

# CCCK

## CIUDADES INNOVADORAS

Jean-Luc Charles  
Kepa Korta  
Anna Majó

*Ciudades con alma*  
Montserrat Domínguez

*Co-ciudades*  
Alfons Cornella

*Las factorías artísticas en Ámsterdam*  
Jaap Schoufour

Número 4  
Julio-Setiembre 2018



**CCK Revista** es una iniciativa del programa **Ciudades Creativas de Fundación Kreanta**.

**CCK Revista** está disponible gratuitamente en formato pdf, por suscripción, y sus artículos son accesibles en la web [www.ciudadescreativas.org](http://www.ciudadescreativas.org)

**Director:** Félix Manito

**Consejo Editorial:** Roser Bertran Cospini, Félix Manito, Emilio Palacios

**Comunicación:** Cristina Rodríguez

**Diseño de la portada:** Vicenç Viaplana

**Diseño y maquetación pdf:** Anna Julià

**Edición web:** José David Valero Cabrejas

Contacta con nosotros en:

[ciudadescreativas@kreanta.org](mailto:ciudadescreativas@kreanta.org)

Suscripción gratuita de la versión pdf en:

<http://www.ciudadescreativas.org/revista/>

Acceso a la versión web en:

<http://www.ciudadescreativas.org/revista/>

Síguenos en redes sociales:

[www.facebook.com/ciudadescreativas/](http://www.facebook.com/ciudadescreativas/)

<https://twitter.com/jornadaskreanta>

[www.youtube.com/user/ciudadescreativas](http://www.youtube.com/user/ciudadescreativas)



**Edita:** Fundación Kreanta

Córcega, 102

08029 Barcelona (España)

[info@kreanta.org](mailto:info@kreanta.org)

Tel. +34 934 301 427

[www.kreanta.org](http://www.kreanta.org)

© de la edición y del texto: Fundación Kreanta

© de las fotografías: SAMOA (págs. 9, 12 y 16); Ayto. de San Sebastián (págs. 18 y 21); Ayto. de Barcelona (pág. 23); Ayto. de Tournefeuille (pág. 35); Ayto. Barakaldo (pág. 36); Ayto. Sant Just Desvern (pág. 37); Ayto. Irun (pág. 38); Ayto. Foix (pág. 39) y Ayto. Ámsterdam (págs. 49 y 51) y del resto Fundación Kreanta.

Fundación Kreanta no se hace responsable de las opiniones expresadas en los artículos firmados de esta revista. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización expresa por escrito de Fundación Kreanta.

## Sumario

### Editorial

#### Dossier: Ciudades innovadoras

9 *Isla de Nantes, proyecto cultural urbano* de *Jean-Luc Charles*

18 *La capacidad transformadora de la ciudad en un modelo sustentable: es el caso de Donostia-San Sebastián* de *Kepa Korta Murua*

23 *Una mirada práctica de la innovación desde Barcelona* de *Anna Majó*

### Visiones

34 *Ciudades con alma* de *Montserrat Domínguez*

### Tendencias

41 *Co-ciudades* de *Alfons Cornella*

### Experiencias

49 *Las factorías artísticas en Ámsterdam* de *Jaap Schoufour*

### Autores



“Le Grand éléphant” uno de los gigantes más representativos de la compañía Royale de Luxe ubicada en la Isla de Nantes y un referente de la actividad que se lleva a cabo en su barrio creativo y de la ciudad francesa. Fotografía cedida por SAMOA (Sociedad de Rehabilitación de la Metrópolis Oeste Atlántica).



## Editorial

En este número 4 de **CCK Revista**, en el apartado *Dossier*, presentamos reflexiones y aportes de nuestros colaboradores sobre las ciudades innovadoras, a partir de tres ópticas diversas: relación entre ciudad innovadora y cultura (Jean-Luc Charles, Nantes), sostenibilidad de la ciudad innovadora (Kepa Korta, San Sebastián) y transformación urbanística, económica y social de la ciudad innovadora (Anna Majó, Barcelona).

Por su parte, la periodista Montserrat Domínguez reflexiona, en *Visiones*, sobre el papel innovador de las ciudades pequeñas y medianas, situadas en el entorno de las grandes metrópolis.

En el capítulo dedicado a *Tendencias* que marcarán el futuro de las ciudades, el profesor Alfons Cornella, contempla la ciudad innovadora como el resultado de las intersecciones que se producen en el territorio urbano.

Finalmente, Jaap Schoufour nos presenta, en *Experiencias*, la particularidad innovadora que ofrecen a la ciudad de Ámsterdam las “factorías artísticas”, espacios que incentivan la creatividad y la expresión plástica y aportan valor social a la ciudadanía.

### ***Dossier: Ciudades innovadoras***

**Jean-Luc Charles**, director general de la Sociedad de desarrollo del área metropolitana de Nantes (SAMOA), en *Isla de Nantes, proyecto cultural urbano*, ofrece una reflexión sobre las potencialidades de una acción cultural para, en este caso, lograr tres objetivos: consolidar el centro histórico de la ciudad, recuperar el cauce del Loira para la actividad socioeconómica y ordenar la ciudad para sus diferentes usos.

Teniendo estos objetivos en el horizonte, Charles considera que el componente cultural es el eje central del proyecto urbano, su “verdadera fuerza motriz”. La cultura deviene el alma de una ciudad que ha padecido el trauma del cierre de sus astilleros navales –base de la existencia y las vivencias de sus ciudadanos–, convertidos ahora en patrimonio y espacio público de encuentro y participación. “Ciudades con alma”,



sobre las que reflexiona Montserrat Domínguez en el capítulo *Visiones*. De hecho, el espacio abandonado por los astilleros se convertirá en “Barrio de la Creación” (campus creativo intergeneracional) y territorio de implantación y difusión de las industrias culturales (clúster interdisciplinario), que permite estructurar la oferta de formación superior y de investigación existente en la ciudad, acompañar iniciativas de emprendimiento (*open innovation* y *start-up*, entre otras) y favorecer la dinamización económica del territorio, “situando siempre la cultura, los artistas y los creadores en el centro del terreno de juego”.

Por su parte, **Kepa Korta**, desde su experiencia como director-coordinador de la Oficina de Estrategia del Ayuntamiento de su ciudad, reflexiona sobre *La capacidad transformadora de la ciudad en un modelo sustentable: el caso de Donostia-San Sebastián*. Parte de la idea central de considerar la ciudad como “un entorno que funciona como un ecosistema en el que la persona debe ser el centro pero que interactúa con otras personas”. La ciudad va más allá del municipio, de sus instituciones y organizaciones. La ciudad son las personas interactuando. Ésta debe ser la base de acción de toda planificación urbana.

Así se está construyendo “a futuro” la ciudad de San Sebastián, a través de un proceso de reinención constante y de revitalización cultural, que da respuesta a las demandas de los ciudadanos y también de sus visitantes. Para ello, será preciso evitar las actitudes pasivas (padecer el cambio) y reactivas (cuando el cambio es inevitable), y mantener una actitud preactiva (estar preparados para lo que pueda suceder) y proactiva (actuar para provocar el cambio necesario).

Con estas premisas, Donostia-San Sebastián ha actuado con espíritu de reinención permanente, situándose en la vanguardia de la cultura y el turismo, de la ciencia y la investigación.

**Anna Majó**, directora técnica de Innovación Digital del Ayuntamiento de Barcelona, en su exposición *Una mirada práctica de la innovación desde Barcelona*, reflexiona sobre la ligazón que la ciudad tiene con la innovación y la creatividad a través de sus habitantes. Parte de premisas similares a las de Kepa Korta: la ciudad es en sí misma interacción. Esta interacción obliga a buscar modelos de innovación y de



gobernanza. Siguiendo esta estela, Barcelona ha pasado de ser *Smart City* (2011), *i-Capital* (2014-2015) y *Digital City* (2016), por ello, continúa situándose en el mapa de la innovación mundial, siendo referente para muchas otras ciudades.

La primera semilla se generó con la creación del distrito @22 un proyecto de renovación urbana aun vigente que, siguiendo el modelo de ciudad compacta, ofrece un nuevo modelo de ciudad que pretende dar respuesta a los retos de la sociedad del conocimiento. Se trata de un proyecto de renovación económica, urbana y social, que identifica la tecnología como una oportunidad y un gran motor transformador de ciudades.

Del @22 se pasó a Barcelona *Smart City*, Barcelona *i-Capital*, Barcelona Ciudad Digital. De esta manera, se reforzó el concepto de la innovación abierta y el trabajo por retos en las administraciones públicas, asegurando el compromiso con la cuádruple hélice: administración, empresa, universidad y ciudadanía. Todo ello ha sido posible gracias a *Barcelona Activa*, la agencia de desarrollo económico local, que ha detectado las nuevas tendencias sociales, económicas y tecnológicas como un fenómeno vivo que sirven de inspiración para seguir creciendo y dinamizando el eco-sistema y la actividad económica, y a su vez exigen estar al día para continuar innovando.

### *Visiones*

La periodista y actual subdirectora del diario *El País* y anteriormente directora editorial del diario digital *El HuffPost*, **Montserrat Domínguez**, platica sobre **Ciudades con alma**: los retos que afrontan ciudades pequeñas y medianas, situadas en áreas metropolitanas, con todo lo bueno y lo malo que tiene la cercanía a grandes capitales. “Tenéis el reto de atraer talento y creatividad, de mantener vivo el tejido humano..., para no perder personalidad propia. Para no perder alma”, dice.

Compara las ciudades pequeñas y medianas, situadas en áreas metropolitanas, con un diario como *El HuffPost* el cual dirigía y afirma que esa proximidad es una oportunidad que puede permitir “revolucionar el gallinero”. Se compite con rivales más grandes y potentes, con muchos más medios, pero también menos ágiles a la hora de dar respuesta a una realidad que cambia a velocidad de vértigo. El secreto del éxito de estas ciudades está en escuchar, y dar voz, y tener audacia para probar fórmulas



nuevas que rompan los esquemas establecidos. “Ser más pequeño te permite una capacidad de maniobra, de reacción, de audacia, que las ciudades grandes no tienen”.

### *Tendencias*

En su artículo *Co-ciudades*, **Alfons Cornella**, fundador y presidente de Zero Factory SL, empresa de servicios de innovación, que mantiene la red de innovadores *inonomia.com*, reflexiona sobre la necesidad de crear condiciones para que los agentes que intervienen en la ciudad se combinen de forma eficiente para generar nueva economía. ¿Qué condiciones?: primera, gestión inteligente; segunda, intersección de conocimiento; y tercera, competición mediante la colaboración.

Para favorecer la gestión inteligente es necesario, ante todo, movilizar activos y ponerlos en colaboración. La intersección de conocimiento es, en el fondo, el resultado de la generación de una cultura que ha de servir para dinamizar la economía. ¿Cómo se genera esta cultura? Rompiendo las reglas de la competencia “a través de estímulos de colaboración que hagan que aparezca una fuerza fuerte que las mantenga unidas”. Será necesario “poner energía para que agentes que se repelen como las empresas y las personas en muchas situaciones, se junten y que se gusten tanto para que no haya quien las separe”. En la búsqueda de una gestión inteligente, la tecnología, puesta al servicio de la ciudad (*smart city*), es una condición necesaria, pero no suficiente, que necesita el complemento de la “intersección”, del intercambio, entre las personas. Es necesario generar las “co-city”, generadoras de nueva economía y nueva sociedad.

### *Experiencias*

El director de la “Broedplaatsen”, oficina de gestión del urbanismo del Ayuntamiento de Ámsterdam, **Jaap Schoufour**, nos presenta en *Las factorías artísticas en Ámsterdam* su visión sobre los espacios de creación existentes en la ciudad. Las “broedplaatsen” son factorías artísticas que reúnen “cerca de dos o tres mil creadores, artesanos y empresarios dedicados a la cultura o al ocio y la restauración han encontrado un modo de trabajar, relacionarse, relajarse e incluso vivir”.

De la misma manera que Alfons Cornella, Schoufour considera que una ciudad creativa solo puede construirse contando con sus gentes: “Las gentes, y no las ciu-



dades, son creativas”. En Ámsterdam, el movimiento *squatter* (años 70 del siglo XX) mostró la posibilidad de hacer ciudad ordenada trabajando juntos, compartiendo, gestionando. Su modo de hacer, mezcla de lo popular y lo elegante, de lo comercial y lo social, está en la base de los “broedplaatsen”, iniciativas culturales no comerciales que brindan espacios a los artistas y creadores e incentivan la actividad económica. Son, a su vez, espacios de gran valor social en los que encuentran acomodo personas con problemas económicos y de convivencia.

Estas potencialidades de las factorías artísticas mejoran la imagen de las zonas en las que se ubican, pero generan a la vez una gran atracción e interés por adquirir o alquilar viviendas, lo cual repercute en un incremento de los precios de los inmuebles. Para que los talleres artísticos continúen siendo asequibles a largo plazo, se firma acuerdos entre promotores y corporaciones que son las bases del programa “broedplaatsen”. Además, el programa apoya diversas iniciativas dirigidas al asesoramiento a grupos de artistas y creadores, y brinda su experiencia en campos tan diversos como la construcción, la financiación, la contratación, la organización y el mantenimiento de espacios.

**CC**

**K**

**Dossier**

# Isla de Nantes, proyecto cultural urbano

Jean-Luc Charles



“La petite Géante” de la compañía Royale de Luxe.

Las transformaciones de gran envergadura iniciadas, desde hace 15 años, en la Isla de Nantes han modificado en profundidad el paisaje de un territorio de 337 ha, situado en el centro de la metrópolis de Nantes, que agrupaba entonces 15.000 trabajadores y 15.000 habitantes. El proyecto urbano, liderado desde 2003 por la Samoa (Sociedad de Rehabilitación de la Metrópolis Oeste Atlántica)<sup>6</sup> que actúa

<sup>6</sup> La SAMOA, creada en 2003 es una sociedad pública local (SPL), cuyo accionariado está constituido por Nantes metrópolis (mayoritaria), el Ayun-

en nombre de Nantes Metrópolis, tiene como objetivos:

- desarrollar un nuevo centro metropolitano en el corazón de la ciudad consolidando el centro histórico de Nantes;

tamiento de Nantes, el Ayuntamiento de Rezé, el Consejo Regional de los Países del Loira, el Consejo Departamental del Loira-Atlántico, la Comunidad de la Aglomeración de la Región de Saint Nazaire, y del Polo Metropolitano Nantes Saint-Nazaire. La SAMOA tiene dos misiones principales: rehabilitar la Isla de Nantes y dinamizar el *clúster* del Barrio de la creación.

- recuperar el Loira y su estuario, eje de desarrollo preferente del gran territorio de Nantes/Saint-Nazaire;
- ordenar la ciudad en su diversidad de funciones, de usos y de poblaciones.

En el horizonte de 2035, se prevé que este territorio englobe más de 30.000 trabajadores, 10.000 estudiantes y 30.000 habitantes.

