

SEMINÁRIO INTERNACIONAL
CLUSTERS CRIATIVOS
REFLEXÕES E INSPIRAÇÕES

27 E 28 DE JUNHO DE 2013



SEMINÁRIO INTERNACIONAL
CLUSTERS CRIATIVOS
REFLEXÕES E INSPIRAÇÕES

*Creative Clusters International Seminar
Reflections and Inspirations*

*Seminario Internacional de Clusters Criativos
Reflexiones e Inspiraciones*

CORREALIZAÇÃO:



CURADORIA:



PARCERIAS:



Se5297 Seminário Internacional Clusters Criativos

Anais / Seminário Internacional Clusters Criativos: reflexões e inspirações;
Curadoria de Ana Carla Fonseca. – São Paulo: Sesc; Fecomercio SP, 2015. –
212 p. il.: Fotografias. – Trilingue (português, inglês, espanhol).

ISBN 978-85-7995-196-1

1. Cidade Criativa. 2. Economia Criativa. 3. Clusters Criativos. 4. Seminário
Internacional Clusters Criativos. I. Título. II. Fonseca, Ana Carla.
III. Serviço Social do Comércio - Administração Regional no Estado de São
Paulo (Sesc). IV. Federação do Comércio de Bens, Serviço e Turismo do
Estado de São Paulo (Fecomercio SP).

CDD 383

pág. 7 **Português**
Portuguese / Portugués

pág. 75 **English**
Inglês / Inglés

pág. 143 **Español**
Espanhol / Spanish

SUMÁRIO

- pág. 8* **Lugares de Cultura e Desenvolvimento**
Danilo Santos de Miranda
- pág. 12* **Clusters Criativos - uma Discussão Aberta**
Ana Carla Fonseca
- pág. 18* **Pioneiros Criativos - Cozinheiros, Designers,
Empreendedores + seus Vizinhos**
Anne Mieke Eggenkamp
- pág. 24* **Montréal – De Cidade de Design a um Novo Desenho da Cidade**
Caroline Dubuc
- pág. 34* **Uma Nova Fábrica Criativa para Buenos Aires**
Enrique Avogadro
- pág. 42* **As Potências Criativas Nórdicas**
Rasmus Wiinstedt Tscherning
- pág. 50* **Crescendo a Economia de uma Cidade Criativa com Clusters Criativos**
Simon Evans
- pág. 58* **Roca Umbert Fàbrica de Les Arts – Granollers.
Um Modelo de Cluster Criativo em uma Pequena Cidade**
Teresa Llobet Illa
- pág. 66* **Medir os Efeitos Econômicos e Sociais dos Distritos Culturais:
Uma Agenda em Movimento**
Xavier Greffe

LUGARES DE CULTURA E DESENVOLVIMENTO

Danilo Santos de Miranda

Diretor Regional do Sesc São Paulo



Agir no mundo inclui discernir possibilidades e limitações. A globalização, processo que intensificou as trocas entre pessoas, abriu espaço para o reconhecimento de interesses comuns, permitiu acesso a bens materiais e imateriais outrora pouco difundidos e agilizou intermediações menos relevantes. Parece coerente perceber os aspectos positivos dessas implicações.

Mas há contradições e dilemas envolvidos numa mudança tão intensa de contexto. Dentre eles, nos interessam aqui, particularmente, aqueles que se relacionam com a identidade dos espaços e sociedades a eles relacionadas. Afinal, a onipresença da comunicação não apenas hierarquizou de modo inédito os saberes – privilegiando os que se prestassem melhor a uma difusão rápida e desmaterializada –, como estimulou, em consequência dessa difusão, uma espécie de assemelhamento no horizonte dos prováveis (embora nem sempre dos possíveis).

Dito de forma mais direta, as cidades ao redor do mundo tornaram-se menos diferentes entre si; o mesmo vale para comportamentos, para sons e cheiros, para os ritmos de vida. Determinados padrões foram privilegiados nos processos de mundialização, em detrimento de outros. Mas as dinâmicas humanas são arredias a descrições simplistas: a mesma circunstância que impulsionou tal indiferenciação viu também nascerem forças de afirmação locais motivadas por um sem-número de valores e razões.

Sublinhar as diferenças significa pensar a globalização a partir de uma topologia complexa. Isso atraiu a atenção de interessados em

arte e cultura, bem como de investigadores ligados à economia, que perceberam as potencialidades inerentes a esse processo. É natural que os caminhos convergissem, fazendo com que as fronteiras entre o intencionalmente simbólico e o socialmente pragmático esmaecessem.

Neste processo, é inadequado negligenciar a importância do lugar. Diferentemente da noção de espaço, pura convergência de funcionalidades e coordenadas geográficas, o lugar diz respeito à confluência de memórias, afetividades e relações interpessoais, o que o torna irredutível a generalizações: o lugar faz as pessoas, que por sua vez fazem o lugar.

Ao buscar o desenvolvimento econômico, social e cultural por meio da relação íntima com os lugares, pessoas em diversas partes do globo partiram de duas premissas básicas: considerar a criatividade como elemento central dos processos produtivos e realçar as conexões entre as pessoas. É esta a origem de um dos modos contemporâneos de aproximar economia e cultura: o *cluster* criativo.

Inserido numa lógica mais ampla, a qual se convencionou denominar Economia Criativa e que se refere ao estímulo econômico por meio da ênfase na dimensão simbólica dos bens transacionados, o *cluster* acrescenta o quesito “lugar” a essa equação. Interpretemos isso de duas formas, pois não ocorreria apenas a convergência física de empreendedores, públicos e dispositivos complementares (como instituições formativas e espaços de convivência) operando segundo certa especificidade do campo cultural – seja ela uma área artística ou um setor ligado às artes aplicadas ou às tecnologias da informação. Há também o intuito de que esse sistema expresse, na direção da viabilidade econômica, traços identitários desse lugar.

Para abordar esse fenômeno contemporâneo, a Fecomércio e o Sesc de São Paulo, realizaram, com curadoria da especialista em Economia Criativa Ana Carla Fonseca, o **Seminário Internacional de Clusters Criativos**, nos dias 27 e 28 de junho de 2013. Especialistas no assunto e empreendedores da Europa e da América compartilharam suas visões e experiências com o público. A presente publicação traz a memória do evento, reelaborada em linguagem escrita pelos palestrantes, a fim de dar perenidade às discussões ocorridas presencialmente.

Certos aspectos funcionaram como denominadores comuns às diversas intervenções: o caráter sistêmico de um *cluster* criativo, que o distingue de um mero aglomerado de iniciativas; o questionamento do papel do Estado no surgimento ou consolidação de um *cluster*; a relevância dos meios digitais, entre outros. Uma característica, porém, liga a ideia de *cluster* criativo à perspectiva de ação da Fecomércio e do Sesc: a prioridade dada ao desenvolvimento oriundo da compreensão das especificidades de cada contexto, conferindo protagonismo à dimensão cultural. Sob este prisma, torna-se viável compatibilizar as facetas da geração de riqueza e da qualidade de vida, baseando-se num incremento das possibilidades de escolha e, conseqüentemente, da liberdade de ação.

Os textos dessa publicação convidam o leitor a conhecer enfoques renovados acerca dos nexos contemporâneos entre cultura e economia. Tais enfoques podem desvelar os vetores que vergam esse terreno, cuja complexidade indica a pertinência de ferramentas de orientação. Cabe aferir em que medida essas ferramentas estão comprometidas com uma visão humanista de mundo.

CLUSTERS CRIATIVOS — UMA DISCUSSÃO ABERTA

Ana Carla Fonseca

Curadora do Seminário Internacional de Clusters Criativos



Ao longo das duas últimas décadas, tem sido crescente o reconhecimento do potencial da criatividade como base estratégica de desenvolvimento econômico e transformação urbana. Na convergência entre as propostas de economia criativa e cidade criativa, os debates acerca de *cluster* criativo entraram para a pauta do dia. Bebendo da proposta de *cluster* empresarial, a de *cluster* criativo assumiu configuração própria, firmou-se detentora de características especiais e capaz de desempenhar papel peculiar no contexto urbano, orquestrando potencialmente as dimensões social, econômica e cultural.

Com isso, várias cidades e regiões do mundo, nos mais diversos continentes, têm se enveredado pelo fomento à criação de *clusters* criativos - do artesanato ao software, do design ao formado por espaços culturais. Entender o processo basilar de sua eclosão, a governança que os sustenta e impulsiona, os modos de implementação e desenvolvimento dos *clusters* e as condições necessárias para que engendrem um diálogo com seu entorno e com a cidade de forma mais ampla são algumas das questões cruciais para o entendimento desse conceito e a análise da pertinência de sua aplicação às múltiplas realidades de nossas cidades.

Objetivando lançar luz sobre essas questões e semear no fértil terreno de discussões urbanas, a FecomercioSP e o Sesc organizaram, nos dias 27 e 28 de junho de 2013, o pioneiro **Seminário Internacional de Clusters Criativos**. Reunindo especialistas referenciais de sete países, o encontro aprofundou o entendimento desse conceito e revelou, por meio de casos

práticos de perfis complementares, um leque de estratégias, modelos de governança, programas, aprendizados, inovações e impactos gerados por *clusters* criativos gestados nos contextos mais diversos.

Como todo conceito embrionário, cujos contornos são burilados a cada dia e a várias mãos, o de *cluster* criativo suscita uma gama de entendimentos. Para colocar os pingos nos i's, a conferência de abertura, proferida por Simon Evans, desenhou o pano de fundo, norteando os olhares das centenas de participantes do seminário e dando o tom aos demais palestrantes. Em sua fala sobre “*Clusters* criativos como motores de desenvolvimento”, cobrindo um leque de experiências as mais variadas, Simon navegou por *clusters*, distritos, redes e hubs criativos, estabelecendo pontes e limites entre eles.

A partir dessa linha de largada, Enrique Avogadro guia-nos pela estratégia adotada por Buenos Aires, de expansão da lógica de *clusters* criativos para uma rede de *clusters* criativos. Ao localizar singularidades e características próprias a cada região da cidade e identificar zonas que poderiam se beneficiar do estímulo a novas dinâmicas, foi possível formar o mapa de uma latente rede de *clusters* criativos simbióticos na cidade. Respaldando-se na bem-sucedida experiência do Centro Metropolitano de Design, estabelecido no fragilizado bairro de Barracas, Buenos Aires passou a investir no impulso ou desenvolvimento de novos *clusters*, como o audiovisual e o de tecnologias digitais. Além dos benefícios econômicos, sociais e culturais buscados, o fio condutor dessa proposta promove novos enredamentos entre regiões da cidade, estimulando-a a reconectar áreas cindidas.

Assim como Buenos Aires, Montreal integra a Rede de Cidades Criativas da UNESCO, com o título de Cidade de Design. Como revelou Caroline Dubuc, Montreal deu continuidade a um processo iniciado ainda no início da década de 1990, investindo em design como mola propulsora da qualidade de vida na cidade, em uma marcada dimensão pública. Pública no sentido de coisa pública, assim como o design é entendido como resposta a questões de forma e função, como catalisador de um envolvimento emocional do cidadão com seu contexto e como centro do modelo de funcionamento da cidade. Para Montreal cidade de design é cidade que estimula, cria, produz e consome

design e se vale de seus talentos - estudantes e profissionais de design - para cumprir sua estratégia de desenvolvimento. Por meio de uma panóplia de projetos sinérgicos e de caráter participativo, Montreal é não apenas uma cidade de design, como utiliza o design para redesenhar suas dinâmicas social, econômica e cultural de forma integrada e alavancar seu posicionamento no cenário internacional.

O talento é o recurso mais precioso de qualquer cidade, independentemente de sua escala. É esse pressuposto que direciona também a singela Granollers, cidade catalã de 60 mil habitantes e grandes aprendizados, que situou o epicentro de sua transformação na antiga unidade têxtil Roca Umbert, coordenada por Teresa Llobet Illa. Convertida em fábrica de criação contemporânea de caráter multidisciplinar, os fios que agora urde são os de espaços e atividades culturais e tecnológicos, abrigando ainda empreendimentos de pequeno porte e recebendo 300 mil visitas anuais de criadores, pesquisadores, empreendedores e cidadãos. Estimular a criatividade dos cidadãos, de maneira educativa e social e favorecer sua inserção no mercado são dois pilares mestres de sustentação dessa ecologia criativa que Granollers vem nutrindo, em uma prova clara de que cidade criativa é cidade que se reinventa continuamente.

Foco no talento também é a linha adotada pelos Países Nórdicos, no desenvolvimento de seus *clusters* criativos. Como enfatiza Rasmus Wiinstedt Tscherning, na ausência de recursos naturais e ante a necessidade de enfrentar condições adversas de sobrevivência, a região foi levada a dar ênfase ao que tinha: pessoas capacitadas, talentosas e empreendedoras. Acostumados a ampliar as fronteiras de um mercado doméstico reduzido, os nórdicos enfatizam a colaboração não apenas intra, mas entre *clusters*, entendendo que soluções encontradas em um contexto podem ser inspiradoras para catalisar mudanças de olhar em outros. E, naturalmente, apontam para a exportação. Esta é um dos pilares do impacto econômico dos *clusters* criativos, juntamente com geração de emprego e agregação de valor a setores tradicionais, diluindo as barreiras entre estes e os setores criativos e dinamizando a economia como um todo, sob a chancela da economia criativa e da experiência. A contribuição dos *clusters*, porém, vai além e traz rebatimentos sociais, incentivando a busca de soluções inovadoras e inteligentes

para questões quotidianas, estimulando o empoderamento de empreendedores criativos frente às suas vidas, ampliando significados e promovendo identidade. Esse conjunto de eixos é o lastro das políticas públicas para os *clusters* criativos.

Se ao governo cabe acender o fósforo, para iluminar o ambiente e indicar novos caminhos, o segundo e o terceiro setores são os que oxigenam o ambiente, mantendo acesa a labareda desse processo. Assim como nos casos anteriores, também na holandesa Eindhoven o estopim da regeneração pós-industrial foi aceso e sustentado por iniciativa do governo, mas em um processo de governança que envolve o setor privado e a sociedade civil. “Transformação é uma porta que se abre por dentro”, professava Shakespeare. É sobre essa base que a Holanda persegue a ambição de se tornar a economia criativa mais pujante da Europa, até 2020, balizada pelo empreendedorismo e pela capacidade de inovar, tão defendidos aqui por Anne Mieke Eggenkamp. Por isso, o foco de Eindhoven é a educação voltada à criação de valor - social, econômico, cultural -, apoiada em criatividade e tecnologia. A cidade que cresceu e se desenvolveu impulsionada pelas fábricas e pelos laboratórios de inovação da Philips tem hoje suas bases criativas em espaços como a Academia de Design, Brainport Eindhoven e Strijp-S - as próprias fábricas da Philips, agora devolvidas à comunidade e convertidas em *cluster* criativo, formado por parcerias, co-criação e redes.

Redes também de impactos. É a destrinchar as múltiplas facetas de valoração dos impactos de um *cluster* criativo que se dedica Xavier Greffe. Que olhares e evidências explicitam os impactos, positivos ou nem tanto, gerados por um *cluster* criativo, cujo pressuposto básico é o de criação de sinergias em sentido amplo? Embora frequentemente as avaliações se restrinjam a fotografar a realidade, enfatizando o número de empresas, trabalhadores e atividades, é possível ir mais a fundo na decodificação dos efeitos de um *cluster* criativo, incluindo a dimensão social. Entram em cena questões como melhor qualificação, maior capacidade de inserção, ampliação do capital social, formação de redes mais solidárias, fortalecimento da identidade do território. Ingredientes fundamentais para a constituição de uma cidade, entendida como um sistema vivo de oportunidades e qualidade de vida.

Embora de perfis, escalas e em situações socioeconômicas diferentes, os *clusters* criativos discutidos no seminário trouxeram

uma série de traços comuns, alinhavados pela mediação precisa do Vereador Prof. Nabil Bonduki, do Ex-Secretário Prof. Carlos Augusto Machado Calil e da curadora deste seminário. Dentre eles, visão estratégica, forte presença de políticas públicas de longo prazo, participação vital da sociedade, foco em talentos, diluição de fronteiras que artificialmente cindem as dimensões econômica, cultural e social.

O Seminário Internacional de Clusters Criativos também constituiu um marco importante para as discussões mais amplas envolvendo economia, cidades, cultura e tecnologia. Três meses após sua realização, portanto em setembro de 2013, foi lançado o portal colaborativo www.sampacriativa.org.br Por iniciativa da FecomercioSP, do Sesc e do Senac, é voltado a estimular e a coletar propostas de transformação da cidade, formuladas por seus cidadãos. Em dezembro do mesmo ano, Fecomercio e Sesc realizaram ainda o Seminário Internacional Sampa CriAtiva, abarcando experiências relativas aos eixos de governança, espaço público, negócios, inovações sociais e diálogos. Três momentos importantes, em uma linha de seis meses, pontuando um processo de entendimento de nossas cidades, de ampliação de horizontes e de apoio à sua posta em prática.

Um processo pertinente a todos nós, cidadãos, que vemos e defendemos a cidade como a concretização de um sonho coletivo.

PIONEIROS CRIATIVOS COZINHEIROS, DESIGNERS, EMPREENDEDORES + SEUS VIZINHOS

Anne Mieke Eggenkamp

Ex-Diretora da Academia de Design de Eindhoven

*“Quem sobrevive não é o mais forte ou o mais inteligente
e sim quem melhor se adapta às mudanças.”*

CHARLES DARWIN

É útil começar com uma citação de um herói. Herói é alguém que compartilha a sabedoria que tem e muda sua perspectiva sobre o mundo. Ou alguém inspirador, capaz de surpreendê-lo(a). A meu ver, Charles Darwin é um pioneiro criativo. Um inglês autodidata nos campos da história natural, da biologia e da geologia. Mas ficou famoso com sua teoria da evolução. Não foi um grande Criador, mas um processo de seleção natural que garantiu a formação das espécies. Pode soar simples e direto quando você lê isso agora, mas no contexto de sua época – o século 19 – foi revolucionário. E, no entanto, ainda há partidários do criacionismo no século 21. Eles acreditam que o mundo e a vida foram criados em seis dias por alguém. Isso não entra na minha cabeça. Felizmente, esse não é o tema deste texto.

Pioneiros criativos

Quero, sim, falar sobre pioneiros, sobre seus conhecimentos e suas habilidades, seu pensamento, sua criação, seu *design*, seu empreendedorismo. Sobre as pessoas que fazem a diferença, que garantem o surgimento de *clusters* criativos. Um artista/cientista cujo projeto “o incrível homem que encolhe” investiga as implicações da redução do tamanho da espécie humana para que ela melhor se encaixe no mundo. Duas *designers* holandesas que trabalham em projetos com matérias-primas naturais, como areia e argila, e que, ao fazê-lo, revelam uma diversidade que você de outra forma não veria. Um *designer* holandês-afegão que projetou um dispositivo movido a energia eólica para limpar minas com base na simplicidade de brinquedos infantis, na beleza

de um dente de leão e no poder *high-tech* de um sistema de GPS. O capital humano é a matéria-prima mais importante da economia. A qualidade desse capital é o elemento mais diferencial da concorrência global. É por isso que o futuro pode ser encontrado na boa educação criativa. Educação com foco na criação de valor – econômico, social e cultural –, em que a criatividade e a tecnologia são fatores cruciais para a inovação. Eles incluem a qualidade da educação e também como isso se conecta ao mercado de trabalho em quantidade, qualidade e diversidade. Criatividade, empreendedorismo e significado, juntos, formam o poder de inovação na educação, na pesquisa e nos negócios. Há enorme necessidade de talentos que combinem excelente conhecimento substantivo e tecnológico com uma atitude empreendedora e internacional. Tais talentos são necessários para resolver os problemas sociais em conjunto e entre disciplinas.

A educação criativa tem de se concentrar em habilidades visuais e conceituais para garantir que a curiosidade seja estimulada, que as habilidades comunicativas sejam aprendidas de todas as formas, para fazer conscientemente uso de todos os seus sentidos, para aprender a ligar qualidades da mente, das mãos e do coração, para ser flexível e aberto à mudança e, por fim, para aprender a cooperar.

O DNA dos pioneiros criativos é composto dos seguintes blocos de construção. Eles fazem perguntas, são capazes de mudar perspectivas, têm instinto criador e podem pensar além das disciplinas, ter novas habilidades e explorar diferentes áreas do conhecimento, criar funções novas e diferentes, aprender fazendo, ousar correr riscos, e são empreendedores por natureza.

Indústrias criativas

As indústrias criativas, um campo central na economia holandesa, têm o potencial de transformar a Holanda na economia mais criativa na Europa em 2020. Essa é uma ambição que ultrapassa as fronteiras nacionais e os limites do campo. As indústrias criativas querem dar a maior contribuição possível para a capacidade inovadora da Holanda. As indústrias criativas concentram-se eminentemente na capacidade de inovação – a capacidade de criar valor a partir de novas ideias, novos conceitos e conhecimentos. Grandes desafios econômicos e sociais exigem respostas inteligentes e criativas. Para isso, talentos inteligentes, criativos e

jovens são essenciais. Para conseguir isso, governo, educação e empreendedores/empresas têm de trabalhar juntos.

A Holanda tem uma tradição de vários séculos de invenções, navegando os oceanos e comercializando com outros países. Mesmo nesta época de desafios sociais e econômicos mundiais, ela tem de pensar em como a inovação e o empreendedorismo podem continuar a crescer. A área do Brainport (Eindhoven), juntamente com as do Airport (Amsterdã) e do Seaport (Roterdã), é uma das que mais crescem na Holanda. Na cidade de Eindhoven, a mundialmente famosa Academia de Design é um dos ímãs para jovens talentos internacionais. Não menos do que a metade da população estudantil é atualmente de estrangeiros, com estudantes de 60 países diferentes. Isso garante uma enorme diversidade de culturas, mentalidades e perspectivas. Como um centro de fábricas inovadoras e *design* industrial, esta região é também o polo de Sistemas e Materiais de Alta Tecnologia e um dos principais centros de indústrias criativas, ciências da vida e saúde, agroalimentar e energia.

Cluster criativo

Em 2011, o Brainport Eindhoven foi declarado Comunidade Inteligente do Ano. Trata-se de um importante solo fértil de tecnologia para a inovação e abriga empresas de classe mundial, institutos de conhecimento e instituições de pesquisa. Seus cinco campos focais são Sistemas e Materiais de Alta Tecnologia, Alimentos, Automotivo, Saúde e *Design*. A Cooperação está no DNA do Brainport. É um excelente local para empresas inovadoras, de grandes companhias internacionais a pequenos fornecedores, com foco forte em alta tecnologia e nas indústrias criativas. E é definitivamente atraente também para *start-ups*. Oferece todas as oportunidades para uma boa ideia se transformar em um produto inovador que chegue ao mercado (mundial). Tem um ecossistema de inovação no qual toda a cadeia de valor está representada. Grandes cientistas, *designers*, produtores e marketeiros se complementam. Uma mistura de capital humano perfeita: inteligente e criativa.

A Philips está ligada a Eindhoven desde 1892. À época seu negócio era iluminação, com a primeira lâmpada. Hoje, essa empresa internacional tem por foco melhorar a vida das pessoas com inovações inteligentes. Mas ainda são muito presentes

e visíveis em Eindhoven os antigos edifícios da fábrica em Strijp-S, uma área triangular nos limites do centro da cidade. Depois que a Philips foi embora, o que era a Cidade Proibida foi devolvida à comunidade. Como resultado, Eindhoven tem uma área ímpar de 270 mil metros quadrados, com enorme potencial. Desde o início deste século, um *cluster* muito efervescente e criativo vem emergindo, com espaço para “esportes urbanos, cultura, comida, varejo, educação, laboratórios, lojas, eventos e habitação”. De um parque coberto de *skate* a uma academia de dança, de uma fábrica de descobertas feita para crianças a lojas *pop-up*, de estúdios colaborativos compartilhados a restaurantes; tudo isso acontece em um ambiente de rede. Vemos o surgimento de novas economias na forma de novos produtos, serviços e sistemas. Vemos o desenvolvimento de novas parcerias (pequenas e grandes), cocriação e novas redes. E estão surgindo novas perspectivas reais que unem atividades e centros locais e regionais ao que acontece no cenário nacional e internacional – poder local com impacto global.

Educação criativa

Uma sociedade com uma economia diferente, organizações inovadoras e questões complexas requer formas de cooperação muito diferentes. Isso exige inovação na educação. Mas também requer que pensemos em novos ambientes de aprendizagem, onde se desenvolvam novos conhecimentos e aplicações. Onde criatividade, tecnologia, ciência e empreendedorismo desempenhem um papel. Nesse quadro, a criatividade é essencial para a transformação de conhecimento e ideias em inovações. É hora de haver mais foco na necessidade de criatividade. Temos de garantir que um número suficiente de bons talentos, inteligentes e criativos, se desenvolvam no mundo todo. Pessoas que tenham as habilidades do século 21 – inventivas, criativas, flexíveis, críticas, voltadas para a solução de problemas, comunicativas e digitalmente inclinadas –, mas que também precisam de habilidades sociais e culturais.

Felizmente, os novos pioneiros criativos garantem que isso aconteça de modo suficiente. Eles mostram que as coisas podem ser diferentes. Há cozinheiros urbanos que bombardeiam todos os nossos sentidos usando os ingredientes locais certos e saudáveis. Há mais e mais *designers* comprometidos com transformar

ideias em realidade. Para traduzir, conectar e mudar as coisas, os empreendedores sociais criam novos modelos e sistemas. Mas o mais importante de tudo é que eles não fazem isso sozinhos. A partir de uma responsabilidade coletiva e de uma motivação intrínseca, “junto” constitui a nova forma de trabalhar, usando seu talento e seu desejo de fazer a diferença. Você cria impacto com colegas, amigos, vizinhos e familiares. Cozinheiros, *designers* e empresários trabalham com os ingredientes básicos, conhecimento e imaginação, brincadeira e prática, e sabedoria e habilidades. Pensam com as mãos, refletem com a cabeça e criam com o coração.

Links:

<http://www.the-incredible-shrinking-man.net>

<http://www.ateliernl.com/een-gebakken-landkaart-van-nederland>

<http://massoudhassani.blogspot.nl>

<http://www.naturalis.nl/en/museum/permanent-exhibitions/research-progress/designers-artists-4-genomics/aqua-vita-urine-diary/>

<http://www.dirkvanderkooij.nl>

<http://www.studioroosegaard.net/projects/#lotus-dome>

<http://www.pietheineek.nl/en>

<http://www.ranj.com>

<http://www.strijp-s.nl>

<http://www.brainport.nl/en>

<http://www.designacademy.nl>

<http://www.clicknl.nl/?lang=en>

<http://www.creative-council.nl/topteam/anne-mieke-eggenkamp>

MONTRÉAL — DE CIDADE DE DESIGN A UM NOVO DESENHO DA CIDADE

Caroline Dubuc

Curadora de Design do Escritório de Design de Montréal

Em junho de 2006, Montréal foi nomeada Cidade de *Design* da UNESCO e, assim, se integrou à Rede de Cidades Criativas, que hoje compreende 38 cidades.

Ao conceder esse título a Montréal, a UNESCO reconheceu seu potencial criativo nas disciplinas de *design*, com base na grande concentração de talentos, bem como no empenho e na determinação da Prefeitura de Montréal e de outros níveis de governo e da sociedade civil para desenvolver esses pontos fortes, a fim de melhorar a qualidade de vida dos moradores.

Desde 1991 a cidade de Montréal apoia a promoção e o desenvolvimento de iniciativas únicas que incentivam os *designers* a se envolver no desenvolvimento econômico e cultural da cidade. Por meio do seu Design of the City | City of Design Integrated Action Plan (Desenho da Cidade | Plano de Ação Integrada Cidade do *Design*), o Design Bureau – Escritório de *Design* –, criado em 2006, visa a promover oportunidades para *designers* em Montréal, dando início e apoiando o *design* urbano e projetos de arquitetura e ainda desenvolvendo uma apreciação compartilhada da arquitetura e do *design*, por meio de campanhas de sensibilização e de iniciativas educacionais dirigidas a cidadãos, empresas e autoridades eleitas.

Depois disso, os três níveis de governo, o empresariado e o meio cultural aprovaram o 2007–2017 Action Plan – Montréal, Cultural Metropolis (Plano de Ações 2007-2017 - Montréal, Metrópole Cultural), cujo compromisso é promover a excelência



em arquitetura e *design* e destacar a indicação de Montréal como Cidade de *Design*.

Em 2008, o Design Bureau e a Cátedra da UNESCO de Paisagem e Design Ambiental da Universidade de Montréal lançaram o programa Montréal UNESCO City of Design, apoiado por quatro grandes parceiros públicos:

Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire du Québec (Ministério de Assuntos Municipais, das Regiões e da Ocupação do Território de Québec)

Ministère de la Culture et des Communications du Québec (Ministério da Cultura e das Comunicações de Québec)

Conférence régionale des Élus de Montréal (Conferência Regional das Autoridades Eleitas de Montréal)¹

Ville de Montréal (Cidade de Montréal)

A iniciativa pretende mobilizar os diferentes atores do desenvolvimento urbano em torno do projeto de fazer uma cidade melhor, com mais *designers*. Este objetivo requer três estratégias-chave:

- *Melhorar a criatividade, por meio de concursos de design e arquitetura para projetos de desenvolvimento de âmbito público.*



- Aumentar a visibilidade nacional e internacional do design de Montréal, por intermédio de um site: mtlunescodesign.com

- Promover o diálogo entre cidad es, designers e autoridades eleitas, por meio de fóruns públicos e atividades de sensibiliza o.

Por que uma cidade se interessaria por design?

Porque vitrines, desenhos de parques, mobiliário urbano, sinaliza o, bicicletas, salas de concertos, complexos residenciais, pontes e outros elementos que fazem uma cidade têm impacto direto (positivo ou negativo) na experiência e na percep o da cidade em que se reside, se trabalha ou se visita. *Design* não   só questão de aparência. É a resposta certa para a questão de forma e fun o. O bom *design* atende às necessidades dos usuários, aos critérios de segurança e assim por diante. Mas também estimula uma resposta emocional. O *design* está, portanto, no cerne da imagem da cidade e de como ela funciona.

O Design Bureau se concentra principalmente em projetos que têm uma forte dimensão pública: o bom *design*   uma preocupa o pública real quando afeta e interage com a vida dos cidad es. E pode também gerar benefícios em termos de atratividade e competitividade, em uma época em que as cidades estão em feroz concorrência para atrair investimento.



Foram implementadas estratégias para garantir melhor reconhecimento dos *designers*, para gerar mais conhecimento de sua presença e, especialmente, para oferecer-lhes trabalho. A ideia principal é abrir nosso mercado interno a eles, para mantê-los na cidade, beneficiar-nos de seus talentos e fazê-los contribuir mais para o futuro de Montréal.

Foi criado um site para promover essas iniciativas e refletir o espectro completo dessas estratégias e meios. Ele é complementado por um boletim mensal, uma comunidade do Facebook (8.500 +) e seguidores no Twitter (5.000 +). Link para: <http://mtlunescodesign.com/en/>

Uma Cidade de Design necessariamente promove seus talentos

Uma Cidade de *Design* da UNESCO deveria em primeiro lugar promover o *design* e os *designers* como alavanca para aumentar sua atratividade e a qualidade de vida dos seus cidadãos.

A primeira atividade estruturante implantada para promover o *design* em Montréal foi o Commerce Design Montréal (Comércio de Design Montréal), iniciativa da Cidade de Montréal realizada de 1995 a 2004. Trata-se de um programa que recompensava proprietários de estabelecimentos comerciais (varejo, restaurantes, lojas de alimentos, cabeleireiros, hotéis etc.) que usavam a *expertise* de profissionais de *design* para melhorar suas instalações. Link para: <http://mtlunescodesign.com/en/project/Commerce-Design>



O que fez o Commerce Design ser diferente de outros prêmios de *design*? Na verdade, o programa levava em consideração uma grande variedade de realidades urbanas, muitas vezes complexas.

