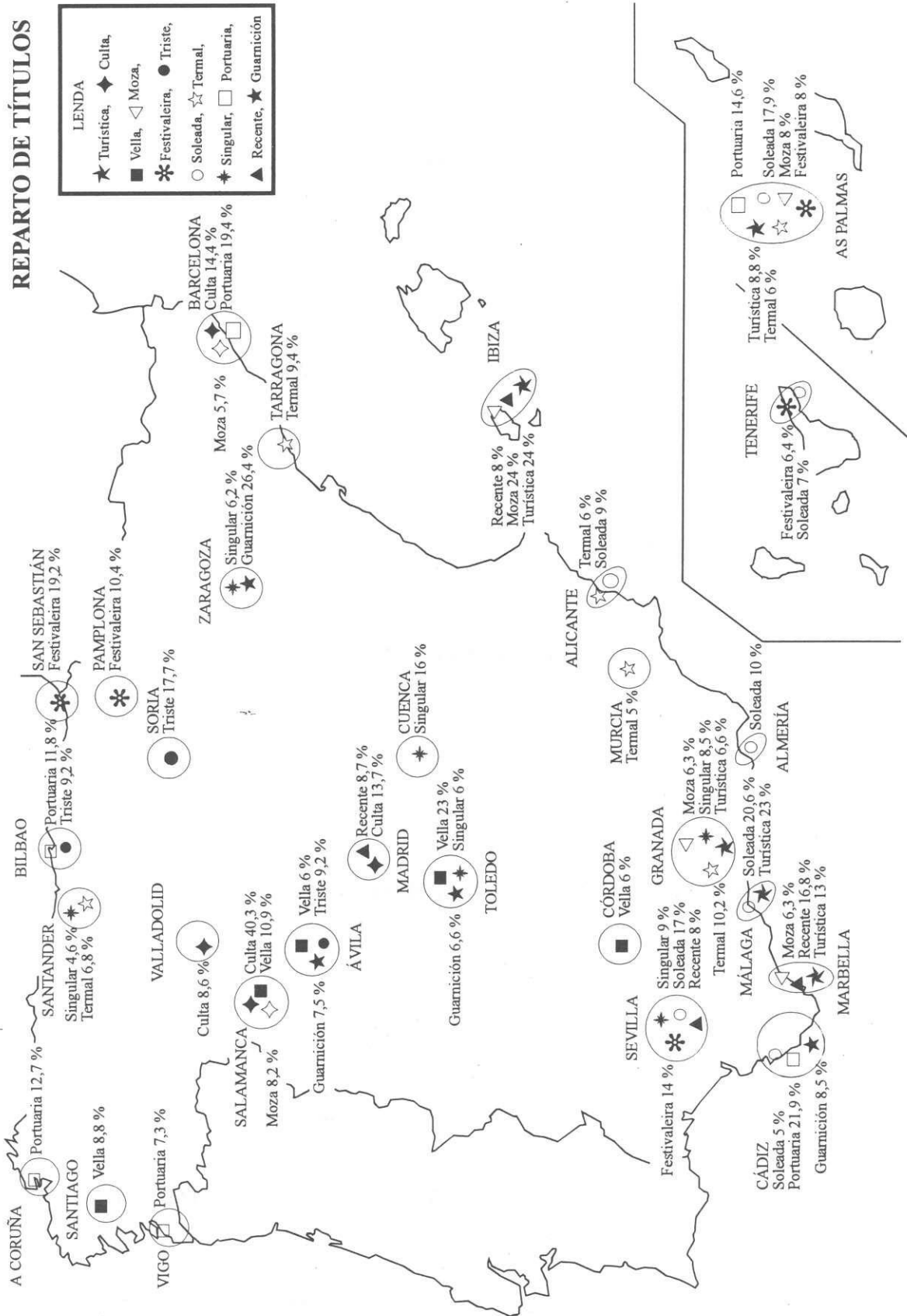
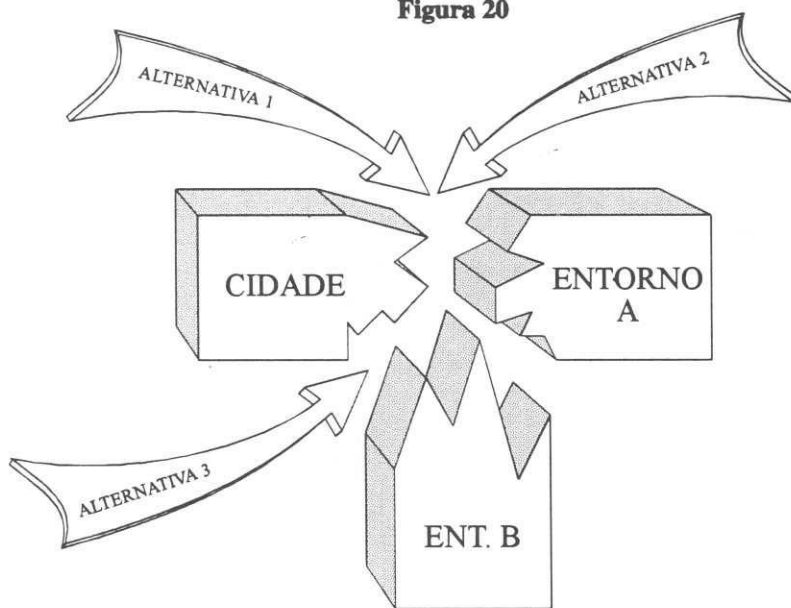