### Urbanismo compartido, “urbanismo templado”

En la Isla de Nantes se ha puesto en marcha, bajo el impulso de Laurent Thery y Alexandre Chemetoff, un proceso urbanístico pragmático, fundamentado en cuatro principios esenciales, retomados y enriquecidos por Anne-Mie Depuydt y Marcel Smets<sup>7</sup> y los equipos de la SAMOA:

- considerar la Isla de Nantes como un territorio de acogida de proyectos que deja gran parte de la iniciativa a los actores (colectivos, ciudadanos, operadores privados), invocando un

7 Se encargó a Alexandre Chemetoff la dirección de obra urbana de la Isla de Nantes para el periodo 2000-2010. Esta época está marcada principalmente por la elaboración del Plan guía, el acondicionamiento de los márgenes del Loira y la realización del Parque de los Astilleros. El equipo Marcel Smets / Anne-Mie Depuydt (UAPS) / SCE toma el relevo para el periodo 2010-2016, especialmente, con la elaboración del Plan de transformación que prevé la realización de un sistema de parque que cree una figura paisajística en la punta este de Isla de Nantes. Se debe a este equipo de Dirección de obra el traslado del futuro CHU (Centro Hospitalario Universitario) al seno de un “Meta centro” (o centro al lado del centro) constituido por el Barrio de la Creación y el futuro Barrio de la Salud, así como otras intervenciones urbanas notables, principalmente el desarrollo del nuevo barrio Prairie au Duc.

“urbanismo compartido”, partiendo de la constatación de que el proyecto urbano nutre otros proyectos;

- aceptar la herencia, hacer a partir de lo que ya existe, valorizando la identidad y la historia de los lugares. Este “urbanismo templado” da prioridad a los procesos de transformación frente a la “tabla rasa”, intentando encontrar nuevas funciones para el patrimonio industrial abandonado;
- tomar en consideración el espacio público, de modo que sea vivido y construido conjuntamente, como motor de la transformación urbana, posibilitando lugares de encuentro e intercambio;
- entender que cada proyecto tiene que encontrar las condiciones específicas para su realización: objetivos, contenidos y métodos se priorizan frente a las herramientas y los procedimientos, en un enfoque iterativo que tiene en consideración tanto el emplazamiento, como el proyecto y el programa.

La puesta en marcha de proyectos mayores, estructurales y ambiciosos (desarrollo del Barrio de la Creación; traslado del CHU –Centro Hospitalario Universitario– y creación de un Barrio de la Salud; ordenación de un sistema de parque metropolitano de más de 30 ha...) le confieren a la Isla de Nantes un rol protagonista en el ámbito de la enseñanza superior, la investigación y las industrias del saber y del conocimiento.

Más allá de estas grandes líneas, la Isla de Nantes se singulariza también y, sobre todo, por su vocación de nu-

trirse de las actividades culturales o de los acontecimientos artísticos diversos que ha podido suscitar y desplegar en su territorio. Se trata de un componente esencial y principal del proyecto urbano, una verdadera fuerza motriz, siempre en funcionamiento.

En este nuevo metabolismo urbano donde se entrecruzan acciones individuales y colectivas, así como también un compromiso sostenido de la institución pública, es el fruto de un enfoque que considera, primero y ante todo, la Isla de Nantes como un laboratorio in situ y en vivo, que deja un gran espacio a la expresión artística y cultural, a la experimentación y a la toma de riesgos.

Es un proceso lento y largo, iniciado en 1987 –fecha de cierre de los astilleros navales– cuyas grandes etapas se describirán a continuación. El rol principal de la cultura dentro de este procedimiento que valoriza un urbanismo “situado, compartido y templado” se entiende en el largo plazo. Para dar a la ciudad el tiempo de respirar, reinventarse mejor y metamorfosearse.

El punto de vista expuesto aquí es el de un actor comprometido, junto con sus equipos, en una doble misión: rehabilitar la Isla de Nantes y liderar la revitalización económica del Barrio de la Creación, *clúster* dedicado a las industrias culturales y creativas. Contribuir, en cierto grado, –con otros muchos, porque la obra es ante todo colectiva– a la Fábrica de la ciudad y de sus usos.

De ninguna manera se trata de un enfoque académico que implicaría una investigación importante de fuentes y datos iconográficos, y una distancia saludable para evitar cualquier forma de opinión.

Esta postura, que no está exenta de ambigüedad, permite de todos modos

“construir un relato”, y proponer una secuenciación en lo que constituye el hilo conductor de la transformación de Isla de Nantes, señalando aquello que puede tener sentido y/o que aparece a posteriori como punto de inflexión significativo en las relaciones estrechas desarrolladas, desde el origen, entre el proyecto urbano, y las prácticas artísticas desplegadas en este terreno de juego privilegiado. De hecho, el territorio estudiado se enfoca aquí, más allá de cualquier consideración operacional, como un “ecosistema de representaciones”<sup>8</sup> desarrollado por los principales actores implicados en su transformación. Debemos señalar, a estos efectos, que la agencia de desarrollo Nantes/Saint-Nazaire, encargada de la promoción en el ámbito internacional de la eco metrópolis Nantes Saint-Nazaire, se inspira en este enfoque para formar a sus “embajadores” (principalmente, líderes de opinión en los ámbitos económico, social y cultural) en la construcción de un relato colectivo compartido en torno a valores, ventajas y características a visibilizar para promover la metrópolis de Nantes. La imagen de la Isla de Nantes está muy presente en esta narración, sobre todo a través de su oferta artística y cultural.

### **La década de los 90 o cómo superar el trauma del cierre de los astilleros navales.**

#### **La Isla de Nantes retomada**

Ocurrido en 1987, el cierre de los astilleros navales fue vivido como un verdadero trauma para la gente de Nantes. Las

8 Se toma el concepto de ecosistema de representación de Martin VANIER (2015); *Demain les territoires, capitalisme réticulaire et espace politique*, Hermann, Paris, 2015 Martin Vanier (dir.).



“Le Grand éléphant” uno de los gigantes más representativos de la compañía Royale de Luxe.

elecciones de 1989 están marcadas por este acontecimiento impactante. La elección de Jean-Marc Ayrault como Alcalde de Nantes firma el abandono del proyecto del Centro internacional de negocios, destinado a simbolizar el renacimiento de la metrópolis. Localizado en la punta Oeste de la Isla de Nantes, este equipamiento estaba liderado por el sector de los negocios y el gobierno municipal saliente. La historia industrial de Nantes no se borrará de golpe. De todas maneras, la zona industrial de los astilleros en pleno centro ciudad queda en estado de abandono.

El nuevo consistorio considera la cultura como eje de cohesión social y de recuperación de la autoestima de Nantes. Confía en creadores de perfiles atípicos la misión de “despertar a la bella durmiente”, de tal manera que la cultura salga de las sendas trilladas, invente nue-

vas formas o formatos de espectáculo, busque nuevos públicos, retome nuevos espacios, siendo accesible, popular y festiva. Jean-Luc Courcoult y su grupo Royale de Luxe toma el espacio público proponiendo su Grande Parade (Gran Desfile) a todo tipo de público (1994). René Martin lanza las Folles journées (Días locos), revolucionando los códigos de la música clásica y abriéndola a nuevos públicos (1995). Jean Blaise con los Allumés (Flipados) toma el mundo de la noche y de los espacios industriales en desuso de la Isla de Nantes, invitando a la gente de Nantes a lugares a menudo inconvenientes, para ir al encuentro de artistas originarios de grandes metrópolis extranjeras (1990-1995).

Es la ocasión para que mucha gente de Nantes descubra la Isla de Nantes y sus espacios industriales en desuso, parcialmente abiertos o accesibles de ahora en

adelante. Entonces, empieza un trabajo de fertilización. Con sus posibilidades y volúmenes, estos espacios industriales en desuso son rápidamente tomados por agentes económicos o colectivos, que inventan (como sucede en otras partes, según un proceso metropolitano ya muy estudiado...) nuevos usos. Los almacenes industriales preservados adquieren una segunda vida, acogiendo manifestaciones, colectivos de artistas, jóvenes creadores.

Este primer periodo de gestación del proyecto urbano saca a la luz la importancia dada por Nantes a la identidad de los lugares, su transformación lenta y medida; el papel principal del espacio público como escenario de expresión de la cultura, una cultura accesible, que se despliega con felicidad fuera de las instituciones, y con ella la autoestima recuperada por la gente de Nantes al reunirse alrededor de grandes momentos colectivos, festivos, valorizando una ciudad en la que todo indica que levanta cabeza.

### **La primera década de siglo XXI y la renovación de Isla de Nantes. Puesta en escena combinada de la cultura, el patrimonio y el espacio público**

La primera década del siglo XXI, con la instalación del Tribunal de Gran Instancia en Isla de Nantes, enlazado simbólicamente al centro histórico por un puente de peatones, el proyecto urbano entra en una fase operativa.

Desde diferentes puntos de vista, el año 2007 marca una etapa muy importante en la historia del proyecto urbano de la Isla de Nantes y de la metrópolis. Por la convergencia en un mismo emplazamiento de varias políticas públicas, así como por el despliegue de procesos

urbanos y culturales combinados que encuentran, en esta ocasión, su plena expresión:

- para empezar es la transformación de las Naves, grandes almacenes industriales preservados y el acondicionamiento del Parque de los Astilleros por parte de Alexandre Chemetoff, en el antiguo emplazamiento de producción y montaje de los barcos, 20 años después de su cierre, impactando en los imaginarios de la población. Con esta rehabilitación, la metrópolis se dota de un paseo urbano al borde del Loira, lugar de intercambios y encuentros, abierto a múltiples usos. La historia del sitio y el espíritu del lugar son preservados, a pesar de que el proyecto es objeto de críticas por parte de antiguos trabajadores de los astilleros navales. El patrimonio de Nantes encuentra nuevas funciones, al término de un proceso de transformación singular;
- seguido de la rehabilitación y transformación del Hangar de Plátanos (antiguo hangar portuario), lugar festivo y cultural situado en la punta oeste de la Isla de Nantes, fruto de un convenio público/privado y expresión de este urbanismo compartido reivindicado por los responsables de las reformas;
- también es la puesta en marcha del “Gran Elefante” de Pierre Orefice y François Delaroziere, obra icónica, que no tardará en simbolizar ella sola la inventiva y la creatividad de la gente de Nantes. La cultura, en su origen eje de cohesión y de identidad, adquiere un nuevo protagonismo en

la economía turística y se convierte también en atractivo dentro de la estrategia de Nantes para situarse como destino turístico;

- es, finalmente, el lanzamiento de la primera edición de Estuario de Jean Blaise, recorrido de “Land Art” que se centra en la Isla de Nantes y sus espacios rehabilitados, y va hasta Saint Nazaire en una sucesión de etapas artísticas que marcan el gran territorio y los paisajes con su huella.

Esta puesta en escena combinada de la cultura, del patrimonio y del espacio público que encuentra una primera expresión exitosa en un mismo emplazamiento en 2007, tendrá su continuación. Dos nuevas ediciones de Estuario (2009 y 2012) completarán y enriquecerán el recorrido artístico (Isla de Nantes acoge hoy 1/3 de las obras propuestas), antes que el operador cultural y turístico proponga en 2013, una nueva fórmula titulada el Viaje a Nantes. Las Máquinas de la Isla completan su oferta de animación proponiendo una segunda obra “el Carrusel de los mundos marinos” en julio de 2012.

Este enfoque que combina rehabilitación urbana y desarrollo cultural ha sido facilitado por un trabajo de colaboración entre SAMOA, como rehabilitador, y VAN, operador cultural y turístico que anima y explota, entre otros, el Parque de los Astilleros y el recorrido Estuario.

Esta colaboración tendrá su continuidad en los próximos años con la rehabilitación programada del Sudoeste de la Isla de Nantes y de los muelles Wilson, en los cuales se erigirá un parque metropolitano que tiene que ser objeto de un programa de prefiguración y de activación que asocia artistas y creadores.

## La década del 2010, emergencia de las Industrias Culturales y Creativas –ICC– y nacimiento del Barrio de la Creación

En 2008, el Ayuntamiento de Nantes y la Mancomunidad urbana aprueban la creación de un Campus de las artes en la Isla de Nantes. Esta decisión da continuidad a una reflexión que versa a la vez sobre el traslado de la Escuela de Bellas Artes de Nantes a los antiguos almacenes Alstom, cercanos a la Escuela de Arquitectura; y, por otra parte, la voluntad de agrupar en este mismo lugar de creación artística (un equipamiento cultural dedicado a las músicas actuales y a las artes digitales se proyecta en las Naves), investigación universitaria, formación e innovación en lo que podría constituirse como un nuevo polo de competitividad<sup>9</sup> dedicado a la cultura y a las artes.

La emergencia del ámbito económico de las industrias culturales y creativas, visibilizada por una serie de estudios

---

9 Un polo de competitividad es “una agrupación, en un territorio bien identificado y sobre una temática concreta, de empresas pequeñas, medianas o grandes, de laboratorios de investigación y espacios de formación”, según la definición de la DATAR (Delegación para el Acondicionamiento del Territorio y la Acción Regional). Estos polos han sido creados por la ley de finanzas de 2005 como agrupación en un mismo territorio de empresas, organismos de enseñanza superior y organismos de investigación públicos o privados que tienen vocación de trabajar en sinergia para impulsar proyectos de desarrollo económico enfocados a la innovación. Existen 71 polos reconocidos por el Estado en julio de 2014. La noción de polo de competitividad está cercana a la de *clúster* (*grappes industrielles* en Quebec, o *Districtos industriales* en Italia), que designan, según Michael Porter, “un grupo de empresas y de instituciones que comparten un mismo ámbito de competencias, próximas geográficamente, enlazadas entre ellas y complementarias”.

internacionales<sup>10</sup>, y respaldada por la economía del conocimiento promovida por la Unión Europea a través del Tratado de Lisboa, acelera el proceso de toma de decisiones por parte de la metrópolis a partir de 2010; en esta misma línea se inscribe la publicación en 2014 por parte de SAMOA y de la agencia de urbanismo de la aglomeración de Nantes (AURAN) de la primera edición del Observatorio de las industrias culturales de Nantes Saint-Nazaire.

En 2012, un equipo dedicado al desarrollo del Barrio de la Creación, integrado en la SAMOA, tiene como misión principal:

- estructurar la oferta de formación superior y la investigación;
- acompañar los líderes de proyectos en todos los estadios de desarrollo de su empresa;
- favorecer la dinamización económica del territorio desplegando dispositivos de open innovation entre grandes grupos y start-up creativas.

El nuevo gobierno municipal conducido por Johanna Rolland manifiesta una ambición considerable en términos de

planificación: en el horizonte 2018, pretende acoger más de 4.000 estudiantes, un centenar de investigadores, y crear más de 1.000 empleos en lo que va a llamarse definitivamente el Barrio de la Creación.

A partir de entonces, el posicionamiento del *clúster* se afinará y se caracterizará rápidamente en base a tres ideas centrales:

- el Barrio de la Creación es un campus creativo unido a la ciudad, un barrio donde se busca de forma sistemática la diversidad funcional, el cruce de públicos y de generaciones;
- a pesar de que el Barrio de la Creación está dedicado a las Industrias Culturales y Creativas –ICC–, no llega a inscribirse en un sector concreto. Es un espacio interdisciplinario donde se cruzan los 12 ámbitos de actividad ICC;
- proyecto dentro del proyecto urbano, el *clúster* favorece las experimentaciones en vivo e in situ posicionándose como “Fábrica de los usos de la ciudad”. Se apuesta por tres ámbitos de aplicación: espacios y maneras de vivir; ciudad sostenible y conectada; salud bienestar y vivir mejor.