Oferecia 20 prêmios que reconheciam a qualidade do *design* em relação ao contexto urbano do estabelecimento, ao seu setor de atividade e aos recursos disponíveis para investimento em *design*. Foi um nicho para a experimentação, já que em geral o *design* não costuma perdurar e é renovado ou atualizado mais ou menos a cada 5 anos, e também uma escala de projetos perfeita para *designers* menos experientes e um bom mercado para reter jovens formados.

Um estudo de impacto mostrou que o Commerce Design Montréal levou ao desenvolvimento real do mercado de *design* comercial e produziu a propagação desejada. O programa foi um tremendo sucesso de público e foi aclamado pela mídia. Montréal foi convidada a compartilhar a experiência e conceder licenças a outras cidades que desejassem adaptar o conceito do Commerce Design original, reforçando sua rede no cenário nacional e internacional. Até agora, ele foi adaptado em 13 cidades.

Montréal Open House de Design – veja onde nascem as ideias

Outras atividades e ferramentas foram desenvolvidas para promover os designers de Montréal, como as seis edições da Design Montréal Open House (Casa Aberta de Design de Montréal). A cada dois anos, no primeiro fim de semana de maio,

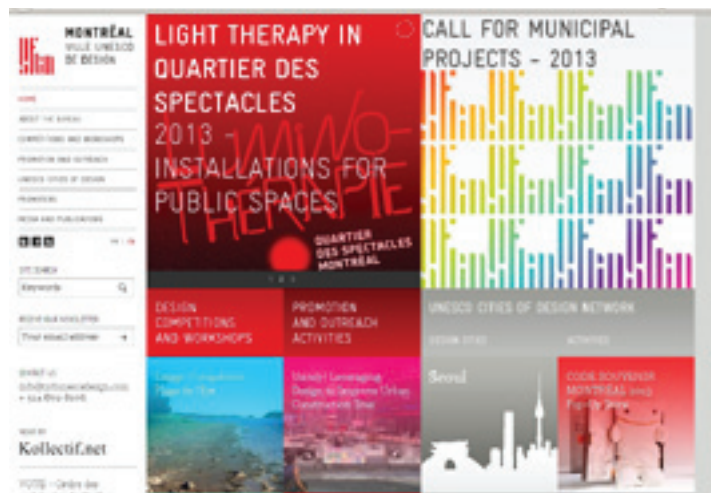
arquitetos e *designers* estabelecidos em Montréal que foram reconhecidos em concursos de *design* locais e internacionais abrem as portas ao público para mostrar e apresentar seu processo criativo. O Design Montréal Open House é uma oportunidade de ouro para conversar com eles sobre seu trabalho e suas realizações, mas também para compartilhar ideias e projetos. É uma chance para que todos possam ver como suas ideias nascem e para ter melhor noção de como elas encontram expressão concreta em nosso dia a dia. Link para: <http://mtlunescodesign.com/en/project/Design-Montréal-Open-House>

Reconhecimento e apoio aos seus talentos

Criado em 2008 pela Cidade de Montréal, o Phyllis Lambert Design Montréal Grant (Prêmio Phyllis Lambert de Design de Montréal) premia o talento de um *designer* de Montréal com menos de 10 anos de prática profissional que tenha demonstrado excepcional qualidade nos estudos e no trabalho, bem como forte interesse pela cidade. A bolsa deve ser usada num projeto de desenvolvimento profissional realizado em uma das cidades da Rede de Cidades Criativas da UNESCO. Até o momento foram concedidas cinco bolsas. Link para: <http://mtlunescodesign.com/en/project/2013-Call-for-Candidates>

Uma Cidade de Design necessariamente promove seus talentos. Um diretório de *designers* de Montréal na web lista 181 agências de *design* em várias disciplinas, de arquitetura, paisagismo e

mtlunescodesign.com



design gráfico a *design* industrial, de interiores, de moda, urbano, interativo, de exposições, visual, projeção de vídeo e iluminação etc. Link para: <http://mtlunescodesigners.com/en/>

O diretório também ajuda a promover o reconhecimento e o surgimento de novas práticas e *expertise* em *design* – 15% das agências listadas são agências de práticas emergentes.

Uma Cidade de Design da UNESCO compra design

Além de reconhecer e promover os *designers*, uma Cidade de Design da UNESCO estimula e abre suas encomendas e compras para vários *designers*!

Usamos nosso poder de compra para estimular a criatividade local. O catálogo de artigos para presentes CODE SOUVENIR é a principal alavanca disponível para órgãos públicos apoiarem nossos *designers*. CODE é o acrônimo de Cities Of Design (publicado por Raban Ruddigkeit, de Berlim). Até agora foram produzidos dois catálogos. É uma oportunidade para estimular e abrir encomendas e para compradores institucionais encontrar *designers*, sem intermediários. Link para: <http://mtlunescodesign.com/en/projet/CODE-SOUVENIR-MONTRÉAL-2012-Selected-gift-items>

Por meio do projeto Montréal City of Design da UNESCO houve muitos convites para a apresentação de propostas criativas,

Montréal



Claude Duchaine, Air Imex Ltd.

Concursos e oficinas para estimular a qualidade

concebidas para estimular e aumentar a qualidade da participação de *designers* no futuro de Montréal.

Até o momento, abrimos o mercado para nossos *designers*, organizando 23 concursos de projetos para bibliotecas, abrigos de ônibus, lixeiras de recicláveis, um complexo desportivo, um planetário, praças públicas... Uma vez concluídos, eles melhorarão consideravelmente o ambiente cotidiano dos moradores de Montréal, da mesma forma que outras iniciativas (como a rede BIXI de compartilhamento de bicicletas e a área de entretenimento Quartier des Spectacles, ambas emblemáticas da excelência do *design* de Montréal).

Todos estão documentados no portal da internet, que contém o convite para a apresentação de propostas, resumos de projetos, relatórios do júri, os finalistas e as propostas de *design* vencedoras, vídeos etc. Link para: [#](http://mtlunescodesign.com/en/projets)

Os concursos têm ajudado a elevar os padrões de qualidade de *design*, por meio da implementação de chamadas de projetos nos quais o *design* normalmente não é o foco. Até o momento, 12 das 19 regiões da cidade se envolveram em oficinas e campeonatos de *design* e arquitetura.

Eles ofereceram oportunidades criativas para numerosos *designers*. Novas agências de *design* - principalmente de arquitetura, arquitetura paisagística e desenho urbano - agora têm maior acesso aos processos de editais públicos municipais. Os 23 concursos geraram 102 contratos de serviços para arquitetos e *designers*, 77 finalistas e 25 vencedores, totalizando mais de 17 milhões de dólares canadenses (16,5 milhões de dólares americanos) em honorários profissionais. Sete empresas de arquitetura/agências de *design* obtiveram seu primeiro contrato de serviço municipal.

Os concursos de *design* e arquitetura e as oficinas mobilizaram mais de 700 equipes de profissionais e estudantes e mais de 300 empresas/agências locais e internacionais, incluindo várias que participaram até sete vezes.

Ainda há muito a fazer, porque concursos de *design* não são norma na administração pública. Portanto, requerem muitas explicações sobre seu processo e valor.

Ser uma Cidade de Design da UNESCO é um projeto que exige comprometimento de cidadãos, especialistas e autoridades eleitas: é importante haver mediação e promoção públicas para desenvolver uma cultura crítica e aumentar as expectativas do público – e melhorar, por sua vez, a qualidade do que está sendo feito. Montréal Cidade de Design está confirmada (são 25 mil *designers*), e esse é um ativo a ser preservado. Ela é emergente, é uma iniciativa coletiva e se mantém como uma aspiração e um grande projeto.

Este grande projeto está crescendo em escopo. As fundações, por assim dizer, são sólidas. Mais e mais projetos nos vêm sendo submetidos, tanto por colegas na administração da cidade como por promotores fora do setor público. Estamos desenvolvendo *expertise* e consolidando-a a cada projeto.

Ainda é muito cedo para apresentar provas de que realmente elevamos o nível ou os padrões de qualidade, mas várias pistas nos levam a acreditar que estamos no caminho certo. Precisamos seguir em frente e alcançar uma massa crítica de projetos para tirar lições deles, bem como padronizar processos e inseri-los na legislação.

Precisamos também ampliar nossas parcerias com departamentos governamentais envolvidos em construção, hospitais, escolas, projetos residenciais etc. Mas, com base no que já foi alcançado, continuamos muito otimistas!

Montréal



Turismo Montréal, Stephan Poulin

UMA NOVA FÁBRICA CRIATIVA PARA BUENOS AIRES

Enrique Avogadro

*Subsecretário de Economia Criativa do Governo
da Cidade de Buenos Aires*



É a economia (criativa), estúpido!

Em um contexto de substituição produtiva de nossas cidades, a economia criativa, baseada na exploração do conhecimento, aparece como uma alternativa não só interessante, mas ainda necessária na hora de se pensar em seu futuro desenvolvimento econômico.

A cidade de Buenos Aires está implementando, há anos, uma política de apoio a esses novos setores da economia, com o objetivo explícito de gerar novas fontes de emprego de alto valor agregado. No curto prazo, o foco recai sobre a promoção de empreendedores e de empresas vinculadas à economia criativa em todo o seu ciclo de vida, por meio de ferramentas de capacitação, acesso a financiamento, melhoria produtiva e impulso às exportações. De todo modo, a política mais relevante está voltada aos médio e longo prazos: os distritos criativos de Buenos Aires.

O Centro Metropolitano de Design (CMD) representa uma peça fundamental dessa estratégia de desenvolvimento, baseada no talento e no conhecimento, tanto como eixo do futuro Distrito de Design, como pelo desejo de convertê-lo em uma usina de inovação e de criatividade que impacte em toda a economia de nossa cidade.

Tudo começou com o Distrito Tecnológico

Em fins de 2007, Mauricio Macri assumiu seu mandato como Chefe de Governo da Cidade de Buenos Aires. Um dos objetivos explícitos que havia proposto durante a campanha tinha que ver



Leonardo Néspolo

com o desenvolvimento da zona sul da cidade, historicamente postergada e com enormes déficits em matéria de infraestrutura e de oportunidades econômicas. Em 2008, o Poder Executivo apresentou um projeto de lei ao Legislativo, propondo a criação de um Distrito Tecnológico em Parque Patricios, bairro de forte identidade e tradição no sul da cidade, que há anos vivia uma situação de crescente decadência.

Cinco anos mais tarde, o Parque Patricios brilha renovado. Um bairro que não registrava atividade tecnológica, hoje conta com 170 novas empresas instaladas. Uma nova delegacia vela pela segurança dos moradores, que também desfrutam de um parque completamente renovado. Frente ao parque se ergue a nova sede do Banco Ciudad. É um edifício inteligente e ecologicamente correto, desenhado pelo estúdio do famoso arquiteto Norman Foster, que se integra sem conflitos ao tecido urbano que o rodeia. Por outro lado, há três universidades tecnológicas instalando parte de suas ofertas acadêmicas na zona e o bairro se prepara para receber aos estudantes que acompanharão essa iniciativa. De sua parte, o Consórcio de Empresas do Distrito Tecnológico reúne regularmente empresas e instituições em comissões de trabalho para discutir os problemas do distrito e gerar soluções conjuntas. Uma das questões mais preocupantes é a falta de pessoal capacitado, já que a indústria tecnológica registra níveis de desemprego próximos de zero.



Leonardo Néspolo

O Distrito Audiovisual e o Distrito das Artes também em implementação

A partir do desenvolvimento exitoso do Distrito Tecnológico, a política de distritos criativos tomou novo impulso.

Em fins de 2011, criou-se por lei o Distrito Audiovisual, após um longo debate para se estabelecer sua localização, sua extensão e seus benefícios. Nesse mesmo ano a lei foi regulamentada, abrindo-se para o registro de empresas. Quarenta novas empresas se estabeleceram no distrito, desde o início do projeto.

Para oferecer um serviço melhor ao setor, recuperou-se um espaço público, El Dorrego, no qual se instalaram os escritórios BASET, o organismo que outorga permissões para filmar na cidade, a Comissão de Filmagens e a equipe de Opción Audiovisual, voltado a oferecer ferramentas de apoio ao setor. No El Dorrego instalou-se, além disso, uma escola de audiovisual e uma estação do sistema público de bicicletas. Em março de 2012 realizou-se a primeira Noite Audiovisual de Buenos Aires, com o objetivo de aproximar a indústria dos vizinhos.

O Distrito das Artes foi aprovado em meados de 2013 e representa uma oportunidade de desenvolvimento para os bairros tradicionais de La Boca, San Telmo e Barracas. A inauguração da Usina de Arte, um gigantesco espaço cultural em uma estação elétrica remodelada, acompanha a revitalização do distrito. A lei deu ênfase, sobretudo, ao fomento à criação de novos espaços culturais por meio da remodelação dos edifícios existentes, fomentando de forma direta incorporadores imobiliários para

que cumpram com os requisitos pautados, além das empresas do setor. Embora o projeto seja muito recente, já são várias as iniciativas em curso, amparadas na nova lei.

O “molho secreto” dos distritos criativos

Os distritos criativos procuram desenvolver um território determinado, a partir da promoção de uma indústria estratégica. Assim se perseguem objetivos de natureza econômica, urbana e social. Há vantagens intrínsecas pela proximidade geográfica dos distintos atores em uma cadeia de valor. Para isso, buscamos atrair as empresas das indústrias estratégicas através de vantagens impositivas, do investimento público localizado, do valor da terra e da própria participação no conglomerado em questão. Assim se promove a sinergia público-privada e se estabelece um círculo virtuoso que permite atrair um grande investimento privado, graças a um investimento público inicial bem menor.

A chegada das empresas dinamiza a economia dos bairros negligenciados, assim como o investimento público que a precede e acompanha. Surgem novas oportunidades de emprego de alto valor agregado e o tecido produtivo local recebe um forte impulso, pelo fluxo de novos trabalhadores no bairro.

Por outro lado, a própria existência do distrito visa a consolidar uma estratégia de desenvolvimento voltada aos setores mais

Feira de Livros - Centro
Metropolitano de Design



Leonardo Néspolo

competitivos da escala global e projeta uma imagem clara para potenciais investidores internacionais. Em um cenário de crescente concorrência mundial por recursos, investimentos e talentos, a cidade de Buenos Aires tem uma rota claramente planejada para se constituir em um “hub” regional dos setores mais dinâmicos da economia.

A localização dos distritos criativos em bairros de menor desenvolvimento relativo (que em Buenos Aires se situam majoritariamente no sul) integra uma política que mira a revitalização das zonas citadas, por meio de um desenvolvimento econômico genuíno. Articulado com outras políticas públicas, o objetivo explícito é o de contribuir para melhorar a qualidade de vida dos cidadãos. A identidade de cada bairro tem um papel central na conformação dos distritos. Para projetarmos o futuro, é fundamental conhecer o passado, razão pela qual os distritos buscam incorporar os atributos identitários dos bairros que os integram, ao mesmo tempo em que propõem sua reinterpretação aos desafios de nossa época.

Finalmente, a chegada de universidades, de escolas técnicas e de outros centros educativos traz a possibilidade de incrementar o número de profissionais nas indústrias estratégicas e representa uma oportunidade concreta para as pessoas que residem nos distritos, como ferramenta de incorporação à nova dinâmica produtiva.

O desenho como motor

O Centro Metropolitano de Design (CMD) é um edifício de 15 mil metros quadrados, encravado no bairro de Barracas, a poucas quadras do Riachuelo, o curso d’água contaminado que separa a cidade de Buenos Aires da Província do mesmo nome. O CMD ocupa o espaço do velho Mercado de Peixes da cidade, cuja reciclagem começou no ano 2000 e foi completamente reinaugurado em 2010. Parte do edifício foi habilitada em 2001 para o desenvolvimento dos programas do CMD. A poucas quadras (apenas 10) do CMD se encontra a favela 21-24, a maior e mais populosa da cidade.

Para dar sentido a esse investimento público, pôs-se em curso a criação do Distrito de Design, ao redor do CMD. A lei foi amplamente discutida com atores da cadeia de valor do design, organizações sociais, de moradores e forças vivas do bairro de

Barracas. Espera-se que seja aprovada antes do final de 2013. O Distrito de Design objetiva consolidar o crescimento econômico do bairro a partir da atração à região de empresas vinculadas ao design e o CMD é uma peça fundamental dessa estratégia.

O CMD funciona como centro cultural e produtivo vinculado às indústrias criativas e ao design. Cerca de duas mil pessoas são capacitadas em ofícios ligados ao design, a maioria delas proveniente da favela 21-24. O objetivo explícito é que as pessoas do bairro sejam as primeiras a aproveitar as oportunidades que surjam para a consolidação do projeto. Ademais, o edifício conta com uma incubadora criativa para 40 projetos, laboratórios de engenharia e design, auditórios e salas de exibição, uma cafeteria e, em breve, uma livraria e um espaço para trabalho colaborativo. A comunidade tem um papel cada vez mais importante no edifício, já que são organizados vários tipos de eventos e de atividades de capacitação de alcance local. Há pouco tempo foi implementado o laboratório de fabricação digital do CMD, que hoje oferece capacitação e acesso ao uso de novas tecnologias de impressão 3D, tanto para designers quanto para o público em geral.

O melhor está por vir

Trabalhamos para ter uma cidade que ofereça cada vez mais oportunidades para que os cidadãos possam desenvolver seus talentos. Recentemente demos mais um passo nessa direção, ao criar a Subsecretaria de Economia Criativa, que integra as ações de apoio às indústrias criativas, à ciência, à tecnologia e ao empreendedorismo. A política de promoção de Distritos Criativos marca um horizonte de desenvolvimento coletivo baseado no conhecimento, voltado a diversificar o crescimento nos campos urbano e social.

Mapa dos Distritos Criativos de Buenos Aires



AS POTÊNCIAS CRIATIVAS NÓRDICAS

Rasmus Wiinstedt Tscherning

Diretor do Centro para Cultura e Experiência de Copenhague



“Descendo o telhado inclinado da Casa de Ópera em Oslo até o mar ou assistindo uma apresentação na novíssima Ópera de Reykjavik... jantando em restaurantes mundialmente reverenciados em Copenhague ou visitando o Museu Louisiana, logo ao lado da cidade... remando entre icebergs em Nuuk ou vagando entre 60 mil ovelhas nas Ilhas Faroe... assistindo a uma apresentação no Teatro Dramático Real da Suécia (que foi presidido por Ingmar Bergman), maravilhando-me com as exposições no Museu do Prêmio Nobel, ou visitando o Museu do Design Nacional de Helsinque (e ficando encantado e surpreso ao ver objetos de minha coleção pessoal em exposição)... comecei a formar ideias e uma imagem da notável riqueza cultural que esses países possuem.” Alicia Adams ¹

Desenvolvimentos dos clusters criativos nórdicos

Talvez se possa identificar certa abordagem nórdica à criatividade e ao empreendedorismo. Empreendedores das indústrias criativas de Reykjavik, Copenhague, Estocolmo, Helsinque e Oslo estão se internacionalizando em diversas áreas criativas – especialmente as relacionadas com estética/*design*/formas e a estórias, estórias verdadeiras sobre pessoas reais. Algumas das empresas criativas nórdicas estão muito além do empreendedorismo, com conglomerados como Egmont/Nordisk Film, Modern Times Group, LEGO, Bestseller, Bodum, Copenhagen Fur, H & M e Georg Jensen. Recém-chegados, como a empresa de games Rovio (Angry Birds), a produtora internacional de artesanato Anne

¹Vice-presidente, The Kennedy Center, Washington, DC, <http://www.kennedy-center.org/programs/festivals/12-13/nordic/>



Black, a empresa de spa e lazer e também centro de pesquisa sobre a psoríase Blue Lagoon, estão se tornando globais, assim como as série de TV e o *design* da Dinamarca.

A maioria das políticas de apoio às indústrias criativas terá de incluir a ênfase no desenvolvimento de *clusters*, ou seja, apoiar “concentrações geográficas de empresas interconectadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em setores relacionados e instituições de conhecimento associadas” que se reforçam mutuamente em campos específicos, por meio de concorrência e cooperação.

Na região nórdica, o *cluster* de música de Estocolmo faz Madonna e Britney Spears viajar para a capital sueca para produzir sua música, e o de filmes da Dinamarca está centrado em torno da Filmbyen² e da Zentropa, empresa de Lars von Trier. O festival de rock e evento cultural Roskilde Festival³ colocou Roskilde, na Dinamarca, cidade de apenas 40 mil cidadãos, no mapa do mundo, com apresentações de mais de 150 conjuntos, todo verão, desde 1971. Um antiga área industrial de fabricação de cimento nas proximidades se tornou um novo *cluster* para empreendedores criativos, chamado Musicon⁴.

Mais e mais regiões e cidades estão se concentrando em indústrias criativas específicas ou em áreas de especialização desses setores, onde esperam que haja crescimento econômico e

² <http://www.filmbyen.dk/>

³ <http://roskilde-festival.dk>

⁴ <http://www.musicon.dk/webtop/site.aspx?p=10839>



aumento do emprego. Pode ser difícil para um governo central ou regional desenvolver os ecossistemas certos para promover a concorrência e também a colaboração – proporcionando, assim, acesso a conhecimento, financiamento, instalações de apoio e mercados. Os *clusters* criativos nórdicos bem-sucedidos contribuem para a evolução de filiais por meio de interações entre *clusters* e forte orientação para o mercado internacional. Como os setores criativos propriamente ditos, os *clusters* criativos são voltados aos mercados intranórdicos e globais.

De que as indústrias criativas precisam?

Definir as indústrias criativas pode ser difícil e é provável que o seja ainda mais no futuro, uma vez que a “inovação intersetorial” faz com que as empresas em setores tradicionais se tornem mais valiosas por conta de parâmetros como *design*, narração de histórias e encenação – por meio do desenvolvimento de negócios baseados em experiência. Caves, Hesmondhalgh, Hartly⁵ e outros criaram possíveis definições. Um estudo dinamarquês⁶ mostrou a ligação entre as indústrias criativas enquanto setor e do que elas precisam no que se refere à melhoria das condições e políticas estruturais, incluindo o desenvolvimento de *clusters*. Durante anos, debateu-se se as indústrias criativas podem ser vistas como setor, por causa da diversidade de empresas em moda, filmes, música etc.; mas muitos setores de negócios são igualmente diversos e difíceis de definir. Claro, a aplicação de definições

⁵ Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce”, de R.E. Caves, “The Cultural Industries”, de Davis Hesmondhalgh (2002), e “Creative Industries”, de John Hartley (2004).

⁶ O estudo “What do the Creative Industries Need? – Barriers and Possibilities for Growth in the Creative Industries in Denmark”, de Rasmus Wainstedt Tscherning, CKO e Eva Boxenbaum, Copenhagen Business School, foi apresentado na Associação Internacional de Economia Cultural em Kyoto em junho de 2012. Ver <http://www.cko.dk/cineedanalysis2012>

claras faz muito sentido quando se tenta desenvolver condições estruturais e instrumentos de política certos. No que diz respeito às indústrias criativas, os formuladores de política podem de fato, em muitos aspectos, considerá-las como um setor.

Pesquisas na Região Nórdica sugerem que as indústrias criativas têm se saído melhor na crise financeira dos últimos anos do que outros setores (CKO e EBST, 2011). Elas geram empregos, valor e exportações por meio de suas atividades. Além disso, proporcionam valor agregado a indústrias mais tradicionais. Os efeitos multiplicadores, ou inovações intersectoriais, incluem inovação de produtos ou serviços por meio de processos criativos, o fortalecimento e a eficácia da organização interna das empresas ou novas ferramentas de marketing.

De acordo com Richard Caves (2000), as indústrias criativas são diferentes de outros setores por conta de várias características econômicas que lhes são específicas. Uma característica, chamada “ninguém sabe”, aponta para o fato de que as indústrias criativas são cercadas por um grande nível de incerteza e que os investimentos feitos em empresas criativas são percebidos como de maior risco. Um estudo mostra que essa premissa é um equívoco e que os setores criativos são tão arriscados quanto outros empreendimentos⁷. Além disso, o pressuposto “arte pela arte” é desafiado pela noção de que os criativos são cada vez mais empreendedores. Empresas criativas na verdade podem

Sua Alteza Príncipe Joaquim da Dinamarca / Copa do Mundo de Negócios Criativos 2013 – vencedor: Teddy Guardião, Croácia



Kristian Rüdiger-Nielsen

⁷Demos (2011): “Risky Business” – A premissa preguiçosa de que as indústrias criativas são inerentemente arriscadas está prejudicando o caminho da Grã-Bretanha para o crescimento.

equilibrar processos de trabalho criativos com gestão de negócios e desenvolvimento.

O estudo dinamarquês mostrou que é possível identificar vários fatores comuns às indústrias criativas. Primeiramente, ele mostrou que as empresas nas indústrias criativas eram muito mais homogêneas em termos de desafios, em comparação aos de outros setores de atividade. Elas deram mais respostas idênticas, independentemente de trabalhar com música, *design*, cinema, literatura ou teatro, do que as empresas de outros setores.

Para que as indústrias criativas se tornem motores de crescimento mais significativo para a Europa – em si mesmas e como impulsionadoras de inovação no resto da economia –, em primeiro lugar seria útil abandonar a noção de que pessoas criativas têm menor motivação comercial. Embora as empresas criativas sejam diversificadas em termos de produtos e serviços, cadeias de valor, grupos de clientes etc., é claro que a maioria delas enfrenta os mesmos desafios em relação ao desenvolvimento e ao crescimento dos negócios. Em outras palavras, existe um setor, ao menos no que se refere a desafios, e, portanto, existe um setor no que se refere a políticas para superar esses desafios.

Ao comparar empresas nas indústrias criativas com empresas de outros setores, o estudo mostra que as criativas têm o mesmo grau de ambição de crescimento das demais. E também que têm mais orientação internacional, assim como mais ambições de internacionalização e de exportação. Os direitos de propriedade intelectual são mais frequentemente o esteio dos negócios nas indústrias criativas do que nas empresas como um todo. Além disso, o estudo revela que para as empresas dinamarquesas em geral é um desafio levantar capital para crescimento e desenvolvimento, e que o desafio é ainda maior para as indústrias criativas. Por fim, as empresas nas indústrias criativas ainda enfrentam grandes desafios no que diz respeito a estratégia e desenvolvimento de negócios.

As indústrias criativas e a contribuição para a inovação

Para algumas empresas criativas, deslocar o foco de B2C* - produzindo canções para serem ouvidas, moda para ser usada, livros, filmes e teatro para envolver uma audiência – para B2B** é difícil por duas razões principais. Em primeiro lugar, as empresas criativas – à exceção, muitas vezes, das de publicidade, arquitetura

*NT - Business to Consumers, ou transações de empresas para os consumidores.

**NT - Business to Business, ou transações entre empresas.

e *design* – frequentemente não são boas em promover suas óbvias competências inovadoras junto aos setores tradicionais. Elas muitas vezes não entendem os desafios à competitividade que a economia tradicional enfrenta, e mesmo que entendam, têm dificuldade em traduzir os processos criativos, muitas vezes complexos e tácitos, para um serviço B2B. Em segundo lugar, os setores de atividade tradicionais, embora dispostos e curiosos, como mostram as pesquisas, na verdade não requerem as competências criativas proporcionadas por empresas criativas ao iniciar esforços para estimular a inovação. Talvez porque não compreendam os benefícios e considerem a natureza e o resultado imprevisível processos criativos excessivamente desafiadores.

Para desbloquear a percepção do potencial de inovação intersetorial – ou os efeitos multiplicadores – entre as competências criativas e a comunidade empresarial mais ampla em termos de inovação e diferenciação etc., um primeiro passo seriam iniciativas que proporcionem às empresas criativas melhor compreensão da comunidade de negócios – basicamente para perceber o potencial do B2B, que muitas ignoram. Em segundo lugar, a comunidade empresarial em geral deve ter melhor compreensão dos potenciais relacionados ao crescimento ao trabalhar com empresas criativas.

Elaboração de políticas na região nórdica: a iniciativa KreaNord, do Conselho Nórdico de Ministros

Considerando a importância das indústrias criativas em si e como motor da inovação no restante da economia, não é de estranhar que os formuladores de políticas estejam tentando desenvolver instrumentos de política adequados em muitas áreas, incluindo políticas de apoio às empresas, à inovação, à educação, à cultura, às exportações, à internacionalização, aos *clusters*, ao acesso a financiamento etc. Na Região Nórdica, a iniciativa KreaNord⁸ envolve dois ministérios – o dos negócios/da economia e o da cultura – nos cinco países, mas, na realidade, desbloquear o potencial dos setores criativos deveria envolver políticas trabalhistas, de empreendedorismo, da área social e educacional. Serão necessárias competências empresariais, principalmente nas indústrias criativas, em que estudos mostram que as startups precisam de melhores habilidades de negócios – também para que sejam capazes de obter financiamentos para crescer.

⁸Ver www.kreanord.org, especialmente Big Changes, Big Opportunities (English Summary, 2012), <http://www.kreanord.org/sites/default/files/rapport/andp2012774.pdf> e Creative Competitive Advantages (2012), <http://www.kreanord.org/reports/creative-competitive-advantages-guide-experience-based-business-development>

Iniciativas de política europeia: a EICA – Aliança Europeia de Indústrias Criativas

Em 2012, a Diretoria-Geral de Empresas da Comissão Europeia (European Commission DG Enterprise) lançou a ECIA⁹ - European Creative Industries Alliance (Aliança Europeia de Indústrias Criativas). Seu objetivo é formular recomendações políticas e orientações para uma melhor estratégia para o desenvolvimento das indústrias criativas na Europa. O foco é na promoção da abordagem de demonstração em grande escala, da cooperação intersetorial e do empreendedorismo e de novas formas de financiamento. Ela vai promover “... efeitos multiplicadores e o uso mais eficaz de todas as formas de inovação e criatividade em toda a economia, bem como o surgimento de novos setores que combinem conhecimento e criatividade com tecnologias modernas...”. A ECIA vai explorar como as indústrias criativas contribuem para a modernização da economia europeia, reunindo formuladores de políticas regionais e nacionais, para desenvolver “melhores práticas” em apoio a setores criativos e analisar os esforços de várias ações concretas no que se refere ao apoio a empresas e à inovação, acesso a financiamento, excelência e cooperação em *clusters* e propagação para outros setores.

Conclusões: crescimento e muito mais

As indústrias criativas podem ser catalisadoras de crescimento e inovação, mas para explorar esse potencial é importante entender as possíveis barreiras enraizadas em suas características. Uma barreira pode ser a falta de competências empresariais e, portanto, é relevante analisar a demanda nos setores criativos por serviços de apoio a empresas públicas e privadas. Além disso, em termos de efeitos multiplicadores, alto valor pode ser agregado quando empresas criativas colaboram com empresas de outros setores, mas isso não é fácil de promover e é ainda mais difícil de medir. Por fim, as políticas de apoio a *clusters* de indústrias criativas se mostraram bem-sucedidas na região nórdica e no mundo.

Em “The Cultural Industries” (As Indústrias Culturais, em tradução livre, 2002), Davis Hesmondhalgh mostrou como as indústrias criativas são agentes de mudanças econômicas, sociais e culturais. Elas são tanto puro entretenimento (e isso, na realidade, nunca é “puro”), como pioneiras e motores da inovação. Os mercados foram “culturalizados” e a cultura foi “marketizada”. Encontramos cada vez mais sentido e identidade e nos autoconstruímos por meio do consumo de produtos e serviços criativos. Eles carregam os valores intrínsecos da cultura. As indústrias criativas são de fato poderosas.

⁹Ver www.eciapplatform.eu

CRESCENDO A ECONOMIA DE UMA CIDADE CRIATIVA COM CLUSTERS CRIATIVOS

Simon Evans

Diretor da Creative Clusters Conference and Network do Reino Unido

Clusters

Onde quer que se olhe, as empresas criativas estão concentradas em poucos centros, como Hollywood, de cinema, e Paris, Londres e Milão, de moda.

