

# Estrategias de *Marketing de ciudad* desde el ámbito deportivo en la Ciudad de Rosario



## **ROSARIO**

Corazón Deportivo de la Bandera

**PRÁCTICA PRE PROFESIONAL 2025**  
**AMPARO OLIVES**

  
**IGUALAR**  
**ROSARIO**

## Resumen

El siguiente trabajo toma como línea de investigación y análisis la participación internacional de la ciudad de Rosario, Santa Fe como actor subnacional, a partir del ámbito deportivo. En principio, se hará un análisis descriptivo de cómo trabajan las secretarías y direcciones relacionadas a la dimensión internacional y deportiva dentro del gobierno municipal. Luego se intentará evaluar cuánto inciden las decisiones de estos actores en la política internacional de la ciudad.

A partir de un análisis teórico-conceptual del proceso de internacionalización de actores subnacionales, se abordará como caso de estudio a la ciudad de Rosario a través de un acercamiento y conocimiento sobre el accionar del aparato gubernamental de la Municipalidad en el intervalo 2011-2024. Para finalizar, se intentará desarrollar una propuesta de política internacional subnacional desde una deportiva, teniendo como objetivo principal la promoción y exportación de la identidad deportiva rosarina hacia el exterior, utilizando la estrategia de *marketing de ciudad o marca ciudad*.

## Marco Teórico

En el Sistema Internacional contemporáneo coexisten una multiplicidad de actores que interactúan en un contexto de *interdependencia compleja*, según lo planteado por *Keohane y Nye*<sup>1</sup>. Este enfoque teórico enfatiza el rol de los actores no gubernamentales en la arena internacional, que comienzan a tener un mayor accionar en las últimas décadas del Siglo XX. Esta realidad invita a repensar la participación de estos actores desde diversas dimensiones (económicas, culturales, sociales, productivas, etc) y a comprender la capacidad que tienen para proyectar sus intereses en el exterior. Identificar en un mapa las instituciones barriales que habitan y construyen el territorio en cada seccional.

---

<sup>1</sup> En los años 70' Keohane y Nye crearon una teoría que tiene en cuenta la complejidad de las relaciones transnacionales, caracterizada por los efectos recíprocos entre países o actores de diferentes países y por la cooperación internacional.

Como base conceptual de este trabajo se utilizará el término *Política internacional subnacional*, para abordar de manera transversal todo el estudio. Se entiende por este concepto “la decisión política y la herramienta pública de los gobiernos locales que se ocupa de impulsar la inserción internacional, a través de una estrategia y objetivos tendientes a aprovechar, articuladamente, las oportunidades del contexto exterior con las necesidades del territorio” (Calvento, 2015, p. 309).

La Política internacional subnacional es entendida como una **política pública** ya que comprende tanto la decisión como la voluntad política del gobierno local para desempeñarse como un actor global (Calvento, 2015). Hoy en día, la participación de los actores subnacionales (ciudades, provincias) es cada vez más relevante y compleja. Sus acciones ya no se limitan a lo local, sino que se han expandido a un amplio abanico de actividades internacionales, que incluyen desde acuerdos bilaterales y redes de ciudades hasta la implementación de estrategias de *marketing* territorial, e intercambios culturales y deportivos (Calvento, 2015).

### **Herramientas y estrategias de participación internacional**

Siguiendo la tipología de Calvento (2012; 2016), las herramientas de inserción internacional de los actores subnacionales se pueden clasificar en tres grandes dimensiones, diseñadas para lograr una presencia diversificada e integral en el ámbito regional y global:

1. Herramientas unilaterales: Estrategias que incluyen actividades de comercio exterior y el desarrollo del marketing territorial (como la marca ciudad).
2. Herramientas bilaterales: Acciones que implican un acuerdo directo con un segundo actor, como los hermanamientos con ciudades extranjeras y la firma de convenios con organismos internacionales.
3. Herramientas multilaterales: Se enfocan en la cooperación en grupo y la participación en redes de ciudades, entendiendo la implementación conjunta como clave para una inserción integral.

A partir de esta clasificación, este informe se enfocará en **las herramientas unilaterales** considerando a las mismas como aquellas que se generan por el trabajo unilateral de los municipios con el objetivo de promocionar y posicionar en el exterior al propio territorio y sus activos disponibles (Calvento, 2012; 2016). Estas prácticas “incluyen por un lado, la implementación de actividades que impulsan específicamente el comercio exterior, como las rondas de negocios y misiones comerciales, y, por otro lado, **estrategias de marketing de ciudad** que promueven el establecimiento de una imagen territorial” (Calvento y Nicolao, 2023, p.106).

## Marca Ciudad

Las estrategias de *marketing de ciudad*, también conocidas como *marca ciudad* “permiten identificar y promocionar las ventajas comparativas de cada localidad” (Fernandez, 2004, como se citó en Calvento y Nicolao, 2023, p.106) y tienen como objetivo desarrollar una imagen de aceptación pública sobre la ciudad o región y los atractivos que presente. Para esto es necesario principalmente, reconocer e identificar las características distintivas de la ciudad, poner en valor sus atractivos, con el fin de incentivar tanto inversiones como el interés por visitarla, propagar la cultura y la identidad, y lograr en los ciudadanos un sentido de pertenencia.

En la actualidad, la identidad e imagen territorial son factores intangibles que pueden agregar valor al momento de decidir la localización de una inversión, más allá de los elementos tradicionales como la infraestructura. Es por esto que es necesario gestionar una imagen territorial como parte de la estrategia de marca ciudad, tradicionalmente definida como “un nombre, término, símbolo o diseño, o combinación de ellos que trata de identificar las características de la ciudad y diferenciarla de otras ciudades” (Loreto y Sanz, 2005, como se citó en Calvento y Nicolao, 2023, p.106).