El proyecto de transformación de los antiguos almacenes Alstom simboliza, él solo, las mutaciones en marcha en la Isla de Nantes desde hace 30 años. Antaño, máximo exponente de la industria naval, estos grandes volúmenes abandonados se convierten durante una fase transitoria en un espacio de actividad artística y cultural de renombre, que acoge la primera sede social de SAMOA, así como colectivos de jóvenes emprendedores y artistas.

En 2019, una vez finalizadas obras importantes, este conjunto excepcional

---

10 Estudio internacional relativo a la definición de las ICC, que ha sido transmitido por el equipo del *clúster*: Informe sobre la economía creativa 2008. El desafío de evaluar la economía creativa: hacia la formulación de políticas públicas informadas© Naciones Unidas. Por otro lado, el *clúster* del Barrio de la creación ha encargado un estudio para valorar el potencial de las ICC en la metrópolis: Consultora DELOITTE para la SAMOA (marzo 2013); el *clúster*, por su lado, inició el estudio ESR ICC –Cartografía de las formaciones y los proyectos de investigación– Benchmark internacional; estudio CMI para el Consejo Regional (2014), construcción de un polo ICC integrado de Investigación-Formación-Innovación.



Una imagen prospectiva sobre la transformación de los almacenes Alstom para el 2019.

reunirá en un mismo emplazamiento: la Escuela de Bellas Artes de Nantes metrópolis (500 estudiantes); un polo de enseñanza e investigación de la Universidad de Nantes alrededor de las culturas digitales (400 estudiantes); un hotel de empresas y el Edificio Tótem de Nantes Tech (300 empleos)<sup>11</sup>; una Ágora gastronómica,

11 Nantes pasa a formar parte de los líderes franceses del ámbito digital al obtener el sello “Métropole French Tech” en noviembre de 2014. La iniciativa French Tech, creada en 2013, tiene como ambición posicionar Francia como nación importante en el ámbito digital. Una de las consecuencias es querer favorecer la emergencia de empresas punteras en el mercado internacional. El equipo de Nantes Tech agrupa una amplia red de agentes de la innovación: emprendedores, *startup*, instituciones, investigadores, universitarios, inversores... El Barrio de la creación tiene vocación de convertirse en el epicentro de esta red, con la instalación del Edificio “Tótem” Nantes Tech en los Almacenes Alstom.

espacio de restauración y de encuentro abierto al barrio (con una capacidad para 200 cubiertos); un tercer espacio creativo dinamizado por el equipo del *cluster* de SAMOA que reúne bajo un mismo techo, un vivero de empresas, un fablab, un espacio de experimentación, de demostración, salas de reunión de proyectos y de creatividad puestos a disposición de los agentes de los sectores ICC.

Apostamos porque un ecosistema constituido de esta manera sepa apropiarse del proyecto urbano de Isla de Nantes al lado de los principales operadores interpelados a inventar la ciudad del mañana. Una ciudad que, esperemos, pueda responder de manera singular y adaptada a retos determinantes como la transición energética y la revolución digital, situando siempre la cultura, los artistas y los creadores en el centro del terreno de juego.

## Bibliografía

MORTEAU, Hélène (2016). *Thèses de doctorat dynamiques des clusters culturels métropolitains, une perspective évolutionniste. Analyse comparée de Québec (Quartier Saint Roch), Barcelone (22@) et Nantes (Quartier de la création).*

CHARLES, Jean-Luc (2016). *Le Quartier de la création à Nantes: un laboratoire des*

*transformations des politiques urbaines* entrevista publicada en *L'observatoire* –la revue des politiques culturelles–. Número 47. Dossier Culture et créativité: les nouvelles scènes. Hiver, 2016.

SAMOA (2014). *Les industries culturelles et créatives à Nantes/St-Nazaire. L'observatoire*, 2014.

Este artículo fue publicado en el volumen 6 de la Colección Ciudades Creativas (2016) de Fundación Kreanta correspondiente a las VIII Jornadas sobre Ciudades Creativas organizadas por la Fundación Kreanta del 4 al 6 de noviembre de 2016, en Valparaíso (Chile).

# La capacidad transformadora de la ciudad en un modelo sustentable: el caso de Donostia-San Sebastián

*Kepa Korta Murua*



Panorámica de Donostia-San Sebastián. En primer término el Palacio de Congresos y Eventos Culturales “Kursaal”.

La ciudad es más que su ayuntamiento o institución local, es más que el resto de instituciones que actúan en ella, es más que sus organizaciones sociales, culturales, económicas, deportivas... es más, incluso, que la propia ciudadanía o que sus visitantes. Es un entorno que funciona como un ecosistema en el que la persona debe ser el centro pero que interactúa con otras personas. El nacimiento de las ciudades, al posibilitar una mayor capacidad de comunicación e interacción entre la ciudadanía, se convierte, a pesar de sus defectos, en la cuna de la civilización y

de los grandes procesos innovadores de la humanidad.

Lo que proponemos es pensar sobre cómo podemos construir ciudad a futuro. Cómo podemos construir una visión común de ciudad, de la ciudad que queremos ser. Un modelo conjuntamente diseñado con los agentes sociales, económicos, culturales... un modelo, en suma, al que orientar nuestras acciones y las de todos estos agentes para poder alcanzarlo. Los procesos de planificación estratégica ayudan a buscar ese escenario común y a plantear un plan y metodología de trabajo para alcanzarlo.

Por otra parte, incorporan una forma de trabajo en común que compromete a quien lo desarrolla.

Este modelo de ciudad debe construirse teniendo en cuenta sus puntos fuertes y débiles. Frente al futuro caben varias actitudes que son cruciales. Podemos tener una actitud pasiva (padecer el cambio), una actitud reactiva (reaccionar cuando el cambio se produce, si es posible) y una actitud prospectiva en dos sentidos: Pre-activa, es decir prepararnos para aquello que va a suceder, y Proactiva, actuar para provocar el cambio que necesitamos.

Estas actitudes están unidas también a los valores. Podemos conseguir una ciudadanía orgullosa de formar parte de esa comunidad que es la ciudad, y que actúa para mejorar su calidad de vida. En la ciudad, las emociones son muy importantes y posibilitan un entorno en el que Vivir se escribe con mayúscula gracias, entre otras cosas, a la implicación de agentes y asociaciones de muy diverso signo. Activar la capacidad de cooperar y movilizarse de la ciudadanía y las instituciones depende mucho de esas actitudes positivas que residen en la cooperación más allá de las tensiones derivadas de la competencia.

### **Una ciudad en proceso de “reinención” constante**

Analizamos el caso de Donostia-San Sebastián. Es una ciudad costera, como Valparaíso, y se encuentra enclavada en el Golfo de Bizkaia, en el País Vasco, al norte del Estado español y junto a la frontera con Francia, junto al País Vasco del Norte (Iparralde) situado en el estado francés.

Es una ciudad que ha sabido reinventarse a sí misma a lo largo de la historia. En 1813, la ciudad resultó totalmente arrasada y destruida por un incendio de origen

bélico, siendo la ciudadanía (comerciantes, fuerzas vivas, etc.) el motor clave para el resurgimiento e impulso de la nueva ciudad, que se inició con la destrucción de las murallas y la construcción del “Ensanche de Cortázar”. Así es como Donostia-San Sebastián ha vivido procesos de cambio de gran trascendencia que la han situado y transformado a la vanguardia en ámbitos como la cultura (la Quincena Musical, el Festival Internacional de Cine, de máxima categoría, Festival de Jazz...), la actividad turística (que se inicia a partir de las visitas de la Reina Isabel II y evoluciona con la transformación de la playa de la Zurriola).

Las últimas décadas han servido para introducir un cambio de modelo en aspectos significativos.

En el ámbito cultural, además de la creación del Palacio de Congresos y Eventos Culturales “Kursaal” se han realizado profundas transformaciones/rehabilitaciones/ampliaciones de diversos equipamientos culturales centenarios (Teatro Victoria Eugenia, Aquarium, Museo San Telmo... en la línea señalada de reinención constante). En definitiva, un proceso de revitalización cultural creando una oferta extraordinaria que atraiga al turista, pero, también, que conecte con las aspiraciones culturales de la ciudadanía, aportándole una oferta de mayor dimensión que la que podría abordar sin ese público foráneo, e impulsado por colectivos ciudadanos.

En el conocimiento científico y tecnológico, junto con la creación de clústers, Donostia-San Sebastián es sede de 4 universidades y sus respectivos centros de investigación; cuenta con 2 Parques Tecnológicos, parques empresariales y centros pioneros de investigación, como CIC Nagonune, BioDonostia y otros.

En la transformación más reciente, la planificación estratégica ha tenido



Imagen que ilustra el proceso de “reinención” constante de Donostia-San Sebastián.

mucho que ver. Así, en 2002, se inicia una nueva etapa con la elaboración de un Plan Estratégico, con el escenario 2010, en el que San Sebastián propone un modelo asumido/consensuado que introduce una estrategia de desarrollo social y económico ampliando el foco de la actividad económica de la ciudad a la Ciencia y la Innovación en ámbitos en aquel momento emergentes (como las nanociencias, las biociencias, las neurociencias y las Tecnologías de la Información y de la Comunicación). Se impulsa la creación de varios centros en esos ámbitos de investigación, así como se lanza una apuesta por el sector audiovisual del que la ciudad es referente en el ámbito de la exhibición (Festival Internacional de Cine y otros especializados, tal y como hemos señalado con anterioridad). Otro ámbito es el de la gastronomía, muy relacionado con la cultura popular, pero, también, con una

evolución absolutamente innovadora y referente en el mundo. La llamada Nueva Cocina Vasca que surge en los años setenta de la creación de un entorno colaborativo entre los chefs de la ciudad y su entorno, con procesos de innovación reconocidos hoy mundialmente. Todo ello en el marco de una estrategia de internacionalización.

En el marco de esta estrategia, que tiene su continuidad en el siguiente plan (2020), la ciudad presenta su candidatura a Capital Cultural Europea 2016 compitiendo con más de 15 ciudades españolas y logrando su designación en 2011. La capital cultural, además de profundizar en el proceso de internacionalización de la ciudad, reforzando su marcada identidad cultural construida a lo largo de la historia, proyecta una reinención del modelo cultural, incorporando un reto de enorme dimensión que pretende colocar nuevamente a la ciudad en la vanguardia,



Sede de la Universidad de Ciencias Gastronómicas y Centro de Innovación Gastronómica, “Basque Culinary Center”.

introduciendo nuevas formas de construir cultura con fórmulas más abiertas y en sintonía con las nuevas tendencias (laboratorios abiertos –*hirikilabs*–). Además, nace el Centro Internacional de Cultura Contemporánea (*Tabakalera*) y se refuerzan las apuestas por el sector audiovisual mediante la construcción del Polo de Innovación Audiovisual, y del edificio que alberga a la Escuela Superior de Música del País Vasco (*Musikene*).

Fruto de esa estrategia diseñada, se crea la Universidad de Ciencias Gastronómicas y Centro de Innovación Gastronómica, “*Basque Culinary Center*” mediante la colaboración público/privada.

Paralelamente, se ha llevado a cabo actuaciones dirigidas a la transformación del modelo de movilidad, otorgando prioridad al peatón y a la bicicleta sobre los modelos motorizados, y al transporte público frente al privado, con numerosas

actuaciones dirigidas a optimizar la infraestructura existente para reforzar esos usos no contaminantes o que lo reducen notablemente (carriles bus, carriles bici, peatonalización de numerosas calles, recuperación del espacio público y otras acciones dirigidas a mejorar su gestión).

Son algunos ejemplos de lo que se puede hacer desde la ciudad con la ciudadanía. Los modelos de planificación estratégica, en los que se construye ciudad con la participación de los y las agentes socioeconómicos/as de la ciudad junto con las instituciones, incorporan nuevos conceptos que han ido apareciendo estos últimos años (empoderamiento, innovación abierta, cooperación, gobernanza) y permiten construir una visión común sobre la ciudad deseada. Esa visión común de la ciudadanía y las instituciones permite impulsar cambios esenciales para mejorar la calidad de vida de las personas que la habitan.

## Los desafíos del siglo XXI

Donostia-San Sebastián continúa trabajando para construir esa nueva ciudad que emerge en los desafíos de este siglo XXI singularmente los derivados de la equidad en la ciudad, trabajando con profundidad en evitar la exclusión (paliativa, preventiva e inclusivamente). Así mismo, la ciudad está posicionándose activamente frente al cambio climático y sus consecuencias en los modelos de movilidad, alimentación, gestión de los residuos, energías alternativas y eficiencia energética, en los que la ciudad tiene un papel decisivo.

También con los importantes cambios en el empleo derivados de las transformaciones en la industria y en los servicios (aunque no sólo) en los que el Big Data y la interconexión entre máquinas, así como los procesos de robotización y automatización, están suponiendo una modificación sustancial de los modelos utilizados hasta el momento.

Finalmente, el desafío demográfico, con una pérdida de juventud en las so-

ciudad europeas, así como el aumento significativo de la esperanza de vida y la longevidad que plantean un escenario de sostenibilidad muy complicado en un futuro no muy lejano.

Los importantes cambios que se están produciendo en las estructuras laborales, debido a la transformación de la industria y los servicios (robotización, automatización), el progresivo envejecimiento de la población y el aumento de la esperanza de vida de nuestras sociedades son otros de los retos que Donostia-San Sebastián está afrontando proactivamente.

Contraponer a estos desafíos un modelo de ciudad bien definido, y asumido, así como actuar pre y proactivamente, para provocar el cambio, es una tarea esencial. Esta actuación decidida junto con la construcción de un itinerario de Innovación constante en los aspectos esenciales de la ciudad (urbana, cultural, social, ambiental, sectores con alta densidad en conocimiento, etc.) nos permitirá evolucionar mejor y más rápidamente.

# Una mirada práctica de la innovación desde Barcelona

*Anna Majó*



Panorámica del distrito 22@ de inicios de siglo.

Barcelona y la innovación tienen un histórico de relación que muy poca gente discutiría... Pero ¿qué es la innovación? ¿Qué es la creatividad? Y la innovación en ciudades, ¿qué significa?

Esta exposición no pretende en ningún caso dar definiciones sobre innovación, ni adoctrinar sobre modelos de innovación en ciudades, ni examinar de manera exhaustiva las políticas de innovación que la ciudad de Barcelona ha definido e implantado a lo largo de su historia, sino que pretende simplemente explicar,

desde una visión muy personal y basada en experiencias propias, algunos proyectos y estrategias de innovación vividas en esta ciudad y en las que como ciudadana o trabajadora pública he tenido el placer de poder aportar mi pequeño grano de arena.

## **Barcelona y la Innovación. Estrategias**

Barcelona ha estado ligada a la innovación y la creatividad en muchos casos a través de su gente y su manera de hacer.

Hay ejemplos claros en la historia de la ciudad, como Gaudí, Miró o Picasso, pero también referencias mucho más recientes, también ligadas a la innovación y otras nuevas formas de abordar retos, como Messi, Valentí Fuster o Ferrán Adrià.