Esses são *clusters* de setores criativos. Cidades de toda parte estão adotando estratégias de clusters, de Hebden Bridge, cidadezinha em Yorkshire que transformou a antiga prefeitura em polo criativo, a Saadiyat, em Abu Dhabi, onde, em 2008, foram lançadas as fundações, em uma área alagada, de uma nova ilha de cultura, com um Louvre, um Guggenheim, um posto avançado da Universidade de Yale – um projeto de 27 bilhões de dólares.

O termo “*cluster*” é hoje amplamente utilizado de três maneiras diferentes.

Clusters criativos autênticos

Uma concentração geográfica **regional** de empresas criativas.

A essência da clusterização, em qualquer setor, é melhorar pequenas empresas e pessoas, tanto por meio da colaboração, como pela concorrência uns com os outros, vantagem que aqueles que trabalham de forma isolada não têm. Isso tem sido pesquisado por Michael Porter e sua equipe na Harvard Business School.

A concorrência ajuda a desenvolver um mercado local sofisticado e eleva os padrões. A colaboração estimula a inovação e o compartilhamento de boas práticas, seja formalmente, seja pela simples circulação de trabalhadores entre empresas. É o caso, por exemplo, das empresas de TI no Vale do Silício.

Clusters atraem mão de obra qualificada, fornecedores, investidores, clientes e autoridades externas. Instituições especializadas voltadas à colaboração, à pesquisa e à aprendizagem tenderão a crescer, e todas as empresas podem se beneficiar da marca e da reputação que um *cluster* bem-sucedido adquire – como, por exemplo, as destilarias de uísque na Escócia.

A origem do *cluster* costuma ser a geografia – clima bom para filmar em Los Angeles ou a proximidade de matérias-primas, como o *cluster* de calçados na região de Novo Hamburgo, no Rio Grande do Sul. Uma vez estabelecidos, os *clusters* tornam autossustentáveis.

Nos setores criativos há muitos exemplos de *clusters* bem-sucedidos. Londres, Nova York e Hong Kong são centros de indústrias criativas em geral, fortes na produção de mídia, de publicidade, editorial, de televisão, de moda – todos os setores criativos.

Existem centros especializados, como Hollywood em filmes e Paris em moda, e centros menores de atividades tradicionais, como a fabricação de vidro em Veneza. E há uma nova geração de *clusters* relacionados às mídias digitais.

Muitas cidades têm tentado imitar Londres e Nova York e criado seus *clusters* de setores criativos. E é aí que o trabalho de Porter é muitas vezes mal compreendido.

Em primeiro lugar, a concentração é um fenômeno empresarial natural. Não conheço *clusters* em grande escala que tenham surgido por intervenção do governo. Ele pode ajudar a identificar a atividade do *cluster* e apoiar seu crescimento, mas são as empresas, e não o governo, que iniciam o processo de crescimento de novos *clusters* regionais.

Em segundo lugar, Porter mostrou as vantagens dos *clusters* em escala regional/nacional. Para ele, *cluster* é uma área que se pode atravessar em um único dia útil. Na economia criativa, quando falamos de *cluster* geralmente nos referimos a algo em escala muito menor.

Em terceiro lugar, exceto em alguns lugares excepcionais, como Londres e Nova York, a ideia de “*cluster* criativo” é um conceito amplo demais para ter aplicabilidade prática. A maioria dos

Hubs, polos, distritos criativos

clusters regionais do mundo real dos negócios criativos é de subsetores, como cinema, animação, brinquedos e moda.

Uma concentração geográfica local de empresas criativas em um edifício ou distrito.

Isso é o que os interessados em cultura, em desenvolvimento social e na cidade, bem como em crescimento dos negócios, costumam querer dizer com a palavra “*cluster*”. Já eu prefiro “*hub*”^{*}, porque distritos e zonas, no planejamento urbano, sempre têm uma fronteira, um limite, e isso sempre envolve negociações problemáticas – quem exatamente está dentro e quem está fora? A ideia do hub enfatiza o centro, não a fronteira.

Há hubs criativos, *clusters* locais, em quase todas as grandes cidades do mundo hoje em dia, geralmente combinando espaços de produção para empresas criativas - ateliês, escritórios, espaço de ensaio – e espaços de consumo – galerias, lojas, cinemas, espaços para espetáculos. Alguns se especializam em determinadas formas de arte ou de mídia; muitos funcionam em antigos edifícios industriais.

Neste nível, a produção criativa coexiste facilmente com o consumo criativo: *clusters* criativos locais são lugares para se viver, se trabalhar e se divertir. As políticas de apoio à economia criativa no nível local podem funcionar bem ao lado do turismo e de iniciativas de *place-making*^{**} – o que não vale para *clusters* de nível regional.

Esses *clusters* de pequena escala trabalham nesse nível porque as empresas criativas se beneficiam mais ao se agrupar no nível local do que outros setores.

Inovação: reunindo habilidades

No centro de todas as empresas criativas há três conjuntos de habilidades que a sociedade normalmente tende a manter separados: arte, tecnologia e negócios. Qualquer estratégia para desenvolver a economia criativa tem de resolver esse problema. Diz-se que as origens do Vale do Silício estão na Universidade de Stanford e na Hewlett-Packard, mas em minha opinião o fator-chave foi cultural: San Francisco era praticamente o único lugar no mundo onde era chique ser artista, *nerd* ou empresário.

^{*}NT - Centro de uma determinada atividade.

^{**}NT - Iniciativas dedicadas a dar significado a um lugar.

Consumidores

A única maneira de descobrir do que os clientes vão gostar na economia criativa é oferecer-lhes e ver. Empresários inovadores precisam de um ciclo de respostas rápido com o mercado, precisam de interessados que apreciem e adotem seu produto. Isso acontece em ambientes urbanos modernos, com ambientes sociais vibrantes, cafés e discotecas cheios de fanáticos por dispositivos eletrônicos e ligados em moda, jovens executivos ávidos e pessoas criativas ambiciosas loucas para contar ao mundo sua história e provar a última novidade. No cenário ideal uma agitação criativa pode desenvolver um círculo virtuoso de inovação de produtos, sofisticação do consumidor e crescimento do negócio.

Estrutura da indústria

Os setores criativos se baseiam em projetos. Os produtores precisam de uma força de trabalho especializada para poder expandir rapidamente para grandes projetos, como a produção de discos, um *game* ou um filme.

Enquanto disputam a atenção dos produtores, os pequenos atores econômicos constroem sua reputação assumindo riscos em novas modas e conteúdos, experimentando publicamente novas ideias. E os estúdios de cinema, os produtores discográficos, as editoras de livros, os grandes nomes da moda, incentivam essa estrutura do setor, na qual pequenas empresas e pessoas são estimuladas a assumir o risco de novos conteúdos.

A localização é um insumo criativo

Finalmente, a ideia de *cluster* se funde com a de cidade criativa. A própria localização pode ser um insumo criativo. Cidades, e as pessoas nelas, são inspiradoras. Certas modas, tecnologias, músicas, histórias, só poderiam ter nascido em determinados lugares.

Rede criativa

Por fim, há o terceiro tipo de iniciativa que mencionei: as comunidades digitais – às vezes chamadas de “*clusters* virtuais”, o que, em minha opinião, confunde, sendo melhor chamá-las de redes. Não acho que exista cidade no mundo hoje em dia que não tenha criado uma espécie de rede para construir sua economia criativa. Redes digitais são um componente essencial de um

programa de clustering no nível regional ou da cidade, mas não são tudo. As pessoas precisam de locais.

Quais são os ingredientes de um cluster criativo?

Um *cluster* criativo é um lugar, mas, mais do que isso, é um sistema dinâmico, com componentes, relacionamentos, fluxos, regras.

- Os principais participantes do *cluster* são as empresas criativas;
- mas outros tipos de insumos criativos, por parte dos consumidores, professores, pesquisadores, também são essenciais;
- compras e vendas dentro do *cluster* são essenciais, assim como um mercado e suas estruturas de apoio;
- em algum ponto, uma marca ou uma reputação local;
- edifícios e espaços públicos (para trabalho, diversão, negócios, cultura);
- instituições (educação, cultura, governo);
- programas de eventos, atividades, redes, publicações;
- e pode haver algum tipo de apoio legal, como na política de zoneamento da cidade.

Três desafios-chave para as políticas

Os *clusters* criativos – usando a palavra *cluster* com significado de “hub” criativo local, composto por um único edifício ou um distrito urbano – podem ajudar a resolver três grandes desafios.

Inovação no setor criativo acontece quando criatividade, habilidade em negócios e tecnologia se juntam de um jeito novo. Um *cluster* criativo é um local onde essas qualidades diferentes podem se unir. A maioria dos locais de trabalho, a maioria dos ambientes de educação, as mantém separadas.

Crescimento. Para crescer, as empresas criativas precisam estar em constante contato com clientes sofisticados. *Clusters* criativos urbanos na moda são o local ideal para essas interações. Muitas vezes cometemos o erro de pensar que é a tecnologia propriamente dita que impulsiona mudanças, e com muitas empresas isso passa despercebido, porque o comportamento das pessoas é previsível. É provável que uma inovação em um carro tenha um resultado previsível no mercado. Mas nos setores criativos nada é previsível, e o verdadeiro risco do negócio é saber como os consumidores vão responder a uma inovação.

Empregos. A fácil mobilidade da mão de obra é um desafio para o desenvolvimento econômico. Apoiada uma empresa, ela cresce e se torna bem-sucedida, e então os funcionários com altos salários são atraídos para Londres, Los Angeles, Nova York, e os trabalhos de baixa remuneração são terceirizados e transferidos para a China ou a Índia.

Empresas localizadas em *clusters* criativos, que devem parte de seu sucesso a fatores como o local, a cultura e a geografia, são muito menos propensas a se mudar.

Conclusão

Como a revista *The Economist* disse, estamos diante de “uma recriação no atacado de ambientes de infraestrutura, de modelos de negócios e de normas culturais”.

YouTube, i-Pods, smartphones, Facebook – tecnologias que transformaram o mundo – estão, por sua vez, sendo transformados pela próxima geração de tecnologias: a internet das coisas, a realidade aumentada, mundos virtuais, o uso imediato em tempo real de grandes bancos de dados pessoais e de geodados, *softwares* sociais e de *crowdsourcing*, novos tipos de interfaces.

A corrida pelas posições de liderança nessa nova economia criativa já está ocorrendo. Todas as empresas existentes, da Apple e do Google para baixo, estão ameaçadas pelas mudanças na tecnologia e no mercado. Há muito em jogo.

Pessoas da área de desenvolvimento econômico e líderes políticos enfrentam o difícil desafio de apoiar o crescimento dos negócios e mudanças tecnológicas, sem tentar prever qual empresa ou tecnologia vencerá. Só o mercado pode decidir isso.

Programas de desenvolvimento de *clusters* proporcionam uma solução. Eles oferecem uma maneira testada, barata, incontroversa e visível de criar as condições para inovação, crescimento e criação de empregos, sem prejudicar as forças do mercado e sem tentar escolher os vencedores.

ROCA UMBERT FÀBRICA DE LES ARTS — GRANOLLERS. UM MODELO DE CLUSTER CRIATIVO EM UMA PEQUENA CIDADE

Teresa Llobet Illa

Coordenadora do Roca Umbert Fàbrica de les Arts, Granollers



Roca Umbert FA

Granollers, uma cidade de 60 mil habitantes situada a 30 km da cidade de Barcelona, exerce o papel de capital de uma zona em que vivem cerca de 150 mil pessoas e mantém uma importante atividade comercial e industrial. A cidade também possui um tecido associativo bastante ativo que dinamiza a vida cultural cidadã.

Durante os anos 1980, tanto em Granollers quanto em outras cidades do país, boa parte das grandes fábricas têxteis existentes foi fechada. Uma dessas era Roca Umbert, fechada em definitivo em 1991. Uma certa estabilidade política permitiu levar adiante um projeto cultural nesta unidade fabril, de 21.350 metros quadrados, com o objetivo de convertê-la em uma grande fábrica de artes e cultura, em resposta às demandas de cidadãos, dos setores artísticos, tecnológicos e de comunicação do território.

Assim, Granollers aposta na criatividade e no talento como motores de inovação econômica e social e como estratégia-chave para estimular a criação de postos de trabalho, a prosperidade econômica e a coesão social. Nesse sentido, os espaços culturais têm um papel determinante e os equipamentos como Roca Umbert, denominados genericamente de fábricas de criação, estão centrados, mais ainda, no fomento à criatividade.



Processo

No ano de 2002, a Prefeitura de Granollers elabora um plano de usos para a antiga fábrica têxtil, sucedido por um plano diretor arquitetônico. Ambos os documentos foram demarcando o caminho em todo o processo de transformação até a fábrica das artes que hoje é. Desde aquela época, é um projeto em evolução contínua. A Prefeitura reabilitou os antigos galpões para adaptá-los aos novos usos, com prudência e sem excessos, com a ajuda de outras administrações públicas e de algumas contribuições privadas.

Em 2003 se reabilita um primeiro galpão, o Centro Tecnológico e Universitário, para oferecer formação em tecnologias da informação e da comunicação, além de espaços residenciais para pequenas empresas audiovisuais em seus primeiros passos no mercado. Em seguida, inaugura-se a **Biblioteca Pública**, um grande galpão de 1.800 metros quadrados, dedicada ao fomento à leitura, muito ativa em atividades literárias infantis, tendo cerca de 400 visitas diárias.

No ano seguinte reabilita-se um galpão que se converte em **Centro de Cultura Popular e Tradicional** com um **Bar**, um grande espaço para abrigar as associações locais que promovem iniciativas de criação e de produção de cultura popular e sede ainda de várias companhias amadoras de artes cênicas. Em seguida, recupera-se a antiga enfermaria da fábrica como espaço para o **ensaio de grupos musicais** da região, juntamente com



um pequeno estúdio de gravação musical. Sete cubículos com tratamento acústico prestam serviços aos jovens músicos, que os alugam por mês ou por hora.

Depois disso, ocupam-se os armazéns da antiga fábrica com um projeto de **artes visuais contemporâneas**, abrigo uma sala de exposições e nove oficinas de produção, hoje ocupados por doze artistas. Em seguida, inaugura-se um **grande galpão** de 800 metros quadrados, que complementa os anteriores, completamente transparente e rehabilitado para acolher grandes eventos: exposições, grandes conferências, atividades sociais e comerciais.

A antiga central **térmica** da fábrica, local de geração de energia, contendo caldeiras e geradores em bom estado, foi recuperada como centro de interpretação do passado industrial. É um espaço singular muito representativo de um tipo de produção energética e um bom recurso didático para os escolares da região.

Em seguida, reabilita-se um grande galpão de 3 mil metros quadrados como **centro de produção audiovisual**, que incorpora duas plataformas audiovisuais. É também a sede da televisão pública territorial, o arquivo audiovisual local, um laboratório para empresas que experimentam em 3D e nove pequenas produtoras e engenharias audiovisuais, alojadas cada uma em espaços de 18 metros quadrados.

Finalmente, inaugura-se um centro de criação e difusão musical, uma grande **sala de concertos** para gente jovem, com capacidade para 900 pessoas, tendo-se a possibilidade de permanecer em residência por um tempo limitado e com proposta de formação profissional.

É ainda possível às pequenas empresas culturais que decidiram recuperar uma pequena parte da fábrica instalar seus negócios e amortizar o aluguel com desconto.

Com 300 mil usuários anuais, Roca Umbert já é um grande centro de criação contemporânea, perfeitamente dimensionado em relação à cidade de Granollers e a seus habitantes. O caráter multidisciplinar e o enfoque integral da criação, que abrange pesquisa, formação, produção, difusão e conservação, são os eixos principais da ação deste grande projeto municipal, tendo como matérias-primas a cultura, a participação, a arte, o pensamento e as novas tecnologias. Roca Umbert é um cenário em que essas disciplinas podem se entrelaçar para experimentar em todos os campos da criação contemporânea e, o que é o mais importante, onde podem ser compartilhadas entre criadores e cidadãos.

Para continuar avançando, a administração pública local atua juntamente com empresas privadas e o terceiro setor, quer dizer, com organizações privadas não lucrativas e voltadas à prestação de serviço público. Esses três agentes são os que atualmente convivem em Roca Umbert, e as sinergias que produzem são de grande valor artístico.

Roca Umbert



Roca Umbert FA

Gestão

Roca Umbert é gerida por uma empresa pública que funciona com quatro equipas de trabalho: atividades, manutenção, comunicação e administração, lideradas por uma direção que se encarrega dos conteúdos e uma gerência que controla o orçamento e a administração.

Alguns equipamentos são geridos indiretamente, quer dizer, por meio de empresas privadas, mediante uma concessão. São projetos externalizados, não privatizados. Na privatização, a responsabilidade pela gestão do serviço passa do setor público para o privado, enquanto que na externalização a responsabilidade continua sendo do setor público. E é a administração pública que planeja, dirige e avalia o serviço. Há controle, mas não intervenção.

Dados econômicos

O **orçamento** global de Roca Umbert é de 1,644 milhão de euros. Setenta e cinco por cento (75%) são contribuições da Prefeitura, sete por cento (7%) de outras administrações públicas e o restante se obtém com a venda de serviços e de aluguéis.

Existem diferentes tipos de aluguéis em função da residência, quer dizer, do projeto e do caráter jurídico de quem o solicita:

Dados	Espaços	Preço m ² mensal	Características
Artistas emergentes	30 a 120 m ²	De 2,50 a 3,50 €	em função da comodidade dos espaços
Microempresas	8 m ²	8,30 €	Mesa + armário
produtoras audiovisuais	18 m ²	10 €	
associações não lucrativas	Comunitários	0 €	
grupos amadores de música	estúdios de 14 metros quadrados	11€	espaços compartilhados, sendo dois grupos por espaço
empresas culturais	90 a 150 m ²	4,75 €	O custo de reabilitação correrá por conta da empresa

Em 2012, o volume de negócios gerados pelas empresas residentes na fábrica, especialmente as audiovisuais, ultrapassou um milhão de euros.

Com quase setenta por cento (70%) dos 21.350 metros quadrados reabilitados, o custo dos investimentos foi de 13.560.145 euros.

Investimento	Características
Fundos Europeus	7,6%
Governo Espanhol	42,5%
Governo Catalão	7,3%
Prefeitura de Granollers	34,7%
Empresas Privadas	7,9%
	100%

Conclusão

É difícil criar negócios em plena crise de consumo sem bons modelos produtivos e sem facilidades para organizar iniciativas, sem acesso a financiamento. Mas a administração pública tem a obrigação de criar condições necessárias para fomentar uma boa dinâmica econômica, por pequena que seja, e Granollers está tentando fazê-lo com o projeto de Roca Umbert, transformando o tecido cultural e criativo em produtividade.

São duas as linhas estratégicas para conseguir nossa finalidade: estimular a criatividade da cidadania com uma lógica educativa e social, como instrumento de inovação e de coesão social, e favorecer a criação de novos mercados culturais: indústrias criativas, *designers*, artesãos, quer dizer, trabalhar com as novas iniciativas empresariais, peça essencial do ecossistema cultural das cidades, pois com a soma das iniciativas público-privadas geramos atividade e vida urbana.

É necessário ativar o território, estar atento às demandas. Temos dois desafios: superar a recessão e avançar na direção de um novo modelo produtivo. Em meu país existe um tecido cultural

e criativo importante, e é este tecido justamente que também podemos transformar em produtividade e ocupação.

Criar ambiente criativos, recuperando a tradicional relação entre cultura, arte, lazer, comércio, empresa, com contribuições públicas e privadas é um esforço para uma cidade pequena de 60 mil habitantes. Mas uma cidade é grande ou pequena conforme as ideias e os sonhos de sua gente. E se torna grande com projetos que se compartilham, que crescem e que ajudam a comunidade a seguir adiante.

Roca Umbert



Roca Umbert FA

MEDIR OS EFEITOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DOS DISTRITOS CULTURAIS: UMA AGENDA EM MOVIMENTO

Xavier Greffe

Professor da Universidade Sorbonne, Paris

Por que fazer dos distritos culturais um desafio do desenvolvimento sustentável? Durante muito tempo se considerou que as atividades deviam ser mais bem distribuídas pelos territórios e que certas regiões deviam ter suas deficiências compensadas, para que usufríssem das dinâmicas da criatividade e do mercado. Tratava-se portanto de certa maneira de corrigir desequilíbrios e criar oportunidades iguais de desenvolvimento nos locais em que as distâncias ou dotações desiguais de fatores de produção fossem um impedimento para isso. Tal análise, por conseguinte, enxergava nas concentrações um obstáculo ao desenvolvimento equilibrado, quer se tratasse de concentrações em termos de mercados, quer em termos de territórios. Ora, em menos de duas décadas o discurso mudou sensivelmente e o objetivo, ao contrário, é agrupar as atividades em alguns pontos muito precisos do espaço, porque se considera que o desenvolvimento ocorrerá de maneira mais ou menos eficaz. Nesse caso pode-se dizer, provavelmente, que as escalas nem sempre são as mesmas e que enquanto as políticas de equidade não raro visam a regiões extensas, as políticas de distritos ou *clusters* visam a concentrações de empresas em espaços mais focalizados. No entanto, os fundamentos do debate permanecem os mesmos: *a preocupação com a eficácia justifica agrupamentos que a preocupação com a equidade ou com a disseminação parecia condenar.*

Do distrito ao distrito cultural: os fundamentos da eficácia

Em princípio se pensa numa eficácia econômica que assume diferentes formas: prolongamento da vida útil das empresas, maior produtividade, aparecimento de novas alavancas para a criação de empregos etc. Mas pode tratar-se também de

uma eficácia social: melhor qualificação, melhor inserção, formação de um capital social etc. Isso não impede que a priorização dos *clusters* ou dos distritos costume ser justificada por seus desempenhos econômicos¹. O raciocínio fundamental se apoia em três considerações: ao se agruparem, as empresas dão origem a um mercado local de trabalho ampliado, o qual, por sua vez, atrai inúmeras competências e qualificações. A conjunção entre um empregador potencial e um trabalhador potencial é facilitada; ao associar em um mesmo território atividades complementares (bens de consumo e bens de capital), as empresas tiram melhor proveito de seus equipamentos específicos; por fim, esses agrupamentos facilitam o aprendizado de novas tecnologias, ou de novos *designs* de produtos e serviços². Aqui se vê aquilo que há muito tempo vem sendo qualificado de efeito-café³. As interações e os compartilhamentos de experiências se realizam mais rapidamente do que se os atores permanecessem distantes uns dos outros; por isso se pode dizer, neste caso, que a concentração favorece a criatividade.

Além da criação dos empregos e da renda correspondente, certo número de efeitos sociais dos distritos foi progressivamente observado⁴. Os distritos suscitam uma cultura de projetos e a disseminação de novas competências que facilitarão o desenvolvimento do território, sua melhor integração e a inserção de pessoas que podem estar em dificuldades.

Essa perspectiva dos distritos e *clusters* se tornou muito importante para a economia da cultura e está ligada, aliás, ao debate sobre a regeneração das cidades. A contiguidade geográfica se torna, portanto, essencial, e desta vez os almejados efeitos de redes só podem ser localizados. Se considerarmos os distritos ligados a certos ofícios artesanais, constata-se que a presença de recursos específicos desempenha um papel determinante em seu aparecimento.

Um último tipo de justificativa, proposto com frequência cada vez maior, sugere que a vantagem de um distrito cultural é criar espaços distintivos de identidade e, portanto, a ancoragem da cidade em um mundo globalizado.

¹G. Duranton e D. Puga, "Microfoundations of urban agglomeration economies", in V. Henderson e J.-F. Thisse (ed.), *Handbook of Regional and Urban Economics*, Amsterdam, North-Holland, vol. 4, p. 1454-1477.

²A. Jaffe, M. Trajtenberg e R. Henderson, "Geographic localization of knowledge spillovers as evidenced by patent citations", *Quarterly Journal of Economics*, 108 (3), 1993, p. 577-598.

³L. Guiso e F. Schivardi, "Spillovers in industrial districts", *Economic Journal*, 117, 2007, p. 68-93.

⁴Essa análise já havia sido considerada no caso da avaliação dos distritos italianos, visto que os trabalhos de Brusco ou Beccatini mostram, de fato, que a confiança – que resulta de relações entre indivíduos – desempenha um papel importante.

A avaliação do desempenho econômico dos distritos culturais

No que tange aos distritos culturais, as avaliações de sua eficácia ainda são raras e se deparam com numerosas dificuldades. A maioria dessas avaliações é constituída por reconhecimentos da existência desses distritos ou por testemunhos, mais que por “provas”. Quando os estudos destacam um desempenho de conjunto, por uma produtividade maior que a de outros locais, pode-se perguntar se esse desempenho resulta da aglomeração em si ou do fato de que são as empresas de melhor desempenho que se deslocam e se reúnem em um dado território.

Dispomos de três tipos de métodos:

- *Uma primeira tentativa* de avaliação destaca a concentração das atividades em certas zonas⁵.
- Uma vez identificadas as zonas em que há grande concentração das empresas de determinado setor e as zonas em que não existe concentração de empresas desse setor, comparam-se os desempenhos econômicos das empresas do setor entre esses dois espaços.
- *Uma terceira maneira de analisar a eficácia dos distritos culturais* consiste em saber se essas empresas têm uma vida útil mais longa quando estão próximas umas das outras ou quando estão, ao contrário, distantes umas das outras.

A redução da pobreza

A pobreza é muito mais que a mera insuficiência de renda. Ao evocar o termo *capacidades*, Amartya Sen permite ultrapassar esse nível ao expor, por trás da noção de pobreza-renda, a de carência de capacidades e de participação, o que ressalta uma corrente de empobrecimento, mais do que determinado estado⁶. Ser pobre é, portanto, estar privado dessas capacidades, o que, além disso, remete tanto a características intrínsecas à pessoa quanto às condições do sistema socioeconômico em que ela está inserida.

Certo número de estudos sobre os países em desenvolvimento mostra que o florescimento de *clusters* culturais pode de fato se traduzir em maior participação de pessoas pobres no mercado de trabalho, o que constitui um começo de aumento de suas capacidades^{7, 8, 9}.

⁵Greffé, X & V. Simonnet (2008): Les districts culturels en Ile de France, Paris: Ministério da Cultura e Ministério do Equipamento, pp. 12-23.

⁶Sen, A.K. (1999): Development and Freedom, Oxford: Oxford University Press. [Edição brasileira: Sen, Amartya. Desenvolvimento como liberdade. Companhia das Letras.]

⁷Sandee, H. (2002): “The Impact of the Crisis on Small Scale Enterprise in Java, Findings from Selected case Studies”, in van Dijk e Sandee (eds.), Innovations and Small Enterprises in the Third World, Cheltenham: Edward Elgar Press.

⁸Cawthorne, P. (1995): “Of Networks and Markets: The Rise of a South Indian Town, The example of Tirupur’s Cotton Knitwear Industry”, World Development, 23, Nº1, pp. 43-56.

⁹Visser, E.J. (1999): “A Comparison of Clustered and Dispersed Firms in the Small Scale Clothing Industry of Lima”, World Development, 27, Nº9, pp. 1553-70.

A formação do capital social

O ponto de partida é sempre o mesmo: o que distingue um *cluster* ou um distrito de uma simples aglomeração é a densidade dos elos que neles podem ser tecidos entre atores pertencentes a estruturas diferentes. A expressão de redes se torna, portanto, central, e estas têm três dimensões:

- Estrutural: é o conjunto de elos fracos que se estabelecem, ao lado dos elos fortes que, por sua vez, caracterizam os vínculos intra-empresas;
- Relacional: que resulta da hibridação e da confiança dos valores, que engloba o conhecimento mútuo e o conhecimento da disposição favorável entre os membros da rede;
- Cognitiva: compartilham-se as mesmas representações das perguntas formuladas, e até as mesmas experiências.

A variedade e a riqueza dessas dimensões levam, portanto, a enxergar nesses elos sociais embutidos no distrito um processo de socialização e, ao mesmo tempo, um elo de produção de conhecimentos e até um instrumento de governança particularmente “soft”.

O voluntariado oficial* e a criação de redes mais solidárias

Três efeitos lhe são pertinentes:

- Esse voluntariado mobiliza atitudes e competências que estabelecem um elo entre a oferta de bens culturais e as demandas da sociedade;
- Surte efeito positivo sobre certo número de pessoas aposentadas e permite manter suas competências e enriquecer sua qualidade de vida;
- Quando os voluntários oficiais são pessoas ativas, eles podem favorecer seu meio profissional com uma aptidão reforçada para a criatividade e a satisfação de novas necessidades.

Esses elementos são discutíveis e provavelmente convém distinguir bem, a esta altura, os voluntários oficiais e os voluntários comuns: estes últimos permitem economizar custos e realizar operações que não seriam realizáveis se os produtores tivessem de arcar com a totalidade dos custos do trabalho. Já a

*NT - Atualmente, na França, existe uma distinção entre o voluntário “oficial” ou “contratado” e o voluntário comum. O voluntariado oficial é regido por lei: esse trabalhador, chamado de “volontaire”, deve em geral prestar no mínimo seis meses e no máximo seis anos de serviços, em período integral. Costuma receber algum tipo de indenização por suas despesas e pode prestar serviços tanto na França quanto em outros países, mas sempre dentro do âmbito de associações reconhecidas pelo Estado francês. Já a condição do voluntário comum ou “bénévole” não é regida por lei e não está sujeita às mesmas exigências e condições.

noção de voluntariado oficial vai muito além disso e consiste em integrar na economia cultural competências e recursos originais.

O fortalecimento interligado da criatividade e da identidade do território

Embora esse efeito seja assinalado com frequência, ele permanece muito vago, tanto do ponto de vista de sua formulação quanto de sua verificação. O desafio é claro: reforçar a identidade de um território, de um bairro, de uma comunidade, sobretudo ao fortalecer seu potencial criativo, tem um papel no desenvolvimento sustentável. Isso:

- Cria novas atividades e novos empregos;
- Confere maior coerência à condução de projetos que associam partes cujos interesses podem não coincidir ou estar deslocados no tempo;
- Incita os que pretendiam deixar seu território e assim agravar suas dificuldades a nele permanecer e empreender.

De certo modo, criatividade e identidade formam uma âncora para o desenvolvimento. Mas os debates se tornam mais delicados quando se indaga sobre a natureza dos fatores que a reforçam ou enfraquecem. As análises quanto ao papel dos equipamentos culturais, como teatros ou museus estão longe, atualmente, de terem sido comprovadas, assim como as hipóteses fáceis, porém pouco verificadas, sobre a classe criativa.

Hoje não resta nenhuma dúvida, porém, de que as artes podem de fato suscitar uma cultura de projetos por meio das práticas artísticas desenvolvidas pelos habitantes de uma cidade. A atividade artística é, por essência, uma atividade de criação, um laboratório de criatividade no qual os atores identificam desafios, buscam maneiras de responder a eles levando em conta seu patrimônio cultural, propõem uma solução e se empenham em legitimá-la. O desafio é saber se o efeito dos distritos se limita àqueles que aí trabalham efetivamente ou afeta a população e as comunidades circundantes.

Pode-se dizer que o distrito cultural terá no mínimo três efeitos:

- Ele desenvolve um capital de conhecimento e de competências que poderá se desdobrar em benefício de outras atividades;

- Ele atrai certo número de jovens, pois as atividades de tipo artístico exigem capacidades variadas e não apenas aquelas que são filtradas pelos sistemas educativos formais;
- Ele exerce um efeito de aprendizagem ou um efeito cultural sobre pessoas que não são diretamente empregadas por ele, mas que podem estar em contato com ele, por meio de visitas, por exemplo.

Inserir pessoas nessas iniciativas é torná-las permeáveis a uma lógica de superação dos problemas encontrados. Essa criatividade está ligada, portanto, à aptidão dos indivíduos a pensar com imaginação ou metaforicamente, a desafiar o convencional, mas também a recorrer ao simbólico e ao afetivo para se comunicar.