Continuando con el tema, y en relación a cómo se elabora la marca ciudad, existe un proceso de desarrollo, construcción e implementación analizado por Friedman (2003). Se trata de una metodología para planificar y gestionar la estrategia de marketing de ciudades, que consiste en la secuencia de seis pasos o etapas:

1. Identificación y sensibilización de los actores locales
2. Diagnóstico situacional
3. Definición de una visión o imagen de la ciudad
4. Elaboración de las estrategias
5. Plan de comunicación
6. Implementación de las estrategias y los instrumentos de marketing territorial

## Ciudad de Rosario

Adentrándonos en el caso de la ciudad de Rosario como objeto de estudio, es necesario identificar y describir al actor desde distintas perspectivas, comenzando con la primera etapa propuesta por Friedman, para poder sensibilizar a terceros en cuanto al gran potencial que tiene como actor internacional subnacional. Hay dos variables fundamentales para analizar y caracterizar a la ciudad: por un lado, los **atributos tangibles** sobre los cuales se basa la ciudad como producto, y por otro lado, los **atributos intangibles**, línea principal de investigación para la proyección de una marca ciudad.

- **Atributos tangibles**

Rosario se ubica en el centro-este de Argentina, en el sudeste de la provincia de Santa Fe, siendo cabecera del departamento homónimo. Con una población de 1.030.069 habitantes según el Censo Nacional de 2022, es la ciudad más poblada de la provincia y la tercera a nivel nacional, detrás de Buenos Aires y Córdoba.

Su localización sobre la margen occidental del río Paraná le otorga una posición estratégica en el contexto nacional e internacional. La ciudad forma parte de la Hidrovía Paraná–Paraguay, un corredor fluvial clave para el transporte de cargas, complementado por redes viales y ferroviarias. Además, el corredor bioceánico que atraviesa Rosario conecta directamente con Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Victoria (Entre Ríos), consolidando su rol como núcleo logístico y económico dentro del Mercosur.

Rosario se distingue por su infraestructura portuaria y también por ser reconocida como la “Cuna de la Bandera”, con el Monumento Nacional a la Bandera, en homenaje a nuestra bandera y a su creador, Manuel Belgrano, como ícono arquitectónico y símbolo de identidad nacional.

Desde el punto de vista productivo, el Gran Rosario<sup>2</sup> se posiciona como un polo industrial de relevancia. Según el Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE), en 2022 el departamento Rosario contaba con 3.250 establecimientos industriales, representando el 4,5% del total nacional y el 43,5% del provincial, lo que lo convierte en el distrito con mayor concentración industrial del país.

La Municipalidad de Rosario destaca su perfil como centro agroindustrial y urbano estratégico, con una infraestructura robusta — pública y privada— y accesos terrestres, aéreos y portuarios. La ciudad presenta una trama institucional diversa y una estructura comercial multicéntrica. El Aeropuerto Internacional Rosario “Islas Malvinas”, ubicado al noroeste, complementa esta red de conectividad.

- **Atributos intangibles**

Rosario se consolida como un centro académico y universitario de referencia, con instituciones que promueven la producción de conocimiento y el desarrollo científico.

---

<sup>2</sup> Se denomina Gran Rosario al aglomerado urbano surgido como consecuencia de la expansión urbana de la ciudad de Rosario sobre un conjunto de localidades ubicadas en el departamento San Lorenzo y en el mismo departamento Rosario, teniendo la misma 1.455.668 habitantes, según el Censo 2022.

Su identidad cultural está profundamente marcada por las olas migratorias de fines del siglo XIX, que enriquecieron su diversidad étnica y artística. La ciudad conserva un valioso patrimonio histórico y cultural, con museos como el Castagnino y el MACRo, bibliotecas, archivos, teatros y salas de arte. Espacios como el Centro Cultural Parque Alem, los teatros El Círculo, Metropolitano y La Comedia, y auditorios como la Fundación Astengo, reflejan su compromiso con el desarrollo y la promoción cultural.

En el plano social, el deporte ocupa un lugar central. Rosario cuenta con 391 clubes registrados en 2024, que funcionan como espacios de integración, enseñanza, bienestar y reconstrucción de vínculos comunitarios. Estos clubes son actores clave en la configuración de la identidad local y en la proyección internacional de la ciudad a través del deporte, gracias al trabajo y esfuerzo de múltiples deportistas y atletas.

## Diagnóstico Situacional

Como segunda etapa para alcanzar una estrategia de marca ciudad es necesario concretar un diagnóstico situacional que tenga como objetivo analizar el desempeño de la ciudad de Rosario en los ámbitos internacional y deportivo entre los años 2011 y 2024, con el fin de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que permitan orientar futuras estrategias de posicionamiento internacional. El siguiente análisis se vincula directamente con el proceso de construcción de la marca ciudad, entendida como herramienta de diferenciación, cohesión identitaria y promoción territorial.

### 1. Fortalezas

- Proyección internacional a través del deporte: a lo largo de este periodo (2011-2024) Rosario se consolidó como sede de eventos deportivos internacionales de alto impacto, como el Mundial de Hockey Femenino (2010), los Juegos Suramericanos de Playa (2019) y los Juegos Suramericanos de la Juventud (2022). Estas instancias permitieron visibilizar la ciudad en el plano regional y global.

- Infraestructura deportiva de calidad: se fortalecieron espacios como el Estadio Mundialista Luciana Aymar, el Predio Ferial del Parque Independencia y el Centro Regional de Alto Rendimiento Deportivo (CReAR), posicionando a Rosario como ciudad preparada para albergar competencias de nivel internacional.
- Participación ciudadana: en 2024, más de 161.000 personas participaron en actividades recreativas municipales, lo que evidencia un fuerte compromiso social con el deporte como herramienta de integración y bienestar.
- Red institucional articulada: la cooperación entre clubes, federaciones, asociaciones civiles y el Estado municipal permitió una planificación conjunta y sostenida, clave para el desarrollo de políticas públicas deportivas.