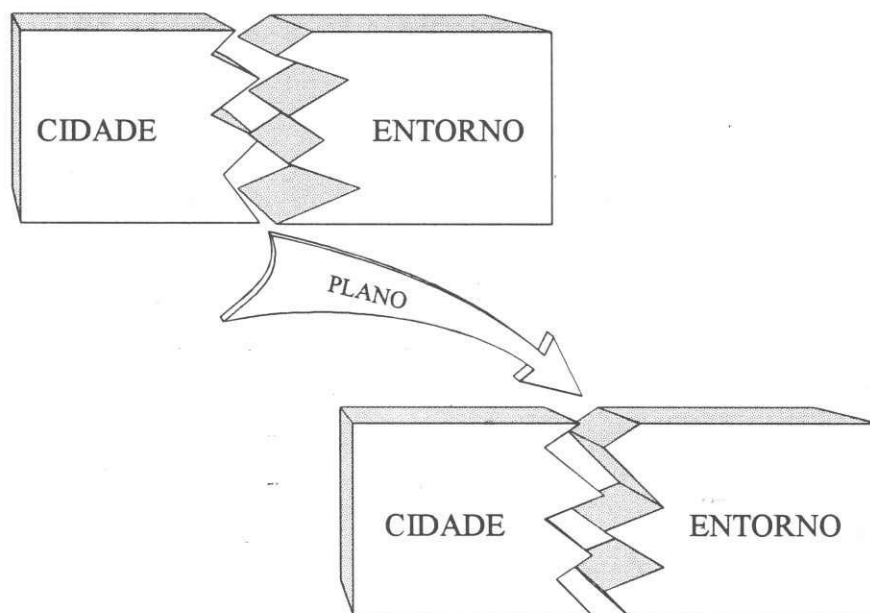
Figura 19

Figura 20



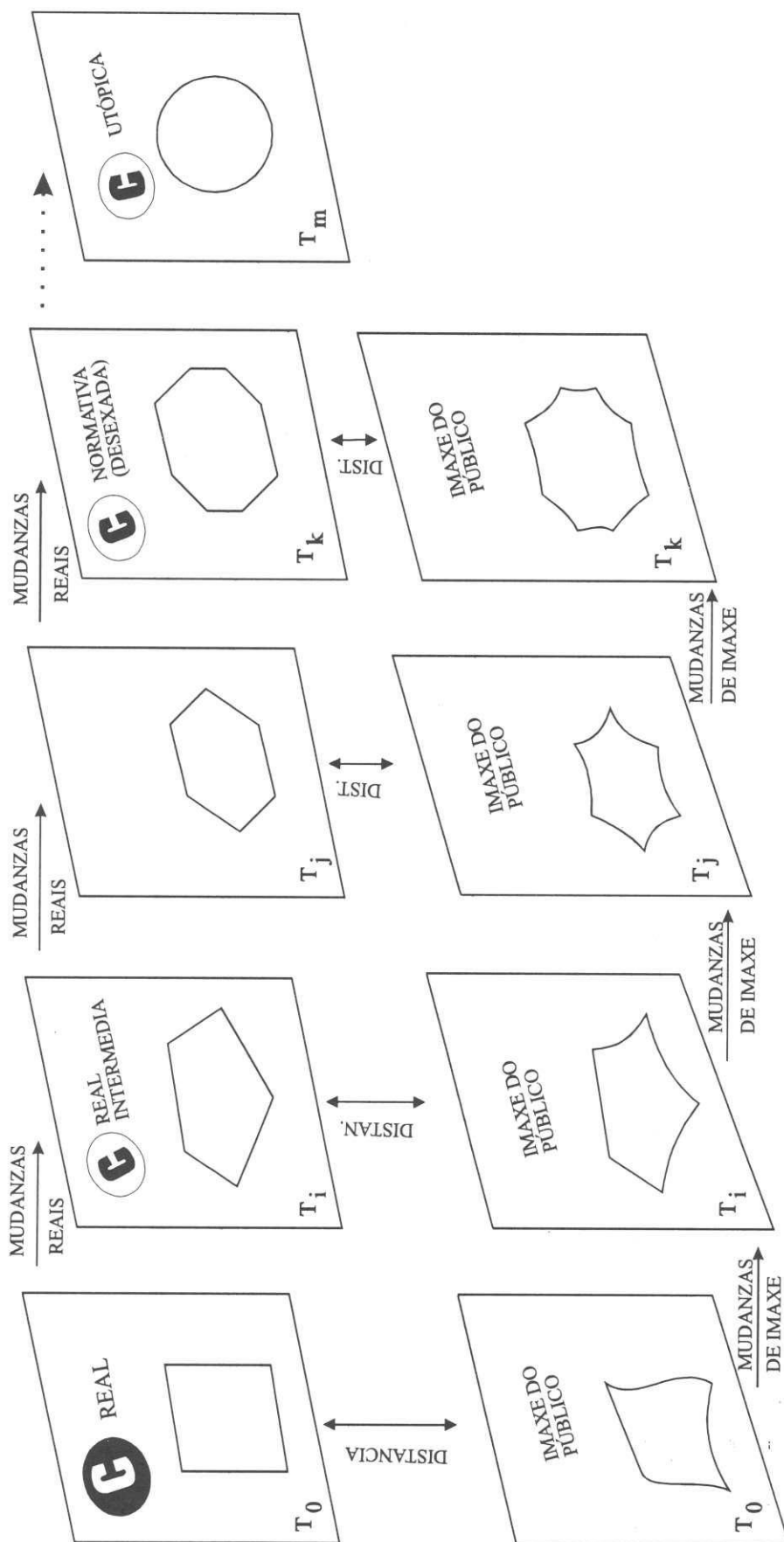
ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

Figura 21



A FUNCIÓN DE AXUSTE DO PLANO

Figura 22



AS IMAXES: MUDANÇAS PLANEADAS