Cuando nos adentramos en la innovación y la creatividad vinculada a las ciudades, también hay muchos referentes y con enfoques muy dispares, pero nadie negará que ya a mediados del siglo XIX, Ildefonso Cerdà innovó con la planificación urbanística de la ciudad de Barcelona (Pla Cerdà-1859) y que la ciudad todavía disfruta de esa innovación que ordenó las calles, o que, en 1992, con los Juegos Olímpicos, Barcelona dio un nuevo paso adelante y se convirtió en una ciudad nueva, innovando no sólo a nivel urbanístico, sino en su posicionamiento internacional y la relación con su gente.

Pretendo centrar mi exposición en algunas estrategias y proyectos de innovación que permitieron transformar la ciudad de Barcelona y mantenerla ligada a la innovación, como es la transformación urbanística, económica y social del barrio del Poblenou, que la transformó en el 22@Barcelona, el distrito de la innovación (2000).

Pero más allá de la experiencia del 22@Barcelona, la gestión de ciudades es un tema en continua evolución y que cada vez adquiere un peso más relevante debido a, entre otros, el aumento de la población en las ciudades, la limitación de los recursos energéticos, la diversidad social, la explosión tecnológica, las reducciones presupuestarias de muchos gobiernos, etc.

Todos estos cambios obligan a buscar nuevos modelos de innovación (básicamente de innovación abierta) que comportan nuevos modelos de gobernanza, a menudo

basados en la colaboración público-privada-comunitaria y en un nuevo rol del gobierno como dinamizador de ecosistemas, que han definido nuevas estrategias que han llevado a Barcelona por la Barcelona *Smart City* (2011), la Barcelona *i-Capital* (2014-20115), o la actual Barcelona *Digital City* (2016), y que siguen situando a Barcelona en el mapa de la innovación mundial y siendo referente para muchas otras ciudades.

## **Transformación Urbanística, Económica y Social: El caso del 22@Barcelona**

### **¿Qué es el 22@?**

El proyecto 22@Barcelona es un referente internacional de renovación urbana, económica y social. Iniciado en el año 2000, transforma 200 hectáreas industriales obsoletas del barrio histórico de Poblenou de Barcelona, en el Distrito de la Innovación: un distrito productivo destinado a la concentración y el desarrollo de actividades intensivas en conocimiento, en un nuevo modelo de ciudad compacta con elevada calidad para trabajar, vivir y aprender.

Esta iniciativa fue, y sigue siendo, un proyecto de renovación urbana que, siguiendo el modelo de ciudad compacta, ofrece un nuevo modelo de ciudad que pretende dar respuesta a los retos de la sociedad del conocimiento y que recupera la histórica vitalidad económica y social del barrio del Poblenou a través de la transformación de las áreas industriales obsoletas en un espacio de elevada calidad urbana y medioambiental y con actividades de nueva creación vinculadas al conocimiento y a la innovación.

El 22@Barcelona fue en su momento la mayor transformación urbanística del sur

de Europa. Las principales magnitudes previstas eran:

- **Ámbito:** 198,26 ha, 115 islas, 1.159.626 m<sup>2</sup> de suelo 22@, 145.000 m<sup>2</sup> de suelo de equipamiento, 114.000 m<sup>2</sup> de suelo de nuevas zonas verdes.
- **Vivienda:** Se reconocen 4.614 viviendas preexistentes y se prevé la creación de 4.000 nuevas viviendas de protección oficial (25% como mínimo de alquiler). Incremento de puestos de trabajo: 150.000.
- **Inversión del plan de infraestructuras:** 180 millones de euros.

### Los tres pilares del proyecto del 22@Barcelona

Este nuevo modelo de ciudad planteado por 22@ pretende dar respuesta a los retos de la sociedad del conocimiento y se basa en tres pilares:

- Una renovación urbana que recupera el dinamismo económico y social del Poblenou y crea espacios productivos que conviven con viviendas protegidas, equipamientos y zonas verdes que mejoran la calidad de vida y de trabajo.
- Una renovación económica que transforma el distrito en una plataforma científica, tecnológica y cultural que posiciona Barcelona como una de las ciudades más dinámicas e innovadoras en el ámbito internacional.
- Y una renovación social que favorece la interrelación entre los diferentes profesionales que trabajan en la zona, así como la participación de los vecinos y las vecinas del distrito.

Este proyecto inspirado en diferentes casos de estudio internacionales<sup>6</sup> llevó a identificar la tecnología como una oportunidad y un gran motor transformador de ciudades y de sus modelos económicos, así como el vínculo con el urbanismo y la capacidad de generar entornos de innovación en las ciudades (ciudades compactas, infraestructuras de valor añadido, flexibilidad de espacios, etc.).

### 22@, la Empresa

Pero un buen proyecto de innovación y transformación requiere de una gobernanza que asegure el éxito en su implantación. En el año 2000 el Ayuntamiento de Barcelona creó la sociedad municipal 22 ARROBA BCN, S.A.U., con la finalidad de impulsar y gestionar la transformación prevista por el proyecto 22@Barcelona, con la misión de promover la implantación y el desarrollo de contenidos estratégicos en los nuevos espacios creados y favorecer la proyección internacional de la nueva actividad empresarial, científica, docente y cultural del territorio.

La sociedad 22@Barcelona se crea como una organización en red, con un equipo humano multidisciplinar y que colabora con cientos de personas que, de una forma u otra confluyen en cada una de las múltiples actividades profesionales del proyecto.

### Modelo de éxito, estado en 2010-2011 y estado actual

A pesar de algunas oposiciones vecinales iniciales, el 22@Barcelona se ha convertido en modelo de éxito.

Según un estudio realizado en 2010, en los 10 años del 22@Barcelona, se constata-

---

<sup>6</sup> Recogidos en el libro *La ciudad digital*, de Miquel Barceló y Antoni Oliva (2002).

ba que “a pesar de la crisis económica, el 22@Barcelona seguía creando ocupación en los sectores considerados @”:

- Más del 70% del techo industrial ha iniciado la renovación. Apuesta del sector inmobiliario: 60% de los planes aprobados son promovidos por el sector privado. Licencias concedidas para construir 691.291 m<sup>2</sup> de techo para actividad productiva.
- La población residente en el 22@Barcelona también se incrementa un 23% respecto al año 2000 y crece 15 puntos por encima del conjunto de la ciudad.
- 56.000 trabajadores más que en el año 2000, la mitad con formación universitaria.
- Más de 7.000 empresas, comercios y establecimientos están ubicados en el 22@Barcelona, 4.500 de instalación posterior al 2000, donde el 47,3% son de nueva creación, el resto traslados, y un 30% pertenecen a actividades intensivas en conocimiento y tecnología.
- La notoriedad y valoración positiva del 22@ entre los ciudadanos aumenta. Un 57,4% de los barceloneses encuestados conoce el proyecto y un 70%) lo valora bien o muy bien.

Con un cambio de gobierno, en 2013 se disuelve la empresa 22 ARROBA BCN, S.A.U., y las diferentes funciones de la empresa se reubican entre Urbanismo y BIMSA, Infraestructuras y Barcelona Activa, pero la transformación todavía tiene mucho camino por recorrer y las

cifras económicas siguen siendo buenas. En 2015:

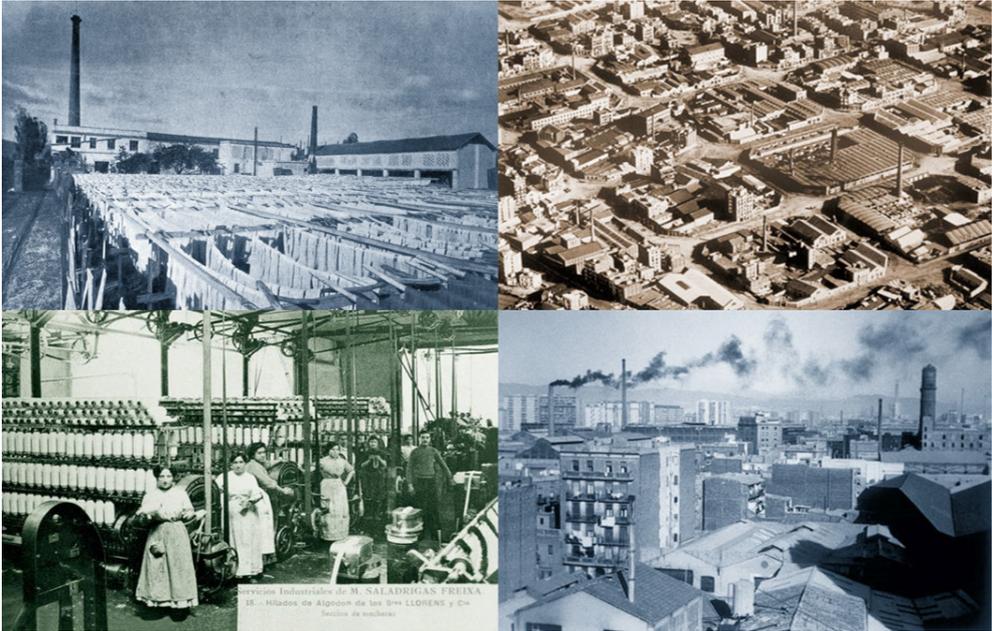
- El número de empresas sigue aumentando, en el orden de un 4% del 2010 al 2012 (a pesar de la crisis) y de un 12% de 2012 a 2015, llegando a 8.223 empresas. La facturación también ha aumentado en estos años, un 2% y 13% respectivamente.
- El número de trabajadores, si bien disminuye un 6% en 2010 y 2012, entre 2012 y 2015 aumenta un 10% hasta situarse en 93.000 personas.

Recientemente, en 2017, se ha constituido una comisión de coordinación del 22@ que retomará algunas de las funciones anteriores.

### Principales lecciones aprendidas

Son muchos los aprendizajes que pueden surgir del desarrollo del 22@Barcelona, pero quizás algunas de las lecciones más claras, extrapolables y aplicables a otras ciudades son que para que un proyecto de transformación tenga éxito debe:

1. Nacer de una necesidad real de transformación (urbana, económica y social).
2. Acompañar la transformación urbanística con una clara apuesta por un programa integral, que defina un modelo económico y social (contenido vs continente).
3. Crear estructuras de gobernanza y comunicación que permitan este abordaje integral, con consenso político y a largo plazo (urbanismo, infraestructuras, modelo económico, perspectiva social).
4. Y, ya incluido en los inicios del 22@ pero con los cambios actuales en la sociedad, un aspecto clave a incor-



1860-1960: Poble Nou, el Manchester catalán.

porar cada vez más y más en transformaciones urbanas: crear espacios para incorporar el aspecto social y participativo de la ciudadanía y otros agentes socioeconómicos que permitan un trabajo en red.

### **Innovación urbana, más allá del 22@Barcelona: Barcelona Smart City, Barcelona i-Capital, Barcelona Ciudad Digital**

Varios modelos teóricos, tendencias, y ejemplos guiaron la definición y la propia evolución del 22@Barcelona. Algunos ejemplos son Richard Florida, con la teoría de las 3Ts, o Henry Etzkowitz, con el modelo de la Triple hélice, entre otros. Desde entonces hasta ahora han aparecido nuevos modelos, otros han evolucionado, la tecnología ha adquirido un papel fundamental en la sociedad y también en las ciudades, se habla de Innovación Abierta y de *Smart City*, entre

otros. Así, más allá de la experiencia del 22@Barcelona, la gestión de ciudades es un tema en continua evolución y que cada vez adquiere un peso más relevante.

No se puede negar que el crecimiento de la población mundial es constante, y que los recursos son limitados. La población cada vez más se concentra en las ciudades. Por lo tanto, las ciudades adquieren un papel fundamental en la calidad de vida de la humanidad, y la innovación y la creatividad tendrán un papel decisivo en el momento de abordar estos nuevos retos.

El concepto *Smart City* o Ciudad Inteligente pretende aplicar la tecnología en pro de objetivos de mejora de la calidad de vida de la ciudadanía y su desarrollo, combinando estrategias de eficiencia y gestión del conocimiento, entre otros. En los últimos años, el fenómeno *Smart City* ha estado muy presente en los discursos de los nuevos dirigentes, así como en el

de las empresas de tecnología y servicios urbanos, incluso entre los ciudadanos. Pero ¿qué es una *Smart City*? No vamos a proponer en este artículo definiciones del concepto, pero lo que es innegable es que hay tendencias mundiales que hacen que las ciudades adquieran un nuevo rol en la economía global, por aspectos como la población concentrada en las ciudades, la sostenibilidad como meta, la tecnología presente en todos los ámbitos, los cambios sociales y las desigualdades crecientes, el alcance de los recursos, los nuevos roles de los gobiernos que introducen nuevas formas de gobernanza más colaborativa, más participativa, donde se dinamizan ecosistemas de innovación, se fomenta la colaboración público-privada-comunitaria y el ciudadano adopta un rol central.

### Algunos de los conceptos habituales que aparecen son:

- *Open Innovation*: La innovación es un concepto compartido, con entradas y salidas y multiplicidad de agentes.
- *Smart City*: Las ciudades inteligentes como ecosistemas complejos donde la tecnología ofrece nuevos servicios y nuevas maneras de gestionarlos y de interacción entre lo público y lo privado.
- *Big Data, IoT* o *Industry 4.0*: La tecnología no sólo revoluciona el mundo empresarial y el tejido económico, sino también los gobiernos y la manera de hacer ciudad. Los datos, el petróleo del siglo XXI, también necesitan una estrategia pública clara y compartida.
- Participación ciudadana, *Sharing economy*, Economía de proximidad,

etc.: El rol del ciudadano activo es demandado y necesario. La economía, y también las comunidades, adoptan un papel participativo, colaborativo y de co-creación en muchos ámbitos donde las políticas *top-down* se substituyen cada vez más por procesos *bottom-up*: (PPPP: *Public-Private+People Partnership*).

Barcelona también ha sabido adaptarse muy bien a estos nuevos retos y oportunidades y ha ido modificando su discurso y su estrategia.

En 2011, la ciudad definió una nueva política de ciudad inteligente (*Smart City*) que le permitió desarrollar nuevos proyectos de innovación urbana donde la tecnología tenía un papel principal y permitía mejorar y crear nuevos servicios urbanos que aportasen más calidad de vida a la ciudad.

La exitosa estrategia *Smart City* de Barcelona permitió a la ciudad situarse en posiciones muy notables de los principales *rankings* de *Smart City* mundiales, como la primera *Smart City* del mundo según Juniper Research (2015), o la cuarta de Europa según Co.Exist (2013), o la primera de España según Id Corporate US (2012).

Además, esta estrategia, y su concreción en algunos proyectos específicos, permitieron que en 2014 Barcelona fuera nombrada Capital Europea de la Innovación (*i-Capital*) por su proyecto integral de innovación con un modelo propio basado en cuatro pilares: Urbano, Negocio, Gobierno y Ciudadanía.

Actualmente, en 2016, con la entrada de un nuevo gobierno, y siguiendo las tendencias, se refuerza el concepto de la innovación abierta y el trabajo por retos en las administraciones públicas, asegurando el trabajo con la cuádruple hélice

(administración, empresa, universidad y ciudadanía), con una política que quiere ir más allá de la *Smart City*, incluyendo nuevos modelos de gobernanza donde el ciudadano adquiere un rol fundamental, se fomentan los procesos *bottom-up*, a la vez que se da una importancia cada vez mayor al vector social y de sostenibilidad.