Tal perspectiva não pode se basear, evidentemente, na simples contemplação de um produto cultural, de uma obra de arte ou de um espetáculo de rua. Pressupõe um processo de informação, de análise, de contextualização, e tudo isso se encontra nos distritos culturais.

Essa maneira de apreender as artes e a cultura leva a revisar o papel que as cidades podem ter nesse âmbito¹⁰. A uma mudança de paradigma deve corresponder, portanto, uma mudança de organização e de governança. As criações artísticas ganham ao serem implementadas e ao se desenvolverem no ambiente imediato dos atores. A arte pública e a paisagem cultural urbana devem ser analisadas por essa perspectiva. O patrimônio que vale, a partir de agora, tanto pelo futuro para o qual ele prepara quanto pelo passado que ele rememora deve ser objeto de uma experiência e de uma prática, mais que de um espetáculo. Além de falar de democratização ou de acessibilidade, é preciso falar aqui de coprodução e de experiências, graças à atividade dos distritos culturais.

A substituição de políticas culturais institucionalizadas de cima para baixo por um verdadeiro ecossistema cultural é o que está em causa. Entende-se aqui por ecossistema um mecanismo em que as demandas, posições e oportunidades dos diferentes atores se ajustam continuamente umas às outras, tendo os poderes públicos o papel de garantir as condições que tornam o ecossistema produtor do valor buscado (a criatividade), sustentável e resiliente.

CONTENTS

- p. 76* **Places of Culture and Development**
Danilo Santos de Miranda
- p. 80* **Creative Clusters – an Open Discussion**
Ana Carla Fonseca
- p. 86* **Creative Pioneers - The Cook, The Designer,
The Entrepreneur + their Neighbours**
Anne Mieke Eggenkamp
- p. 92* **Montréal – From City of Design to Design of a New City**
Caroline Dubuc
- p. 102* **A New Creative Factory for Buenos Aires**
Enrique Avogadro
- p. 110* **The Nordic Creative Powerhouses**
Rasmus Wiinstedt Tscherning
- p. 118* **Growing a City Creative Economy with Creative Clusters**
Simon Evans
- p. 126* **Roca Umbert Fàbrica de les Arts. Granollers
A Model of Creative Cluster in a Small Town**
Teresa Llobet Illa
- p. 134* **Measuring the Economic and Social Effects of Cultural Districts:
An Agenda on the Move**
Xavier Greffe

PLACES OF CULTURE AND DEVELOPMENT

Danilo Santos de Miranda

Regional Director of Sesc São Paulo



To act in the world includes discerning possibilities and limitations. Globalization, a process that has intensified exchanges between people, paved the way for the recognition of common interests, made possible to access previously less known material and immaterial goods and expedited less relevant intermediations. It seems coherent to acknowledge the positive aspects of these implications.

But there are contradictions and dilemmas involved in such an intense change of context. Among them, the ones that are of interest here in particular are those that have to do with the identity of spaces and the societies related to them. After all, the ubiquity of communications has created not only a previously non-existent hierarchy of knowledge – by prioritizing those best fit to speedy, paperless dissemination –, but stimulated, as a result of such dissemination, a kind of similarization in the horizon of what is probable (though not always possible).

Said more directly, the cities around the world have become less different from each other; the same goes for behaviors, sounds and smells, for the rhythms of life. Certain patterns have been privileged in the globalization processes at the expense of others. But human dynamics are not propitious to simplistic descriptions: the same circumstances that propelled such un-differentiation also saw the birth of forces of local assertion motivated by any number of values and reasons.

To highlight the differences means to think globalization from a complex topology. This has attracted the attention of people

interested in art and culture, as well as researchers connected to economics who have realized the potentialities inherent to this process. It is natural that the paths would converge, fading out the boundaries between what's intentionally symbolic and what's socially pragmatic.

In this process, it is inappropriate to neglect the importance of places. Unlike the notion of space – pure convergence of functionalities and geographic coordinates – a place concerns the confluence of memories, affections and interpersonal relationships, and that makes it irreducible to generalizations: a place makes people, which in turn make the place.

By pursuing economic, social and cultural development through an intimate relationship with places, people in various parts of the globe have departed from two basic premises: to consider creativity as a central element of the production processes and to highlight the connections between people. That's the origin of one of the contemporary ways of bringing culture and the economy close to each other: creative clusters.

Inserted in a broader logic, which is commonly called Creative Economy and refers to economic stimulus through emphasis on the symbolic dimension of traded goods, clusters add the item "place" into that equation. Let us interpret this in two ways, because there would not occur just the physical convergence of entrepreneurs, public and complementing equipment (such as learning institutions and spaces for coexistence) operating according to a certain specificity of the cultural field – be it an artistic area or a sector linked to applied arts or to information technologies. There is also the aim to have this system express, along its economic viability, identity features of the place in which it is located.

To address this contemporary phenomenon, Fecomércio and Sesc São Paulo carried out, with curatorship of Creative Economy expert Ana Carla Fonseca, the **Creative Clusters International Seminar**, on June 27 and 28, 2013. Experts and entrepreneurs from Europe and the Americas shared with the public their views and experiences. This publication brings together the memory of the event, reworked in written language by the lecturers, so as to make perennial the discussions that took place in it.

Certain aspects worked as common denominators for the various interventions: the systemic character of creative clusters, which distinguishes them from mere agglomerations of initiatives; questioning the State's role in the emergence or consolidation of clusters; the importance of the digital media, among others. One feature, however, connects the idea of creative clusters to the perspective of action of Fecomercio and Sesc: the priority given to development deriving from the comprehension of the particularities of each context, giving prominence to the cultural dimension. In this light, it becomes feasible to reconcile the facets of generation of wealth and quality of life, based on an increase of choice possibilities and, therefore, of freedom of action.

The texts in this publication invite the reader to get acquainted with renovated approaches regarding the contemporary nexus between culture and economics. Such approaches can reveal the vectors that bend this territory, whose complexity indicates the relevance of guidance tools. It is up to us to assess the extent to which these tools are committed to a humanistic worldview.

CREATIVE CLUSTERS — AN OPEN DISCUSSION

Ana Carla Fonseca

Curator, Creative Clusters International Seminar



Over the past two decades, there has been growing recognition of the potential of creativity as a strategic base for economic development and urban transformation. In the convergence of the proposals of creative economy and creative city, the debates about creative clusters is on the order of the day. Drinking from the proposal of business clusters, the idea of creative clusters has taken a shape of its own, with special features and capable of playing a particular role in the urban context, potentially orchestrating social, economic and cultural dimensions.

With that, many of the world's cities and regions, in different continents, have fostered the creation of creative clusters – from arts and crafts to software, from design to cultural spaces. Understanding the basic process of their emergence, the governance that sustains and drives them, the modes of implementation and development of clusters and the conditions they require in order to engender a dialogue with their surroundings and with the city in a broad way are some of the crucial issues for grasping this concept and making the analysis of the appropriateness of its application to the multiple realities of our cities.

With the aim of shedding light on these issues and to sow in the fertile ground of urban discussions, FecomercioSP and Sesc organized, on June 27 and 28, 2013, the pioneering **Creative Clusters International Seminar**. Gathering referential experts

from seven countries, the event deepened the understanding of this concept and revealed through case studies bearing complementary profiles a range of strategies, governance models, programs, lessons, innovation and impacts generated by creative clusters that have developed in a variety of contexts.

As in all embryonic concepts, whose contours are shaped each day by several hands, the concept of creative cluster has a range of understandings. To set things out, the opening lecture, by Simon Evans, designed the background, guiding the eyes of hundreds of workshop participants and setting the tone for other speakers. In his speech about “Creative clusters as engines of development”, covering a range of a widely varied experiences, Evans sailed through clusters, districts, networks and creative hubs, establishing bridges and boundaries between them.

From this starting line, Enrique Avogadro guides us in the strategy adopted by Buenos Aires, of an expansion of the logics of creative clusters to a network of creative clusters. By locating singularities and features unique to each of the city’s regions and identifying areas that could benefit from the stimulus to new dynamics, it was possible to form the map of a latent network of symbiotic creative clusters in the city. Based on the successful experience of the Metropolitan Design Center, established in the impoverished neighborhood of Barracas, Buenos Aires began investing in boosting and developing new clusters, such as an audiovisual cluster and a digital technologies cluster. In addition to economic, social and cultural benefits, the guiding force behind that proposal promotes new entanglements among areas of the city, prompting reconnections with split up areas.

Like Buenos Aires, Montréal is part of UNESCO’s Creative Cities Network as a City of Design. As Caroline Dubuc explained, Montréal continued a process that started in the early 1990s, investing in design as a springboard for the city’s quality of life in a markedly public dimension. Public in the sense of *res publica*, where design is understood as a response to issues of form and function, as a catalyst for an emotional engagement of the citizen with his/her context and the city’s mode of operation. For Montréal, a city of design is a city that stimulates, creates, produces and consumes design and makes use of its talents - students and design professionals - to accomplish its development

strategy. Through a range of projects both synergistic and with a participatory character, Montréal is not just a city of design, but uses design to redesign its social, economic and cultural dynamics in an integrated manner and to leverage its position in the international arena.

Talent is the most precious resource of any city, regardless of its scale. It is this assumption that guides little Granollers, a Catalan town of 60,000 people and great lessons to teach, which placed the epicenter of its transformation in the former Roca Umbert textile factory, under the coordination of Teresa Llobet Illa. Converted into a multidisciplinary factory of contemporary creation, the threads it now weaves are cultural and technological spaces and activities, as well as small enterprises, receiving each year 300,000 visits of creators, researchers, entrepreneurs and citizens. Stimulating the creativity of citizens in an educational and social manner and favoring their insertion in the market are two main pillars of the creative ecology that Granollers has been nourishing, a clear proof that a creative city is one that continuously reinvents itself.

Focus on talent is also the line adopted by the Nordic countries in developing their creative clusters. As Rasmus Wiinstedt Tscherning points out, in the absence of natural resources and given the need to face adverse survival conditions, the region was led to emphasize what it had: skilled, talented, enterprising people. Used to extending the borders of a small domestic market, Nordics emphasize collaboration not only intra-clusters but across them, figuring out that solutions found in one context can be inspiring to catalyze changes in others. And, of course, they are geared to exporting. This is one of the pillars of the economic impact of creative clusters, along with employment generation and value addition to traditional sectors, diluting the barriers between these and the creative industries and stimulating the economy as a whole under the seal of the creative and experience economies. The contribution of the clusters, however, goes further and brings social spill-overs, stimulating the search for innovative and intelligent solutions to everyday issues, encouraging the empowerment of creative entrepreneurs regarding their lives, expanding meanings and promoting identity. This set of axes is the ballast of public policies for creative clusters.

If it is up to the government to spark a match to light the room and show new paths, the actions of the second and the third sectors oxygenate the atmosphere, keeping alight the flame of this process. As in the previous cases, also in the Dutch city of Eindhoven the flame of post-industrial regeneration was provided and held by a government initiative, but in a governance process that involves the private sector and the civil society. Transformation is a door that opens from the inside, professed Shakespeare. It is on this basis that the Netherlands pursues the ambition of becoming Europe's most thriving creative economy by 2020, based on entrepreneurship and on the ability to innovate, as advocated here by Anne Mieke Eggenkamp. Thus Eindhoven's focus is on education directed to value creation - social, economic, cultural -, supported by creativity and technology. The city, whose growth and development was driven by Philips factories and innovation laboratories today has its creative bases in spaces such as the Design Academy, Brainport Eindhoven and Strijp-S – Philips's very factories, now returned to the community and converted into a creative cluster formed by partnerships, co-creation and networks.

Networks of impacts as well. It is to the unraveling of the multiple facets of valuation of the impacts offered by creative clusters that Xavier Greffe dedicates himself. What visions and evidences demonstrate clearly the impacts, positive or not quite so, generated by a creative cluster, whose basic premise is to create synergy in a broad sense? Although evaluations are often restricted to a photograph of the reality, emphasizing the number of companies, workers and activities, it is possible to go further in decoding the effects of a creative cluster, including the social dimension. Issues that come into play include better qualification, greater capacity for insertion, expansion of the social capital, formation of more cohesive networks, strengthening of the area's identity. These are key ingredients to form a city, understood as a living system of opportunities and quality of life.

Although with different profiles, scales and socioeconomic situations, the creative clusters discussed in the seminar have a number of common traits, highlighted thanks to the accurate mediation of city councilman and professor Nabil Bonduki, of the former secretary and professor Carlos Augusto Machado Calil and of the event's curator. Among them, strategic vision, strong

presence of long-term public policies, vital society participation, focus on talent, dilution of boundaries that artificially cleave the economic, cultural and social dimensions.

The **Creative Clusters International Seminar** was also an important milestone for broader discussions involving economics, cities, culture and technology. Three months later, in September 2013, the collaborative portal www.sampacriativa.org.br was launched. An initiative of FecomercioSP, Sesc and Senac, it is designed to stimulate and gather proposals to transform the city made by its citizens. In December of the same year, Fecomercio and Sesc held the International Seminar Sampa CriAtiva, encompassing experiences related to the axes of governance, public space, business, social innovation and dialogues. Three important moments spanning through six months, highlighting a process to understand our cities, enlarge horizons and support their implementation.

A relevant process for all of us, citizens, who see and defend the city as the embodiment of a collective dream.

CREATIVE PIONEERS THE COOK, THE DESIGNER, THE ENTREPRENEUR + THEIR NEIGHBOURS

Anne Mieke Eggenkamp

Former Director of the Design Academy, Eindhoven

“It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent, but the one most responsive to change.”

CHARLES DARWIN

Creative pioneers

To start with, it's useful to begin with a quote from a hero. A hero is someone who shares his wisdom and changes your perspective on the world. Or someone inspiring who can surprise you. As far as I am concerned, Charles Darwin is a creative pioneer. A self-taught Englishman in the field of natural history, biology and geology. But he came to fame with his theory of evolution. It wasn't one grand Creator, but a process of natural selection that ensured the forming of species. That may sound simple and matter of fact as you read that now, but in the context of his era – the 19th century – it was revolutionary. However there are still supporters of Creationism in the 21st-century. They believe that the world and life were created in six days by someone. I can't get my head around that. But fortunately that isn't the subject of this piece.

I do want to talk about pioneers, about their knowledge and skills, thinking and creating and design and entrepreneurship. About people who make the difference, who ensure the emergence of creative clusters. An artist/scientist with his project “the incredible shrinking man” who is researching the implications of downsizing the human species better to fit into the world. Two Dutch female designers who work on projects with natural raw materials such as sand and clay and who, in doing so, reveal a diversity that you would not otherwise see. An Afghani Dutch designer has designed a wind-powered

device to clear mines based on the simplicity of children's toys, the beauty of a dandelion and the high tech power of a GPS system. Human capital is the most important raw material for the economy. The quality of this capital is the most distinctive element of global competition. That's why the future is to be found in good creative education. Education focusing on the creation of value – economic, social and cultural – in which creativity and technology are crucial drivers for innovation. These include the quality of education and also how this connects to the labour market in quantity, quality and diversity. Creativity, entrepreneurship and meaning together form the power for innovation in education, research and business. There is a massive need for talent that combines excellent substantive and technological knowledge with an enterprising, international attitude. This talent is needed in order to solve the social issues together and across disciplines.

Creative education has to focus on visual and conceptual skills, to ensure that curiosity is encouraged, that communicative skills are learned in all kinds of ways, to consciously make use of all your senses, to learn to link head-hand-heart qualities, to be flexible and open to change and finally to learn to cooperate.

The DNA of creative pioneers is made up of the following building blocks. They ask questions, can change perspectives, have a maker instinct and can think beyond disciplines, have new skills and explore different knowledge areas, create new and different roles, learn by doing, dare taking risks and are entrepreneurial by nature.

Creative industries

The Creative Industry, a core field in the Dutch economy, has the potential to turn the Netherlands into the most creative economy in Europe in 2020. That is an ambition that reaches across the national frontiers and the boundaries of the field. The creative industry wants to make the greatest possible contribution to the innovative capacity of the Netherlands. The Creative Industry is pre-eminently a sector that focuses on the capacity to innovate – the capacity to create value from new ideas, concepts and knowledge. Major economic and social challenges demand clever and creative answers. For this, clever, creative, young talent is

essential. In order to achieve this, government, education and entrepreneurs/business have to work together closely.

The Netherlands has a centuries-old tradition of inventions, sailing the oceans and trading with other countries. Even in this time of worldwide social and economic challenges, the Netherlands has to think about how innovation and entrepreneurship can continue to grow. The Brainport region (Eindhoven), alongside the Airport region (Amsterdam) and the Seaport region (Rotterdam), is one of the fastest-growing regions in the Netherlands. In the city of Eindhoven, the world-famous Design Academy is one of the magnets for young, international talent. No less than half of the student population is now foreign, with students from 60 different countries. This ensures an enormous diversity in culture, mentality and outlook. As a hotspot of innovative manufacturing and industrial design, this region is also the hub for High-Tech Systems & Materials and one of the main centres for the Creative Industry, Life Sciences & Health, Agrofood and Energy.

Creative cluster

In 2011, Brainport Eindhoven was declared Intelligent Community of the Year. It is a major technology breeding ground for innovation and home to world-class businesses, knowledge institutes and research institutions. The five focal fields are High Tech Systems & Materials, Food, Automotive, Health and Design. Cooperation is in the DNA of Brainport. It is an excellent business location for innovative companies, from large internationals to small suppliers. With a strong focus on High Tech and Creative industries. And it is definitely also attractive for “start-ups”. There is every chance for a good idea to develop into an innovative product that finds its way to the (world) market. There is an innovation ecosystem in which the entire value chain is represented. Top scientists, designers, producers, and marketers complement each other. A perfect blend of human capital: smart & creative.

Philips has been linked to Eindhoven since 1892. Their business was then lighting, with the first electric lightbulb. Now this international company is focusing on improving the life of people with intelligent innovations. But still very present and visible in

Eindhoven are the old factory buildings on Strijp-S, a triangular area at the edge of the city centre. After Philips left, what had been the Forbidden City was given back to the community. As a result, Eindhoven has a unique area of 270,000 square metres with an enormous potential. Since the start of this century, an enormously bubbling and creative cluster is emerging with space for “urban sport, culture, food, retail, education, labs, shops, events and housing”. From an indoor skate park to a dance academy, a discover factory for kids to pop-up stores, from shared collaborative studios to restaurants; it’s all happening there in a network environment. We see the emergence of new economies in the form of new products, services and systems. We see the development of new partnerships (small and large), co-creation and new networks. And real new perspectives are emerging that link local and regional activities and hubs to national and international developments, local power with global impact.

Creative education

A society with a different economy, innovative organisations and complex issues needs very different forms of cooperation. This is screaming out for innovation in education. But it also asks us to think about new learning environments where new knowledge and applications are developed. Where creativity, technology, science and entrepreneurship all play a role. In this, creativity is essential for transformation of knowledge and ideas into innovations. It’s high time there was more focus on the need for creativity. We have to ensure that enough good talents are developed worldwide who are clever and creative. People who have the skills of the 21st-century: inventive, creative, flexible, critical, problem-solving driven, communicative and digitally inclined while they also need the necessary social and cultural skills.

Fortunately, new creative pioneers ensure this happens enough. They show that things can be different. There are urban cooks to bombard all our senses while using the right healthy local ingredients. To make things happen from ideas to reality, there are more and more committed designers. To translate, connect and change things, social entrepreneurs come up with new models and systems. But most important of all is that they don’t do it on their own. From a collective responsibility and an intrinsic motivation that “together” forms the new way of

working, using your talent and the desire to make a difference. You create impact with colleagues, friends, neighbours and family. The cook, the designer and the entrepreneur all work with the basic ingredients knowledge and imagination, play and practice and wisdom and skills. They think with their hands, reflect with their heads and create with their hearts.

Links:

<http://www.the-incredible-shrinking-man.net>

<http://www.ateliernl.com/een-gebakken-landkaart-van-nederland>

<http://massoudhassani.blogspot.nl>

<http://www.naturalis.nl/en/museum/permanent-exhibitions/research-progress/designers-artists-4-genomics/aqua-vita-urine-diary/>

<http://www.dirkvanderkooij.nl>

<http://www.studioroosegaard.net/projects/#lotus-dome>

<http://www.pietheineek.nl/en>

<http://www.ranj.com>

<http://www.strijp-s.nl>

<http://www.brainport.nl/en>

<http://www.designacademy.nl>

<http://www.clicknl.nl/?lang=en>

<http://www.creative-council.nl/topteam/anne-mieke-eggenkamp>

MONTRÉAL — FROM CITY OF DESIGN TO DESIGN OF A NEW CITY

Caroline Dubuc

Design Curator of the Office of Design, Montréal

In June 2006, Montréal was named a UNESCO City of Design and thereby integrated into the Creative Cities Network which now comprises 38 cities.

In granting Montréal this title, UNESCO has acknowledged the city's creative potential in the design disciplines, based on the strong concentration of talent here as well as the commitment and determination of the Ville de Montréal, other levels of government and civil society to build on those strengths for the purpose of enhancing Montrealer's quality of life.

Since 1991, the Ville de Montréal has supported the promotion and development of unique initiatives that encourage designers to get involved in the city's economic and cultural development. Through its "Design of The City | City of Design Integrated Action Plan", the Design Bureau, created in 2006, aims at fostering opportunities for designers in Montréal by initiating and supporting urban design and architecture projects and develop a shared appreciation for architecture and design through awareness-raising and educational initiatives aimed at citizens, businesses and elected officials.

Following this, the three levels of government, the business and the cultural milieu adopted the "2007–2017 Action Plan—Montréal, Cultural Metropolis", which committed to promote excellence in architecture and design; and to highlight Montréal's designation as a UNESCO City of Design.



Frédéric Bonnefoy

In 2008, the Design Bureau and the UNESCO Chair in Landscape and Environmental Design at Université de Montréal launched “Montréal UNESCO City of Design”, with the support of four major public partners:

Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l’Occupation du territoire du Québec (Ministry of Municipal Affairs, Regions and Land Occupancy)

Ministère de la Culture et des Communications du Québec (Ministry of Culture and Communications)

Conférence régionale des Élus de Montréal (Montréal Regional Conference of Elected Officials)¹

Ville de Montréal (City of Montréal)

The initiative intends to mobilize the different stakeholders of urban development around the project of making a better city with more designers. That objective implies 3 key strategies:

- *Enhancing creativity through design and architecture competitions for development projects with a public scope*
- *Boosting the local and international visibility of Montréal design through a website, mtlunescodesign.com*
- *Fostering dialogue among citizens, designers and elected officials through public forums and awareness activities.*

¹The Montréal Regional Conference of Elected Officials brings together political and socioeconomic leaders of the island of Montréal to help and promote the development of its territory by a concerted approach. It acts as interlocutor for the provincial government on regional development issues.



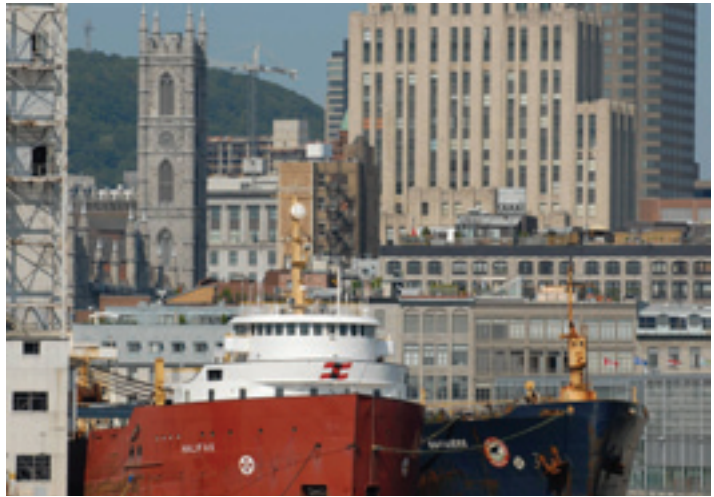
Why should a city be interested in design?

Because store windows, park layouts, urban furniture, signage, bicycles, concert halls, residential complexes, bridges, and other elements that make a city have a direct impact (positive or negative) on the experience and perception of the city one lives in, works in or visits. Design is not merely a matter of appearances. It's the right response to the question of form and function. Good design meets the needs of users, it meets safety criteria and so on. But it also spurs an emotional response. Design is therefore at the core of a city's image and how it functions.

The Design Bureau focuses mainly on projects that have a strong public dimension: good design is a real public concern when it affects and interfaces with citizens' lives. It can also bring benefits in terms of attractiveness and competitiveness, in an age when cities are engaged in fierce competition to attract investment.

Strategies were put into place to ensure a better recognition for designers, to raise awareness of them and, especially to provide work for them. The main idea being to open up our domestic market to them, to keep them here, benefit from their talents and have them contribute more to the future of Montréal.

To promote these initiatives, a web site was created to reflect the full spectrum of these strategies and means. It is linked to a monthly newsletter, a Facebook community (8500+) and Twitter followers (5000+). Link to : <http://mtlunescodesign.com/en/>



Philippe Poullaouec-Gonidec

A City of Design necessarily promotes its talents

A UNESCO City of Design should first promote design and designers as a lever to increase the city's attractiveness and the citizen's quality of life.

The very first structuring activity we rolled out to promote design in Montréal was Commerce Design Montréal, a City of Montréal initiative carried out from 1995 to 2004. It's a program that rewarded business owners (retail, restaurants, food stores, hair salon, hotels, etc) who used the expertise of design professionals to improve their premises. Link to : <http://mtlunescodesign.com/en/project/Commerce-Design>

What makes Commerce Design's different from other design prizes? Indeed, the program takes into consideration a large variety of often complex urban realities.

Commerce Design awards 20 prizes for quality in design relative to an establishment's urban context, sector of activity and available resources for investing in design. It's a niche for experimentation, since most design usually doesn't last over time and is renewed or refreshed every 5 years or so, and also a scale of projects that is perfect for less experienced designers and a good market to retain young graduates.

An impact study showed that Commerce Design Montréal led to real development in the commercial design market and produced the desired ripple effect. The program was a tremendous public



success and was hailed in the media. Montréal was asked to transfer its expertise and to grant licenses to other cities wishing to adapt the original Commerce Design concept, strengthening its network on the national and international scene. So far, 13 cities have adapted Montréal's concept.

Design Montréal Open House – see where ideas are born

Other activities and tools have been rolled out promoting Montréal designers, such as six editions of the Design Montréal Open House. Every two years, on the first weekend of may, Montréal-based architects and designers who have been recognized in local and international design competitions open their doors to the public to show and present their creative process. Design Montréal Open House is a golden opportunity to talk to them about their work and achievements, but also to share ideas and projects. This is a chance for everyone to see how their ideas are born and to get a better sense of how they find concrete expression in our daily lives. Link to : <http://mtlunescodesign.com/en/project/Design-Montreal-Open-House>

Recognize and support its talents

Created in 2008 by the City of Montréal, the Phyllis Lambert Design Montréal Grant rewards the talent of a Montréal designer with fewer than 10 years of professional practice who has demonstrated exceptional quality in studies and work, as

well as marked interest in the city. The grant must be used for a professional development project, taking place in one of the cities of the UNESCO Creative Cities Network. Up until now, five grants have been awarded. Link to: <http://mtlunescodesign.com/en/project/2013-Call-for-Candidates>

A City of Design necessarily promotes its talents. A web directory of Montréal designers catalogues 181 design agencies in multiple disciplines from architecture, landscape architecture, graphic design to industrial design, interior design, fashion design, urban design, interactive design, exhibition design, visual design, video projection and lighting, etc.

Link to: <http://mtlunescodesigners.com/en/>

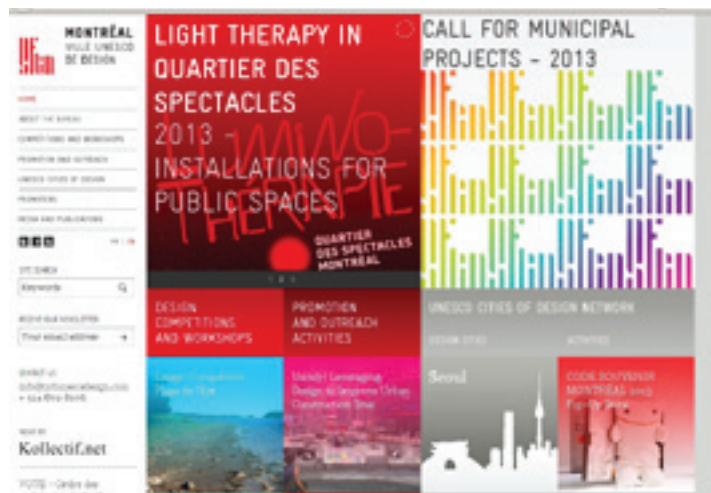
The directory also helps promote the recognition and emergence of new practices and expertise in design, where 15% of the agencies listed are emerging practices agencies.

A UNESCO City of Design buys design

Besides recognizing and promoting designers, a UNESCO City of Design is one which stimulates and opens up its commissions and purchases to several designers!

We use our purchasing power to encourage local creativity. The CODE SOUVENIR gift items catalogue is the primary lever available to public-sector bodies for supporting our designers.

mtlunescodesign.com



CODE is an acronym that stands for Cities Of DEsign (cf. Rabban Ruggit, Berlin). So far, two catalogs were produced. It's an opportunity to stimulate and open up commissions and for institutional buyers to meet the designers without an intermediate. Link to : <http://mtlunescodesign.com/en/projet/CODE-SOUVENIR-MONTREAL-2012-Selected-gift-items>

Competitions and workshops to stimulate quality

Through the Montréal UNESCO City of Design initiative, there has been multiple calls for creative proposals to stimulate increased and higher-quality participation by designers in the future of Montréal.

To date, we have opened the market up to our designers by organizing 23 project competitions for libraries, bus shelter, recycling bin, sports complex, planetarium, public squares... All, once completed, will considerably enhance Montrealers' everyday living environment in the same way that other initiatives have (such as the BIXI bike-share network or the Quartier des Spectacles entertainment district, both of which are emblematic of Montréal design excellence).

All of which are documented on the web portal where you can find the call for proposals, design briefs, jury's reports, finalists and winning design proposals, videos, etc. Link to : <http://mtlunescodesign.com/en/projets#>

Montréal



Claude Duchaine, Air Imex Ltd.

The competitions have helped raise the standards of quality in design through implementation of competitions for projects where design quality is not normally a focus. So far, 12 out of the 19 boroughs have been involved in design and architecture competitions and workshops.

They have provided creative opportunities to numerous designers. New design agencies – mainly in architecture, landscape architecture and urban design – now have better access to the municipal public tender process. The 23 competitions generated 102 service contracts for architects and designers, 77 finalists and 25 winners, totaling more than \$17million CAN (16,5M\$ US) in professional design fees and seven architectural firms/design agencies secured their first municipal service contract.

The design and architecture competitions and the workshops have mobilized over 700 professional and student teams and more than 300 local and international firms/agencies, including several that participated up to 7 times.

There is still a lot to do, because design competition is not the norm for public tenure. Therefore, it requires lots of explanation about its process and value.

Being a UNESCO City of Design is a project that demands commitment from citizens, experts and elected officials: it's important to have public mediation and promotion, to develop a critical culture and raise the public's expectations — to raise, in turn, the quality of what is being done. Montréal as a City of Designers is confirmed (25,000 designers), it's an asset to be preserved. Montréal, City of Design is emergent, it's a collective initiative and remains aspirational and a major project.

This major project is growing in scope. The foundations, so to speak, are solid. More and more projects are being submitted to us, whether by colleagues within the City administration, or by external public-sector promoters. We are developing expertise and consolidating it from one project to the next.

It is too early at this stage to provide evidence that we have truly raised the bar or standards of quality, but there are several clues that lead us to believe we are on the right track. We need to keep moving forward, and achieve a critical mass of projects to derive

lessons from them, as well as to standardize processes and to enshrine them in legislation.