## 2. Debilidades

- Limitada visibilidad y escasa articulación de la política internacional desarrollada por la Dirección de RR.HH con otras áreas gubernamentales, como deporte, cultura o producción.
- Desigualdad territorial en el acceso deportivo: persisten brechas en infraestructura y recursos entre barrios, especialmente en zonas periféricas, lo que afecta la equidad en el acceso a prácticas deportivas.
- Baja visibilidad internacional en áreas no deportivas: existen otras dimensiones como la cultura, la innovación y la educación que aún no logran posicionarse con igual fuerza que el deporte en el plano internacional.

## 3. Oportunidades

- Juegos Odesur Rosario 2026: la confirmación de la ciudad como sede representa una oportunidad estratégica para fortalecer la marca ciudad y atraer inversión y turismo.

- Expansión del CReAR: su consolidación como política de Estado permite proyectar a Rosario como centro regional de formación deportiva de alto rendimiento.
- Diplomacia deportiva: el deporte puede ser utilizado como herramienta de vinculación internacional con ciudades hermanas, organismos multilaterales y redes globales.
- Turismo deportivo: el desarrollo de eventos internacionales puede potenciar el turismo y generar impacto económico directo e indirecto.

#### 4. Amenazas

- Inestabilidad económica nacional: las fluctuaciones macroeconómicas pueden afectar la inversión en infraestructura y la organización de eventos internacionales.
- Competencia interurbana: Rosario debe sostener su liderazgo frente a otras ciudades que también buscan posicionarse como sedes deportivas y culturales.
- Desvinculación institucional: los cambios políticos pueden debilitar la continuidad de proyectos estratégicos si no se institucionalizan adecuadamente.

#### 5. Vinculación con la Marca Ciudad

Como se mencionó anteriormente, una marca ciudad pensada para la ciudad de Rosario se construye sobre atributos tangibles e intangibles que reflejen su identidad, valores y proyección. El deporte, como eje articulador, permite sintetizar múltiples dimensiones: infraestructura, participación ciudadana, cooperación institucional, visibilidad internacional y cohesión social.

La Fundación Rosario (2021) ha destacado que la marca ciudad es “un activo fundamental, fuente de ventaja competitiva y de diferenciación frente a otras ciudades”. En este sentido, es importante conocer las implicancias y el alcance que podría generar un posicionamiento

internacional a través del deporte. Este puede integrarse como componente de la narrativa identitaria de Rosario -que ya es reconocida como “Capital del Fútbol Mundial”<sup>3</sup>- consolidando su imagen como ciudad dinámica, inclusiva y global.

## **Análisis desde el aparato gubernamental**

Antes de abordar la elaboración de las distintas marcas ciudad promovidas por el Municipio de Rosario, resulta pertinente desarrollar un análisis situacional acerca de las funciones y competencias de las áreas institucionales vinculadas a las dimensiones internacional y deportiva. Este enfoque permite comprender el entramado gubernamental desde el cual se proyectan políticas públicas con vocación territorial y proyección global.

### **Area de Relaciones Internacionales de la Municipalidad de Rosario (2011-2024)**

Rosario ha sido una ciudad pionera en el desarrollo de estructuras formales para el abordaje de asuntos internacionales desde el ámbito local. En 1992, durante la gestión de Héctor José Cavallero, se institucionalizó la Dirección General de Relaciones Internacionales con el objetivo de consolidar la participación del gobierno local en el escenario internacional. Esta decisión estratégica evidenciaba una vocación de apertura global que se mantendría vigente a lo largo de las gestiones posteriores.

A partir del año 2011, como inicio del periodo de estudio del caso, se observa que la gestión de Mónica Fein priorizó la internacionalización de la ciudad. Como señala Rasello (2019):

**Desde un primer momento, la gestión socialista planteó como prioritario establecer estrategias de internacionalización que**

---

<sup>3</sup> El intendente Pablo Javkin inauguró el domingo 23 de junio de 2024 “el Monumento a Mundialistas «Rosario Capital Mundial del Fútbol», una instalación que recrea la forma de una pelota y que recuerda y homenajea a cada uno de los y las futbolistas de origen rosarino, surgidos de las divisiones inferiores de clubes de Rosario o que jugaron en equipos de la ciudad y actuaron en alguno de los campeonatos mundiales desarrollados desde 1958 hasta la actualidad”. (Rosario Noticias - sitio web, “Rosario Capital Mundial del Fútbol”)

relacionen, en primer término, a Rosario con otras ciudades del Mercosur y los países asociados, en segundo lugar con el resto de América Latina y; posteriormente, avanzar en la integración con países europeos (fundamentalmente Italia y España, debido a la influencia migratoria de ambos países en la conformación de la identidad de la ciudad), como así también países del resto del mundo (p. 18).

Durante la intendencia de Mónica Fein (2011–2019), esta Dirección tuvo a Sergio Barrios como referente, y dependía directamente de la Intendencia o la Secretaría de Gobierno, lo que le confería capacidad de articulación transversal entre áreas. Se promovió la idea de Rosario como ciudad metropolitana y se impulsaron acciones que abarcaron lo cultural, académico, tecnológico, productivo e institucional para poder posicionar a la ciudad en el plano internacional. Según una entrevista a Sergio Barrios en la Tesina de grado de Rasello Camila (2019) el énfasis político del socialismo para la internacionalización de la ciudad durante estos dos mandatos fue: la descentralización, la participación ciudadana o participación popular, la planificación estratégica y la pedagogía urbana con ojos de niño.