Bajo estos parámetros se define la nueva política de Barcelona Ciudad Digital, que buscando un acercamiento a la soberanía tecnológica, propone una ciudad “Más allá de la *Smart City*, una ciudad abierta, equitativa, circular y democrática”<sup>7</sup>

### **30 años de Promoción Económica Local. Barcelona Activa. 1987-2017**

No podemos hablar de innovación en Barcelona sin hablar de Barcelona Activa. Barcelona Activa<sup>8</sup>, como agencia de desarrollo económico, ha sido y sigue siendo una pieza clave del desarrollo económico de la ciudad y el fomento de la innovación en Barcelona.

Barcelona Activa ha contribuido enormemente a la transformación del distrito 22@Barcelona en un entorno dinámico, innovador, cohesionado y tecnológicamente líder, con sus políticas económicas y de promoción, así como con espacios emblemáticos tales que la Incubadora de Glorias, creada incluso antes que el propio 22@, o el Cibernárium y la Oficina de Atención de Empresas ubicadas en el edificio Media-TIC, un icono indiscutible de este distrito de la innovación.

Los cambios de este paradigma y los retos globales que se nos plantean tam-

bién llegan al mundo de la empresa y, de hecho, a la sociedad en general, y son un nuevo punto de partida para seguir innovando. Las nuevas tendencias sociales, económicas y tecnológicas son un fenómeno vivo que sirven como inspiración para seguir creciendo y dinamizando el ecosistema y la actividad económica, y a su vez exigen estar al día para no quedarse atrás. Barcelona apuesta por impulsar un modelo económico plural que contemple la diversidad de actores y otras maneras de hacer y crear actividad económica y, por ello, Barcelona Activa, que celebró recientemente su 30 aniversario, sigue adaptando su misión y actividad a las nuevas necesidades de nuestra sociedad:

*“Barcelona Activa es la organización del Ayuntamiento de Barcelona que impulsa la política económica y el desarrollo local para promover la mejora de la calidad de vida de las ciudadanas y los ciudadanos de Barcelona, a través del fomento del empleo, el impulso de la emprendeduría, y la ayuda a las empresas. Respondiendo a las diferentes necesidades de las personas y del territorio y desde una perspectiva de economía plural, que incluye la cooperativa, la social y la solidaria. Potenciando el empoderamiento de la ciudadanía, el reequilibrio entre territorios para lograr un modelo justo de desarrollo económico y de creación, mantenimiento y reparto del empleo”.*

La innovación como concepto no es nada nuevo. De hecho, actualmente, se vive un momento de cierta euforia y se puede correr el riesgo de convertir la

---

7 Ver detalle en [www.barcelona.cat/digital](http://www.barcelona.cat/digital)

---

8 Para más detalles visitar [bcn.cat/barcelonactiva](http://bcn.cat/barcelonactiva)



Estrategias de innovación en la ciudad de Barcelona.

innovación en un cajón de sastre donde todo cabe, pero la innovación no es neutral y se orienta en función de una visión del mundo y, por lo tanto, de unas prioridades y unos intereses.

En Barcelona Activa la innovación se trabaja, desde dos vertientes complementarias: la innovación tecnológica y la innovación social y, como no puede ser de otra manera, aplicando la innovación abierta que nos obliga a trabajar en red dinamizando el rico ecosistema de innovación de nuestra ciudad, tanto a nivel de empresas y *start-ups* como de agentes sociales y comunitarios, universidades, centros de investigación, etc. e incorporando la perspectiva de género. La innovación es cosa de todos y si no es en red no será innovación.

La primera innovación, la tecnológica, permite desarrollar una economía que usa la tecnología como fuente de creación de nuevos productos y servicios, que crea una economía más digital, más verde, una industria más avanzada, y que utiliza las últimas tecnologías, como el *IoT*, *Big Data*, *Cloud Computing*, etc.

Una economía generadora de ocupación que hay que fomentar y hacer crecer.

Pero en este universo, más allá de la disrupción tecnológica, y cuando nos referimos especialmente a las necesidades de producción, consumo, financiación y comercialización y su proximidad con la realidad de los barrios y distritos de la ciudad, nos referimos al segundo tipo de innovación, la socioeconómica. Una innovación en clave social y económica que no está orientada exclusivamente al resultado, sino también al proceso, en la que se busca mejorar y transformar el entorno inmediato con políticas que tengan una mirada próxima a las realidades de los barrios y distritos de la ciudad, que es donde nace y se produce. Una economía que nos acerca a la ciudadanía.

No son dos visiones contrapuestas, sino que existen economías tecnológicas y digitales que buscan el impacto social y la sostenibilidad, de la misma manera que fomentan la participación y la colaboración y también se potencian. Son innovaciones que usan las últimas disrupciones tecnológicas y tecnologías

abiertas para transformaciones a pequeña escala, como por ejemplo del movimiento *maker*, muy extendido globalmente y con un notable liderazgo en la ciudad de Barcelona.

### **Innovación tecnológica**

Barcelona es, sin duda, una ciudad emprendedora. Forma parte de su identidad de ciudad y ha conseguido ser reconocida como un entorno dinámico, lleno de talento, oportunidades y altamente innovador. Como capital mundial de las tecnologías móviles, es también un referente en el sector mobile, atrayendo talento emprendedor que arraigue en la ciudad y ayude a fortalecer el ecosistema local.

Un entorno dinámico es indicador de oportunidades. Barcelona trabaja para que los múltiples eventos que tienen lugar a lo largo del año en la ciudad arraiguen en el tejido local y se traduzcan en oportunidades de negocio, en espacios inspiradores y en plataformas de proyección del talento (MWC, 4YFN, *IoT* o SCEWC, entre otros).

En esta línea, y partiendo de la base de que es importante estar al lado de las *start-ups* y las pequeñas y micro empresas, Barcelona Activa también ofrece recursos para que cuenten con las facilidades y las garantías para poder desarrollar esta innovación. Algunas de las apuestas en esta línea son el Cleantech Camp o la nueva Incubadora Media-TIC.

El Cleantech Camp permite detectar e impulsar proyectos vinculados al ámbito de las energías limpias y ciudades sostenibles, con un itinerario de formación, asesoramiento y apoyo a la creación y el crecimiento de empresas de base tecnológica.

La Incubadora Media-TIC será el primer centro municipal especializado en

empresas de alto impacto tecnológico con proyectos aplicados, prioritariamente, en los campos de la Inteligencia Artificial, el *IoT*, la robótica, las tecnologías espaciales o la nanotecnología, que facilitará la transferencia de tecnología y conocimiento en el mercado, fortalecer de nuevo el ecosistema digital e innovador a la ciudad.

También permitirá impulsar el talento digital y luchar contra la brecha digital, sumándose al resto de medidas de la nueva línea de Economía Digital incluida en el Plan Barcelona Ciudad Digital 2016-2019.

### **Innovación Socioeconómica**

La nueva apuesta de Barcelona Activa por la innovación socioeconómica define una oferta especializada que permita acercar los servicios y recursos a los diferentes barrios de la ciudad, tanto mejorando la provisión pública como empoderando a otros actores que puedan articular nuevas soluciones. Hay margen para innovar utilizando el poder tractor de lo público para facilitar que las empresas sean agentes de cambio. Por ejemplo, dando un nuevo impulso a la contratación pública sostenible definiendo un nuevo y ambicioso abanico de cláusulas sociales y ambientales y fomentando la innovación en la compra.

En definitiva, Barcelona Activa está diseñando, con planteamientos renovados, las políticas de desarrollo local, promoción económica y empresarial, contratación pública, inserción laboral, atención a colectivos en situación de riesgo o de apoyo al comercio de proximidad. Un claro ejemplo será El Far, el nuevo equipamiento de referencia para la innovación socioeconómica que se abrirá en breve en la ciudad.

## Ecosistema Innovación

La innovación abierta ha traspasado el mundo empresarial y ha llegado a las ciudades y a los gobiernos. Por este motivo, es fundamental facilitar sinergias y entornos de colaboración entre grandes empresas, pymes, *start-ups* y personas emprendedoras, así como su interacción con el mundo de la investigación, de las comunidades y la propia ciudadanía, con la administración como papel dinamizador, conector y orquestador de este amplio ecosistema de innovación.

Barcelona Activa también promueve programas de cooperación empresarial en esta línea, como el Synergys, que construye un mercado de cooperación empresarial poniendo en contacto grandes empresas con pymes y *start-ups* y apostando por la

innovación como vía de crecimiento. Los programas de Mentoring también son un marco ideal de contacto entre empresarios y directivos de compañías de referencia con emprendedores y pymes de la ciudad y ayudan a la dinamización y cooperación dentro de este ecosistema.

Barcelona también es pionero en iniciativas de co-creación de políticas públicas con la ciudadanía, que permiten acercar la política a los ciudadanos y ciudadanas, y hacer que la innovación sea cosa de todos. El referente es *Decidim.Barcelona* pero también hay iniciativas a escala más pequeña como la realizada en el piloto de distrito *Maker* en Poblenou.

La innovación no para nunca. Barcelona es un referente en innovación y sigue reinventándose.

Este artículo fue publicado en el volumen 6 de la Colección Ciudades Creativas (2016) de Fundación Kreanta correspondiente a las VIII Jornadas sobre Ciudades Creativas organizadas por la Fundación Kreanta del 4 al 6 de noviembre de 2016, en Valparaíso (Chile).

**CC**

**K**

**Visiones**



## Ciudades con alma

Montserrat Domínguez



Intervención de Montserrat Domínguez en el acto inaugural de las Jornadas Ciudades Creativas en Irun (octubre 2017).

El texto que reproducimos a continuación es la intervención de Montserrat Domínguez en el acto inaugural de las Jornadas Ciudades Creativas Kreanta del 2017 que se desarrollaron en Irun en el marco del proyecto europeo transfronterizo Rutas Singulares.

Los seis socios del proyecto son las ciudades de Irun y Barakaldo (Euskadi), las ciudades de Tournefeuille y Foix (Occitania / Región Pirineos-Mediterráneo), la ciudad de Sant Just Desvern (Cataluña) y la Fundación Kreanta. El proyecto Rutas singulares cuenta con el apoyo del programa de cooperación territorial INTERREG V-A de la Unión Europea.

Arratsalde On / Buenas Tardes

Gracias por invitarme... y por permitir a esta periodista salir de la cámara de presión en la que se ha convertido la actualidad en las últimas semanas.

Cuando Félix Manito me llamó le contesté con toda sinceridad: y qué pinto yo aquí.

Me dijo que quería una mirada externa. Vosotros sois los especialistas... Y yo, una simple periodista generalista... Me presento.

Llevo 30 años trabajando como periodista, 15 de ellos en televisión; pero también en radio, y en prensa escrita. He trabajado como redactora, como directora de informativos, y directora



Actividad del proyecto Rutas Singulares en Tournefeuille.

de programas de actualidad. He hecho miles de entrevistas, miles de horas de información y de debate en directo.

Lo que supone que mis conocimientos son variados y extensos.

Incluyen tanto política nacional como internacional; Economía, macro y micro; Alta cultura y cultura pop, lo que engloba música, arte, arquitectura, diseño, ideas, literatura...

También tengo conocimientos sobre ciencia, física, astronomía, sanidad, nutrición, transporte, turismo, fiestas regionales, y como no, gastronomía.

Como periodista generalista soy una gran conocedora de crisis, conflictos armados, étnicos y religiosos; sobre migraciones y globalización, sobre cambio climático y sostenibilidad. Pobreza y hambre y exclusión. También sobre los grandes desafíos de nuestro tiempo: desigualdad social, robotización, empleo, desempleo, autónomos y jubilación.

Sé sobre feminismo y micromachismos; sobre violencia de género, acoso sexual y acoso escolar.

Desde hace cinco años y medio, dirijo un medio digital, *El HuffPost*. Así que en este tiempo he añadido a mis conocimientos Internet, Facebook, Twitter, Instagram,

Snapchat y otras redes sociales; algoritmos, memes, *hackers*, virales, *clickbait*s y *fake news*, aplicaciones, TICS, Internet de las Cosas... y *Smart Cities*, por supuesto.

Últimamente, sin embargo, me dedico a profundizar en conceptos como nación, derechos históricos, estado de derecho, democracia, legalidad, legitimidad, derecho a votar, derecho a la autodeterminación, constitucionalismo, unionismo, independentismo, soberanismo, secesionismo, sedición, traición, rebelión.

Supongo que habéis entendido el mensaje. Sé tanto de tantas cosas que mis conocimientos, en realidad, son nano moléculas de conocimiento, pura superficie. No sirven para mucho, salvo para tener una visión global, y entender cómo todo está interconectado. No sé si es mucho o es poco.

Yo no puedo aportaros hoy más que una visión externa de lo que os reúne aquí: los retos que afrontan ciudades pequeñas y medianas, con todo lo bueno y lo malo que tiene la cercanía a grandes capitales.

A través de la cooperación, buscáis los caminos para reforzar vuestra identidad. Queréis ser atractivas para los visitantes, pero sabéis que el reto es más ambicioso aún: ser lugares que la gente quiera habitar,



Actividad del proyecto Rutas Singulares en Barakaldo.

no ciudades satélites o dormitorio. Tenéis el reto de atraer talento y creatividad, de mantener vivo el tejido humano... para no perder personalidad propia. Para no perder alma.

La personalidad y el alma son conceptos tan intangibles como valiosos.

Y lo sé bien porque el medio que yo dirijo también es un periódico digital pequeño –ahora ya mediano–, que compite en el mundo salvaje de los medios de comunicación, con rivales mucho más grandes y potentes, pero también con muchos otros colegas que han surgido en los últimos años al calor de las nuevas tecnologías. Tecnologías que han abaratado las carísimas estructuras que antes eran necesarias para publicar un periódico en papel –y distribuirlo–, obtener una licencia de radio o televisión –y los medios de producción para emitir.

Así que sí: somos pequeños, aunque ya no tanto, porque en cinco años hemos conseguido una legión de lectores fieles

que no deja de crecer. Y creo que la clave es encontrar una voz propia. De nuevo: la personalidad. La autenticidad.

El pasado fin de semana leía esto en *El País*:

*“El ayuntamiento de Ámsterdam prohíbe la apertura de más puntos de venta de dulces, helados y recuerdos en la zona de los canales y sus alrededores. Los comercios tradicionales han quedado desplazados por cientos de comercios dedicados a vender souvenirs, entradas para paseos en barcos por canales, helados y dulces. Muchos dulces: hace cinco años había 30 heladerías, ahora hay más de un centenar. Tienen miedo a que el barrio pierda totalmente su carácter. Si ahora hay 18 millones de pernoctaciones anuales, las previsiones hablan de 25 millones en los próximos siete años.”*

Este verano, en Palma o en Barcelona, hemos visto las primeras tensiones desa-



Actividad del proyecto Rutas Singulares en Sant Just Desvern.

tadas por la turismofobia. Los visitantes, los apartamentos turísticos, cambian el panorama económico y humano. Desaparecen los alquileres asequibles para los ciudadanos porque son más rentables los turísticos. El centro se despuebla, y su lugar lo ocupan comercios dedicados única y exclusivamente a deleitar a los visitantes. Bares y restaurantes bien con menús baratos y malos –como el *fast food* ‘paellador’– o bien restaurantes con estrellas Michelin para los más pudientes.