We also need to widen our partnerships: with government departments involved in construction, hospitals, schools, residential projects, etc. But on the bases of what have been achieved, we remain very optimistic!

Montréal



Turismo Montréal, Stephan Poulin

A NEW CREATIVE FACTORY FOR BUENOS AIRES

Enrique Avogadro

Undersecretary for Creative Economy of Buenos Aires City Government



Leonardo Néspolo

It's the (creative) economy, stupid!

In a context of productive substitution in our cities, the creative economy, based on the use of knowledge, not only appears as an interesting alternative, but as a necessary one when thinking about their future economic development.

For years the city of Buenos Aires has been implementing a policy of support for such new sectors of the economy, with the explicit aim of generating new sources for high added-value jobs. In the short term, the focus is placed on promoting entrepreneurs and companies connected to the creative economy across their whole lifecycle, through capacity-building tools, access to financing, improvement in production and incentive to exports. But the most relevant policy is geared towards the medium and long terms: the creative districts of Buenos Aires.

The Metropolitan Design Center (Centro Metropolitano de Diseño, CMD) is a key element in this development strategy based on talent and knowledge, as an axis of the future Design District, as well as for the will to convert it into an innovation and creativity powerhouse, impacting on the entire economy of our city.

It all started with the Technology District

In late 2007 Mauricio Macri took office as head of the Buenos Aires City Government. One of his explicit goals during the campaign had been the development of the city's southern area, historically overlooked and with huge deficits in infrastructure



Leonardo Néspolo

and economic opportunities. In 2008, the Executive submitted to the legislature a bill proposing the creation of a Technological District in Parque Patricios, a neighborhood with strong identity and traditions in the south of the city that had been experiencing increasing decay for years.

Five years later Parque Patricios shines renovated. Once a neighborhood with no technological activity, it is now home to 170 new companies. A new police station oversees the safety of residents, who also enjoy an entirely renovated park. Across from the park stands Banco Ciudad's new headquarters. This intelligent, environmentally-friendly building designed by the studio of the famous architect Norman Foster integrates itself without conflicts with the urban fabric around it. Three technological universities have brought to the area part of their academic activities and the neighborhood is preparing itself to welcome the students that will accompany this initiative. For its part, the Consortium of the Technological District's Enterprises regularly brings together institutions and companies in work committees to discuss the problems of the district and to figure out joint solutions. A major concern is the lack of trained personnel, since the technology industry's unemployment rate is close to zero.



Leonardo Néspolo

The Audiovisual District and the Arts District are also under way

With the successful development of the Technological District, the policy of creative districts gained new momentum.

In late 2011, the Audiovisual District was created by law, after a long debate over establishing its location, extent and benefits. That same year the law was regulated and registration of companies opened. Forty new companies have set up business in the district since the beginning of the project.

To better serve the industry, a public space, El Dorrego, was renovated. In it were installed the offices of the BASet – the body that grants permission to film in the city –, the Filming Commission and the team of Opción Audiovisual, a project geared to provide tools to support the industry. In El Dorrego were installed, in addition, an audiovisual school and a station of the city's public bicycle system. With the goal of approaching the industry to local residents, the first Buenos Aires Audiovisual Night was promoted in March of 2012.

The Arts District was approved in mid-2013 and is a development opportunity for the traditional neighborhoods of La Boca, San Telmo and Barracas. The inauguration of the Art Powerhouse, a gigantic cultural space in a renovated power station, is part of the district's revitalization. The law has particularly emphasized fostering the creation of new cultural spaces through the renovation of existing buildings by directly encouraging the real

estate sector to comply with set requirements, as well as the companies of the industry proper. Although the project has only recently begun, several initiatives are already in motion with the support of the new law.

The creative districts’ “secret sauce”

Creative districts seek to develop a given territory through the promotion of a strategic industry. So are sought goals of economic, urban and social nature. Intrinsic advantages are provided by the geographical proximity of the various actors in the value chain. To this end, we strived to attract companies of strategic industries with positive policies and localized public investment, as well as through land value and the cluster’s very relevance. This is how public-private synergy is promoted and is established a virtuous circle that makes possible to attract large private investment thanks to a much smaller initial public investment.

The arrival of companies stimulates the economy of neglected neighborhoods, as well as the public investment that precedes it and follows it. New opportunities for high added-value employment open up and the local productive fabric gets a strong push with the flow of new workers.

On the other hand, the district’s very existence signals the consolidation of a development strategy towards the most competitive sectors in a global scale and projects a clear image

Bookfair - Centro
Metropolitano de Diseño



Leonardo Néspolo

to potential international investors. In a world of increasing competition for resources, investments and talents, the city of Buenos Aires has a clearly planned route to become a regional hub of the most dynamic sectors of the economy.

The location of creative districts in relatively less developed neighborhoods (which in Buenos Aires are located mainly in the south) is part of a policy that targets the revitalization of these areas through genuine economic development. Along with other public policies, the explicit goal is to contribute to improve the quality of life of citizens. The identity of each neighborhood has a central role in shaping the districts. To project the future, it is essential to know the past, which is why the districts seek to incorporate the identity attributes of the neighborhoods that comprise them while offering a reinterpretation of each of them to the challenges of our time.

Finally, the arrival of universities, technical schools and other educational centers brings the possibility of increasing the number of professionals in strategic industries and represents a real opportunity for those who live in the districts, acting as a tool for their incorporation to the new production dynamics.

Design as a driving force

The Metropolitan Design Center is a 15,000-sq meter building right in the Barracas neighborhood, a few blocks from the Riachuelo, the polluted waterway that separates the city of Buenos Aires from its namesake Province. It occupies the space of the city's old Fish Market, whose recycling began in 2000 and was inaugurated in 2010. Part of the building opened in 2001 for the development of the CMD program. Only ten blocks away is Villa 21-24, the city's largest and most populous slum.

The creation of the Design District around the CMD was launched so that this public investment made sense. The law was widely discussed with stakeholders of the design value chain, social organizations, residents' organizations and the living forces of the Barracas neighborhood. It is expected that it will be adopted by the end of 2014. The Design District aims to consolidate the neighborhood's economic growth by attracting companies linked to design, and the CMD is an essential part of this strategy.

The CMD operates as a cultural and production center linked to creative industries and to design. About 2,000 people are being trained there in occupations related to design, most of them from Villa 21-24. The explicit goal is that people in the neighborhood are the first to take advantage of the opportunities that arise in order to consolidate the project. In addition, the building houses a creative incubator for 40 projects, engineering and design laboratories, auditoriums, exhibition halls and a cafeteria and soon will have a bookstore and a space for collaborative work. The community plays an increasingly important role in the building, in which all kinds of events and training activities of local significance are organized. Not long ago started to operate CMD's digital manufacturing lab, which now provides training and access to new 3D printing technologies for both designers and the general public.

The best is yet to come

We work to have a city that offers increasingly more opportunities for citizens to develop their talents. Recently we took another step in that direction with the creation of an Undersecretary for Creative Economy, which integrates the supporting actions to creative industries, science, technology and entrepreneurship. The policy of promoting creative districts marks a horizon of collective development based on knowledge, with the explicit aim of diversifying growth in the urban and social levels.

Map of Creative Districts -
Buenos Aires



THE NORDIC CREATIVE POWERHOUSES - INTERNATIONAL SEMINAR ON CREATIVE CLUSTERS

Rasmus Wiinstedt Tscherning

Director of the Center for Culture and Experience, Copenhagen

Cycle path



Johannes Jansson, NN - norden.org

“Whether walking down the sloping roof of the Opera House in Oslo all the way to the sea or watching a performance in the brand-new Opera House in Reykjavik... whether dining at globally revered restaurants in Copenhagen or visiting the Louisiana Museum just outside the city...whether boating between icebergs in Nuuk or wandering among 60,000 sheep in the Faroe Islands... whether attending a performance at Sweden’s Royal Dramatic Theatre (where Ingmar Bergman once presided), marveling at the exhibitions in the Nobel Prize Museum, or touring the National Design Museum in Helsinki (and being excited and surprised at seeing objects from my personal collection on exhibit there)... I began to form ideas and a picture of the remarkable cultural wealth these countries all possess.” Alicia Adams ¹

Nordic creative cluster developments

There can possibly be identified a certain Nordic approach to creativity and entrepreneurship. Entrepreneurs from the creative industries in Reykjavik, Copenhagen, Stockholm, Helsinki and Oslo are going international in several creative fields – in particular those related to aesthetics/design/form and to stories, true stories about real people. Some of the Nordic creative companies are way beyond entrepreneurial with conglomerates such as Egmont/Nordisk Film, Modern Times Group, LEGO, Bestseller, Bodum, Kopenhagen Fur, H&M and

¹ Vice President, The Kennedy Center, Washington, DC, <http://www.kennedy-center.org/programs/festivals/12-13/nordic/>

Carousel



Karin Beate Nøsterud, NN - nordten.org

Georg Jensen. Newcomers like gaming company Rovio (Angry Birds), international crafts producer Anne Black, spa and leisure company but also psoriasis research center Blue Lagoon are going global, together with Danish TV-series and design.

Most policies supporting creative industries will need to include the emphasis on cluster development, meaning supporting “geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries, and associated knowledge institutions” that mutually reinforce each other in particular fields through competition and cooperation.

In the Nordic region, the music cluster in Stockholm makes Madonna and Britney Spears travel to the Swedish capital to have their music produced, the film cluster in Denmark centered around Filmbyen² and Lars von Trier company Zentropa. Since 1971, in Roskilde, Denmark, the rock music festival and cultural event Roskilde Festival³ has put a city of only 40,000 citizens on the world map, presenting since 1971, every summer over 150 bands. A nearby former cement producing industrial area has become a new cluster for creative entrepreneurs called Musicon⁴.

More and more regions and cities are focusing on specific creative industries or areas of expertise in the creative industries sector where they expect economic growth and increased employment. It may be difficult for a central or regional government to develop the right ecosystems that foster competition as well as collaboration –

² <http://www.filmbyen.dk/>

³ <http://roskilde-festival.dk>

⁴ <http://www.musicon.dk/webtop/site.aspx?p=10839>



thus providing gateways to knowledge, finance, supporting facilities and markets. Successful Nordic creative clusters contribute to the involvement of branches through cross-cluster interactions and a strong international market orientation. Nordic creative clusters – as the creative industries as such – are oriented towards the intra-Nordic markets and the global markets.

What do the creative industries need?

Defining the creative industries may be a difficult task and it will most likely become even more difficult in the future as “cross sector innovation” makes companies in traditional sectors increase their value through parameters such as design, story-telling, and staging – through experience-based business development. Caves, Hesmondalgh, Hartly⁵ and others have provided possible definitions. A Danish analysis⁶ has shown the link between the creative industries as a sector and what it needed when it comes to improved framework conditions and policies, including cluster development. For years, it has been debated if the creative industries can be seen as a sector, considering the diversity of companies, in fashion, movies, music etc, but many business sectors are just as diverse and difficult to define. Of course, applying clear definitions makes a lot of sense when trying to develop the right policy instruments and framework conditions. Concerning the creative industries, policy-makers can actually in many regards consider it as one sector.

⁵ Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce”, de R.E. Caves, “The Cultural Industries”, de Davis Hesmondalgh (2002), e “Creative Industries”, de John Hartley (2004).

⁶ The analysis “What do the Creative Industries need? - Barriers and Possibilities for Growth in the Creative Industries in Denmark” by Rasmus Wiinstedt Tschering, CKO and Eva Boxenbaum, Copenhagen Business School was presented at the Association of Cultural Economics International in Kyoto in June 2012. See <http://www.cko.dk/cineedanalysis2012>

Research in the Nordic Region suggests that the creative industries have fared better over the past years' financial crisis than have other industries (CKO and EBST 2011). Creative industries generate jobs, create value and exports through their activities. Furthermore, the creative industries provide added value in other, more traditional industries. The spillover effects, or cross sector innovation, include innovation of products or services through creative processes, the strengthening and effectiveness of companies' internal organization or new marketing tools.

According to Richard Caves (2000), the creative industries are different from other industries by a number of economic properties specific to the creative industries. One property called "nobody knows" points to the fact that the creative industries are surrounded by a great level of uncertainty and that investments made in creative companies are perceived as more risky. A study shows that this proposition is a misunderstanding and that creative industries are as just as risky as other enterprises⁷. Also, the "Arts for art's sake" proposition is challenged by the notion that creatives are becoming increasingly entrepreneurial. Creative companies can actually balance the creative work processes with business management and development.

The Danish study showed that it is possible to point at several factors unifying the creative industries. Firstly, it showed that companies in the creative industries were much more

HRH Prince Joachim of
Denmark / Creative Business
Cup 2013 – winner: Teddy
The Guardian, Croatia



⁷Demos (2011): "Risky Business" – The lazy assumption that the creative industries are inherently risky is harming Britain's path to growth.

homogeneous when identifying the challenges, compared to other business sectors. They provided more identical answers, regardless of working with music, design, movies, literature or theatre, than companies within other sectors.

In order for the creative industries to become a more significant growth engine for Europe – both in its own right and as driver of innovation in the rest of the economy – it would firstly be useful to abandon the notion that creative people have lower commercial motivation. Although the creative businesses are diverse in terms of products and services, value chains, customer groups etc., it is clear that most creative businesses face the same challenges in relation to business development and growth. In other words, there is a sector – at least when it comes to challenges – and therefore there is a sector when it comes to policy-making to overcome these challenges.

When comparing businesses in the creative industries with businesses in other industries, the analysis shows that creative businesses have the same degree of growth ambitions as companies in other industries. Also, creative companies are more internationally oriented than businesses in other industries, and creative companies have more ambitions of internationalization and export than other sectors. Intellectual property rights are more often the mainstay of the business in the creative industries than in businesses in general. Further, the analysis reveals that Danish companies in general find it challenging to raise capital for growth and development, yet the challenge is even greater in the creative industries. Lastly, companies in the creative industries still face major challenges with regards to strategy and business development.

Creative industries and the contribution to innovation

For some creative companies, shifting the focus from B2C* – producing songs to be heard, fashion to be worn, books, movies and theatre to engage an audience – to B2B** is difficult for two major reasons. Firstly, the creative companies – with advertising, architecture and design often being the exception – are often not good at promoting their obvious innovative competencies to the traditional business sectors. They often do not understand the

*NT - Business to Consumers

**NT - Business to Business

challenges to competitiveness facing the traditional economy, and even if they do, find it difficult to translate the often complex and tacit creative processes to a B2B service. Secondly, the traditional business sectors, although willing and curious as research shows, do not actually demand the creative competencies provided by creative companies when launching efforts to stimulate innovation. It could be because they do not grasp the benefits and find unpredictable nature and outcome of the creative processes too challenging.

To unlock the potential realize of cross sector innovation – or spill-over effects – between creative skills and the wider business community in terms of innovation and differentiation etc., initiatives that provide creative businesses with a better understanding of the business community – basically to realize the B2B potential that many creative businesses overlook – would be a first step. Secondly, the wider business community should have a better understanding of the growth-related potentials in working with creative businesses.

Policy-making in the nordic region: the KreaNord initiative by the Nordic Council of Ministers

Considering the importance of the creative industries as such and as driver of innovation in the rest of the economy, it is not surprising that policy-makers are trying to develop the right policy instruments in many policy areas, including business support policies, innovation, education, culture, exports, internationalisation, clusters, access to finance etc. In the Nordic Region, the KreaNord⁸ initiative involves two ministries – the ministry for business/economics and the ministry for culture – in each of the five countries, but in reality, unlocking the potential of the creative industries should involve such policy areas as labour market, entrepreneurship, social and education. Entrepreneurial skills will be needed and in particular in the creative industries, where analysis show that startups need better business skills – also to be able to access finance for growth.

European policy initiatives: EICA – The European Creative Industries Alliance

In 2012, the European Commission DG Enterprise launched the ECIA – European Creative Industries Alliance. The aim of ECIA⁹ is to formulate policy recommendations and roadmaps for a better strategy for the development of creative industries in Europe. The focus is on promoting the large-scale demonstrator approach,

⁸See www.kreanord.org, in particular See Big Changes, Big Opportunities (English Summary, 2012), <http://www.kreanord.org/sites/default/files/rapport/anp2012774.pdf> and Creative Competitive Advantages (2012), <http://www.kreanord.org/reports/creative-competitive-advantages-guide-experience-based-business-development>

⁹See www.eciapplatform.eu

cross-sectoral cooperation and entrepreneurship and new forms of funding. It will promote “...*spill-overs and the more effective use of all forms of innovation and creativity throughout the economy as well as the emergence of new industries that combine knowledge and creativity with modern technologies...*”. ECIA will explore how creative industries contribute to the modernisation of the European economy by ECIA pulling together regional and national policy-makers to develop “better practice” in support of creative industries and analyse efforts by several concrete actions in the field of business and innovation support, access to finance, cluster excellence and cooperation, and spill-over to other sectors.

Conclusions: growth and much more

The creative industries can be a catalyst for growth and innovation, but in order to exploit this potential, it is important to understand possible barriers rooted in the characteristics of the creative industries. One barrier could be a lack of business competences and therefore it becomes relevant to investigate the demand within the creative industries for public and private business support services. Further, in terms of spill-over effects, high value may be added when creative businesses collaborate with companies in other industries, but it is not easy to promote and even more difficult to measure. Lastly, policies supporting creative industries clusters have proven to be successful, both in the Nordic region and globally.

In “The Cultural Industries” (2002), David Hesmondhalgh pointed out how the creative industries are agents of economic, social and cultural change. The creative industries are both pure entertainment (and that is, in reality, never “pure”), first movers and drivers of innovation. The markets have been “culturalized” and culture has been “marketized”. We increasingly find meaning, identity and construct ourselves through our consumption of creative products and services. They bring forward the intrinsic values of culture. The creative industries are indeed powerful.

GROWING A CITY CREATIVE ECONOMY WITH CREATIVE CLUSTERS

Simon Evans

Director of the Creative Clusters Conference and Network, United Kingdom

Clusters

Wherever you look, creative businesses are concentrated together in a few hotspots like Hollywood for film, or Paris, London and Milan for fashion.

These are creative industry clusters, and towns and cities everywhere are adopting cluster strategies, from Hebden Bridge, a small town in Yorkshire that has turned its old town hall into a creative quarter, to Saadiyat in Abu Dhabi, where in 2008 they laid the foundations on the mudflats for a new island of culture, with a new Louvre, a Guggenheim, an outpost of Yale University, a \$27bn project.

The term 'cluster' is now widely used, in three different ways.

True creative cluster

A regional geographic concentration of creative businesses.

The essence of clustering in any industry is that small firms and individuals improve by both collaborating, and competing with each other, an advantage not available to those working in isolation. This has been researched by Michael Porter and his team at Harvard Business School.

Competition helps to develop a sophisticated local market and drive up standards. Collaboration encourages innovation and sharing of good practices, either formally, or simply through the movement of workers between firms. Think of IT firms in Silicon Valley.

A cluster attracts skilled labour, suppliers, investors, customers and outside authorities. Specialist institutions for collaboration, research and learning will tend to grow, and all firms can benefit from the brand and reputation a successful cluster acquires – like whisky distillers in Scotland.

The cluster's origins usually lie in geography – good weather for film-making in Los Angeles, or nearby raw materials – like the shoe cluster around Novo Hamburgo in Rio Grande do Sul. Once established, these clusters become self-sustaining.

In the creative industries, there are many examples of successful clusters. London, New York and Hong Kong are general creative industry centres, strong in media production, advertising, publishing, television, fashion, all the creative sectors.

There are specialist centres like Hollywood for film and Paris for fashion, and smaller centres for traditional craft such as glass manufacture in Venice. And there is a new generation of digital media related clusters.

Many towns and cities have tried to imitate London and New York, and start their own creative industry clusters. But this is where Porter's work is often misunderstood.

First, clustering is a natural business phenomenon. I don't know of any large-scale clusters that have been started by government intervention. Government can help identify cluster activity, and it can support their growth, but it is businesses, and not government, that start the process of growing new regional clusters.

Second, Porter showed the advantages of clusters on a *regional/national scale*. A cluster in Porter's terms is an area you can travel across in a single business day. In the creative economy, when we talk about clusters we usually mean something on a much smaller scale.

Third, except in a few exceptional places such as London or New York, the 'creative cluster' idea is too wide a concept for practical implementation. Most real-world regional clusters of creative businesses are sub-sector clusters: such as film, animation, toys or fashion.

Creative hub, quarter, district

A local geographic concentration of creative enterprises in a building or district.

This is what those interested in culture, social and city development, as well as business growth, tend to mean by the word ‘cluster’. I prefer the word Hub, because districts and zones in city planning always have an edge, a boundary, and this always involves problematic negotiation – who exactly is in, and who is out? The idea of the Hub emphasises the centre, not the edge.

There are creative hubs, local clusters, in almost every big city in the world now, usually combining production space for creative businesses - studios, offices, rehearsal space – and consumption space - galleries, shops, cinemas, performance spaces. Some specialise in particular art or media forms, many are in former industrial buildings.

At this level, creative production coexists easily with creative consumption: local creative clusters are places to live, work and play. Policies to support the creative economy at a local level can work well alongside tourism and place-making initiatives – something that is not true for regional-level clusters.

These small-scale clusters work at this level because creative businesses benefit more from clustering at the local level than other sectors do.

Innovation: bringing skills together

At the heart of all creative enterprises there are three skill sets, that society normally tends to keep apart: arts, technology, and business. Any strategy to develop the creative economy needs to address this problem. It is said the origins of Silicon Valley being to do with Stanford University and Hewlett-Packard, but in my opinion the key factor was a cultural one: San Francisco was just about the only place in the world where it was equally trendy to be an artist, a science geek or an entrepreneur.

Consumers

The only way to find out what customers will like in the creative economy is to offer it to them and see. Innovating entrepreneurs need a fast feedback loop with the market, they need keen adopters. This happens in trendy urban settings, with vibrant

social scenes, coffee bars and clubs full of aspiring fashion-conscious gadget-freaks, hungry young executives and ambitious creatives burning to tell the world their story and try the latest fashion. In the ideal scenario a creative buzz can develop, a virtuous circle of product innovation, consumer sophistication, and business growth.

Industry structure

Creative industries are project-based. Producers need a specialist labour pool on tap to scale up rapidly for big projects like a record production, or a game or a movie.

As they compete for the producers' attention, the small players build their reputation by taking risks on new fashions and content, publicly trying out new ideas. And film studios, record producers, book publishers, fashion houses all encourage this industry structure where smaller companies and individuals are encouraged to take the risk on new content.

Location is a creative input

Finally, the cluster idea merges with the idea of the creative city. Place itself can be a creative input. Cities, and the people in cities, are inspiring. Certain fashions, technologies, music, stories, can only have been born in certain places.

Creative network

Finally there is that third kind of initiative I mentioned: online communities - sometimes called 'virtual clusters', which in my opinion is confusing and it's better to call them networks. I don't think there is a city anywhere in the world now that has not set up some kind of managed network to build its creative economy. Online networks are an essential component of a clustering programme at regional or city level, but they are not the whole story. People need places.

What are the ingredients of a creative cluster?

A creative cluster is a place, but it's more than that, it's a dynamic system, with components, relationships, flows, rules.

- *The principal participants of the cluster are the creative businesses;*
- *but other kinds of creative input are also essential, from consumers, teachers, researchers;*

- *buying and selling within the cluster is essential, so are a market and its support structures; eventually a local brand or reputation;*
- *buildings and public spaces (for work, play, business, culture);*
- *institutions (education, culture, government);*
- *programmes of events, activities, networks, publications;*
- *and there may be some legal underpinning, such as a City zoning policy.*

Three key policy challenges

Creative clusters – using the word cluster to mean a local creative ‘hub’ comprised of a single building or an urban district – can help address three key challenges.

Innovation in the creative sector comes about when creativity, business skill and technology come together in some new way. A creative cluster is a hotspot where these different skills can come together. Most work places, most education environments, keep them apart.

Growth. For creative businesses to grow, they need to be in constant contact with sophisticated customers. Trendy urban creative clusters are the ideal locale for these interactions. We often make the mistake of thinking that it is technology itself that drives change, and we can get away with this in many businesses because people’s behaviour is predictable. An innovation in a car is likely to have a predictable market outcome. But in the creative industries, nothing is predictable, and the real business risk is knowing how consumers will respond to an innovation.

Jobs. The easy mobility of labour is a challenge for economic development. You support a business, it grows and becomes successful, and then the high-paid people get attracted to London, Los Angeles, New York, and the low-paid work gets outsourced and off-shored to China and India.

Businesses located in creative clusters, that owe some of their success to factors based on place, culture, geography, are much less likely to move.

Conclusion

As the *Economist* magazine put it, we are facing “wholesale remaking of infrastructure environments, of business models, and of cultural norms”.

YouTube, i-Pods, smart-phones, FaceBook – technologies that transformed the world - are all in their turn being transformed by the next generation of technologies: the internet of things, augmented reality, virtual worlds, real-time instant use of vast banks of personal and geo-data, social and crowd-sourcing software, new kinds of interfaces.

The race is on for leadership positions in this new creative economy. All existing businesses from Apple and Google down, are under threat from changes in technology and the market. There is everything to play for.

Economic development people and political leaders face the difficult challenge of supporting business growth and technological change without trying to predict which business or which technology will win out. Only the market can decide this.

Cluster development programmes provide a solution. They offer a tested, cheap, uncontroversial and visible way of creating the conditions for innovation, growth and job creation, without undermining market forces and trying to pick winners.

ROCA UMBERT FÀBRICA DE LES ARTS — GRANOLLERS. A MODEL OF CREATIVE CLUSTER IN A SMALL TOWN

Teresa Llobet Illa

Coordinator of Roca Umbert Fàbrica de les Arts, Granollers



Roca Umbert FA

Granollers, a city with a population of 60,000 located 30 kilometers from Barcelona, plays the role of center of an area in which some 150,000 people live and has important commercial and industrial activities. It also has a very active social fabric that makes its cultural citizen life very dynamic.

During the 1980s, in Granollers, as in other cities of the country, many of the existing large textile factories closed down. One of these was Roca Umbert, closed for good in 1991. A relative political stability made possible to carry on a cultural project in this 21,350-sq meter plant, with the aim of converting it into a large factory of arts and culture, in response to the demands of citizens and the area's artistic, communications and technology sectors.

Thus Granollers bets on creativity and talent as drivers for economic and social innovation and as a key strategy to stimulate the creation of jobs, economic prosperity and social cohesion. In this sense, cultural centers have a crucial role and facilities generically called creation factories, such as Roca Umbert, are even more focused on fostering creativity.

Process

In 2002, the Granollers City Government devised a plan to use the old textile factory, along with an architectural master plan. Both documents staked out the path throughout the transformation process into the arts factory it is today. Since that



Roca Umbert FA

time it is a continuously evolving project. The City Government rehabilitated the old sheds to adapt them to new uses, prudently, without excesses, with the help of other instances of public administration and a few private contributions.

In 2003 a first shed was restored – the **Technology and University Center** – to offer training in information and communications technologies, as well as spaces for small audiovisual companies trying their first steps in the market. Next, in a large 1,800-sq meter shed, was inaugurated the **Public Library**, dedicated to the promotion of reading and very active in literary activities for children. It has about 400 visitors per day.

The following year was opened a shed converted into a **Center for Popular and Traditional Culture** (with a bar), a large space designed to accommodate local associations that promote initiatives for the creation and production of popular culture and headquarters of several amateur performing arts companies. Then the factory's former infirmary was restored as a space for **rehearsals of musical groups** from the region, along with a small music recording studio. Seven acoustically treated cubicles provide services to young musicians, who rent them on a monthly basis or by the hour.

After that the old plant's warehouses were occupied by a **contemporary visual arts** project, housing an exhibition hall and nine production workshops, currently occupied by twelve



Roca Umbert FA

artists. Later a **large shed**, with 800 sq. meters, opened up to complement the previous ones. It is completely transparent and is capable of hosting large events: exhibitions, large conferences, social and commercial activities.

The factory's old **thermal power plant**, containing boilers and generators in good condition, was recovered as a center of interpretation of the industrial past. It is a unique space, very representative of a certain type of energy production and a good teaching resource for the region's students.

In continuation, a large 3,000-sq meter shed was rehabilitated as an **audiovisual production center**, incorporating two audiovisual platforms. It also houses the headquarters of the regional public television, the local audiovisual library, a laboratory for companies that experiment in 3D and nine small audiovisual producers and engineering enterprises, each housed in 18-sq. meter areas.

Last, a center for musical creation and broadcasting was opened. It is a large, 900-seat **concert hall** for young people that offers the possibility of staying in residence for a limited time for professional training.

Small cultural enterprises willing to recover a small part of the factory can still install their business there and amortize the expenses through discounts in the rent.

With 300,000 users per year, Roca Umbert is already a major center for contemporary creation, perfectly sized in relation to the city of Granollers and its inhabitants. The multidisciplinary and holistic approach to creation, encompassing research, training, production, broadcasting and conservation, are the main axes of action of this large municipal project, with culture, participation, art, thought and new technologies being its raw materials. Roca Umbert is a setting in which these disciplines can be interwoven to experiment in all fields of contemporary creation and, what is more important, in which they can be shared with developers and citizens.

To continue moving forward, the local government operates in conjunction with the private and the third sectors, i.e., with non-profit organizations and organizations engaged in public services. These three agents are in action in Roca Umbert and the synergies they produce with each other are of great artistic value.

Management

Roca Umbert is managed by a public company that operates with four work teams: activities, maintenance, communications and administration. They are led by a directorship that takes care of the contents and a management that controls the budget and the administration.

Roca Umbert



Roca Umbert FA

Some facilities are managed indirectly, i.e., through private companies, by concession. These are outsourced, not privatized projects – in privatization, the responsibility for managing the service goes from the public to the private sector, while in outsourcing the responsibility for managing the service remains with the public sector, and it is the public administration that plans, directs and evaluates the service. There is control, but not intervention.

Economic data

Roca Umbert’s total budget is € 1.644 million, of which 75 percent are City Government contributions, 7 percent come from other instances of public administration and the rest is obtained from the sale of services and rentals.

There are different types of rents based on residence, i.e., according to the project and the legal character of the user:

Users	Spaces	Monthly rent per sq. meter	Features
Emerging artists	30 - 120 sq. meters	2.50 - 3.50 €	depends on the conveniences each space offers
Micro-enterprises	8 sq. meters	8.30 €	Table + cabinet
Audiovisual Producers	18 sq. meters	10 €	
Nonprofit associations	Community	No charge	
amateur music groups	14-sq. meter studios	11 €	shared spaces, two groups per studio
cultural enterprises	90 - 150 sq. meters	4.75 €	Company in charge of renovation costs

In 2012, the turnover generated by resident enterprises in the factory, especially audiovisual, surpassed € 1 million.

With nearly 70 percent of the 21,350 sq. meters rehabilitated, the investment cost has been € 13,560,145.

Investment	Costs
European funds	7,6%
Spanish government	42,5%
Catalan government	7,3%
Granollers City Government	34,7%
Private companies	7,9%
	100%

Conclusion

It is difficult to create business in the middle of a consumer crisis with no good production models, no facilities to organize initiatives and no access to financing. But the public administration has an obligation to create the necessary conditions to foster good economic dynamics, however small, and Granollers is attempting it with the Roca Umbert project, transforming the cultural and creative fabric into productivity.

There are two lines to achieve our strategic purpose: to stimulate the creativity of citizens with an educational and social logic, as instruments of innovation and social cohesion; and to encourage the emergence of new cultural markets: creative industries, designers, craftsmen, i.e., working with new business initiatives, an essential part of the cultural ecosystem of cities, because it is through public private initiatives that activity and urban life are generated.

It is necessary to activate the territory, to be attentive to the demands. We have two challenges: overcome recession and move to a new production model. In my country there is an important creative and cultural fabric, and it is precisely this fabric that we can turn into productivity and occupation.