La Dirección, que celebra 32 años de trayectoria, se posiciona como una de las primeras experiencias de diplomacia local en Argentina. En el actual mandato de Pablo Javkin (2019–2027), María Cantore ha asumido como Directora General (2022–2024), consolidando la dirección como una estructura clave en el Poder Ejecutivo local y entre sus funciones estratégicas se podrían destacar:

- Coordinación de políticas de internacionalización.
- Desarrollo de cooperación bilateral y multilateral.
- Promoción de la participación en redes de ciudades.
- Fortalecimiento del posicionamiento regional y global de Rosario.
- Impulso de intercambios institucionales mediante políticas públicas.

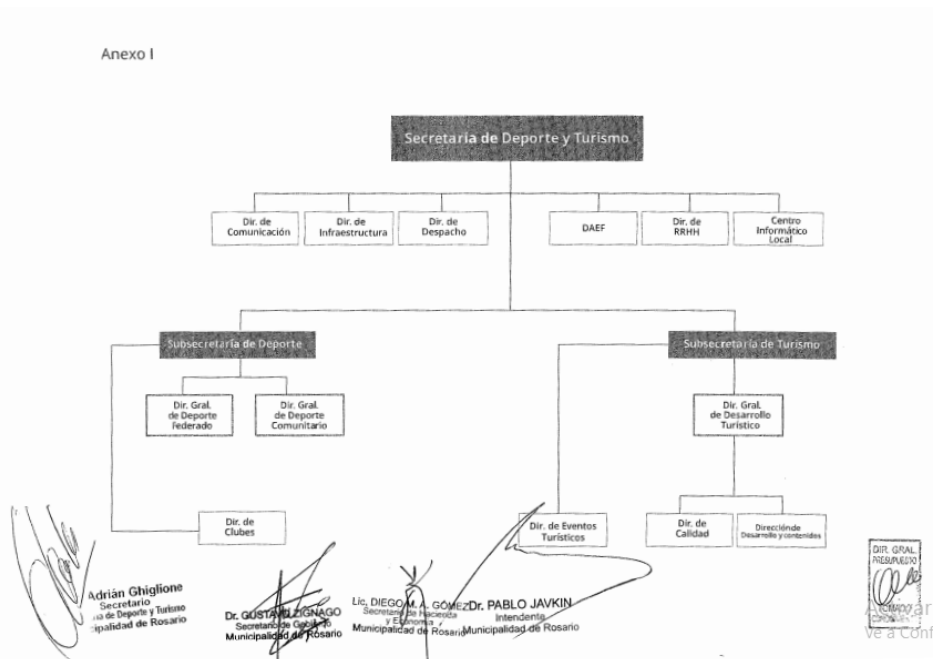
Según el sitio oficial del gobierno municipal, “Rosario desarrolla una agenda de vinculación internacional en el ámbito regional y global, con el objetivo de enriquecer el desarrollo de sus políticas públicas locales mediante el impulso de la cooperación, el intercambio y el posicionamiento de la ciudad en la escena externa proyectando sus intereses y experiencias” ([rosario.gob.ar/inicio/internacionales](https://rosario.gob.ar/inicio/internacionales)). Además, desde la Dirección General de Relaciones Internacionales, se trabaja en pos de conectar a Rosario con ciudades de todo el mundo a través de **acuerdos de hermanamiento y cooperación bilateral**. Este trabajo recíproco impulsa la internacionalización de la ciudad, permite compartir desafíos globales y enriquecer las políticas públicas locales.

## **Secretaría de Deportes de la Municipalidad de Rosario (2011-2024)**

La estructura deportiva municipal ha atravesado diversas reconfiguraciones administrativas entre las gestiones de Mónica Fein y Pablo Javkin. La denominación y jerarquía institucional del área ha variado conforme al diseño organizativo propuesto por cada gobierno.

Durante el período 2011–2019, se creó la Subsecretaría de Recreación y Deportes, dependiente de la Secretaría de Promoción Social, encabezada por Adrián Ghiglione. Su gestión se destacó por la planificación y ejecución de eventos deportivos internacionales como los Juegos Suramericanos de Playa Rosario 2019 y los Juegos Suramericanos de la Juventud Rosario 2022, posicionando a la ciudad como referente regional en el deporte.

En la gestión actual de Javkin, el área adquirió la denominación de Secretaría de Deporte y Turismo, a cargo de Alejandra Mattheus y del subsecretario Diego Sebben. Su organización institucional se formalizó mediante el Decreto N.º 1271/2020, aprobado por el municipio y publicado en el sitio oficial de normativa local. Esta estructura responde a criterios de funcionalidad, organización temática y planificación estratégica del deporte como política pública de inclusión y promoción territorial.



Fuente: Anexo I, Decreto N° 1271/2020, "Organigrama de la nueva estructura orgánica de la Secretaría de Deporte y Turismo"

## Rosario - Marca Ciudad

Continuando con la metodología propuesta por Friedman, la tercera etapa propone una definición de una visión o imagen de la ciudad, para ello vamos a analizar las distintas visiones de "Marca ciudad" de Rosario elaboradas desde principios del siglo XXI, la cual fue modificándose de acuerdo a la gestión de turno. Para mencionar algunos antecedentes, podría comenzar con la Marca ciudad del gobierno de Hermes Binner (1995-2003) y de Miguel Lifschitz (2003-2011); para luego sí comenzar a desarrollar las que pertenecen al recorte histórico de este informe (2011-2024).

**Gestión de Hermes Binner (1995–2003):** Durante sus dos mandatos como intendente de Rosario, la gestión Binner se caracterizó no sólo por políticas públicas que transformaron la ciudad, sino también por el uso de un logotipo distintivo que buscaba comunicar los valores y la visión de su gobierno.