Todos hemos podido comprobar cómo a veces, al pasear por una gran calle comercial de una gran ciudad en Europa, es imposible saber dónde estás. Las mismas franquicias, las mismas marcas: de comida o de ropa o de complementos. Los mismos estudios de arquitectos haciendo edificios insignia que carecen del más mínimo sabor local. Todas parecen idénticas, el mismo *mall* norteamericano.

Y, efectivamente, las ciudades pierden así su sabor.

Pierden autenticidad. Pierden el alma.

Se puede establecer un paralelismo con lo que ha ocurrido con los grandes medios de comunicación de masas.

Obligados a crecer cada día más, se han convertido en organizaciones muy jerarquizadas, sometidas a demasiados peajes ideológicos y económicos, y se han ido alejando de la gente. Cuando se produjo la gran confluencia entre la reciente crisis económica y la transformación digital, la tormenta digital pilló a estos grandes dinosaurios ensimismados, y tardaron en darse cuenta que sus lectores, su audiencia, había perdido la confianza en ellos. ¿Por qué? Porque habían perdido su alma. Su autenticidad.

Ha sido una oportunidad para nosotros, medios más pequeños, más cercanos a la calle: hemos venido a revolucionar el gallinero. Competimos con rivales mucho más grandes y potentes, con muchos más medios, pero también menos ágiles a la hora de dar respuesta a una realidad que cambia a velocidad de vértigo. Utilizamos otro lenguaje. No nos importa equivocarnos...

Cuando arrancamos en *El HuffPost*, nadie utilizaba *Facebook* para informarse: ahora es la principal fuente. Apenas había vídeo: hoy es la estrella. Los grandes medios recelaban de la interactividad



Actividad del proyecto Rutas Singulares en Irún.

con los lectores. No querían saber nada de cifras, de audiencias, ni de periodismo ciudadano: les parecía una violación de los principios sagrados del periodismo. Nosotros hemos fomentado la colaboración con los lectores: les escuchamos, les respondemos, sabemos lo que leen, nos preocupamos por ofrecerles más y mejores contenidos de aquellos que nos reclaman. Y les pedimos que sean nuestros ojos, allí donde no llegamos.

Por ejemplo: turismo y viajes, y gastronomía. Es un auténtico *boom*. Gracias a los vuelos *low cost*, la gente viaja más que nunca. Pero los periodistas ya no somos los prescriptores, como ya no lo son los críticos gastronómicos o cinematográficos. Ahora la gente quiere escuchar recomendaciones no de los expertos, sino de otros como ellos.

Un ejemplo: ayer, León fue nombrada capital española gastronomía 2018. En *El Huffpost* hemos pedido por redes sociales ayuda para que los leoneses nos cuenten sus recomendaciones. Nos envíen fotos.

También colaboramos con otros medios: Tripadvisor, Minube, CasasRurales, con Rumbo, Skyscanner. A los medios tradicionales les cuesta mucho, a nosotros, nos encanta. Ellos también producen mucho y buen contenido, ¿por qué no compartirlo?

Nos encantan las encuestas que invitan a la participación, y creamos rivalidad... en el mejor sentido posible. Hacemos muchas preguntas a nuestros lectores. ¿Cuál es la mejor catedral? ¿La mejor plaza de pueblo? ¿El mejor pintxo?

Escuchando a nuestros lectores, entendemos que ahora el concepto de 'escapada' es importantísimo. Nuestra audiencia quiere recomendaciones sobre viajes cortos, rutas senderismo... Quieren, sobre todo, descubrir lugares donde no se sienten turistas, sino un ciudadano más.

Todo esto se resume en algo importante: escuchar, y dar voz, y tener audacia para probar fórmulas nuevas que rompan los esquemas establecidos. Nosotros lo hemos hecho también con los blogs, en los que artistas, estudiantes, escritores, científi-



Actividad del proyecto Rutas Singulares en Foix.

cos, activistas, aficionados al cine, o a la historia, o al teatro escriben, en primera persona.

Esto también fue una ruptura, y nos cayeron muchos palos por ello. ¿Cómo va a escribir alguien que no es un periodista profesional, o un experto, un académico? La opinión en los medios tradicionales estaba reservada –y lo sigue estando– a ellos... Al romper ese esquema, el resultado es un medio más plural y mucho más rico.

En el fondo, no es muy diferente a la forma en la que muchas ciudades, Irun entre otras, han puesto en marcha presupuestos participativos, y fomentando

que la gestión de la ciudad no sea algo exclusivamente de los equipos municipales. Porque no se puede prescindir de las ideas, el talento, el conocimiento de los vecinos. Porque es una manera de reforzar los vínculos de los vecinos con su ciudad, y no relegar su participación a que voten una vez cada cuatro años.

Éste es el enorme potencial que yo veo en ciudades como las que representáis aquí. Ser más pequeño te permite una capacidad de maniobra, de reacción, de audacia, que las ciudades grandes no tienen.

Para no perder la personalidad. Para no perder el alma. Para ser auténticas.

Gracias a todas. A todos.

Ponencia del acto inaugural de las IX Jornadas Internacionales Ciudades Creativas Kreanta-Rutas Singulares coorganizadas por Fundación Kreanta y el Ayuntamiento de Irun del 18 al 20 de octubre de 2017.

**CC  
K**

**Tendencias**





Imagen promocional de Gaborone, la capital de Botswana, uno de los países en África con mayor crecimiento ordenado.

### **Co-city**

Me permito hacer una reflexión sobre la idea de lo que puede ser una ciudad en el futuro, una Co-city.

#### **Necesito explicar tres cosas:**

La primera es ¿qué está ocurriendo en el mundo de las ciudades? Básicamente, las ciudades son el lugar donde los humanos viven. Actualmente, cada semana más de un millón de personas se traslada a una ciudad en el mundo; esto es un fenómeno único en la historia, y se cree que este fenómeno va a continuar hasta el año 2050.

Si miramos las listas de las 25 ciudades más importantes del mundo, hay muchos rankings distintos, según cual sea la métrica, y no sólo fijándonos en su Producto Interior Bruto. A lo mejor

resulta que un criterio muy importante de ciudad es donde haya gente muy joven. Hay ciudades que decaen casi sin poder hacer nada: Detroit, Cleveland, Búfalo y, en cambio, ciudades que nadie sabe donde están, pero que están creciendo, como por ejemplo Gaborone, la capital de Botswana, uno de los países en África con mayor crecimiento ordenado, aunque cuando nos hablan de Botswana lo asociemos al subdesarrollo. Es decir que tenemos una concepción todavía muy antigua de las ciudades en crecimiento del mundo.

La segunda cosa interesante es que parece que ciudad es igual a sistema muy complejo, y es verdad. El libro: *Aerotrópolis. The way we'll live next*, de John D. Kasarda y Greg Lindsay, habla de las ciudades

como algo que se construye alrededor de un aeropuerto. Es decir, las grandes ciudades del mundo son básicamente aerotrópolis, el aeropuerto es el que da sentido a una ciudad porque básicamente lo que ha definido las ciudades es el transporte: que sea fácil moverse de un lugar a otro, que esté al lado de un río, que esté al lado de un mar y, hoy, que tenga un aeropuerto. Y eso significa básicamente que se necesita una visión de las ciudades, hoy, como sistema complejo que tiene que ser gestionado desde una inteligencia muy complicada, es decir la ciudad como una máquina que debe ser gestionada de forma inteligente.

Si añadimos el hecho de que hoy ya en el mundo hay 33.000 millones de etiquetas de radiofrecuencia y que eso va a ir incrementándose, es decir que todo objeto de la tierra va a estar conectado tarde o temprano y que eso es otro tipo de ciudad no física, no geográfica, sino puramente digital, es lógico que estemos hablando de la necesidad profunda de la planificación. Es decir, esto es inmanejable sin algún tipo de inteligencia, sin algún tipo de planificación. Y, es curioso, que cuando se habla de ciudad, hoy, se habla de *smart city*, de una ciudad donde existe software, que permite gestionar la complejidad como una gran máquina. Pero la realidad es que lo realmente importante para una ciudad es más la adaptación a las condiciones cambiantes que realmente la planificación, es decir, saber si realmente la planificación es suficiente para poder gestionar sistemas muy complejos. Las ciudades crecen, complicadas, son “monstruos”, vamos a tener megalópolis por todas partes. La primera opción que surge es: planificar, implantar un sistema inteligente, vamos a poner mucha tecnología para resolverlo.

Segunda idea: hace un año, más o menos, después de darnos cuenta de que habíamos tenido una cierta función de referente en innovación en empresas españolas, me hice la pregunta de dónde venían las próximas grandes ideas, o sea las ideas que las empresas van a necesitar en los próximos años. Y llegué a la conclusión, por pura observación de mi entorno, que las cosas iban a venir de lo siguiente: hay un producto que está en el mercado, bastante incipiente, se llama *Issimo*, es una bebida de café vendida en latas. Cuando ves el producto te recuerda a una *Coca-Cola*, y no es extraño porque esto es un acuerdo entre *Illy* y *Coca-Cola* para lanzar este producto al mercado. Hablamos de la conjunción, la intersección de dos empresas aparentemente en el mismo sector, que no es el mismo, puesto que el modelo de distribución de *Coca-Cola* es uno, el modelo de distribución de *Illy* en cafeterías es otro, pero que se ponen de acuerdo para hacer un producto que no existe en el mercado. Este es otro ejemplo muy interesante: alguien que sabe de deportes, que es *Adidas* y alguien que sabe de auriculares que es *Sennheiser*, lanzan un producto al mercado que son unos auriculares para deportes acuáticos, es decir ni el uno ni el otro lo pueden hacer solos porque cada uno tiene una parte del conocimiento. Es la metáfora exacta de lo que está ocurriendo. Son productos nuevos que son resultado de la combinación, de la intersección de conocimiento.

Otro ejemplo que se ha visto en España es un automóvil, *Skoda*, cuyo interior está diseñado por *Imaginarium* ¿por qué? porque ¿quien mejor puede diseñar el interior de un automóvil familiar que alguien que, como *Imaginarium*, se gana la vida precisamente entendiendo lo que necesita una familia con niños de menos



Wunderland: la ciudad en miniatura más grande del mundo.

de ocho años? Es insólito desde el punto de vista de la historia de los negocios que dos empresas de sectores tan distintos se pongan de acuerdo para hacer algo para resolver los problemas de la humanidad. Dos ejemplos más, de mayor complejidad: Kalundborg es un parque tecnológico empresarial en Dinamarca, basado en la simbiosis como clave del proyecto. Todo residuo de una empresa es utilizado como materia prima por otra de las empresas del parque, con el objetivo que el residuo sea cero: es el primer parque simbiótico, sostenible del mundo. Esta colaboración entre empresas de distintos sectores no tenía ningún sentido antes, lo tiene ahora con la presión por sostenibilidad que tenemos. Un último ejemplo para que se vea que no estoy hablando de latas, de coches, sino que estoy hablando de todos los sectores de la economía. Hay un proyecto americano que se llama *Upro-mise*, que se podría considerar también de emprendimiento social; consiste en una red de empresas que colaboran entre ellas para que cualquier compra realizada en sus establecimientos se convierte automáticamente en un descuento que

se materializa en una cuenta de ahorro para que tus hijos vayan a la Universidad. Este es el mundo al que vamos, un mundo en el que las intersecciones son cada vez más frecuentes.

Nuestro proyecto consistió y consiste justamente en facilitar estas intersecciones de forma sistemática, que no ocurran por casualidad, sino que alguien hace que estas intersecciones ocurran. De una forma mucho más concreta, nuestro proyecto consiste en convertir proyectos improbables en realidades viables, es decir que dos empresas que no tienen nada que ver se encuentren para hacer algo aparentemente loco desde la perspectiva de cada uno pero que al final da un resultado. En términos económicos, lo normal en un sector es establecer una relación vertical, los del mismo sector se encuentran, hablan, definen, o sea un cluster. Aquí estamos proponiendo otro eje totalmente distinto que es un eje intersectorial. Y, el resultado que nosotros buscamos es esta combinación, con la metáfora de que la competición inteligente del futuro es la colaboración, no es que colaboración y competencia sean antítesis sino que la



### Norte de Jutlandia

El Norte de Dinamarca es casi una isla, separada del resto de Jutlandia por el enorme fiordo de Limfjord. Al norte, aparece el mar por todas partes: el Mar del Norte hacia el oeste y el Kattegat, al este. El aislamiento produce una luz muy especial y hay más horas de sol aquí que en otros lugares de Dinamarca. Unas vacaciones aquí te brindarán un paisaje hermoso, pero duro, con playas de arena blanca interminables, dunas, acantilados, páramos y bosques. El viento del oeste hace inclinar los árboles, pero la zona que rodea Limfjord es más suave y reparada del viento, con colinas y campos fértiles, estrechos pequeños, ensenadas y bahías.



Promoción turística de la costa de Jutlandia en Dinamarca. Este territorio ha convertido “el problema del viento” en su principal activo y factor de atracción.

colaboración del futuro es la competencia inteligente, competir inteligentemente colaborando unos con otros es el tipo competencial al que vamos. Un modelo económico completamente distinto del actual que nos ha llevado donde nos ha llevado.

Utilizaré una metáfora de la física que ayuda mucho a entender en el discurso de ciudades con el que voy a acabar. Dos partículas de la misma carga eléctrica se repelen: por ejemplo, dos protones se repelen, sin embargo la estructura de la materia se basa en átomos, en el núcleo del átomo justamente hay protones allí juntitos ¿cómo puede ser que los protones estén juntitos ahí si tienden a repelerse? pues porque algo ha puesto suficiente energía en el sistema como para que se acerquen suficientemente los protones, que aparezca lo que se llama la fuerza fuerte que les mantiene unidos porque es más fuerte que la repulsión electromagnética. Esto es exactamente lo que necesitamos.

Necesitamos poner energía para que agentes que se repelen como las empresas y las personas en muchas situaciones, se junten y que se gusten tanto para que no haya quien las separe. Es decir, hay que romper las reglas de la competencia a través de estímulos de colaboración que hagan que aparezca una fuerza fuerte que las mantenga unidas y ese es el futuro de las ciudades.