Creating creative environments, recovering the traditional relationship between arts, culture, leisure, commerce and business with public and private contributions, is an effort for a small town of 60,000 people. But a city is large or small according to the ideas and dreams of its people. And it becomes large with projects that are shared, grow and help the community to move forward.

Roca Umbert



Roca Umbert FA

MEASURING THE ECONOMIC AND SOCIAL EFFECTS OF CULTURAL DISTRICTS: AN AGENDA ON THE MOVE

Xavier Greffe

Professor at Sorbonne University, Paris

Why turning cultural districts into a challenge to sustainable development? For a long time it was considered that activities should be better distributed among territories and that certain regions should be compensated for their shortcomings to be able to enjoy the dynamics of creativity and of the market. Thus the question would be in some way to correct imbalances and create equal opportunities for development in places where distances or uneven allocations in production factors were an impediment. This analysis therefore saw in concentrations obstacles to balanced development, be they concentrations of markets or of territory. In less than two decades the discourse has changed significantly and the goal instead is to group activities in some very specific points in space, because it is considered that development will occur more or less effectively. Here it is possible to say that probably the scales are not always the same and that while equity-driven policies are often directed to extensive regions, district and cluster policies aim at concentrations of businesses in more focused areas. However, the fundamentals of the debate remain the same: *the concern with efficiency justifies groups that the concern with equity or dissemination seemed to condemn.*

From district to cultural district: the fundamentals of efficiency

In principle one would consider different forms of economic efficiency: extended lifecycle of enterprises, higher productivity, emergence of new levers for creating jobs etc. But it may also have to do with social efficiency: better qualification, better insertion, formation of social capital etc. The fact is, however,

that the prioritization of clusters or districts is usually justified by their economic performances¹. The fundamental reasoning is based on three considerations: by regrouping, companies give rise to a larger local labor market, which in turn attracts many skills and qualifications. The conjunction of potential employer and potential employee is facilitated; by associating complementary activities (consumer goods and capital goods) in the same territory, businesses take better advantage of their specific equipment; finally, these groupings facilitate the learning of new technologies, or new designs of products and services². Here can be seen what has long been described as cafeteria effect³. Interactions and experience-sharing take place more quickly than if the actors remained far apart; thus it can be said, in this case, that concentration favors creativity.

In addition to the creation of jobs and the corresponding income, a number of social effects of districts have been gradually observed⁴. Districts foster a culture of projects and the dissemination of new skills that will facilitate the development of the territory, its better integration and the inclusion of people who may be facing difficulties.

This perspective of districts and clusters has become very important to cultural economics and is linked, by the way, to the debate over the regeneration of cities. Geographical contiguity therefore becomes essential, and this time the desired network effects can only be local. As for districts linked to certain artisanal trades, it is observed that the presence of specific resources plays a key role in their development.

A final type of justification, increasingly proposed, suggests that the advantage of a cultural district is to create distinctive identity spaces and thus anchor the city in a globalized world.

The evaluation of cultural districts' economic performance

With regard to cultural districts, evaluations of their effectiveness are still rare and face numerous difficulties. Most merely acknowledge their existence or are made up of recognition of the presence or by testimonials rather than based on "evidence". When studies highlight overall performances, showing greater productivity than other areas, we can ask whether such performance results from the agglomeration itself or from the fact

¹G. Duranton and D. Puga, "Microfoundations of Urban Agglomeration Economies", in V. Henderson and J.-F. Thisse (ed.), *Handbook of Regional and Urban Economics*, Amsterdam, North-Holland, vol. 4, pp. 1454-1477.

²A. Jaffe, M. Trajtenberg and R. Henderson, "Geographic Localization of Knowledge Spillovers as Evidenced by Patent Citations", *Quarterly Journal of Economics*, 108 (3), 1993, p. 577-598.

³L. Guiso and F. Schivardi, "Spillovers in Industrial Districts", *Economic Journal*, 117, 2007, pp. 68-93.

⁴This analysis had already been considered in the case of evaluation of Italian districts, since the works of Brusco or Beccatini show, in fact, that confidence - which results from relationships between individuals - plays an important role.

that it is the best performers that move to and get together in a given territory.

There are three types of evaluation methods:

- A *first attempt* of evaluation highlights the concentration of activities in certain areas⁵.
- Once the areas in which there is a large concentration of businesses of a particular sector and the areas in which there is no concentration of businesses of that sector are identified, the economic performance of businesses of that sector in both spaces is compared.
- A *third way to analyze the efficiency* of cultural districts is to know if these businesses have a longer life when they are close to each other or when they are distant from each other.

Poverty reduction

Poverty is much more than simply lack of income. By evoking the term *capabilities*, Amartya Sen makes possible to go beyond that by exposing, behind the notion of poverty-income, the one of lack of capabilities and participation, which emphasizes a chain of impoverishment rather than a given state⁶. Thus being poor is being deprived of these capabilities, which, moreover, refers both to characteristics that are intrinsic to the individual and to the conditions of the socioeconomic system he/she is part of.

A number of studies on developing countries show that the flourishing of cultural clusters can indeed translate into greater participation of poor people in the labor market, which is a start for increasing their capacities⁷; ⁸; ⁹.

Formation of social capital

The starting point is always the same: what distinguishes a cluster or a district from a mere agglomeration is the density of the links that can be woven in them among actors belonging to different structures. The expression *networks* therefore becomes central, and they have three dimensions:

- **Structural:** it is the set of weak links that are established, along with the strong links that, in turn, characterize intra-businesses linkages;

⁵Greffé, X & V. Simonnet (2008): Les Districts Culturels en Ile de France, Paris: Ministry of Culture and Ministry of Equipment, pp. 12-23.

⁶Sen, A. K. (1999): Development and Freedom, Oxford: Oxford University Press.

⁷Sandee, H. (2002): "The Impact of the Crisis on Small Scale Enterprise in Java, Findings from Selected Case Studies", in van Dijk e Sandee (eds.), Innovations and Small Enterprises in the Third World, Cheltenham: Edward Elgar Press.

⁸Cawthorne, P. (1995): "Of Networks and Markets: The Rise of a South Indian Town, The example of Tirupur's Cotton Knitwear Industry", World Development, 23, Nr 1, pp. 43-56.

⁹Visser, E.J. (1999): "A Comparison of Clustered and Dispersed Firms in the Small Scale Clothing Industry of Lima", World Development, 27, Nr 9, pp. 1553-70.

Relational: resulting from the hybridization and reliability of the values, which includes mutual knowledge and knowledge of a favorable willingness among network members;

Cognitive: the same representations of the questions posed, and even the same experiences, are shared.

Thus the variety and wealth of these dimensions lead to seeing in these social ties embedded in the district a socialization process and, at the same time, a link in knowledge production and even a particularly “soft” instrument of governance.

Official volunteer work* and the creation of more solidarity networks

Three effects are attributed to it:

- Volunteer work mobilizes attitudes and skills that establish a link between the supply of cultural goods and the demands of society;
- It has a positive effect on a certain number of retired people and allows them to maintain their skills and enhance their quality of life;
- When official volunteers are active people, they can favor their professional environment with an enhanced aptitude for creativity and the satisfaction of new needs.

These elements are debatable and probably it is useful to distinguish carefully, at this point, between official volunteers and ordinary volunteers: the latter make possible to save costs and carry out operations that would not be achievable if the producers had to bear the full cost of the work. The notion of official volunteering, however, goes way beyond this and consists of integrating to the cultural economy unique skills and original resources.

Connected strengthening of creativity and territory identity

Although this effect is often noted, it remains very vague, both in terms of its formulation and of its verification. The challenge is clear: to strengthen the identity of a territory, a neighborhood, a community, especially by strengthening its creative potential, has a role in sustainable development. This:

*NT - Currently in France there is a distinction between “official” volunteer or “hired” and common volunteer. Official volunteer work is governed by law: the worker, called “volontaire”, should generally provide at least six months and at most six years of service full time. He/she usually receives some sort of compensation for his/her expenses and may provide services both in France and in other countries, but always within the framework of associations recognized by the French State. The condition of the common volunteer or “bénévole” is not governed by law and is not subject to the same requirements and conditions.

- Creates new activities and new jobs;
- Gives greater coherence to conducting projects that associate parties whose interests may not coincide or be displaced in time;
- Encourages those who wished to leave the territory, therefore increasing their difficulties, as opposed to staying and endeavoring.

In a way, creativity and identity form an anchor for development. But the debate becomes more delicate when one inquires about the nature of the factors that strengthen or weaken it. The analyses of the role of cultural facilities such as theaters or museums are currently far from having been proven, as well as the easy, but little verified, assumptions about the creative class.

Today, however, there is no doubt that the arts can indeed bring about a culture of projects through artistic practices carried out by the inhabitants of a city. The artistic activity is, in essence, one of creation, a laboratory of creativity in which the actors identify challenges, seek ways to respond to them taking into account their cultural heritage, propose solutions and strive to legitimize them. The challenge is to know if the effect of the districts is limited to those who actually work there or it affects the population and the surrounding communities.

It can be said here that cultural districts will have at least three effects:

- It develops a capital of knowledge and skills that can unfold in favor of other activities;
- It attracts a number of young people, because activities of an artistic kind involve various capacities and not just those that are filtered by the formal educational systems;
- It has a learning effect or a cultural effect on people who are not directly employed by it, but that may be in contact with it, through visits, for example.

Inserting people in these initiatives is turning them permeable to a logic of overcoming the problems they come upon. Therefore this creativity is linked to the ability of individuals

to think imaginatively or metaphorically, to challenge the conventional, but also to resort to the symbolic and the affective to communicate.

Such a perspective cannot be based, of course, on mere contemplation of a cultural product, a work of art or a street performance. It presupposes a process of information, analysis, contextualization, and all of them lie in cultural districts.

This way of understanding the arts and culture leads to a reconsideration of the role that cities can play in this context. Thus to a shift in paradigms must correspond a change of organization and governance. Artistic creations benefit from being implemented and from developing in the immediate environment of the actors. Public art and the urban cultural landscape should be analyzed from this perspective. Heritage – worth, as of now, as much for the future to which it prepares as for the past it recalls – should be the object of an experience and a practice rather than a spectacle. Besides talking about democratization and accessibility, it is necessary to speak here of co-production and experience, thanks to the activity of cultural districts.

The replacement of institutionalized cultural policies from the top down for a true cultural ecosystem is what is in question. By ecosystem here is meant a mechanism in which demands, positions and opportunities of the different actors continually adjust to each other, and the government's role is to ensure the conditions that make the ecosystem the producer of the sought value (creativity), sustainable and resilient.

SUMARIO

- p. 144* **Lugares de Cultura y Desarrollo**
Danilo Santos de Miranda
- p. 148* **Clusters Creativos - una Discusión Abierta**
Ana Carla Fonseca
- p. 154* **Pioneros Creativos - Cocineros, Diseñadores,
Emprendedores + sus Vecinos**
Anne Mieke Eggenkamp
- p. 160* **Montréal – De Ciudad de Diseño a un Nuevo Diseño de la Ciudad**
Caroline Dubuc
- p. 172* **Una Nueva Fábrica Creativa para Buenos Aires**
Enrique Avogadro
- p. 180* **Las Potencias Creativas Nórdicas**
Rasmus Wiinstedt Tscherning
- p. 188* **Haciendo Crecer la Economía de una Ciudad Creativa con Clusters Creativos**
Simon Evans
- p. 196* **Roca Umbert Fàbrica de Les Arts – Granollers.
Un Modelo de Clúster Creativo en una Pequeña Ciudad**
Teresa Llobet Illa
- p. 204* **Medir los Efectos Económicos y Sociales de los Distritos Culturales:
Una Agenda en Movimiento**
Xavier Greffe

LUGARES DE CULTURA Y DESARROLLO

Danilo Santos de Miranda
Director Regional del Sesc São Paulo



El actuar en el mundo incluye discernir posibilidades y limitaciones. La globalización, proceso que intensificó los intercambios entre las personas, abrió espacio para el reconocimiento de intereses comunes, permitió el acceso a bienes materiales e inmateriales, antes poco difundidos, y agilizó intermediaciones menos relevantes. Parece coherente conocer los aspectos positivos de esas implicaciones.

Pero hay contradicciones y dilemas involucrados en un cambio tan intenso de contexto. Entre ellos, nos interesan aquí, en particular, los relacionados con la identidad de los espacios y sociedades con ellos vinculados. A fin de cuentas, la omnipresencia de la comunicación no solo jerarquizó de forma inédita los saberes – privilegiando aquellos que mejor hicieran una difusión rápida y desmaterializada–, sino que también estimuló, por consecuencia de dicha difusión, una especie de similitud en el horizonte de lo probable (aunque no siempre de lo posible).

Dicho de una manera más directa, las ciudades alrededor del mundo están menos diferentes entre sí; lo mismo es válido para los comportamientos, sonidos y olores, para los ritmos de vida. Se privilegiaron unos determinados estándares en los procesos de mundialización en detrimento de otros. Pero las dinámicas humanas son reacias a las descripciones simplistas: la misma circunstancia que impulsó dicha indiferenciación también vio nacer fuerzas de afirmación locales motivadas por un sinnúmero de valores y razones.

Para subrayar las diferencias hay que pensar la globalización con base en una topología compleja. Eso atrajo la atención de interesados en el arte y la cultura, así como de investigadores vinculados a la economía, que vieron las potencialidades inherentes a ese proceso. Era natural que los caminos

convergerían, haciendo que se desvanecieran las fronteras entre lo intencionalmente simbólico y lo socialmente pragmático.

En este proceso, resulta inadecuado descuidar la importancia del lugar. A diferencia de la noción de espacio, pura convergencia de funcionalidades y coordinadas geográficas, el lugar tiene que ver con la confluencia de memorias, afectividades y relaciones interpersonales, lo cual lo hace irreducible a generalizaciones: el lugar hace a las personas, que a su vez hacen el lugar.

Al buscar desarrollo económico, social y cultural por medio de la relación íntima con los lugares, personas en diversas partes del mundo partieron de sus premisas básicas: considerar la creatividad como elemento central en los procesos productivos y realzar las conexiones entre las personas. Este es el origen de los modos contemporáneos de acercar economía y cultura: el cluster creativo.

Insertado en una lógica más amplia, que se convino denominar Economía Creativa y que se refiere al estímulo económico mediante el énfasis en la dimensión simbólica de los bienes negociados, el cluster añade el tema «lugar» a esa ecuación. Interpretémoslo de dos formas, pues no ocurriría solo la convergencia física de emprendedores, públicos y dispositivos complementarios (como instituciones formativas y espacios de convivencia) operando de acuerdo a una determinada especificidad del campo cultural –ya sea ella un área artística o un sector vinculado a las artes aplicadas o a las tecnologías de la información. Hay también la intención de que este sistema exprese, hacia la viabilidad económica, rasgos identitarios de ese lugar.

Para tratar de ese fenómeno contemporáneo, Fecomercio y Sesc de São Paulo realizaron, bajo la curaduría de la experta en Economía Creativa, Ana Carla Fonseca, el **Seminario Internacional de Clusters Creativos**, en los días 27 y 28 de junio de 2013. Expertos en el tema y emprendedores de Europa y América compartieron sus visiones y experiencias con el público. La presente publicación recoge la memoria del evento, reelaborada en lenguaje escrito por los ponentes, para dar perennidad a las discusiones realizadas de forma presencial.

Determinados aspectos se presentaron como denominadores comunes de las diversas intervenciones: el carácter sistémico de un cluster creativo, que lo distingue de un simple conglomerado

de iniciativas; el cuestionamiento del papel del Estado en la aparición o consolidación de un cluster; la relevancia de los medios digitales, entre otros. Sin embargo, una característica vincula la idea de cluster creativo a la perspectiva de acción de Fecomercio y de Sesc: la prioridad dada al desarrollo resultante de la comprensión de las especificidades de cada contexto, confiriendo protagonismo a la dimensión cultural. Desde este punto de vista, es posible compatibilizar las facetas de la generación de riqueza y la calidad de vida, basándose en el incremento de las posibilidades de elección y, por consiguiente, de la libertad de acción.

Los textos de esta publicación invitan al lector a conocer enfoques renovados sobre los nexos contemporáneos entre cultura y economía. Dichos enfoques pueden desvelar los vectores que integran ese terreno, cuya complejidad apunta a la pertinencia de herramientas de orientación. Es oportuno evaluar en qué medida estas herramientas están comprometidas con una sola visión humanista de mundo.

CLUSTERS CREATIVOS — UNA DISCUSIÓN ABIERTA

Ana Carla Fonseca

Curadora del Seminario Internacional de Clusters Creativos



A lo largo de las dos últimas décadas ha sido creciente el reconocimiento del potencial de la creatividad como base estratégica de desarrollo económico y transformación urbana. En la convergencia entre las propuestas de economía creativa y ciudad creativa, los debates acerca de *cluster* creativo ingresaron al orden del día. Bebiendo de la propuesta de *cluster* empresarial, la de *cluster* creativo asumió una configuración propia, se afirmó como poseedora de características especiales y capaz de desempeñar un papel peculiar en el contexto urbano, articulando potencialmente las dimensiones social, económica y cultural.

Con ello, varias ciudades y regiones del mundo, en los más diversos continentes, tomaron el camino del fomento a la creación de *clusters* creativos -de la artesanía al *software*, del diseño al formado por espacios culturales. Entender el proceso basilar de su eclosión, la gobernanza que los sostiene e impulsa, los modos de implementación y desarrollo de los *clusters* y las condiciones necesarias que engendren un diálogo con su entorno y la ciudad de forma más amplia son algunos de los temas cruciales para el entendimiento de ese concepto y el análisis de la pertinencia de su aplicación a las múltiples realidades de nuestras ciudades.

Con el objetivo de echar luz sobre esos temas y sembrar en el fértil terreno de discusiones urbanas, FecomercioSP y Sesc organizaron, los días 27 y 28 de junio de 2013, el pionero **Seminario Internacional de Clusters Creativos**. Reuniendo

a expertos referentes de siete países, el encuentro profundizó el entendimiento de ese concepto y reveló, por medio de casos prácticos de perfiles complementarios, un abanico de estrategias, modelos de gobernanza, programas, aprendizajes, innovaciones e impactos generados por *clusters* creativos gestados en los contextos más diversos.

Al igual que todo concepto embrionario, cuyos contornos se refinan cada día y a varias manos, el de *cluster* creativo suscita una gama de entendimientos. Para poner los puntos sobre las íes, la conferencia de apertura, dictada por Simon Evans, diseñó un telón de fondo, orientando la mirada de los cientos de participantes del seminario y dando el tono a los demás ponentes. En su charla sobre «*Clusters* creativos como motores de desarrollo», refiriéndose a un abanico de experiencias muy variadas, Simon navegó por *clusters*, distritos, redes y *hubs* creativos, estableciendo puentes y límites entre ellos.

Desde esa línea de partida, Enrique Avogadro nos guía por la estrategia adoptada por Buenos Aires, de expansión de la lógica de *clusters* creativos a una red de *clusters* creativos. Al identificar singularidades y características propias de cada región de la ciudad y definir las zonas que podrían beneficiarse del estímulo a nuevas dinámicas, fue posible formar el mapa de una latente red de *clusters* creativos simbióticos en la ciudad. Con base en la exitosa experiencia del Centro Metropolitano de Diseño, establecido en el debilitado barrio de Barracas, Buenos Aires pasó a invertir en el impulso o desarrollo de nuevos *clusters*, como el audiovisual y el de tecnologías digitales. Además de los beneficios económicos y culturales buscados, el hilo conductor de esa propuesta promueve nuevos entrelazamientos entre regiones de la ciudad, estimulándola a reconectar las áreas escindidas.

Al igual que en Buenos Aires, Montreal integra la Red de Ciudades Creativas de la UNESCO, bajo el título de Ciudad del Diseño. Según reveló Caroline Dubuc, Montreal dio continuidad a un proceso iniciado a comienzos de la década de 1990, invirtiendo en el diseño como resorte propulsor de la calidad de vida en la ciudad, en una marcada dimensión pública. Pública en el sentido de cosa pública, así como el diseño se entiende como respuesta a temas de forma y función, como catalizador de una implicación emocional del ciudadano con su contexto

y como centro del modelo de funcionamiento de la ciudad. Para Montreal, ciudad de diseño es ciudad que estimula, crea, produce y consume diseño y se vale de sus talentos -estudiantes y profesionales de diseño- para cumplir con su estrategia de desarrollo. Por medio de una panoplia de proyectos sinérgicos y de carácter participativo, Montreal es no solo una ciudad de diseño, sino que también utiliza el diseño para rediseñar sus dinámicas social, económica y cultural de forma integrada e impulsar su posicionamiento en el escenario internacional.

El talento es el recurso más precioso de cualquier ciudad, independientemente de su escala. Ese propósito orienta también la sencilla Granollers, ciudad catalana de 60 mil habitantes y grandes aprendizajes, que ubicó el epicentro de su transformación en la antigua unidad textil Roca Umbert, coordinada por Teresa Llobet Illa. Convertida en fábrica de creación contemporánea de carácter multidisciplinario, los hilos que ahora urde son los espacios y actividades culturales y tecnológicos, albergando, además, pequeños negocios y recibiendo 300 mil visitas anuales de creadores, investigadores, emprendedores y ciudadanos. El estimular la creatividad de los ciudadanos, de manera educativa y social, y el favorecer su inserción en el mercado son dos pilares maestros que sostienen esa ecología creativa que Granollers nutre, en una clara demostración de que una ciudad creativa es una ciudad que se reinventa de forma continua.

El enfoque en el talento es la línea adoptada también por los países nórdicos en el desarrollo de sus *clusters* creativos. Según subraya Rasmus Wiinstedt Tscherning, la ausencia de recursos naturales y la necesidad de hacer frente a condiciones adversas de supervivencia hizo que la región enfatizara lo que tenía: personas capacitadas, talentosas y emprendedoras. Acostumbrados a ampliar las fronteras de un mercado doméstico reducido, los nórdicos enfatizan la colaboración no solo intra, sino entre *clusters*, entendiendo que soluciones encontradas en un contexto pueden ser inspiradoras para catalizar cambios de mirada en otros. Y, naturalmente, apuntan a la exportación. Este es uno de los pilares del impacto económico de los *clusters* creativos, junto con la generación de empleo y agregación de valor a sectores tradicionales, diluyendo las barreras entre estos y los sectores creativos y dinamizando la economía en su conjunto, bajo el sello de la economía creativa y la experiencia. La

contribución de los *clusters*, sin embargo, va más allá y plantea repercusiones sociales, incentivando la búsqueda de soluciones innovadoras e inteligentes para temas cotidianos, estimulando el empoderamiento de emprendedores creativos frente a sus vidas, ampliando significados y promoviendo identidad. Ese conjunto de ejes es la base de las políticas públicas para los *clusters* creativos.

Si al gobierno le corresponde encender la cerilla para iluminar el ambiente y señalar nuevos caminos, el segundo y tercer sectores son los que oxigenan el ambiente y mantienen encendida la llama de ese proceso. Al igual que en los casos anteriores, en la holandesa Eindhoven, la mecha de la regeneración postindustrial fue encendida y sostenida por iniciativa del gobierno, aunque en un proceso de gobierno que involucra el sector privado y la sociedad civil. «La transformación es una puerta que se abre desde dentro», decía Shakespeare. Es sobre esa base que Holanda persigue la ambición de convertirse en la economía creativa más pujante de Europa, hasta 2020, guiada por el espíritu emprendedor y la capacidad de innovar, tan defendidos por Anne Mieke Eggenkamp. Por ello, el enfoque de Eindhoven está en la educación dirigida a la creación de valor -social, económico, cultural-, apoyada en creatividad y tecnología. La ciudad que creció y se desarrolló impulsada por las fábricas y los laboratorios de innovación de Philips tiene hoy sus bases creativas en espacios como la Academia de Diseño, Brainport Eindhoven y Strijp-S -las mismas fábricas de Philips, ahora devueltas a la comunidad y convertidas en *cluster* creativo, formado por alianzas, creación conjunta y redes.

Redes también de impactos. Es a desmenuzar las múltiples facetas de valoración de los impactos de un *cluster* creativo que se dedica Xavier Greffe. ¿Qué miradas y evidencias explicitan los impactos, positivos o no tanto, generados por un *cluster* creativo, cuyo supuesto básico es el de la creación de sinergias en sentido amplio? Si bien las evaluaciones a menudo se restringen a fotografiar la realidad, enfatizando el número de empresas, trabajadores y actividades, es posible profundizarse en la decodificación de los efectos de un *cluster* creativo, incluyendo la dimensión social. Entran en escena temas como mejor cualificación, mayor capacidad de inserción, ampliación del capital social, formación de redes más solidarias y fortalecimiento de la identidad del territorio. Ingredientes

fundamentales para la construcción de una ciudad, entendida como un sistema vivo de oportunidades y calidad de vida.

Si bien tienen perfiles, escalas y situaciones socioeconómicas diferentes, los *clusters* creativos discutidos en el seminario presentaron una serie de rasgos comunes, hilvanados por la mediación precisa del concejal Prof. Nabil Bonduki, del ex secretario Prof. Carlos Augusto Machado Calil y de la curadora de este seminario. Entre ellos, visión estratégica, fuerte presencia de políticas públicas de largo plazo, participación vital de la sociedad, enfoque en talentos, dilución de fronteras que artificialmente escinden las dimensiones económica, cultural y social.

El **Seminario Internacional de Clusters Creativos** constituyó, además, un importante hito para las discusiones más amplias que abarcan economía, ciudades, cultura y tecnología. Tres meses después de su realización, es decir, en septiembre de 2013, se lanzó el portal colaborativo www.sampacriativa.org.br, una iniciativa de FecomercioSP, Sesc y Senac, destinado a estimular y recolectar propuestas de transformación de la ciudad formuladas por sus ciudadanos. En diciembre de ese mismo año, Fecomercio y Sesc realizaron, además, el Seminario Internacional Sampa CriAtiva, que abarcó experiencias relativas a los ejes de gobernanza, espacio público, negocios, innovaciones sociales y diálogos. Tres momentos importantes, en un periodo de seis meses, que señalan el proceso de entendimiento de nuestras ciudades, de ampliación de horizontes y apoyo a su puesta en práctica.

Un proceso relevante para todos nosotros, ciudadanos, que vemos y defendemos la ciudad como concreción de un sueño colectivo.

PIONEROS CREATIVOS COCINEROS, DISEÑADORES, EMPRENDEDORES + SUS VECINOS

Anne Mieke Eggenkamp

Ex-Directora de la Academia de Diseño de Eindhoven

*“No es el más fuerte, ni el más inteligente el que sobrevive,
sino el que se adapta mejor a los cambios”.*

CHARLES DARWIN

Resulta útil comenzar con una cita de un héroe. El héroe es alguien que comparte su sabiduría y cambia su perspectiva sobre el mundo. O alguien inspirador, capaz de sorprendernos. A mi juicio, Charles Darwin es el primer creativo. Un inglés autodidacta en los campos de la historia natural, la biología y la geología. Pero que se hizo famoso por su teoría de la evolución. No fue un gran Creador, sino un proceso de selección natural lo que garantizó la formación de las especies. Aunque pueda parecer sencillo y directo al leerlo ahora, en el contexto de su época – el siglo 19– fue algo revolucionario. Sin embargo, en el siglo 21, todavía hay partidarios del creacionismo. Ellos creen que alguien creó el mundo y la vida en seis días. Eso no soy capaz de entenderlo. Afortunadamente, ese no es el tema de este texto.

Pioneros creativos

Lo que quiero es hablar de pioneros, sus conocimientos y sus habilidades, su pensamiento, su creación, su diseño, su espíritu emprendedor. De las personas que marcan la diferencia, que garantizan la aparición de *clusters* creativos. Un artista/científico cuyo proyecto “el increíble hombre menguante” investiga las implicaciones de la reducción del tamaño de la especie humana para que mejor se encaje en el mundo. Dos diseñadoras holandesas que trabajan en proyectos con materias primas naturales, como la arena y la arcilla, y que, al hacerlo, revelan una diversidad que de otra manera no la veríamos. Un diseñador holandés-afgano que diseñó un dispositivo movido por energía eólica para limpiar minas con base en la sencillez de los juguetes infantiles, en la

belleza de un diente de león y en el poder *high-tech* de un sistema de GPS. El capital humano es la materia prima más importante de la economía. La cantidad de ese capital es el elemento más diferencial de la competencia global. Es por ello que se puede encontrar el futuro en la buena educación creativa. Educación con enfoque en la creación de valor –económico, social y cultural–, en que la creatividad y la tecnología son factores cruciales para la innovación. Ellos abarcan la calidad de la educación y también la forma como eso se conecta con el mercado laboral en cantidad, calidad y diversidad. Creatividad, espíritu emprendedor y significado, juntos, forman el poder de innovación en la educación, en la investigación y en los negocios. Hay una enorme necesidad de talentos que combinen excelente conocimiento sustantivo y tecnológico con una actitud emprendedora e internacional. Dichos talentos son necesarios para dar solución a los problemas sociales en conjunto y entre disciplinas.

La educación creativa tiene que concentrarse en habilidades visuales y conceptuales para garantizar que se estimule la curiosidad, que se aprendan de todas las formas las habilidades comunicativas, para hacer el uso consciente de todos sus sentidos, para aprender a unir cualidades de la mente, de las manos y del corazón, para ser flexible y abierto al cambio y, por fin, para aprender a cooperar.

El ADN de los pioneros creativos está conformado por los siguientes bloques de construcción.

Ellos hacen preguntas, son capaces de cambiar perspectivas, tienen instinto creador y pueden pensar más allá de las disciplinas, tener nuevas habilidades y explorar diferentes áreas del conocimiento, crear funciones nuevas y diferentes, aprender haciendo, atreverse a correr riesgos y son emprendedores por naturaleza.

Industrias creativas

Las industrias creativas, campo central en la economía holandesa, tienen el potencial de convertir Holanda en la economía más creativa de Europa en 2020. Esa es una ambición que supera las fronteras nacionales y los límites del campo. Las industrias creativas quieren hacer el mayor aporte posible a la capacidad innovadora de Holanda. Las industrias creativas se concentran eminentemente en la capacidad de innovación –la capacidad

de crear valor a partir de nuevas ideas, nuevos conceptos y conocimientos. Grandes retos económicos y sociales requieren respuestas inteligentes y creativas. Para ello, son esenciales talentos inteligentes, creativos y jóvenes. Para lograrlo, gobierno, educación y emprendedores/empresas tienen que trabajar juntos.

Holanda tiene una tradición de varios siglos de inventos, navegando los océanos y comercializando con otros países. Incluso en esta época de retos sociales y económicos mundiales, ella tiene que pensar cómo la innovación y el espíritu emprendedor pueden seguir creciendo. El área del Brainport (Eindhoven), junto con las del Airport (Ámsterdam) y del Seaport (Róterdam), es una de las que más crecen en Holanda. En la ciudad de Eindhoven, la mundialmente famosa Academia de Diseño es uno de los imanes para jóvenes talentos internacionales. Actualmente, no menos que la mitad de la población estudiantil es de extranjeros, con estudiantes provenientes de 60 países diferentes. Eso garantiza una enorme diversidad de culturas, mentalidades y perspectivas. Como un centro de fábricas innovadoras y diseño industrial, esa región es también el polo de Sistemas y Materiales de Alta Tecnología y uno de los principales centros de industrias creativas, ciencias de la vida y salud, agroalimentaria y energía.

Cluster creativo

En 2011, Brainport Eindhoven fue declarada Comunidad Inteligente del Año. Se trata de un importante terreno fértil de tecnología para la innovación y alberga empresas de clase mundial, institutos de conocimiento e instituciones de investigación. Sus cinco campos focales son Sistemas y Materiales de Alta Tecnología, Alimentos, Automotriz, Salud y Diseño. La cooperación está en el ADN del Brainport. Es un excelente lugar para empresas innovadoras, desde grandes compañías internacionales hasta pequeños proveedores, con enfoque en la alta tecnología y las industrias creativas. Y seguramente también es atractiva para *start-ups*. Proporciona todas las oportunidades para que una buena idea se transforme en un producto innovador que llegue al mercado (mundial). Tiene un ecosistema de innovación en el que está representada toda la cadena de valor. Grandes científicos, diseñadores, productores y mercadólogos se complementan. Una perfecta mezcla de capital humano: inteligente y creativo.