El logotipo, compuesto por cuatro cuadrantes (con un niño, un pez, un sol y una hoja) fue una estrategia de comunicación visual para establecer una identidad clara y memorable para la gestión. Los

cuatro elementos buscaban proyectar la importancia de la infancia y el compromiso social del gobierno, la identidad local del río Paraná, una visión de futuro, dinamismo y progreso y la relevancia de la naturaleza y la conciencia ambiental.



Imagen 1. Logotipo gestión de Binner

**Gestión de Miguel Lifschitz (2003–2011):** Su gobierno marcó una continuidad del proyecto político socialista en la ciudad. Una de las primeras decisiones en términos de comunicación institucional fue introducir un nuevo logotipo para la Municipalidad de Rosario, buscaba diferenciar la nueva gestión y establecer una identidad visual propia, señalando una renovación al mismo tiempo que mantenía la esencia de la visión de ciudad construida por el socialismo.

El nuevo logotipo se caracterizó por su diseño simple y moderno: un círculo naranja con las letras "MR" (Municipalidad de Rosario) en blanco.



**MUNICIPALIDAD  
DE ROSARIO**

Imagen 2. Logotipo gestión de Lifschitz

**Gestión de Mónica Fein (2011–2019):** En este periodo se adoptó la marca "Rosario Igual", que también funcionó como una marca de gestión. A diferencia de las gestiones anteriores que habían utilizado logotipos más centrados en la institución municipal o en simbolismos abstractos, "Rosario Igual" pone énfasis en la igualdad y la inclusión. Apuntaba a la idea de una ciudad con oportunidades equitativas para todos sus habitantes, promoviendo la cohesión social, la diversidad y la eliminación de barreras. Esto se alineaba con las políticas progresistas

del socialismo, que durante la gestión de Fein profundizaron en áreas como la salud pública, la educación inclusiva y la promoción de derechos.

A pesar de que su uso se extendió durante ocho años, "Rosario Igual" no logró establecerse como una identidad que trascendiera la gestión de gobierno y representara a Rosario de manera permanente ante el público externo (turistas, inversores, etc.), su enfoque estaba centrado más en los valores internos de la gestión que en la proyección exterior de la ciudad.

The image shows the logo for the 'Rosario =' brand, featuring the word 'Rosario' in a bold, blue, sans-serif font, followed by an equals sign '='.

Imagen 3. Logotipo gestión de Fein

**Gestión de Pablo Javkin (2019-2027):** En el año 2019, durante el gobierno del actual intendente Pablo Javkin, se llevó a cabo un proceso participativo para desarrollar una Marca Ciudad que trascendiera las gestiones políticas y representara a Rosario en su conjunto. La iniciativa fue impulsada por la Fundación Rosario y acompañada por el municipio.

En 2021 se llevó a cabo un concurso abierto con más de 60 inscriptos y 35 trabajos presentados, el proceso culminó con la selección de un nuevo logotipo, elegido mediante un concurso. Finalizada la elección se eligió el diseño presentado por Eladia Depetris y Cecilia Cervera. Se establece así la Marca Ciudad -vigente- con el objetivo de que se mantenga durante 10 años.



Imagen 4. Logotipo gestión de Javkin

## Propuesta de una visión o imagen de la ciudad

En la búsqueda de una **Marca Ciudad** para Rosario que combine su identidad histórica y su vocación deportiva, se llevó a cabo un proceso de co-creación utilizando herramientas de inteligencia artificial y diseño gráfico. La propuesta inicial fue la de generar un logotipo que no solo representara a la ciudad, sino que también comunicara su importante dimensión deportiva.

El punto de partida del proyecto se centró en el Monumento a la Bandera, elemento icónico y directamente asociado a la identidad de Rosario. A través de la inteligencia artificial de Google (Gemini), se solicitó la generación de un diseño base que integrara el monumento con el concepto de deporte, pidiendo específicamente la inclusión de elementos dinámicos y la silueta de un atleta en movimiento. La primera imagen del diseño incluyó una representación estilizada del Monumento junto a una pelota de fútbol y una pista de atletismo, sentando las bases de la propuesta visual.

Posteriormente, con la ayuda de una herramienta de edición como Canva, se realizó un proceso de ampliación y enriquecimiento del concepto. Se sumaron referencias a una variedad de deportes más allá del fútbol, incorporando siluetas de una mujer y un hombre corriendo, pelotas de básquet, hockey, vóley, entre otras. Este ajuste tuvo como objetivo principal reflejar el amplio espectro deportivo de la ciudad y su capacidad para ser un centro de múltiples disciplinas.

El resultado final es un logotipo que funciona como una síntesis visual de la historia y el presente de Rosario, proyectando una imagen de dinamismo, pasión y diversidad deportiva. La combinación de la tradición simbolizada por el Monumento y la energía del deporte

busca ofrecer una Marca Ciudad sólida y atractiva, con potencial para su internacionalización.

- **Concepto visual:** Un logo que combina la estructura del Monumento (símbolo de elevación y aspiración) con elementos gráficos que sugieren movimiento, como líneas dinámicas que se asemejan a una pista de atletismo y la silueta de dos deportistas en acción. La paleta de colores podría ser el azul y blanco de la bandera, con toques de naranja o rojo que añaden energía.



# ROSARIO

Corazón Deportivo de la Bandera

## **Próximos eventos y elaboración de estrategias de internacionalización**

Dando continuidad a este análisis, se observa que esta identidad deportiva es la que debe capitalizarse bajo una marca unificada. Un ejemplo claro del potencial de Rosario como ciudad deportiva es la reciente organización de la primera edición de los Juegos Argentinos de Alto Rendimiento (JADAR) a cargo de la Secretaría de Deporte y Turismo de la Municipalidad. Este evento ha sido el último y de mayor envergadura al momento de realizar el informe. La ciudad de Rosario fue una de las sedes del evento, que se llevó a cabo del 9 al 14 de septiembre de 2025 y reunió a más de 3.500 atletas en disciplinas convencionales y adaptadas. Este encuentro sirvió como exitosa antesala para los Juegos Suramericanos Santa Fe 2026.