El futuro de las ciudades es crear estas condiciones. Cuando se habla de ciudades, se habla hoy de *smart cities*. Parece que el futuro de las ciudades sea poner tecnología para que gastemos menos agua, para que los semáforos sean inteligentes y para que encontremos fácilmente una plaza para aparcar cuando la necesitamos, sin tener que dar tres vueltas a la manzana. Todos estaremos encantados con una ciudad inteligente en donde todo sea más eficiente, pero el problema es si esto es suficiente para el futuro de nuestras ciudades. Yo creo que es una condición necesaria que

una ciudad sea inteligente desde la tecnología, pero no es suficiente. Tenemos muy cerca, en nuestro imaginario, algo muy parecido que es la relación entre el hardware y un sistema ¿el hardware es lo que hace que un sistema funcione? No, hardware sin software no se consigue un sistema, es decir:

### **Infraestructura x Como usar la infraestructura = Sistema viable**

¿Cual tiene que ser entonces el producto de una *smart* para que dé una ciudad del futuro? ¿Por qué hay que multiplicar la inteligencia de una ciudad, sus sistemas, para que la ciudad sea realmente una ciudad interesante desde el punto de vista humano? Cuando uno va para atrás y lee los documentos iniciales, seminales sobre la comprensión moderna de lo que es una ciudad, se da cuenta de que muchos de los estudiosos de la época de los años cuarenta, cincuenta, etc. dan siempre mucha importancia al hecho que una ciudad es un mercado, un lugar donde la gente se encuentra para intercambiarse cosas, básicamente para intersectar. Hay un discurso que dice que el futuro de la ciudad consiste en movilizar sus activos. Voy a poner dos ejemplos: una ciudad como Hamburgo es una ciudad con un gran puerto, el mayor puerto de Europa casi tan grande como Rotterdam, pero resulta que en Hamburgo hay muchos activos insólitos: como, por ejemplo, la mayor maqueta de tren de Europa. Esto es algo que en el discurso convencional parecería una tontería, sin embargo es un activo importante de la ciudad que atrae a miles de personas cada año. Otro ejemplo pintoresco: en la costa de Jutlandia en Dinamarca, hay varias ciudades preocupadas por “el problema del

viento”, cuando, precisamente, su activo es el viento! Es decir, deben convertir esa región en “la capital del viento del mundo”, facilitar cualquier actividad en la que se necesite viento. Una ciudad tiene que saber interpretar sus activos y utilizarlos, pero sobre todo, tiene que conectarlos, poner en colaboración todos aquellos agentes que históricamente han estado allí, pero que, sin embargo, no se han conectado porque cada uno iba por su lado, no se puede seguir permitiendo que los activos de un territorio vayan cada uno por su lado.

Última idea ¿realmente es sostenible una sociedad en la que el elemento fundamental es la economía, que es básicamente una infraestructura y es básicamente un hardware? ¿es algo que necesitamos para que el sistema funcione? No. Necesitamos una cultura. Es decir, sin una cultura que multiplique a una economía, no hay sociedad. A lo largo de la historia, toda sociedad que básicamente ha dado un sistema económico y no una cultura para utilizarlo no ha podido sobrevivir, de hecho, muy pocas culturas han podido sobrevivir. En estos momentos, todo el discurso de emprendeduría que hay en España o en Europa pone mucho énfasis en la idea de la economía, es decir vamos a crear espacios donde los emprendedores vayan, vayamos a crear lugares donde puedan tener su oficina los emprendedores, realmente lo que falta es una cultura. Eso es lo que hace Pericles por ejemplo. Sin una cultura no haces nada. Otro caso en Europa muy interesante es Roundabout, una especie de parque tecnológico y científico que se ha creado de manera espontánea en el East End londinense. Por el hecho de que es barato tener un espacio allí, han aparecido como setas innovadores, emprendedores sobre todo

The  
Economist

World politics

Business & finance

Economics

Science & technology

Culture

London's high-tech start-ups

# Silicon Roundabout

A patch of east London has quickly become a world-class technology hub. Britain's government has taken an interest; others might too

Nov 25th 2010



Artículo de *The Economist* sobre Roundabout, una especie de parque tecnológico y científico que se ha creado de manera espontánea en el East End londinense.

de sectores digitales. Un ejemplo de que gracias a que aparece una cultura de gente emprendedora el resultado es una sociedad que puede ser transformada. El semanario británico *The Economist* habla del “Silicon Roundabout” y dice que la gente va allí por esa mezcla de lo bohemio, de cómo se puede vivir en ese barrio, y de cómo *start ups* y emprendedores, crean su propio ecosistema de soporte y de felicidad, de diversión, y de encuentros con el objetivo de colaborar y de conectarse. Por lo tanto ¿cuál es la conclusión? ¿el futuro de las ciudades es ser inteligentes? Una ciudad extraordinariamente bien planificada desde el punto

de vista de los sistemas no va a servir de nada. Una ciudad necesita ser al mismo tiempo colaborativa:

## Hardware x Software = Sistema o Economía x cultura = Sociedad

Una ciudad inteligente desde de los sistemas y colaborativa desde la gente va a hacer que una ciudad sea humana. Por lo tanto, el futuro de una ciudad es una ciudad donde exista la colaboración en dos sentidos: queremos una ciudad donde miles de intersecciones entre empresas ocurran, y una ciudad donde miles de situaciones sociales como estas ocurran.

Ciudades donde se cree economía desde la intersección, donde se resuelvan los problemas desde la intersección de los emprendedores sociales. Una ciudad, desde mi opinión, que no sea capaz de conectar a sus agentes es una ciudad que va a morir, que va a ser absolutamente estéril porque la economía del futuro es una economía de la colaboración. Por lo tanto, lo que queremos es una co-city. Una ciudad en donde los protones, que tienden a irse se junten y se creen relaciones estables que tengan una cuestión de futuro. Curiosamente he utilizado la misma metáfora que usa

Ashoka muchas veces, la idea de que efectivamente una ciudad lo que tiene que ser es un árbol pero no simplemente seco, sino vivo, donde todas las hojas están relacionadas con todas las hojas y precisamente el árbol depende de todas ellas al mismo tiempo. El mensaje que he querido transmitir es que creo que se necesita urgentemente un nuevo discurso de ciudad en el que en lugar de hablar de las capas de infraestructura y tecnología, se hable de cómo se crean las condiciones para que los agentes se combinen de forma eficiente para generar nueva economía.

Este artículo fue publicado en el volumen 4 de la Colección Ciudades Creativas (2012) de Fundación Kreanta correspondiente a las IV Jornadas sobre Ciudades Creativas organizadas por la Fundación Kreanta del 24 al 26 de noviembre de 2011, en Madrid.

**CC  
K**

**Experiencias**



# Las factorías artísticas en Ámsterdam

Jaap Schoufour



Imagen de una factoría artística insertada en la web del Bureau broedplaatsen en Ámsterdam.

## Espacios para creadores

En el año 2000, tras el desalojo de los almacenes situados en la orilla del Ij, la ciudad de Ámsterdam comenzó a implicarse en un plan de vivienda asequible para creadores. El Ayuntamiento, consciente de la importancia que esta escena alternativa tiene para el desarrollo y la imagen de la ciudad, creó el proyecto *Broedplaats Amsterdam*, dotado con 22 millones de euros, de cuya ejecución se encargaría un ente local, el *Bureau Broedplaatsen*. La iniciativa, de carácter temporal, contaba con un objetivo claro: la creación de 1.400 a 2.000 talleres.

Desde entonces, se han creado en unos cincuenta puntos distintos –antiguos astilleros, escuelas, plantas industriales y locales de oficinas– diversas factorías artísticas o *broedplaatsen* que, en términos cuantitativos, constituyen cerca de 2.500 espacios de unos 105.000 m<sup>2</sup>. En los *broedplaatsen*, cerca de dos o tres mil creadores, artesanos y empresarios dedicados a la cultura o al ocio y la restauración han encontrado un modo de trabajar, relacionarse, relajarse e incluso vivir.

La creatividad de una ciudad reside en sus gentes. Las gentes, y no las ciudades,

son creativas. Las gentes se expresan y ponen en circulación su creatividad, y también la reciben, convertida en una gran variedad de productos, servicios o formas de inspiración. En consecuencia, la cuestión de las ciudades creativas se reduciría a dar espacio a los creadores.

En Ámsterdam, este proceso parte de unas características muy peculiares, enraizadas en el desarrollo del movimiento *squatter*, la presencia de un centro histórico monumental, el hecho de que la escena artística se haya convertido en el corazón cultural del país, además de ciertos rasgos –como la tolerancia respecto al sexo y las drogas– que la distinguen del resto de los Países Bajos y el extranjero.

El movimiento *squatter* comenzó en la década de 1970. Dejando de lado a los sectores más o menos violentos, parte del proyecto *Broedplaatsen* se centró en la organización de los edificios ocupados. Los grupos involucrados mostraron la capacidad de actuar de manera ordenada de acuerdo con las nuevas premisas y según sus propios criterios. Todos los miembros vivían y trabajaban juntos, compartían el cuidado de los niños, se ocupaban de la reconstrucción de los edificios, gestionaban restaurantes veganos e incluso tomaban parte en extrañas acciones y *performances*. En resumen, desarrollaban una nueva forma de gestionar un espacio que resultaba desconocida –y poco creíble– para la Administración. Sea como fuere, el proyecto *Broedplaatsen* aún pugna por facilitar tales iniciativas.

Ámsterdam y su casco histórico responden a un esquema urbano centralizado. Las áreas más densas y populares corresponden al anillo erigido en el siglo XVII, con sus miles de casas y almacenes de grandes dimensiones. Vivir y trabajar en esa zona es caro. El movimiento *squatter*

tomó antiguas fábricas y almacenes del interior así como de las áreas residenciales construidas en el siglo XIX alrededor del centro. De este modo, se ha dado una mezcla excepcional de viviendas lujosas, costosas oficinas para el sector de las finanzas y las comunicaciones y locales ocupados. Pese a que el aburguesamiento de Ámsterdam es evidente, nunca ha sido tan estricto como en Londres y París. La mezcla de lo popular y lo elegante, de lo comercial y lo social, continúa siendo una de las premisas del proyecto *Broedplaatsen*. Nos hemos esforzado mucho por facilitar una iniciativa cultural no comercial en el centro de la ciudad.

Basado en tales premisas, el proyecto *Broedplaatsen* prosigue su actividad en Ámsterdam, tal como lo demuestra el Programa 2008-2012, aprobado por el Ayuntamiento en octubre de 2008. El objetivo principal de esa nueva fase se centra en mantener y consolidar la “aldea global” de Ámsterdam como una ciudad diversa, creativa y dinámica, de ahí que sea necesario incorporar a la infraestructura creativa urbana nuevos espacios de coste reducido así como lugares públicos, incluidos clubes y restaurantes. Tales instalaciones proporcionan las condiciones esenciales para que puedan instalarse en Ámsterdam nuevos creadores, artistas y empresarios culturales que carecen de medios para acceder a viviendas o lugares de trabajo. Los licenciados en las facultades y academias de Bellas Artes –ya sean holandesas o extranjeras– que desean venir a Ámsterdam constituyen una bocanada de aire fresco para la creatividad de esta ciudad. Quieren iniciar sus carreras profesionales allí por diversas razones. En Ámsterdam pueden encontrarse clientes, socios, proveedores, así como centros educativos, oficinas



El autor del texto, Jaap Schoufour (tercero por la derecha) con su equipo del Bureau Broedplaatsen.

de representación y salas de exposición. Todo está relacionado. La presencia de creadores jóvenes atrae a firmas ya consolidadas que buscan nuevos talentos y que pueden convertirse en clientes o posibles empleadores. El ambiente que se palpa en *pubs*, calles, tiendas, teatros, clubes y demás es muy especial gracias a los jóvenes creadores. Las empresas ya consolidadas, se dediquen o no a la creación, se muestran atentas a los deseos de sus empleados por trabajar en Ámsterdam –vivan o no allí– y disfrutar de su gran oferta de ocio y cultura.

*Broedplaatsen* no solo brinda un espacio a los artistas y creadores, e incentiva las actividades económicas derivadas: también posee un gran valor social. Vecindarios con problemas económicos y de convivencia (violencia callejera, viviendas en mal estado, etc.) se han beneficiado de este programa. En las

áreas residenciales menos populares de Ámsterdam, como los suburbios del oeste y el sureste –ocupados en su mayoría por inmigrantes mediterráneos en un caso y por africanos, antillanos y surinameses por otro–, el establecimiento de una factoría artística puede aportar una vitalidad y diversidad mayores a la comunidad local. Con la ayuda de los creadores, resulta más sencillo unir fuerzas para impulsar iniciativas vecinales y municipales. Una factoría artística puede convertirse en un nexo para todo tipo de producciones culturales, incluidas las actividades artísticas comunitarias. Por muchas razones, un número creciente de artistas y colectivos artísticos reconoce las ventajas que entraña esta manera de establecer vínculos con la comunidad.

Para la ciudad y las autoridades municipales, así como para los promotores y las corporaciones de la vivienda, el estable-

cimiento de una factoría artística es muy positivo. La presencia de artistas puede mejorar la imagen de la zona y acrecentar el interés por comprar o alquilar una casa allí. Si todo ello repercute en un incremento de los precios de los inmuebles, ni que decir tiene que los artistas preferirán que sus talleres continúen siendo asequibles a largo plazo. Para conseguirlo, es preciso firmar acuerdos entre los promotores y las corporaciones para que colaboren con el desarrollo de las factorías artísticas. Así lo hizo el programa *Broedplaatsen*. En Ámsterdam, y sobre todo en el Nieuw West, las corporaciones locales implicadas en planes de regeneración urbana se mostraron interesadas en iniciativas de este tipo. Las factorías artísticas respondían a la perfección a su estrategia de crear distritos residenciales de alta calidad en los que se prestaba una gran atención a la combinación de diseño y producción. En varios casos, localizados sobre todo en el *Nieuw West*, se acometió la tarea con una orientación empresarial y comercial definida que, una vez más, las factorías artísticas podían adoptar.

## Dos ejemplos

La plataforma Beehive y la corporación Far West de Heldringstraat transformaron una antigua escuela situada en el municipio de Slotervaart en un complejo compuesto por viviendas, locales comerciales, espacios artísticos y cafeterías y restaurantes de moda. Beehive se encarga de la gestión de la sección correspondiente a la factoría artística, una entidad que brinda sus espacios a más de una treintena de empresas jóvenes. De acuerdo con los términos del contrato de arrendamientos, los usuarios se comprometen a trabajar de manera gratuita con diversas iniciativas sociales y económicas que Beehive prepare

para la comunidad local. De este modo, se contribuye de manera directa a los objetivos que Far West se ha propuesto para el desarrollo urbano de esta área.

Por su parte, la corporación *De Alliantie* y el *Bureau Broedplaatsen* se comprometieron en 2007 a convertir el edificio situado en el número tres de la Ottho Heldringstraat –también en el distrito de Slotervaart– en otra factoría artística. Varios creadores reconocidos en el terreno del arte, la fotografía y la danza iniciaron sus actividades en 2008. Junto con un programa social y una tienda de café, esta factoría artística conecta la “alta cultura” con un área muy problemática.

Las necesidades de vivienda para los creadores tienen mucho que ver con la asequibilidad del espacio. La relación entre la oferta y la demanda de locales a un precio razonable es problemática y no solo depende del precio. A menudo, suele tratarse de espacios muy grandes que requieren una cierta rehabilitación, sujetos a contratos con plazos de arriendo muy largos y situados en zonas poco populares, anodinas y un tanto aburridas. Por otra parte, los creadores necesitan un tipo de espacio muy específico. Esta situación da lugar a lo que llamamos un “desajuste cualitativo”. En 2010, y pese a la abundancia de espacio, la ciudad de Ámsterdam contaba 1,3 millones de m<sup>2</sup> sin utilizar. La oferta y la demanda no acababan de encajar. Tal desajuste puede explicarse de la manera siguiente.