Philips está vinculada a Eindhoven desde 1892. En ese entonces, su negocio era iluminación, con la primera lámpara. Hoy, esa empresa internacional se enfoca en la mejora de vida de las personas mediante innovaciones inteligentes. Pero todavía están muy presentes y visibles en Eindhoven los antiguos edificios de la planta en Strijp-S, un área triangular ubicada en los límites del centro de la ciudad. Después que Philips se fue, se devolvió la Ciudad Prohibida a la comunidad. Como resultado de eso, Eindhoven tiene un área única de 270 mil metros cuadrados, con un enorme potencial. Desde el inicio de este siglo, emerge un cluster muy efervescente y creativo, con espacio para «deportes urbanos, cultura, comida, comercio minorista, educación, laboratorios, tiendas, eventos y vivienda». Desde un parque de skate cubierto hasta una academia de danza, desde una fábrica de descubrimientos hecha para niños hasta tiendas *pop-up*, desde estudios colaborativos compartidos hasta restaurantes; todo eso ocurre en un entorno de red. Vemos la aparición de nuevas economías en forma de nuevos productos, servicios y sistemas. Vemos el desarrollo de nuevas alianzas (pequeñas y grandes), creación conjunta y nuevas redes. Y están surgiendo nuevas perspectivas reales que unen actividades y centros locales y regionales a lo que ocurre en el escenario nacional e internacional –poder local con impacto global.

Educación creativa

Una sociedad con una economía diferente, organizaciones innovadoras y cuestiones complejas necesita formas muy distintas de cooperación. Eso requiere innovación en la educación. Pero también requiere que pensemos en nuevos entornos de aprendizaje, donde se desarrollen nuevos conocimientos y aplicaciones. Donde creatividad, tecnología, ciencia y espíritu emprendedor jueguen un rol. En ese escenario, la creatividad es esencial para la transformación de conocimiento e ideas en innovaciones. Es el momento enfocar más la necesidad de creatividad. Tenemos que garantizar que un número suficiente de buenos talentos, inteligentes y creativos, se desarrollen en todo el mundo. Personas que tengan las habilidades del siglo 21 –inventivas, creativas, flexibles, críticas, enfocadas en la solución de problemas, comunicativas e inclinadas a lo digital–, pero que también necesitan habilidades sociales y culturales.

Afortunadamente, los nuevos pioneros creativos garantizan que eso suceda de modo suficiente. Ellos muestran que las cosas pueden ser diferentes. Hay cocineros urbanos que bombardean todos nuestros sentidos utilizando los siguientes ingredientes locales correctos y saludables. Hay cada vez más diseñadores comprometidos con transformar ideas en realidad. Para traducir, conectar y cambiar las cosas, los emprendedores sociales crean nuevos modelos y sistemas. Pero lo más importante de todo es que ellos no lo hacen solos. Desde una responsabilidad colectiva y una motivación intrínseca, «junto» se constituye en la nueva forma de trabajar, utilizando su talento y su deseo de marcar la diferencia. Creamos impacto ante colegas, amigos, vecinos y familiares. Cocineros, diseñadores y empresarios trabajan con los ingredientes básicos, conocimiento e imaginación, juego y práctica, y sabiduría y habilidades. Piensan con las manos, reflexionan con la cabeza y crean con el corazón.

Enlaces:

<http://www.the-incredible-shrinking-man.net>

<http://www.ateliernl.com/een-gebakken-landkaart-van-nederland>

<http://massoudhassani.blogspot.nl>

<http://www.naturalis.nl/en/museum/permanent-exhibitions/research-progress/designers-artists-4-genomics/aqua-vita-urine-diary/>

<http://www.dirkvanderkooij.nl>

<http://www.studioroosegaarde.net/projects/#lotus-dome>

<http://www.pietheineek.nl/en>

<http://www.ranj.com>

<http://www.strijp-s.nl>

<http://www.brainport.nl/en>

<http://www.designacademy.nl>

<http://www.clicknl.nl/?lang=en>

<http://www.creative-council.nl/topteam/anne-mieke-eggenkamp>

MONTREAL — DE CIUDAD DE DISEÑO A UN NUEVO DISEÑO DE LA CIUDAD

Caroline Dubuc

Curadora de Diseño de la Oficina de Diseño de Montréal

En junio de 2006, Montreal fue nombrada Ciudad de Diseño por la UNESCO y así se integró a la Red de Ciudades Creativas, que abarca hoy 38 ciudades.

Al otorgar dicho título a Montreal, la UNESCO reconoció su potencial creativo en las disciplinas de diseño, con base en la gran concentración de talentos, así como en la dedicación y determinación por parte del Ayuntamiento de Montreal y otros niveles de gobierno y de la sociedad civil en el desarrollo de esas fortalezas, con el fin de mejorar la calidad de vida de los habitantes.

Desde 1991, la ciudad de Montreal apoya la promoción y el desarrollo de iniciativas únicas que incentivan a los diseñadores a participar en el desarrollo económico y cultural de la ciudad. Por medio de su Design of the City | City of Design Integrated Action Plan (Diseño de la Ciudad | Plan de Acción Integrada Ciudad de Diseño), el Design Bureau –Oficina de Diseño–, creado en 2006, tiene el objetivo de promover oportunidades para diseñadores en Montreal, dando inicio y apoyando el diseño urbano y proyectos de arquitectura y, además, desarrollando una apreciación compartida de la arquitectura y del diseño, mediante campañas de sensibilización y de iniciativas educativas dirigidas a ciudadanos, empresas y autoridades elegidas.

Después de eso, los tres niveles de gobierno, el empresariado y el medio cultural aprobaron el 2007–2017 Action Plan – Montréal, Cultural Metropolis (Plan de Acciones 2007-



Frédéric Bonnefoy

2017 - Montreal, Metrópolis Cultural), cuyo compromiso es promover la excelencia en arquitectura y diseño y resaltar el nombramiento de Montreal como Ciudad de Diseño.

En 2008, el Design Bureau y la Cátedra de la UNESCO de Paisaje y Diseño Ambiental de la Universidad de Montreal presentaron el programa Montréal UNESCO City of Design, apoyado por cuatro grandes aliados públicos:

Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire du Québec (Ministerio de Asuntos Municipales, de las Regiones y de la Ocupación del Territorio de Quebec)

Ministère de la Culture et des Communications du Québec (Ministerio de Cultura y Comunicaciones de Quebec)

Conférence régionale des Élus de Montréal (Conferencia Regional de las Autoridades Elegidas de Montreal)¹

Ville de Montréal (Ciudad de Montreal)

La iniciativa tiene por objeto movilizar a los distintos actores del desarrollo urbano en torno al proyecto de hacer una ciudad mejor, con más diseñadores. Este objetivo requiere tres estrategias clave:



 Por qué le interesaría a una ciudad el diseño?

- *Mejorar la creatividad, mediante concursos de diseño y arquitectura para proyectos de desarrollo de  mbito público.*
- *Aumentar la visibilidad nacional e internacional del diseño de Montreal, por intermedio de un sitio: mtlunescodesign.com*
- *Promover el diálogo entre ciudadanos, diseñadores y autoridades elegidas, por medio de foros públicos y actividades de sensibilización.*

Porque escaparates, diseños de parques, mobiliario urbano, señalización, bicicletas, salas de conciertos, complejos de viviendas, puentes y otros elementos que forman una ciudad tienen impacto directo (positivo o negativo) en la experiencia y la percepción de la ciudad en la que se vive, se trabaja o que se visita. El diseño no es solo una cuestión de apariencia. Es la respuesta correcta a la cuestión de forma y función. El buen diseño cubre las necesidades de los usuarios, los criterios de seguridad y así sucesivamente. Pero también estimula una respuesta emocional. El diseño es, por lo tanto, un elemento central de la imagen de la ciudad y de cómo ella funciona.

El Design Bureau se concentra sobre todo en proyectos que



Philippe Poullaouec-Gonidec

tienen una fuerte dimensión pública: el buen diseño es una preocupación pública real cuando afecta e interacciona con la vida de los ciudadanos. Además, puede generar beneficios en términos de atractivo y competitividad, en una época en que las ciudades están en una feroz competencia por atraer inversiones.

Se implementaron estrategias para garantizar un mejor reconocimiento de los diseñadores, para generar más conocimiento sobre su presencia y, sobre todo, para ofrecerles trabajo. La idea principal es abrirles nuestro mercado, para mantenerlos en la ciudad, beneficiarnos de sus talentos y hacer que contribuyan más al futuro de Montreal.

Se creó un sitio para promover esas iniciativas y reflejar el espectro completo de esas estrategias y medios. Lo complementan un boletín mensual, una comunidad de Facebook (8.500 +) y seguidores en Twitter (5.000 +). Enlace para: <http://mtlunescodesign.com/en/>

Una Ciudad de Diseño promueve necesariamente sus talentos

Una Ciudad de Diseño de la UNESCO debería, en primer lugar, promover el diseño y a los diseñadores como palanca para aumentar su atractivo y la calidad de vida de sus ciudadanos.

La primera actividad estructuradora implantada para promover el diseño en Montreal fue el Commerce Design Montréal



(Comercio de Diseño Montreal), una iniciativa de la Ciudad de Montreal realizada entre 1995 y 2004. Se trataba de un programa que recompensaba a propietarios de establecimientos comerciales (comercio minorista, restaurantes, tiendas de alimentos, peluqueros, hoteles, etc.) que utilizaran la pericia de profesionales de diseño para mejorar sus instalaciones. Enlace para: <http://mtlunescodesign.com/en/project/Commerce-Design>

¿Qué fue lo que hizo que el Commerce Design fuera diferente de los demás premios de diseño? En realidad, el programa tenía en cuenta una gran variedad de realidades urbanas, muchas veces complejas. Entregaba 20 premios que reconocían la calidad del diseño en relación con el contexto urbano del establecimiento, su sector de actividad y los recursos disponibles para invertir en diseño. Fue un nicho para la experimentación, teniendo en cuenta que por lo general el diseño no perdura y se renueva o actualiza más o menos cada 5 años, y también una escala de proyectos perfecta para diseñadores menos experimentados y un buen mercado para retener a jóvenes graduados.

Un estudio de impacto demostró que el Commerce Design Montréal condujo al real desarrollo del mercado de diseño comercial y produjo la propagación deseada. El programa fue todo un éxito de público y fue aclamado por los medios. Montreal fue invitada a compartir la experiencia y otorgar

Montréal Open House de Design – vea donde nacen las ideas

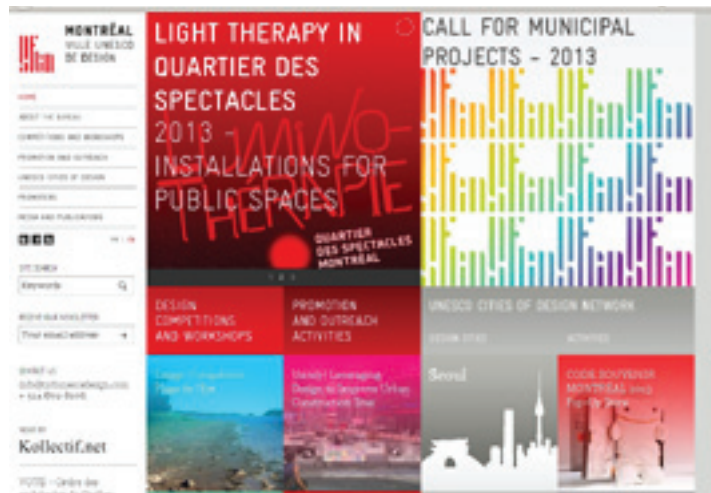
licencias a otras ciudades que quisieran adaptar el concepto del Commerce Design original, reforzando su red en el escenario nacional e internacional. Hasta el momento se ha adaptado en 13 ciudades.

Se desarrollaron otras actividades y herramientas para promover a los diseñadores de Montreal, como son las seis ediciones de Design Montréal Open House (Casa Abierta de Diseño de Montreal). Cada dos años, en el primer fin de semana de mayo, arquitectos y diseñadores establecidos en Montreal y que se han reconocido en concursos de diseño locales e internacionales abren las puertas al público para mostrar y presentar su proceso creativo. El Design Montréal Open House es una oportunidad de oro para conversar con ellos sobre su trabajo y sus realizaciones, aunque también para compartir ideas y proyectos. Es una oportunidad para que todos puedan ver cómo nacen sus ideas y para tener una mejor noción de cómo ellas encuentran expresión concreta en nuestro día a día. Enlace para: <http://mtlunescodesign.com/en/project/Design-Montréal-Open-House>

Reconocimiento y apoyo a sus talentos

Creado en 2008 por la Ciudad de Montreal, el Phyllis Lambert Design Montréal Grant (Premio Phyllis Lambert de Diseño de Montreal) premia el talento de un diseñador de Montreal con menos de 10 años de práctica profesional y que haya

mtlunescodesign.com



demostrado una excepcional calidad en los estudios y en el trabajo, así como un fuerte interés por la ciudad. La beca debe utilizarse en un proyecto de desarrollo profesional realizado en una de las ciudades de la Red de Ciudades Creativas de la UNESCO. Hasta el momento se han otorgado cinco becas. Enlace para: <http://mtlunescodesign.com/en/project/2013-Call-for-Candidates>

Una Ciudad de Diseño necesariamente promueve sus talentos. Un directorio de diseñadores de Montreal en la web presenta un listado de 181 agencias de diseño en varias disciplinas, desde arquitectura, paisajismo y diseño gráfico hasta diseño industrial, de interiores, de moda, urbano, interactivo, de exposiciones, visual, proyección de video e iluminación, etc. Enlace para: <http://mtlunescodesign.com/en/>

El directorio ayuda, además, a promover el reconocimiento y la aparición de nuevas prácticas y pericia en diseño –el 15% de las agencias son agencias de prácticas emergentes.

Una Ciudad de Diseño de la UNESCO compra diseño

¡Además de reconocer y promover a los diseñadores, una Ciudad de Diseño de la UNESCO estimula y abre sus pedidos y compras a varios diseñadores! Utilizamos nuestro poder de compra para estimular la creatividad local. El catálogo de artículos para regalos CODE SOUVENIR es la principal

Montréal



Claude Duchaine, Air Imex Ltd.

Concursos y talleres para estimular la calidad

palanca disponible para que organismos públicos apoyen a nuestros diseñadores. CODE es el acrónimo de Cities Of DEsign (publicado por Raban Ruddigkeit, de Berlín). Hasta el momento se han producido dos catálogos. Es una oportunidad para estimular y abrir pedidos y para que compradores institucionales encuentren a diseñadores, sin intermediarios. Enlace para: <http://mtlunescodesign.com/en/projet/CODE-SOUVENIR-MONTRÉAL-2012-Selected-gift-items>

Por medio del proyecto Montréal City of Design de la UNESCO hubo muchas invitaciones para presentar propuestas creativas, creadas para estimular y aumentar la calidad de la participación de diseñadores en el futuro de Montreal.

Hasta el momento, hemos abierto el mercado a nuestros diseñadores, organizando 23 concursos de proyectos para bibliotecas, paradas de autobuses, basureros para reciclaje, un complejo deportivo, un planetario, plazas públicas... Después de finalizados, mejorarán considerablemente el entorno cotidiano de los habitantes de Montreal, al igual que otras iniciativas (como la red BIXI de compartición de bicicletas y el área de entretenimiento Quartier des Spectacles, ambas representativas de la excelencia del diseño de Montreal).

Están todos documentados en el portal de Internet, que incluye la invitación para presentar propuestas, resúmenes de proyectos, informes del jurado, los finalistas y las propuestas de diseño ganadoras, videos, etc. Enlace para: [#">http://mtlunescodesign.com/en/projets #](http://mtlunescodesign.com/en/projets)

Los concursos han ayudado a elevar los estándares de calidad de diseño, mediante la implementación de convocatorias de proyectos en los que el diseño no es, por lo general, el foco. Hasta el momento, 12 de las 19 regiones de la ciudad han participado en talleres y campeonatos de diseño y arquitectura.

Ellos proporcionaron oportunidades creativas a numerosos diseñadores. Nuevas agencias de diseño –sobre todo de arquitectura, arquitectura paisajística y diseño urbano– tienen ahora mayor acceso a los procesos de pliegos públicos municipales. Los 23 concursos generaron 102 contratos de

servicios para arquitectos y diseñadores, 77 finalistas y 25 ganadores, sumando más de 17 millones de dólares canadienses (16,5 millones de dólares americanos) en honorarios profesionales. Siete empresas de arquitectura/agencias de diseño lograron su primer contrato de servicio municipal.

Los concursos de diseño y arquitectura y los talleres movilizaron a más de 700 equipos de profesionales y estudiantes y más de 300 empresas/agencias locales e internacionales, incluyendo diversas que participaron hasta siete veces.

Todavía queda mucho por hacer, porque los concursos de diseño no son una norma en la administración pública. Por lo tanto, requieren muchas explicaciones sobre su proceso y valor.

Ser una Ciudad de Diseño de la UNESCO es un proyecto que requiere compromiso por parte de ciudadanos, expertos y autoridades elegidas: es importante que haya mediación y promoción públicas para desarrollar una cultura crítica y aumentar las expectativas del público –y mejorar, a su vez, la calidad de lo que se está haciendo. Montreal Ciudad de Diseño está confirmada (son 25 mil diseñadores) y ese es un activo que hay que preservar. Ella es emergente, es una iniciativa colectiva y se mantiene como una aspiración y un gran proyecto.

Este gran proyecto está creciendo en alcance. Los cimientos, por así decirlo, son sólidos. Cada vez nos presentan más proyectos,

Montréal



Turismo Montréal, Stephan Poulin

tanto los colegas en la administración de la ciudad como los promotores de fuera del sector público. Estamos desarrollando pericia y consolidándola a cada proyecto.

Todavía es muy pronto para presentar pruebas de que realmente elevamos el nivel o los estándares de calidad, aunque diversas pistas nos hacen creer que vamos por el camino correcto. Tenemos que seguir adelante y alcanzar una masa crítica de proyectos para aprender de ellos, así como estandarizar procesos e insertarlos en la legislación.

Además, tenemos que ampliar nuevas alianzas con departamentos gubernamentales involucrados en construcción, hospitales, escuelas, proyectos de viviendas, etc. Pero, teniendo en cuenta lo que ya se alcanzó, ¡seguimos muy optimistas!

UNA NUEVA FÁBRICA CREATIVA PARA BUENOS AIRES

Enrique Avogadro

*Subsecretario de Economía Creativa del Gobierno de
la Ciudad de Buenos Aires*



Leonardo Néspolo

¡Es la economía (creativa), estúpido!

En un contexto de recambio productivo de nuestras ciudades, la economía creativa, basada en la explotación del conocimiento, aparece como una alternativa no sólo interesante sino también necesaria a la hora de pensar el desarrollo económico futuro de las mismas.

La Ciudad de Buenos Aires está implementando desde hace años una política de apoyo a estos nuevos sectores de la economía, con el objetivo explícito de generar nuevas fuentes de empleo de alto valor agregado. En el corto plazo, el foco está puesto en promover a emprendedores y empresas vinculados a la economía creativa en todo su ciclo de vida, a través de herramientas de capacitación, acceso al financiamiento, mejora productiva e impulso a las exportaciones. De todos modos, la política más relevante está orientada al mediano y largo plazo: los distritos creativos de Buenos Aires.

El Centro Metropolitano de Diseño (CMD) representa una pieza fundamental de esta estrategia de desarrollo basada en el talento y el conocimiento, tanto como eje del futuro Distrito de Diseño como por la aspiración de convertirlo en una usina de innovación y creatividad que impacte en toda la economía de nuestra ciudad.

Todo comenzó con el Distrito Tecnológico

A fines de 2007 asumió su mandato como Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires Mauricio Macri. Uno de los objetivos explícitos que había planteado durante la campaña tenía que



Leonardo Néspolo

ver con el desarrollo de la zona sur de la ciudad, históricamente postergada y con enormes déficits en materia de infraestructura y oportunidades en materia económica. En 2008 el Poder Ejecutivo presentó un proyecto de ley a la Legislatura proponiendo la creación de un Distrito Tecnológico en Parque Patricios, un barrio de fuerte identidad y tradición del sur de la ciudad que hacia años vivía una situación de creciente decadencia.

Cinco años más tarde Parque Patricios luce renovado. En un barrio que no registraba actividad tecnológica hoy cuenta con 170 nuevas empresas instaladas. Una nueva comisaria vela por la seguridad de los vecinos, quienes también disfrutan de un parque completamente renovado. Frente al parque se erige la nueva sede central del Banco Ciudad. Es un edificio inteligente y ecológico diseñado por el estudio del afamado arquitecto Norman Foster que se integra sin conflictos al tejido urbano que lo rodea. Por otro lado, tres universidades tecnológicas instalando parte de su oferta académica en la zona y el barrio se prepara para recibir a los estudiantes que acompañarán esta iniciativa. Por su parte, el Consorcio de Empresas del Distrito Tecnológico reúne regularmente a empresas e instituciones en comisiones de trabajo para discutir las problemáticas del distrito y aportar soluciones conjuntas. Una de las cuestiones más preocupantes es la falta de personal capacitado ya que la industria tecnológica registra niveles de desempleo cercanos a cero.



Leonardo Néspolo

El Distrito Audiovisual y el Distrito de las Artes también en marcha

A partir del desarrollo exitoso del Distrito Tecnológico la política de distritos creativos tomó nuevo impulso.

A fines de 2011 se creó por ley el Distrito Audiovisual, luego de un extenso debate para establecer su ubicación, extensión y beneficios. Ese mismo año la ley fue reglamentada, abriéndose el registro de empresas. Cuarenta nuevas empresas se establecieron en el distrito desde la puesta en marcha del proyecto.

Para ofrecer un mejor servicio al sector fue recuperado un espacio público, El Dorrego, en el que se instalaron las oficinas de BASET, el organismo que otorga permisos para filmar en la ciudad, la Comisión de Filmaciones y el equipo de Opción Audiovisual, orientado a brindar herramientas de apoyo al sector. En El Dorrego se instaló, además, una escuela audiovisual y se inauguró una estación del sistema público de bicicletas. En marzo de 2012 se realizó la primera Noche Audiovisual de Buenos Aires con el objetivo de acercar a la industria con los vecinos.

El Distrito de las Artes fue aprobado a mediados de 2013 y representa una oportunidad de desarrollo para los tradicionales barrios de La Boca, San Telmo y Barracas. La inauguración de la Usina del Arte, un gigantesco espacio cultural en una estación eléctrica remodelada, acompaña la puesta en marcha de este distrito. La ley puso énfasis, sobre todo, en fomentar la creación de nuevos espacios culturales a través de la remodelación de los edificios existentes, fomentando en forma directa a los

desarrolladores inmobiliarios que cumplan con los requisitos pautados, además de a las empresas del sector. Si bien el proyecto es muy reciente, ya son varias las iniciativas que se están poniendo en marcha al amparo de la nueva ley.

La “salsa secreta” de los distritos creativos

Los distritos creativos buscan desarrollar un territorio determinado a partir de la promoción de una industria estratégica. Se persiguen así objetivos de naturaleza económica, urbana y social. Hay ventajas intrínsecas a la proximidad geográfica de los distintos actores en una cadena de valor. Por lo tanto, buscamos atraer a las empresas de las industrias estratégicas a través de las ventajas impositivas, la inversión pública localizada, el valor de la tierra y la propia pertenencia al conglomerado en cuestión. Se promueve así la sinergia público – privada y se establece un círculo virtuoso que permite traccionar una gran inversión privada gracias a una inversión pública inicial mucho menor.

La llegada de las empresas dinamiza la economía de barrios postergados, al igual que la inversión pública que la precede y acompaña. Surgen nuevas oportunidades en materia de empleo de alto valor agregado y el entramado productivo local recibe un fuerte impulso por el flujo de nuevos trabajadores en el barrio.

Por otro lado, la propia existencia del distrito apunta a consolidar una estrategia de desarrollo hacia los sectores más competitivos

Feria del Libro - Centro
Metropolitano de Diseño



Leonardo Néspolo

a escala global y proyecta una imagen clara respecto a la misma frente a potenciales inversores internacionales. En un escenario de creciente competencia mundial por recursos, inversiones y talento, la Ciudad de Buenos Aires tiene una hoja de ruta clara para constituirse en “hub” regional de los sectores más dinámicos de la economía.

La localización de los distritos creativos en barrios de menor desarrollo relativo (que en la Ciudad de Buenos Aires están ubicados mayoritariamente en el sur) forma parte de una política que apunta a revitalizar dichas zonas a través del desarrollo económico genuino. En conjunto con otras políticas públicas, el objetivo explícito es el de contribuir a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. La identidad de cada barrio juega un rol central en la conformación de los distritos. Para proyectarnos al futuro es fundamental conocer el pasado, razón por lo cual los distritos buscan incorporar los atributos identitarios de los barrios que los integran, al tiempo que proponen una reinterpretación de los mismos de cada a los desafíos de nuestra época.

Finalmente, la llegada de universidades, escuelas de oficio y otros centros educativos trae aparejada la posibilidad de incrementar el número de profesionales en las industrias estratégicas, y representa una oportunidad concreta para las persona que habitan los distritos en tanto herramienta de incorporación a la nueva dinámica productiva.

El diseño como motor

El Centro Metropolitano de Diseño (CMD) es un edificio de 15.000 metros cuadrados enclavado en el barrio de Barracas a pocas cuadras del Riachuelo, el curso de agua contaminado que separa la Ciudad de Buenos Aires de la Provincia del mismo nombre. El CMD ocupa el espacio del viejo Mercado del Pescado de la Ciudad, cuyo reciclado comenzó en el año 2000 y fue recién completamente inaugurado a fines de 2010. Parte del edificio fue habilitada en 2001 para el desarrollo de los programas del CMD. A escasas diez cuadras del CMD se encuentra la villa 21-24, la más grande y poblada de la ciudad.

Para darle sentido a esta inversión pública se puso en marcha el proyecto de creación del Distrito de Diseño en el entorno del CMD. La ley fue ampliamente discutida con actores de la

cadena de valor del diseño, organizaciones sociales y vecinales y fuerzas vivas del barrio de Barracas. Se espera que sea aprobada antes de fin de año. El Distrito de Diseño apunta a consolidar el crecimiento económico del barrio a partir de la tracción de empresas vinculadas al diseño a la zona y el CMD es una pieza fundamental de esta estrategia.

El CMD funciona como centro cultural y productivo vinculado a las industrias creativas y al diseño. Alrededor de 2000 personas se capacitan en el lugar en oficios vinculados al diseño, la mayoría de ellas provenientes de la villa 21-24. El objetivo explícito es que la gente del barrio sea la primera en aprovechar las oportunidades que surjan por la consolidación del proyecto. El edificio cuenta además con una incubadora creativa para 40 proyectos, laboratorios de ingeniería y diseño, auditorios y salas de exhibición, una cafetería y, próximamente, una librería y un espacio de trabajo colaborativo. La comunidad juega un rol cada vez más importante en el edificio ya que se organizan todo tipo de eventos y actividades de capacitación de alcance local. Hace poco tiempo, además, fue puesto en marcha el laboratorio de fabricación digital del CMD, que hoy ofrece capacitación y acceso en el uso de las nuevas tecnologías de impresión 3D tanto a diseñadores como al público en general.

Lo mejor está por venir

Trabajamos para tener una ciudad que ofrezca cada vez más oportunidades para que los ciudadanos puedan desplegar su talento. Recientemente hemos avanzado un paso más en esta dirección con la creación de la Subsecretaría de Economía Creativa, que integra las acciones de apoyo a las industrias creativas, a la ciencia y la tecnología y al emprendedorismo. La política de promoción a los Distritos Creativos marca un horizonte de desarrollo colectivo basado en el conocimiento que apunta explícitamente a diversificar el crecimiento a nivel urbano y social.

Mapa de los Distritos creativos en Buenos Aires



LAS POTENCIAS CREATIVAS NÓRDICAS

Rasmus Wiinstedt Tscherning

Director del Centro para la Cultura y Experiencia, Copenhague



«Bajando por el tejado inclinado de la Casa de Ópera en Oslo hasta el mar o viendo una presentación en la novísima Ópera de Reikiavik... cenando en restaurantes de Copenhague reverenciados en todo el mundo o visitando el Museo Luisiana, justo al lado de la ciudad... remando entre icebergs en Nuuk o deambulando entre 60 mil ovejas en las Islas Feroe... viendo una función en el Teatro Dramático Real de Suecia (que fue presidido por Ingmar Bergman), maravillándome ante las exposiciones del Museo del Premio Nobel, o visitando el Museo del Diseño Nacional de Helsinki (y encantándome y sorprendiéndome al ver objetos de mi colección personal en exposición)... comencé a formar ideas y una imagen de la notable riqueza cultural que tienen esos países». Alicia Adams¹

Desarrollos de los clusters creativos nórdicos

Quizás se pueda identificar un determinado enfoque nórdico a la creatividad y al espíritu emprendedor. Emprendedores de las industrias creativas de Reikiavik, Copenhague, Estocolmo, Helsinki y Oslo están internacionalizándose en diversas áreas creativas - en especial en las relacionadas con la estética/el diseño/las formas y las historias, historias verdaderas sobre personas reales. Algunas de las empresas creativas nórdicas están mucho más allá del espíritu emprendedor, con conglomerados como Egmont/Nordisk Film, Modern Times Group, LEGO, Bestseller, Bodum, Kopenhagen Fur, H&M y Georg Jensen. Recién llegados, como la empresa de videojuegos Rovio (Angry Birds), la productora internacional de artesanía Anne Black, la empresa de spa y recreación, además

¹ Vicepresidente, The Kennedy Center, Washington, DC, <http://www.kennedy-center.org/programs/festivals/12-13/nordic/>



del centro de investigación sobre la psoriasis Blue Lagoon, están globalizándose, así como la serie de televisión y el diseño de Dinamarca.

La mayor parte de las políticas de apoyo a las industrias creativas tendrá que incluir el énfasis en el desarrollo de *clusters*, es decir, apoyar «concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados, prestadores de servicios, empresas en sectores relacionados e instituciones de conocimiento asociadas» que se refuerzan mutuamente en campos específicos, por medio de competencia y cooperación.

En la región nórdica, el *cluster* de música de Estocolmo hace que Madonna y Britney Spears viajen a la capital sueca para producir su música, y el de películas de Dinamarca está centrado en torno a Filmbyen² y Zentropa, empresa de Lars von Trier. El festival de rock y evento cultural Roskilde Festival³ colocó Roskilde, en Dinamarca, ciudad con tan solo 40 mil ciudadanos, en el mapa del mundo, con presentaciones de más de 150 conjuntos, todo verano, desde 1971. Una antigua área industrial de fabricación de cemento en las cercanías se convirtió en un nuevo *cluster* para emprendedores creativos, llamado Musicon.⁴

Cada vez más regiones y ciudades están concentrándose en industrias creativas específicas o en áreas de especialización de esos sectores, donde esperan que haya crecimiento económico y aumento del empleo. Puede resultar difícil para un nuevo gobierno

² <http://www.filmbyen.dk/>

³ <http://roskilde-festival.dk>

⁴ <http://www.musicon.dk/webtop/site.aspx?p=10839>



central o regional desarrollar ecosistemas correctos para promover la competencia y también la colaboración –proporcionando, así, acceso a conocimiento, financiación, instalaciones de apoyo y mercados. Los *clusters* creativos nórdicos de éxito contribuyen a la evolución de sucursales por medio de interacciones entre *clusters* y una fuerte orientación al mercado internacional. Al igual que los mismos sectores creativos, los *clusters* creativos están dirigidos a los mercados intranórdicos y globales.