La organización de un evento de esta magnitud exigió una eficiente gestión de los espacios deportivos existentes y la capacidad de ofrecer actividades y servicios variados. Gracias a ello, se consolidó la posición de Rosario como un centro importante para la realización de eventos deportivos nacionales e internacionales de alto impacto. Por lo que considerando sus logros, se procede a detallar las estrategias para promover la marca ciudad.

### **Estrategias para promover la Marca Ciudad del Deporte en Rosario**

Continuando con las etapas mencionadas al inicio del informe, la cuarta y quinta etapa se refieren a la elaboración de estrategias y a un plan de comunicación de la Marca Ciudad. Ahora bien, ante la proximidad de los Juegos Suramericanos 2026, se presenta una oportunidad estratégica para implementar y testear la Marca Ciudad del Deporte rosarino.

En este marco, se propone una serie de acciones orientadas a fortalecer el posicionamiento internacional de Rosario como ciudad deportiva:

- Fomento del turismo deportivo mediante la construcción y promoción de la Marca "Rosario Deporte".
- Marketing y promoción internacional: desarrollo de una identidad visual y narrativa que represente la pasión de la ciudad por el deporte, su infraestructura especializada y su capacidad organizativa, con el fin de emplearla en campañas de alcance global.
- Participación activa en ferias y congresos internacionales de turismo deportivo, donde Rosario pueda exhibirse como un destino para eventos vinculados al deporte.
- Campañas de comunicación digital dirigidas a federaciones, atletas y turistas, aprovechando redes sociales y plataformas digitales para difundir la oferta deportiva local.

En este punto es necesario aclarar la existencia del Plan Estratégico de Turismo 2024-2030 y la participación en ferias internacionales (BIT, FIT) que demuestran que la visión de Marketing y Promoción Internacional y Participación en Ferias ya están en marcha. Por otro lado, y como se menciona en párrafos anteriores, Rosario cuenta con una Marca Ciudad oficial, pero la marca 'Rosario Deporte' o 'Rosario, Ciudad del Deporte' actualmente no está formalizada como una identidad visual o verbal autónoma. Sin embargo, este concepto sí es un eje central y activo de la estrategia de promoción turística subnacional (tal como lo demuestra el Plan Estratégico de Turismo 2024-2030), lo que valida la necesidad de formalizar y diferenciar dicha submarca para maximizar su potencial.

La implementación articulada de estas estrategias no sólo consolida a Rosario como un referente del deporte a nivel regional, sino que además permitirá proyectarla con mayor firmeza en el ámbito deportivo internacional. En síntesis, la organización de los Juegos Suramericanos 2026 constituye una instancia más para posicionar a Rosario desde el deporte y generar inversiones sustantivas en infraestructura.

## **Articulación entre áreas de la Municipalidad**

Por último, la sexta etapa de la metodología de Friedman se refiere a la implementación de las estrategias y los instrumentos de marketing territorial. Esto ya hace alusión al trabajo interno dentro de cada área del gobierno municipal. Ahora bien, ¿la Dirección General de Relaciones Internacionales tiene un rol activo en la promoción de Rosario como sede de eventos deportivos internacionales, o su participación se limita a cuestiones protocolares o de asistencia? ¿O es la Secretaría de Deporte y Turismo la que toma la iniciativa y busca el apoyo de Relaciones Internacionales cuando es necesario?

Existe evidencia indirecta y contextual que sugiere que la Secretaría de Deporte y Turismo de la Municipalidad de Rosario no tiene una articulación directa con la esfera de relaciones internacionales. En cambio, se puede entrever que las cuestiones internacionales en torno al deporte son llevadas adelante por la Secretaría de Deporte, la cual según el organigrama señalado más arriba, no tiene ningún área encargada de la internacionalización. A su vez, no denota ningún vínculo con la Secretaría de RRII.

Con la intención de profundizar en la existencia de una articulación

estratégica entre estas dos áreas de la Municipalidad de Rosario, se llevó a cabo una entrevista -virtual- con el subsecretario de Deporte, Diego Sebben (ver Anexo) a partir de la cual podemos ver que existe un enorme trabajo por parte de la Municipalidad de fortalecer aún más al ámbito deportivo para continuar posicionando a la ciudad como "capital nacional del deporte"; vemos también una omisión a la cuestión pertinente de este informe sobre la existencia del trabajo articulado entre la Dirección general de RRII y la Secretaría de Deporte y Turismo.

## Consideraciones finales

Según se ha analizado a lo largo de este informe, la Marca Ciudad se erige como una política subnacional fundamentalmente distinta al marketing de mercado ya que no se limita a la venta de un producto, sino que busca la elaboración de una identidad propia para posicionar integralmente a una ciudad, mejorando su imagen, oferta, y competitividad para atraer turistas, inversores, empresas y residentes. Es en esta estrategia ampliada donde el deporte emerge como una herramienta diplomática útil, de promoción y exportación de la identidad deportiva (rosarina, en este caso) hacia el exterior, utilizando la estrategia de *marketing de ciudad* o *marca ciudad*, siempre y cuando se emplee correctamente.

Rosario posee un capital deportivo distintivo que, a través de una estrategia de Marca Ciudad, puede ser potenciado e internacionalizado. Es importante resaltar la capacidad del deporte como activo estratégico para la exportación de la identidad rosarina.