Por lo general, el lugar donde vive y trabaja un creador se halla en una zona construida antes de la Segunda Guerra Mundial y suele ser una escuela, un taller o una fábrica antiguos. A la hora de rehabilitarla, se sigue la consigna “sencillo y funcional”. Es decir, no se recurre a proyectos arquitectónicos demasiado



Portada de una publicación de difusión del Bureau Broedplaatsen del 2017.

elaborados, ni se emplean materiales caros ni muebles de diseño. Los creadores suelen acometer las tareas de rehabilitación con materiales sencillos y siguiendo sus propias ideas, lo cual resulta muy atractivo a los visitantes. Además de la calidad “personal” del lugar, los creadores desean obtener el mayor rendimiento posible tanto del espacio como del tiempo. No quieren contratos por cinco años, sino por uno o incluso por un mes a fin de controlar los gastos y los ingresos en tiempos inciertos. De este modo, pueden moverse a través de la ciudad y establecerse en nuevos lugares. Los creadores se interesan mucho por sus vecinos. El hecho de concentrar todas las disciplinas en un edificio les brinda la posibilidad de ofrecer un servicio completo y obtener encargos que a buen seguro perderían sin operasen aislados. Cuando se trabaja en un edificio resulta más sencillo encontrar socios con independencia de

las redes sociales o profesionales, de ahí que los *broedplaatsen* cuenten con clubes, restaurantes o cafeterías, ambientes en los que uno puede conocer a nuevos colaboradores, recibir a posibles clientes, discutir acerca de nuevos productos con los visitantes y, en resumidas cuentas, ir a donde se quiera.

Sin embargo, el mercado no crea estos *broedplaatsen* de manera automática. En primer lugar, el sector inmobiliario no se ajusta al colectivo de creadores, tan amplio y fragmentario, que pulula por la ciudad. Recuérdese el desajuste del que se ha hablado antes. Existen iniciativas comerciales que ofrecen espacios de trabajo en condiciones razonables, así como un montón de creadores a los que no les gustan o los consideran demasiado caros. La financiación para estas inversiones se halla en una situación muy comprometida. La crisis inmobiliaria en Ámsterdam

ha agravado la concesión de créditos hipotecarios. Las entidades bancarias consideran muy arriesgada la creación de *broedplaatsen*. En vista de la situación, el *Bureau Broedplaatsen* apoya diversas iniciativas dirigidas al asesoramiento a grupos de artistas y creadores, y brinda su experiencia en campos tan diversos como la construcción, la financiación, la contratación, la organización y el mantenimiento de espacios.

Asimismo, cabe tener en cuenta que la creación de un centro de arte requiere tiempo y capacidad de gestión. En algunos casos, el proceso que va desde la concepción hasta la puesta en marcha de un *broedplaats* dura dos años.

Además, para financiar la inversión se requiere o bien una subvención o bien un crédito bancario respaldado por un aval. La *Broedplaatsenfund* ofrece ambas opciones.

Todo se basa en las facilidades que ofrece el *Bureau*. En un primer lugar, apoyamos el carácter independiente de todas las iniciativas y cumplir con su sueño de disponer de un *broedplaats* propio. Durante las primeras fases, queda claro qué tipo de apoyo se requiere. En algunos casos, éste debe ser completo y, en otros, centrarnos en los aspectos financieros u organizativos. Al tratarse de un órgano de gestión, es imprescindible que nos preguntemos qué papel debemos representar, de ahí que cada año evaluemos nuestras intervenciones. Quizá llegue el día en que descubramos que el *Bureau* ha perdido todo su valor. Aunque lamentaré perder un trabajo tan maravilloso, sabré que los artistas y creadores de *Ámsterdam* pueden ocuparse de sus propias instalaciones. Y será algo bueno.

**CC**

**K**

**Autores**



**Jean-Luc CHARLES**

Nacido el 28 de marzo de 1958 en St. Julien en Genevois (Alta Saboya). Casado y padre de dos hijos.

Se licenció en Lenguas Modernas en la Universidad Paris XII y posteriormente se doctoró en Sociología en la misma universidad.

Ha sido director general adjunto del Consejo General del Departamento del Essonne con responsabilidades en planificación y desarrollo territorial (2001-2005) También ha sido jefe de gabinete de Jean-Marc Ayrault (alcalde de Nantes 1989-2012). Actualmente es el director general de la Sociedad de desarrollo del área metropolitana de Nantes (SAMOA).

SAMOA es una sociedad pública de ámbito local que tiene como principal socio al Área Metropolitana de Nantes (Nantes Metropole). Tiene un presupuesto anual de 22 millones de euros y en ella trabajan más 30 personas.

SAMOA contempla dos objetivos principales: por un lado la consolidación del proyecto urbano de la Isla de Nantes (Île de Nantes) con la planificación y diseño de más de 300 hectáreas de terreno, situadas en pleno corazón de la conurbación de Nantes. Dicho proyecto acaba de entrar en su segunda fase de desarrollo centrada en la nueva ubicación en la isla del Centro Hospitalario Universitario (CHU) y la urbanización de 90 hectáreas más de terreno que permitirán la creación de un nuevo gran parque en la ciudad y la llegada de nuevos habitantes a la zona.

El segundo objetivo es la puesta en marcha del proyecto estratégico de ciudad denominado "Barrio de la Creatividad" (Quartier de la Creation) el cual contempla un *clúster* dedicado a la creatividad y las industrias culturales por medio del establecimiento de espacios de encuentro entre artistas, investigadores y estudiantes. El "Barrio de la Creatividad" acogerá a más de 1.000 creativos de ámbitos muy diversos, 4.500 estudiantes y un centenar de investigadores. ◆





### **Kepa Korta MURUA**

Licenciado en Derecho por la Universidad del País Vasco. Ha participado en numerosos seminarios y encuentros relacionados con el desarrollo de las instituciones locales en Barcelona, Bruselas, La Haya, Múnich, Bolonia, Pau, etc. Asimismo, lleva a cabo una actividad formativa mediante cursos y conferencias sobre dirección y gestión estratégica de ciudades. Actualmente es codirector del curso anual sobre desarrollo estratégico de ciudades en el marco de la universidad de verano de la Universidad Pública del País Vasco y profesor en la Universidad Corporativa de la red de ciudades para el desarrollo estratégico (CIDEU).

Inicia su trayectoria profesional en la administración local como alcalde de Ordizia (1987-1991), presidiendo varias instituciones comarcales relacionadas con la formación profesional, el desarrollo comarcal, la promoción pública de suelo industrial, etc. (Goierriko Herrien Ekintza, Mancomunidades, Ordiziko Industrialdea, S.A., etc.). Profesionalmente también ha desarrollado las siguientes actividades: miembro de la Comisión Ejecutiva de EUDEL (Asociación Municipios Vascos); exconsejero de GOIEKI (Agencia de Desarrollo Comarcal); exconsejero de KUTXA (entidad financiera); abogado-director de IKM Servicios Empresariales S.L.; responsable de Nuevas Tecnologías del Consejo Vasco de la Abogacía, habiendo sido letrado-asesor de diversas sociedades públicas gestoras de suelo y edificaciones para actividades industriales (Tolosaldea, Ordizia, Lazkao) y consultor del Área de Estrategia en LKS Consultores, habiendo colaborado en varios planes estratégicos y de desarrollo territorial.

Desde 2001 es director-coordinador de la Oficina de Estrategia del Ayuntamiento de Donostia-San Sebastián y vicepresidente del Consejo Social de la Ciudad de Donostia-San Sebastián. ♦

## Anna MAJÓ

Es licenciada en Ingeniería Industrial por la Universidad Politécnica de Catalunya. Máster en Dirección de Empresas de Comunicación por la EAE. Executive MBA por la Universidad Ramon Llull. Expertise en Innovación y Ciudad, Promoción Económica y gestión del cambio.

Actualmente es directora técnica de Innovación Digital del Comisionado de Tecnología e Innovación Digital del Ayuntamiento de Barcelona. Este Comisionado, creado en mayo de 2016, tiene por objetivo liderar desde el sector público la transformación digital de Barcelona y poner la tecnología y las oportunidades de la innovación digital al servicio de las necesidades de la gente y de un nuevo modelo de economía colaborativa. Con esta iniciativa el Ayuntamiento de Barcelona quiere favorecer una visión más democrática, transparente y abierta de la tecnología, que supere y actualice el concepto de ciudad inteligente (*smart city*) para adaptarlo a una nueva visión de *Smart Citizen and Democratic City*, en el cual la implicación ciudadana y el empoderamiento económico es clave.

Desde 2010 hasta 2016 ha sido directora de Sectores Estratégicos e Innovación de Barcelona Activa, agencia de desarrollo local y promoción económica del Ayuntamiento de Barcelona, desde donde ha liderado proyectos que son referentes en el desarrollo estratégico de la ciudad para los próximos decenios como son hacer de Barcelona la capital mundial de la telefonía móvil (*Mobile World Capital*) o promover la movilidad sostenible y el diseño en la ciudad. También desde Barcelona Activa ha participado en el fomento de las relaciones y el establecimiento de redes entre el sector público y el privado y en la promoción y puesta en marcha de proyectos de innovación para la ciudad como laboratorios urbanos o pilotos de compra pública innovadora.

Desde el Ayuntamiento o en colaboración con entidades como el World Bank, ha asesorado en temas de innovación urbana en ciudades como Rosario (Argentina) o Concepción (Chile).

Anteriormente trabajó en la Universidad Politécnica de Barcelona, promoviendo el emprendimiento entre docentes y estudiantes universitarios. ♦



### Montserrat DOMÍNGUEZ



Es periodista, licenciada en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid, y Máster en Periodismo por la Universidad de Columbia en Nueva York, donde estudió gracias a una beca Fulbright.

Desde junio de 2018 subdirectora del *El País*. Anteriormente, desde 2012, ha sido la directora editorial del diario digital *El HuffPost*, colaboradora habitual de *La Ventana*, en la Cadena SER, y de la tertulia política de *El Programa de Ana Rosa*, en Telecinco.

Ha trabajado en la Agencia EFE, Canal+, Antena 3 y Telecinco: en esta cadena dirigió y presentó informativos, programas especiales y durante cuatro años el espacio de debate, tertulia y entrevistas *La mirada crítica*, por el que obtuvo el Premio Salvador de Madariaga de Periodismo Europeo. Ha sido columnista política del diario *La Vanguardia*, y antes de incorporarse a *El HuffPost* dirigió y condujo el magazine *A vivir que son dos días*, de la Cadena SER, líder de audiencia durante los fines de semana. Es vicepresidenta de la Asociación de Periodistas Europeos. ♦

### Alfons CORNELLA

Es licenciado en Física por la Universidad de Barcelona, Master Of Science en Information Resources Management por la Syracuse University en Nueva York, y diplomado en Alta Dirección de Empresas por ESADE. Es fundador y presidente de Zero Factory S.L., empresa de servicios de innovación, que mantiene además la red de innovadores Infonomia.com. Infonomia es la red de innovadores de referencia en lengua española (cerca de 24.000 personas registradas, casi un millón de páginas servidas cada mes, y más de 150.000 visitantes únicos mensuales). Es consultor de grandes empresas del país. Entre 1999 y 2000, fundó y presidió IdeasForChange, consultora estratégica de negocios en Internet. De 1992 a 1999, trabajó como director del Centro de Información Empresarial y profesor de Sistemas de Información en ESADE (Barcelona). Con anterioridad (1988-1990), fue el responsable del Centro de Información Tecnológica del Parque Tecnológico del Vallés en Barcelona. Ha publicado 17 libros sobre ciencia, tecnología e innovación, así como casi 1.000 artículos sobre cómo podemos y debemos transformar las empresas. A través de sus conferencias y seminarios sobre innovación transmite personalmente sus ideas y experiencias sobre “cómo innovan los mejores” a unas 15.000 personas anualmente. Algunos de sus últimos libros son *Futuro Presente: 101 ideas fuerza para entender las próximas décadas*, *La Alquimia de la Innovación*, coescrito con Antonio Flores, y *Visionomics: 50 imágenes para entender la nueva dinámica de las organizaciones*. ♦



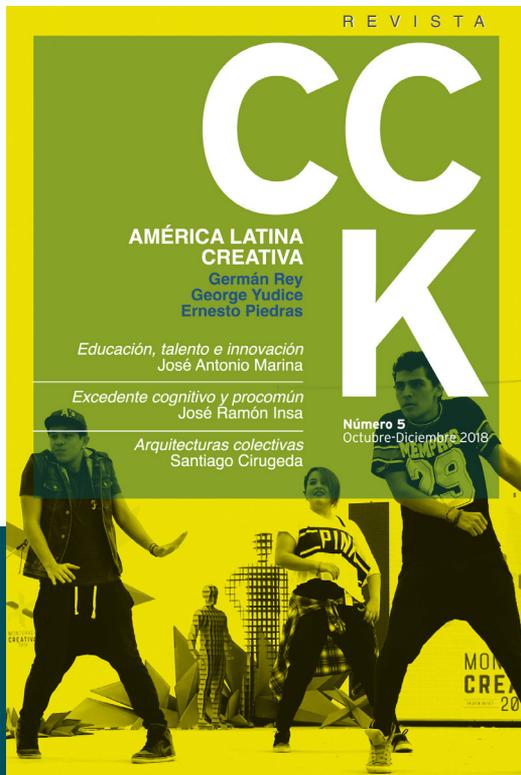


### **Jaap SCHOUFOUR**

Licenciado en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de Ámsterdam. Después de trabajar como consultor de comunicación en proyectos de desarrollo en Europa del Este, trabajó para B&A Group (La Haya) como investigador y asesor en el ámbito de las políticas nacionales. En 1997, empieza a trabajar como director de proyectos para el Ayuntamiento de Ámsterdam sobre la evolución urbana de la orilla del río Ij. En el año 2003 entra en la oficina municipal Broedplaatsen, de la que se convierte en director en el año 2004. ♦

CC  
K

En el próximo número:



El número 5 de **CCK Revista**, que se publicará en octubre de 2018, dedica el **Dossier** a América Latina creativa con la visión de Colombia de Germán Rey, de Brasil de Georges Yudice y de México de Ernesto Piedras. En la sección de **Visiones** se publica la reflexión del filósofo, ensayista y pedagogo José Antonio Marina sobre educación, talento e innovación. El experto en gestión cultural José Ramón Insa, en la sección de **Tendencias**, analiza lo que podría constituir una especie de comunitarismo tecnológico, que favorezca las estructuras del procomún como hipótesis política. En la sección de **Experiencias**, el arquitecto alegal y agitador de la arquitectura Santiago Cirugeda nos comparte el desarrollo de proyectos de subversión en distintos ámbitos de la realidad urbana.

# CC K

## CIUDAD, CIUDADANÍA Y ESPACIO URBANO

Saskia Sassen  
Teresa Caldeira  
Miguel Robles-Durán

*El urbanismo de las  
ciudades creativas*  
Jordi Borja

*El museo "total"*  
Jorge Wagensberg

*Emprendedores  
sociales de Ashoka*  
María Zapata

Número 1  
Octubre-Diciembre 2017



# CC

## CULTURAS COMUNITARIAS

Célio Turino  
Inés Sanguinetti  
Iván Nogales

*La cultura de la incertidumbre*  
Josep Ramoneda

*Cultura digital,  
smart citizens y ciudad abierta*  
Juan Freire

*El caso de Ferran Adrià y elBulli*  
Silviya Svejnova

# K

**Número 2**  
Enero-Marzo 2018



# CCCK

## DISTRITOS CULTURALES

Pier Luigi Sacco  
Enrique Avogadro  
Gustavo Adolfo Restrepo

*Ciudad, talento e innovación*  
Xavier Marcet

*La sociedad inteligente*  
Alejandro Piscitelli

*De Matrix a Ático*  
Germán Rey

Número 3  
Abril-Junio 2018