Sin embargo, para una implementación exitosa, la acción debe ser precedida por una evaluación diagnóstica rigurosa. Es necesario realizar un análisis de la situación de los deportistas de alto rendimiento locales, identificando y abordando las barreras sistémicas, como la falta de financiamiento adecuado, que limitan su capacidad para competir internacionalmente. La inversión en estos talentos no es solo un apoyo social, sino una inversión estratégica que capitaliza la identidad deportiva de la ciudad.

En resumen, analizando a la Ciudad de Rosario como actor de política subnacional, en base a lo relevado y a lo enunciado por Diego Sebben en la entrevista, vemos que el deporte ocupa un lugar central en la agenda actual de la Municipalidad y que existe una búsqueda de posicionarse internacionalmente a través del deporte; citando a Diego Sebben: "La ciudad de Rosario debe continuar trabajando por el deporte con la convicción de afianzar el posicionamiento internacional que ha logrado a través de los eventos deportivos, sus atletas, la infraestructura y el desarrollo de sus distintos programas."

Rosario es una ciudad muy rica en diversidad deportiva, y es necesario aclarar en esta instancia que el fútbol no es el único deporte de la ciudad, sino que existen múltiples atletas y deportes. Es por esto que me interesa la elaboración y puesta en marcha de estrategias de Marca ciudad que puedan englobar la dimensión deportiva, que tengan como objetivo potenciar e internacionalizar la identidad deportiva rosarina. Para eso, primero es necesario abordar la vacancia institucional en la comunicación y articulación entre la Secretaría de Deporte y Turismo y la Dirección general de Relaciones Internacionales de la municipalidad, la cual debería ser más fluida y efectiva.

Por otro lado, es primordial la formalización de una identidad visual o verbal autónoma para la marca “Rosario Deporte” a través de un equipo de trabajo que tome como eje las estrategias fundamentadas por Friedman y que a su vez se divida entre un equipo de campo y otro de diseño: el equipo de campo debería hacer un análisis que abarque presupuestos, instituciones y deportistas locales y así adaptar las estrategias al contexto actual de la ciudad, mientras que el equipo de diseño sería el encargado de elaborar la Marca Ciudad a través de símbolos que puedan reflejar el deporte rosarino.

## Anexo

Entrevista a Diego Sebben, subsecretario de Deporte y Turismo de la Municipalidad de Rosario:

1- ¿Rosario se ha servido del deporte para proyectarse internacionalmente?

Rosario es por sus deportistas y su experiencia organizando eventos multideportivos, la capital del deporte a nivel nacional. Esto posiciona a la ciudad internacionalmente, otorgándole fuerte visibilidad y colocándola en la agenda del deporte sudamericano.

2- ¿Cuán activo es el diálogo entre la Secretaría de deporte y turismo y la Dirección general de Relaciones internacionales dentro de la Municipalidad de Rosario? ¿Han articulado iniciativas conjuntas?

3- Ante la posibilidad de un evento de magnitud internacional en la ciudad de Rosario, como los Juegos Suramericanos 2026, ¿Cómo fue el proceso de postulación a este evento internacional? ¿cómo se gestionan las tomas de decisiones en las primeras etapas de organización y luego en la realización de ese evento? ¿Se trabaja de forma conjunta con la dirección de relaciones internacionales en la organización de este evento?

El proceso de postulación para un evento como los Juegos Suramericanos 2026 inicia en el 2022 con una fuerte decisión política sustentada en la experiencia en la organización de eventos, el valor del capital humano de la ciudad y la convicción de continuar posicionando a Rosario como capital del deporte, lo que trae turismo, inversiones y desarrollo social y económico. La toma de decisiones responde al diseño previo de un organigrama junto con un plan maestro que

delimita el norte de la organización, los objetivos perseguidos y los procesos a desarrollar. Para este tipo de eventos, la ciudad trabaja en forma coordinada con todas las secretarías y direcciones municipales.

4- ¿Que tiene Rosario para ofrecer desde el deporte?

Rosario entiende al deporte como un eje transversal en la vida de todos los rosarinos. La ciudad a través del deporte ofrece una herramienta de contención y formación de valores en los niños, una propuesta donde a partir del movimiento se promueven hábitos saludables y una mejor calidad de vida, como también acompañar a los deportistas de alto rendimiento en los esfuerzos de su carrera.

Ser sede de eventos multideportivos de tal envergadura ofrece posibilidades de desarrollo económico, social y cultural para los distintos sectores de la ciudad como también trae aparejado para la comunidad la posibilidad de disfrutar de los espacios públicos, conocer de deportes y disciplinas deportivas y ser parte de distintas actividades educativas y recreativas.

5- ¿Consideras que la ciudad de Rosario debería servirse aún más del deporte para afianzar su posicionamiento internacional?

La ciudad de Rosario debe continuar trabajando por el deporte con la convicción de afianzar el posicionamiento internacional que ha logrado a través de los eventos deportivos, sus atletas, la infraestructura y el desarrollo de sus distintos programas.

## Bibliografía

- Calvento, M. (2016). La política internacional subnacional: una propuesta para el abordaje del accionar contemporáneo en Argentina. *Desafíos*, 28(I), 297-334.
- Calvento, M. y Nicolao, J. (2023) Manual para la internacionalización de los gobiernos locales: una mirada desde Argentina. – 1a ed. – Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Teseo,. 248 p.
- Comisión Nacional de Actividades Espaciales. (2007). Ciudad de Rosario, Santa Fe - ALOS AVNIR2 - 20 de Enero de 2007. Argentina. gov.ar. <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/conae/educacion-y-formacion-masiva/materiales-educativos/ciudad-de-rosario-santa-fe-alos-avnir2-20-de-enero-de-2007>
- Friedmann, R. (2003). Marketing estratégico y participativo de ciudades. Primera Reunión de la Red de Marketing y Desarrollo Urbano ITESCA. Ciudad Obregón. México. 46 p.
- Federación Gremial del Comercio e Industria de Rosario. (2023). Panorama Industrial. <https://fecoi.org.ar/panorama-industrial/>
- Rosario3 (2021). Fundación Rosario describió el proceso de construcción de la marca ciudad <https://www.rosario3.com/informaciongeneral/Fundacion-Rosario-describio-el-proceso-de-construccion-de-la-marca-ciudad-20210823-0072.html>
- Municipalidad de Rosario. (s.f.). Rosario Productiva. Recuperado de <https://www.rosario.gob.ar/inicio/rosario-productiva>
- Rasello, C. (2019). La participación del gobierno local de Rosario en redes internacionales de ciudades durante la primera gestión

de la intendenta Dra. Monica Fein (2011-2015). Tesina de grado, Universidad Nacional de Rosario, Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales.

- Bto Digital. "Todo lo que debes saber sobre el City Marketing o Marketing de Ciudades" <https://btodigital.com/city-marketing/>
- Club VIP, Deportes (2022). "La importancia de los deportes para la diplomacia internacional".en <https://thediplotainspain.com/2022/08/03/la-importancia-de-los-deportes-para-la-diplomacia-internacional/>
- Normativa de la Municipalidad de Rosario (2020) Decreto N° 1271/2020 Organización institucional y funcional de la Secretaría de deporte y turismo. Recuperado de: <https://www.rosario.gob.ar/normativa/ver/visualExterna.do?accion=verNormativa&idNormativa=166208>
- Municipalidad de Rosario (2023) Rosario clubes. Recuperado de: <https://datos.rosario.gob.ar/deporte-y-recreacion/rosario-clubes>
- Concejo Municipal de Rosario. (s.f.). Proveídos en deportes a diversas iniciativas. Recuperado de [<https://www.concejorosario.gob.ar/proveidos-en-deportes-a-diversas-iniciativas/>]
- Gobierno de la Provincia de Santa Fe (2023). Capital del deporte: Rosario será una de las sedes de los Juegos Odesur 2026. Recuperado de [<https://rosarionoticias.gov.ar/page/noticias/id/412200/title/Capital-del-deporte%3A-Rosario-ser%C3%A1-una-de-las-sedes-de-los-Juegos-Odesur-2026>]
- Gobierno de la Provincia de Santa Fe. (2025). Noticia. Camino a los Juegos Suramericanos, Rosario fue sede del 4° Foro de Atletas Argentinos. Recuperado de [<https://www.santafe.gob.ar/noticias/noticia/283196/>]

- Gobierno de la Provincia de Santa Fe. (2024). Noticia. Juegos Odesur en la provincia de Santa Fe: se invertirán 90 millones de dólares en infraestructura deportiva. Recuperado de [<https://www.santafe.gob.ar/noticias/noticia/281176/>]
- Gobierno de la Provincia de Santa Fe. (2017). Noticia. Rosario será sede de los Juegos Suramericanos de Playa 2019. Recuperado de [<https://www.santafe.gov.ar/noticias/noticia/imprimir/259304/>]
- Gobierno de la Provincia de Santa Fe. (2025). Juegos Suramericanos 2026: Pullaro firma el convenio para construir la Villa Deportiva en Rosario [Video]. YouTube. [<http://www.youtube.com/watch?v=VQ5tIbJSv4o>]
- Municipalidad de Rosario. (s.f.). Cooperación Internacional. Recuperado de [<https://www.rosario.gob.ar/inicio/cooperacion-internacional#:~:text=Implementa%20la%20cooperaci%C3%B3n%20entre%20ciudades,y%20la%20Energ%C3%ADa%2C%20al%20cual>]
- Municipalidad de Rosario. (s.f.). Deporte y Recreación / Deporte Federado / Centro Regional de Alto Rendimiento (CREAR). Recuperado de [<https://datos.rosario.gob.ar/deporte-y-recreacion/deporte-federado/centro-regional-de-alto-rendimiento-crear>]
- Municipalidad de Rosario. (2024). Rosario pionera: Relaciones Internacionales de la Municipalidad cumplió 32 años. Recuperado de [<https://www.rosarionoticias.gob.ar/page/noticias/id/476049/title/Rosario-pionera%3A-Relaciones-Internacionales-de-la-Municipalidad-cumpli%C3%B3-32-a%C3%B1os>]
- Radio Rafaela. (2025). Todo encaminado para la primera edición de los Juegos Jadar. Recuperado de [<https://radiorafaela.com.ar/deportes/todo-encaminado-para-la-primera-edicion-de-los-juegos-jadar>]

- Rugido Sagrado. (2025). Rosario se prepara para los Juegos Suramericanos 2026 con un moderno centro acuático. Recuperado de [<https://rugidosagrado.com/nota/5318/rosario-se-prepara-para-los-juegos-suramericanos-2026-con-un-moderno-centro-acuatico#:~:text=Rosario%20se%20prepara%20para%20los,moderno%20Centro%20Acu%C3%A1tico%20%2D%20Rugido%20Sagrado>]
- Rosario Noticias (2024); “Rosario Capital Mundial del Fútbol” <https://www.rosarionoticias.gob.ar/page/noticias/id/499799/title/%C2%ABRosario-Capital-Mundial-del-F%C3%BAtbol%C2%BB%3A-se-inaugur%C3%B3-el-Monumento-en-homenaje-a-mundialistas-de-la-ciudad>
- Wikipedia. (s.f.). Historia de Rosario. En Wikipedia, La Enciclopedia Libre. Recuperado de [https://en.wikipedia.org/wiki/History\\_of\\_Rosario](https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_Rosario)