¿Qué es lo que necesitan las industrias creativas?

El definir las industrias creativas puede resultar difícil y es probable que lo sea aún más en el futuro, teniendo en cuenta que la «innovación intersectorial» hace que las empresas en sectores tradicionales se hagan más valiosas por cuenta de parámetros como diseño, narración de historias y puesta en escena –por medio del desarrollo de negocios basados en experiencia. Caves, Hesmondalgh, Hartly⁵ y otros crearon posibles definiciones. Un estudio danés⁶ mostró la vinculación entre las industrias creativas en cuanto sector y lo que necesitan en lo que se refiere a la mejora de las condiciones y las políticas estructurales, incluido el desarrollo de *clusters*. Durante años se discutió si las industrias creativas pueden verse como sector, debido a la diversidad de empresas de moda, películas, música, etc.; pero muchos sectores de negocios son igualmente diversos y difíciles de definir. Obviamente, la aplicación de definiciones claras tiene mucho sentido al intentar desarrollar condiciones estructurales e instrumentos de política correctos. En cuanto a las industrias

⁵«Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce», de R.E. Caves, «The Cultural Industries», de Davis Hesmondalgh (2002), y «Creative Industries», de John Hartley (2004).

⁶El estudio «What do the Creative Industries Need? – Barriers and Possibilities for Growth in the Creative Industries in Denmark», de Rasmus Wiinstedt Tschering, CKO y Eva Boxenbaum, Copenhagen Business School, se presentó en la Asociación Internacional de Economía Cultural en Kioto, en junio de 2012. Vea <http://www.cko.dk/cineedanalysis2012>

creativas, los formuladores de política realmente pueden, en muchos aspectos, considerarlas como un sector.

Investigaciones en la región nórdica sugieren que a las industrias creativas les fue mejor en la crisis financiera de los últimos años que en otros sectores (CKO y EBST, 2011). Ellas generan empleo, valor y exportaciones por medio de sus actividades. Además, proporcionan valor añadido a industrias más tradicionales. Los efectos multiplicadores, o innovaciones intersectoriales, incluyen la innovación de productos o servicios mediante procesos creativos, el fortalecimiento y la eficacia de la organización interna de las empresas o nuevas herramientas de marketing.

Según Richard Caves (2000), las industrias creativas son diferentes de otros sectores por cuenta de diversas características económicas que les son específicas. Una característica llamada «nadie sabe» apunta al hecho de que las industrias creativas están rodeadas de un gran nivel de incertidumbre y que las inversiones realizadas en empresas creativas se perciben como más riesgosas. Un estudio muestra que esa premisa es equivocada y que los sectores creativos son tan riesgosos como cualquier negocio.⁷ Además, el supuesto «arte por el arte» es desafiado por la noción de que los creativos son cada vez más emprendedores. Las empresas creativas pueden, en realidad, equilibrar procesos de trabajo creativos con gestión de negocios y desarrollo.

El estudio danés reveló que es posible identificar varios factores comunes a las industrias creativas. Primero, mostró que las empresas

SAR el Príncipe Joaquín de
Dinamarca / Copa Mundial
de Negocios Creativos
2013 - Ganador: Teddy
Guardiano, Croacia



Kristian Rødder-Nielsen

⁷Demos (2011): «Risky Business» – La premisa perezosa de que las industrias creativas son intrínsecamente riesgosas está perjudicando el camino de Gran Bretaña hacia el crecimiento.

en las industrias creativas eran mucho más homogéneas en términos de desafíos frente a los de otros sectores de actividad. Ellas presentaron más respuestas idénticas, independientemente de que se trabaje con música, diseño, cine, literatura o teatro, que las empresas de otros sectores.

Para que las industrias creativas se conviertan en motores de un crecimiento más significativo para Europa – en sí mismas y como impulsoras de innovación en el resto de la economía –, en primer lugar sería útil abandonar la noción de que personas creativas tienen menor motivación comercial. Aunque las empresas creativas sean diversificadas en términos de productos y servicios, cadenas de valor, grupos de clientes, etc., está claro que la mayoría de ellas se enfrenta a los mismos desafíos frente al desarrollo y al crecimiento de los negocios. Dicho de otra manera, existe un sector, al menos en lo que se refiere a los desafíos, por lo tanto, hay un sector en lo que se refiere a políticas para superar esos desafíos.

Al comparar empresas en las industrias creativas con empresas de otros sectores, el estudio revela que las creativas tienen el mismo grado de ambición de crecimiento que las demás. Tienen, además, mayor orientación internacional, así como más ambiciones de internacionalización y exportación. Los derechos de propiedad intelectual son más a menudo el amparo de los negocios en las industrias creativas que en las empresas en su conjunto. El estudio revela también que para las empresas danesas en general es un reto reunir capital para crecimiento y desarrollo, y que el reto es aún mayor para las industrias creativas. Por fin, las empresas en las industrias creativas todavía hacen frente a grandes retos en lo que tiene que ver con la estrategia y el desarrollo de negocios.

Las industrias creativas y la contribución a la innovación

Para algunas empresas creativas, desplazar el foco de B2C* – produciendo canciones para oír, moda para utilizar, libros, películas y teatro para cautivar a una audiencia – a B2B** resulta difícil por dos razones principales. En primer lugar, las empresas creativas – a excepción, muchas veces, de las de publicidad, arquitectura y diseño – con frecuencia no son buenas al promover sus obvias competencias innovadoras frente a los sectores tradicionales. Ellas muchas veces no entienden los desafíos a la competitividad a los que se enfrenta la economía tradicional, y aunque los entiendan, tienen dificultades para traducir los procesos creativos, muchas

*NT - Business to Consumers, o transacciones entre empresas y consumidores.

**NT - Business to Business, o transacciones entre empresas.

veces complejos y tácitos, a un servicio B2B. En segundo lugar, los sectores de actividad tradicionales, aunque están dispuestos y curiosos, como revelan las investigaciones, en realidad no requieren las competencias creativas proporcionadas por empresas creativas al iniciar esfuerzos para estimular la innovación. Quizás porque no comprendan los beneficios y consideren la naturaleza y el resultado imprevisible de procesos creativos excesivamente desafiantes.

Para desbloquear la percepción del potencial de innovación intersectorial –o los efectos multiplicadores– entre las competencias creativas y la comunidad empresarial más amplia en términos de innovación y diferenciación, etc., un primer paso serían las iniciativas que proporcionen a las empresas creativas una mejor comprensión de la comunidad de negocios –básicamente para que perciban el potencial del B2B, que muchas ignoran. En segundo lugar, la comunidad empresarial en general debe tener una mejor comprensión de los potenciales relacionados con el crecimiento al trabajar con empresas creativas.

Elaboración de políticas en la región nórdica: la iniciativa KreaNord, del Consejo Nórdico de Ministros

Teniendo en cuenta la importancia de las industrias creativas en sí y como motor de la innovación en el resto de la economía, no es de extrañar que los formuladores de políticas traten de desarrollar instrumentos de política adecuados en muchas áreas, incluyendo políticas de apoyo a las empresas, la innovación, la educación, la cultura, las exportaciones, la internacionalización, los *clusters*, el acceso a la financiación, etc. En la región nórdica, la iniciativa KreaNord involucra a dos ministerios –el de los negocios/de la economía y el de la cultura– en los cinco países, aunque, en realidad, el desbloquear el potencial de los sectores creativos debería abarcar políticas laborales, de espíritu emprendedor, del área social y educativa. Serán necesarias competencias empresariales, sobre todo en las industrias creativas, en que estudios muestran que las *startups* necesitan mejores habilidades de negocios –también para que sean capaces de obtener financiaciones para crecer.⁸

Iniciativas de política europea: EICA – Alianza Europea de Industrias Creativas

En 2012, la Dirección General de Empresas de la Comisión Europea (European Commission DG Enterprise) presentó la ECIA⁹ – European Creative Industries Alliance (Alianza Europea de Industrias Creativas). Su objetivo es formular recomendaciones políticas y orientaciones para una mejor estrategia para el desarrollo

⁸Vea www.kreanord.org, en especial Big Changes, Big Opportunities (English Summary, 2012), <http://www.kreanord.org/sites/default/files/rapport/anp2012774.pdf> y Creative Competitive Advantages (2012), <http://www.kreanord.org/reports/creative-competitive-advantages-guide-experience-based-business-development>

⁹Vea www.eciapplatform.eu

de las industrias creativas en Europa. El foco está en la promoción del enfoque de demostración en gran escala, de la cooperación intersectorial y del espíritu emprendedor y de nuevas formas de financiación. Ella promoverá «... *efectos multidisciplinares y el uso más eficaz de todas las formas de innovación y creatividad en toda la economía, así como la aparición de nuevos sectores que combinen conocimiento y creatividad con tecnologías modernas...*». La ECIA analizará cómo contribuyen las industrias creativas a la modernización de la economía europea, reuniendo a formuladores de políticas regionales y nacionales, para desarrollar «mejores prácticas» en apoyo a sectores creativos y analizar los esfuerzos de varias acciones concretas en lo que se refiere al apoyo a empresas y a la innovación, acceso a la financiación, excelencia y cooperación en *clusters* y propagación a otros sectores.

Conclusiones: crecimiento y mucho más

Las industrias creativas pueden ser catalizadoras de crecimiento e innovación, aunque para explorar ese potencial es importante entender las posibles barreras arraigadas en sus características. Una barrera puede ser la falta de competencias empresariales y, por lo tanto, es relevante analizar la demanda en los sectores creativos por servicios de apoyo a empresas públicas y privadas. Además, en términos de efectos multiplicadores, se puede añadir alto valor cuando empresas creativas colaboran con empresas de otros sectores, pero eso no es fácil de promover y es aún más difícil de medir. Por fin, las políticas de apoyo a *clusters* de industrias creativas se muestran exitosas en la región nórdica y en el mundo.

En «The Cultural Industries» (Las Industrias Culturales, en traducción libre, 2002), David Hesmondhalgh mostró cómo las industrias creativas son agentes de cambios económicos, sociales y culturales. Ellas son, por lo tanto, puro entretenimiento (y eso, en realidad, nunca es «puro»), como pioneras y motores de la innovación. Los mercados se «culturalizaron» y la cultura se «marketizó». Encontramos cada vez más sentido e identidad y nos autoconstruimos por medio del consumo de productos y servicios creativos. Ellos cargaron los valores intrínsecos de la cultura. Las industrias creativas son realmente poderosas.

HACIENDO CRECER LA ECONOMÍA DE UNA CIUDAD CREATIVA CON CLUSTERS CREATIVOS

Simon Evans

Director del Creative Clusters Conference and Network del Reino Unido

Clusters

Dondequiera que miremos, las empresas creativas están concentradas en pocos centros, como Hollywood, de cine, y París, Londres y Milán, de moda.

Esos son clusters de sectores creativos. Ciudades de todas partes están adoptando estrategias de *clusters*, desde Hebden Bridge, pequeña ciudad en Yorkshire que transformó el antiguo ayuntamiento en polo creativo, hasta Saadiyat, en Abu Dhabi, donde, en 2008, se lanzaron los cimientos, en una área inundada, de una nueva isla de cultura, con un Louvre, un Guggenheim, un puesto avanzado de la Universidad de Yale –un proyecto de 27 mil millones de dólares.

El término «*cluster*» se utiliza ampliamente hoy de tres maneras distintas.

Clusters creativos auténticos

Una concentración geográfica **regional** de empresas creativas.

La esencia de la *clusterización*, en cualquier sector, está en mejorar pequeñas empresas y personas, tanto por medio de la colaboración, como por la competencia mutua, ventaja que no tienen quienes trabajan de forma aislada. Eso lo ha investigado Michael Porter y su equipo en la Harvard Business School.

La competencia ayuda a desarrollar un mercado local sofisticado y eleva los estándares. La colaboración estimula la innovación y el intercambio de buenas prácticas, ya sea formalmente o por la simple circulación de trabajadores entre empresas. Es el caso, por ejemplo, de las empresas de TI en Valle del Silicio.

Clusters atraen mano de obra cualificada, proveedores, inversores, clientes y autoridades externas. Las instituciones especializadas dedicadas a la colaboración, la investigación el aprendizaje tenderán a crecer, y todas las empresas pueden beneficiarse de la marca y la reputación que adquiere un *cluster* exitoso –como, por ejemplo, las destilerías de güisqui en Escocia.

El origen del *cluster* suele ser la geografía –un buen clima para filmar en Los Angeles o la proximidad de materias primas, como el *cluster* de zapatos en la región de Novo Hamburgo, en Rio Grande do Sul. Después de establecidos, los *clusters* se hacen autosostenibles.

En los sectores creativos hay muchos ejemplos de *clusters* exitosos. Londres, Nueva York y Hong Kong son centros de industrias creativas en general, fuertes en la producción de medios, publicidad, editorial, televisión, moda –todos los sectores creativos.

Existen centros especializados, como Hollywood en películas y París en moda, y centros menores de actividades tradicionales, como la fabricación de vidrio en Venecia. Y hay una nueva generación de *clusters* relacionados con los medios digitales.

Muchas ciudades han intentado imitar Londres y Nueva York y han creado sus *clusters* de sectores creativos. Es ahí que el trabajo de Porter muchas veces es mal comprendido.

En primer lugar, la concentración es un fenómeno empresarial natural. No conozco *clusters* en gran escala que hayan surgido por intervención del gobierno. Él puede ayudar a identificar la actividad del *cluster* y apoyar su crecimiento, pero son las empresas, y no el gobierno, que inician el proceso de crecimiento de nuevos *clusters* regionales.

En segundo lugar, Porter mostró las ventajas de los *clusters* en escala regional/nacional. Para él, *cluster* es un área que se puede cruzar en un único día hábil. En la economía creativa, cuando hablamos de *cluster*, por lo general nos referimos a algo en escala mucho más pequeña.

En tercer lugar, excepto en algunos lugares excepcionales, como Londres y Nueva York, la idea de «*cluster* creativo» es un concepto demasiado amplio como para tener aplicabilidad

práctica. La mayor parte de los *clusters* regionales del mundo real de los negocios creativos es de subsectores, como el cine, la animación, los juguetes y la moda.

Hubs, polos, distritos creativos

Una concentración geográfica local de empresas creativas en un edificio o distrito.

Eso es lo que los interesados en cultura, en desarrollo social y en la ciudad, así como en el crecimiento de los negocios, habitualmente quieren decir con la palabra «*cluster*». Yo, por mi parte, prefiero «*hub*»*, porque distritos y zonas, en la planificación urbana, siempre tienen una frontera, un límite, y eso siempre conlleva negociaciones problemáticas –¿quién exactamente está dentro y quién está fuera? La idea del *hub* enfatiza no la frontera, sino el centro.

Hay hubs creativos, *clusters* locales, en casi todas las grandes ciudades del mundo actual, que por lo general combinan espacios de producción para empresas creativas –talleres, oficinas, espacio de ensayo– y espacios de consumo –galerías, tiendas, cines, espacios para espectáculos. Algunos se especializan en determinadas formas de arte o de medios; muchos funcionan en antiguos edificios industriales.

En este nivel, la producción creativa coexiste fácilmente con el consumo creativo: *clusters* creativos locales son lugares para vivir, trabajar y divertirse. Las políticas de apoyo a la economía creativa en el nivel local pueden funcionar bien al lado del turismo y de iniciativas de *place-making*** lo que no es válido para *clusters* de nivel regional.

Esos *clusters* de pequeña escala trabajan en ese nivel porque las empresas creativas se benefician más al agruparse en el nivel local que otros sectores.

Innovación: reuniendo habilidades

En el centro de todas las empresas creativas hay tres conjuntos de habilidades que la sociedad habitualmente tiende a mantener separados: arte, tecnología y negocios. Cualquier estrategia para desarrollar la economía creativa tiene que resolver ese problema. Se dice que los orígenes del Valle del Silicio están

*NT - centro de una determinada actividad.

**NT - iniciativas dedicadas a dar significado a un lugar.

en la Universidad de Stanford y en Hewlett-Packard, pero, en mi opinión, el factor clave fue cultural: San Francisco era prácticamente el único lugar en el mundo donde era elegante ser artista, *nerd* o empresario.

Consumidores

La única manera de saber qué es lo que les gustará a los clientes en la economía es ofrecerles y observar. Empresarios innovadores necesitan un ciclo de respuestas rápido con el mercado, necesitan interesados que aprecien y adopten su producto. Eso ocurre en entornos urbanos modernos, con ambientes sociales vibrantes, cafés y discotecas llenos de fanáticos por dispositivos electrónicos y atentos a la moda, jóvenes ejecutivos ávidos y personas creativas ambiciosas, ansiosas por contarle al mundo su historia y probar la última novedad. En el escenario ideal una agitación creativa puede desarrollar un círculo virtuoso de innovación de productos, sofisticación del consumidor y crecimiento del negocio.

Estructura de la industria

Los sectores creativos se basan en proyectos. Los productores necesitan una fuerza de trabajo especializada para que puedan expandir rápidamente a grandes proyectos, como la producción de discos, un videojuego o una película.

Mientras disputan la atención de los productores, los pequeños actores económicos construyen su reputación asumiendo riesgos en nuevas modas y contenidos, experimentando públicamente nuevas ideas. Y los estudios de cine, los productores discográficos, las editoriales de libros, los grandes nombres de la moda incentivan esa estructura del sector, en la que pequeñas empresas y personas son alentadas a asumir el riesgo de nuevos contenidos.

La ubicación es un insumo creativo

Por fin, la idea de *cluster* se funde con la de ciudad creativa. La misma ubicación puede ser un insumo creativo. Ciudades, y las personas en ellas, son inspiradoras. Ciertas modas, tecnologías, músicas, historias solo podrían haber nacido en determinados lugares.

Red creativa

Por fin, hay el tercer tipo de iniciativa que mencioné: las comunidades digitales –algunas veces llamadas «*clusters* virtuales», lo que, en mi opinión, confunde, por lo que sería mejor llamarlas redes. No creo que actualmente exista alguna ciudad en el mundo que no haya creado una especie de red para construir su economía creativa. Las redes digitales son un componente esencial de un programa de *clustering* en el nivel regional o de la ciudad, aunque no lo son todo. Las personas necesitan lugares.

¿Cuáles son los ingredientes de un cluster creativo?

Un *cluster* creativo es un lugar. Es más, es un sistema dinámico, con componentes, relaciones, flujos, reglas.

- Los principales participantes del *cluster* son las empresas creativas;
- pero otros tipos de insumos creativos, por parte de los consumidores, profesores, investigadores, también son esenciales;
- compras y ventas dentro del *cluster* son claves, así como un mercado y sus estructuras de apoyo;
- en algún punto, una marca o una reputación local;
- edificios y espacios públicos (para trabajo, diversión, negocios, cultura);
- instituciones (educación, cultura, gobierno);
- programas de eventos, actividades, redes, publicaciones;
- y puede haber algún tipo de apoyo legal, como en la política de zonificación de la ciudad.

Tres retos clave para las políticas

Los *clusters* creativos –utilizando la palabra *cluster* con significado de «*hub*» creativo local, conformado por un único edificio o un distrito urbano– pueden ayudar a resolver tres grandes retos.

Innovación en el sector creativo ocurre cuando creatividad, habilidad en negocios y tecnología se unen de una nueva manera. Un *cluster* creativo es un lugar donde dichas cualidades diferentes pueden reunirse. La mayor parte de los lugares de trabajo, la mayor parte de los entornos de educación, las mantiene separadas.

Crecimiento. Para crecer, las empresas creativas tienen que estar en constante contacto con clientes sofisticados. Los *clusters* creativos urbanos en la moda son el lugar ideal para esas interacciones. Muchas veces nos equivocamos al pensar que es

la misma tecnología la que impulsa cambios, y con muchas empresas eso pasa inadvertido, porque el comportamiento de las personas es previsible. Es probable que una innovación en un automóvil tenga un resultado previsible en el mercado. Pero en los sectores creativos nada es previsible y el verdadero riesgo del negocio está en saber cómo los consumidores responderán ante una innovación.

Empleos. La fácil movilidad de la mano de obra es un reto para el desarrollo económico. Se apoya una empresa, ella crece y se hace exitosa, entonces los empleados que cobran altos salarios son atraídos a Londres, Los Angeles, Nueva York, y los trabajos de baja remuneración se externalizan y se transfieren a China o a India.

Empresas ubicadas en *clusters* creativos, que deben parte de su éxito a factores como el lugar, la cultura y la geografía, son mucho menos propensas a mudarse.

Conclusión

Como dijo la revista *The Economist*, estamos frente a «una recreación al por mayor de entornos de infraestructura, de modelos de negocios y de normas culturales».

YouTube, i-Pods, smartphones, Facebook –tecnologías que transforman el mundo– están, a su vez, siendo transformados por la siguiente generación de tecnologías: la Internet de las cosas, la realidad aumentada, mundos virtuales, el uso inmediato en tiempo real de grandes bases de datos personales y de geodatos, *softwares* sociales y de *crowdsourcing*, nuevos tipos de interfaces.

La carrera por los puestos de liderazgo en esa nueva economía creativa ya está en marcha. Todas las empresas existentes, desde Apple y Google hacia abajo, están amenazadas por los cambios en la tecnología y en el mercado. Hay mucho en juego.

Personas del área de desarrollo económico y líderes políticos se enfrentan al difícil reto de apoyar el crecimiento de los negocios y cambios tecnológicos, sin intentar prever cuál empresa o tecnología ganará. Solo el mercado puede decidirlo.

Los programas de desarrollo de *clusters* proporcionan una solución. Ellos ofrecen una manera probada, barata, indiscutible y visible de crear las condiciones para innovación, crecimiento y creación de empleos, sin perjudicar las fuerzas del mercado y sin tratar de elegir a los ganadores.

ROCA UMBERT FÀBRICA DE LES ARTS — GRANOLLERS. UN MODELO DE CLÚSTER CREATIVO EN UNA PEQUEÑA CIUDAD

Teresa Llobet Illa

Coordinador de la Roca Umbert Fàbrica de les Arts, Granollers



Roca Umbert FA

Granollers, una ciudad de 60.000 habitantes situada a 30 km. de la ciudad de Barcelona, ejerce de capital de una zona donde viven unas 150.000 personas y mantiene una importante actividad comercial e industrial. La ciudad posee también un activo tejido asociativo que dinamiza la vida cultural ciudadana.

Durante los años ochenta, en Granollers, como en otras ciudades del país, se cerraron buena parte de las grandes fábricas textiles existentes.

Una de estas fábricas textiles era Roca Umbert que se cerró definitivamente en el año 1991. Cierta estabilidad política permitió impulsar un proyecto cultural en esta fábrica de 21.350 m², con el objetivo de convertirla en una gran fábrica de las artes y de la cultura, como respuesta a las demandas ciudadanas y de los sectores artísticos, comunicativos y tecnológicos del territorio.

Granollers apuesta pues por la creatividad y el talento, como motor de innovación económica y social, y como estrategia clave para estimular la creación de puestos de trabajo, la prosperidad económica y la cohesión social.

En este sentido, los espacios culturales tienen un papel determinante y los equipamientos como Roca Umbert, denominados genéricamente como fábricas de creación centradas en el fomento de la creatividad, aún más.



Proceso

En el año 2002, el Ayuntamiento de Granollers elabora un plan de usos de la antigua fábrica textil al que le sigue un plan director arquitectónico. Ambos documentos han ido marcando el camino en todo el proceso de transformación hacia la fábrica de las artes, que es actualmente.

Desde entonces, es un proyecto en evolución continua. El Ayuntamiento ha rehabilitado las antiguas naves para adaptarlas a los nuevos usos, con prudencia, sin excesos, con la ayuda de otras administraciones públicas y algunas aportaciones privadas.

En el año 2003 se rehabilita una primera nave, el **Centro Tecnológico y Universitario**, para ofrecer formación en tecnologías de la información y la comunicación, y espacios de residencia para pequeñas empresas audiovisuales en sus primeros pasos hacia el mercado.

A continuación, se inaugura la **Biblioteca pública**, una gran nave de 1.800 m² dedicada al fomento de la lectura, muy activa en actividades literarias infantiles y con una media de 400 visitas diarias.

Al año siguiente se rehabilita una nave que se convierte en el **Centro de Cultura Popular y Tradicional** con un **Bar**, un gran espacio que alberga las asociaciones locales que promueven iniciativas de creación y producción de cultura popular y la sede de varias compañías amateurs de artes escénicas.

Seguidamente, se rehabilita la antigua enfermería de la fábrica, como un espacio de **ensayo para los grupos musicales** del



territorio y un pequeño estudio de grabación musical. Siete cubículos insonorizados dan un buen servicio a los músicos jóvenes que son alquilados por meses o por horas.

Más tarde, en los almacenes de la antigua fábrica, se sitúa el proyecto de las **artes visuales contemporáneas**, que alberga una sala de exposiciones y 9 talleres de producción que están ocupados por 12 artistas.

A continuación se inaugura una **gran nave** de 800 m², que complementa a las anteriores, totalmente diáfana y rehabilitada para acoger grandes eventos: exposiciones, grandes conferencias, actos sociales y comerciales.

La antigua **Térmica** de la fábrica, donde se generaba la energía, con sus calderas y generadores en muy buen estado, se ha rehabilitado como centro de interpretación del pasado industrial. Un espacio singular muy representativo de un tipo determinado de producción energética es un buen recurso didáctico para los escolares del territorio.

A continuación, se rehabilita una gran nave de 3000 m² como centro de **producción audiovisual** que incorpora dos platós audiovisuales. Es también la sede de la televisión pública territorial, el archivo audiovisual local, un laboratorio de empresas que experimentan en 3D y nueve pequeñas productoras y ingenierías audiovisuales donde son alojadas en espacios de 18 m².

Finalmente, se inaugura un centro de creación y difusión musical, una gran **sala de conciertos** para gente joven, con capacidad para 900 personas, con facilidades de permanecer en residencia por un tiempo limitado, y con propuestas de formación profesional.

Por último las pequeñas empresas culturales que han decidido rehabilitar una pequeña parte de la fábrica e instalar allí sus negocios y que amortizan con un descuento en sus alquileres

Con 300.000 usuarios anuales, Roca Umbert es ya un gran centro de creación contemporánea perfectamente dimensionado en relación a la ciudad de Granollers y sus habitantes.

El carácter multidisciplinar y el enfoque integral de la creación, que comprende investigación, formación, producción, difusión y conservación son los principales ejes de acción de este gran proyecto municipal, y la cultura, la participación, el arte, el pensamiento y las nuevas tecnologías son las materias primas. Roca Umbert es un escenario donde estas disciplinas pueden entrelazarse para experimentar en todos los campos de la creación contemporánea y lo que es más importante, donde pueden ser compartidas entre los creadores y la ciudadanía.

Y para continuar avanzando, la administración pública local, actúa conjuntamente con la empresa privada y con el tercer sector, es decir, con organizaciones privadas no lucrativas con voluntad de servicio público. Estos tres agentes son los

Roca Umbert



Roca Umbert FA

que actualmente conviven en Roca Umbert y las sinergias que se producen entre sí, son de gran valor artístico.

Gestión

Roca Umbert es gestionada por una empresa pública, que funciona con cuatro equipos de trabajo: actividades, mantenimiento, comunicación y administración, liderados por una dirección que se ocupa de los contenidos y una gerencia que controla el presupuesto y la administración.

Algunos equipamientos son gestionados indirectamente, es decir, a través de empresas privadas, mediante una concesión. Son proyectos externalizados, no privatizados. En la privatización, la responsabilidad de la gestión del servicio pasa del sector público al privado, mientras que la externalización, la responsabilidad de la gestión del servicio continua siendo del sector público. Y es la administración pública quien planifica, dirige y evalúa el servicio. Es control pero no intervencionismo.

Datos económicos

El **presupuesto** global de Roca Umbert es de 1.644.000€. El 75% es aportado por el Ayuntamiento, el 7% por otras administraciones públicas y el resto se obtiene con la venta de servicios y alquileres.

Existen diferentes tipos de **alquileres** en función del tipo de residencia, es decir, del proyecto y del carácter jurídico de quien lo solicita.

Usuarios	Espacios	Precio m ² mensual	Características
Artistas emergentes	30 a 120 m ²	De 2,50 a 3,50 €	En función de la comodidad de los espacios
Micro empresas	8 m ²	8,30 €	Mesa + armario
Productoras audiovisuales	18 m ²	10 €	
Asociaciones no lucrativas	Comunitarios	0 €	
Grupos de música amateur	Cubículos de 14 m ² insonorizados	11€	Compartidos: 2 grupos por espacio
Empresas culturales	90 a 150 m ²	4,75 €	Coste rehabilitación a cargo de la empresa

En el año 2012, el volumen de negocio que generaron las empresas residentes en la fábrica, especialmente las audiovisuales, sobrepasó el millón de euros.

Con casi el 70% de los 21.350m² rehabilitados, el coste de las **inversiones** ha sido de €13.560.145.

Inversiones	Características
Fondos Europeos	7,6%
Gobierno Español	42,5%
Gobierno Catalan	7,3%
Ayuntamiento de Granollers	34,7%
Empresas Privadas	7,9%
	100%

Conclusión

Es difícil crear negocios en plena crisis de consumo, sin unos buenos modelos productivos, sin facilidades para organizar iniciativas y sin acceso a la financiación. Pero la administración pública tiene la obligación de crear las condiciones necesarias para fomentar una buena dinámica económica, por pequeña que sea, y Granollers, lo está intentando con el proyecto de Roca Umbert, transformando el tejido cultural y creativo en productividad.

Dos son las líneas estratégicas para conseguir nuestra finalidad: estimular la creatividad de la ciudadanía, con una lógica educativa y social, como instrumento de innovación y cohesión social, y favorecer la aparición de nuevos mercados culturales: industrias creativas, diseñadores, artesanos... es decir, trabajar con la nuevas iniciativas empresariales, pieza esencial del ecosistema cultural de las ciudades, porque con la suma de las iniciativas público-privadas, generamos actividad y vida urbana.

Es necesario activar el territorio, estar atentos a la demanda. Tenemos dos desafíos: superar la recesión y avanzar hacia un

nuevo modelo productivo. En mi país existe un tejido cultural y creativo importante, y es este tejido precisamente el que también podemos transformar en productividad, y en ocupación.

Crear ambientes creativos, recuperando la tradicional relación entre cultura, arte, ocio, comercio, empresa, con aportaciones públicas y privadas, es un esfuerzo en una ciudad pequeña de 60.000 habitantes.

Pero una ciudad es grande o pequeña, según las ideas y los sueños de su gente. Y se hace grande con proyectos que se comparten, que crecen y que ayudan a la comunidad a salir adelante.

Roca Umbert



Roca Umbert FA

MEDIR LOS EFECTOS ECONÓMICOS Y SOCIALES DE LOS DISTRITOS CULTURALES: UNA AGENDA EN MOVIMIENTO

Xavier Greffe

Profesor de la Universidad de la Sorbona, París

¿Por qué convertir los distritos culturales en un reto del desarrollo sostenible? Durante mucho tiempo se consideró que habría que distribuir mejor las actividades por los territorios y que habría que compensar las deficiencias de determinadas regiones, para que disfrutaran de las dinámicas de la creatividad y del mercado. Por lo tanto, se trataba de cierta manera de corregir los desequilibrios y crear oportunidades iguales de desarrollo en los lugares donde las distancias o dotaciones desiguales de factores de producción fueran un impedimento a ello. Dicho análisis, por consiguiente, veía en las concentraciones un obstáculo al desarrollo equilibrado, ya fueran concentraciones en términos de mercados o de territorios. Pues bien, en menos de dos décadas el discurso cambió sensiblemente y el objetivo es, al contrario, agrupar las actividades en algunos puntos muy precisos del espacio, porque se considera que el desarrollo ocurrirá de manera más o menos eficaz. En ese caso, se puede decir, probablemente, que las escalas no siempre son las mismas y que mientras que las políticas de equidad no raramente enfocan las regiones extensas, las políticas de distritos o *clusters* enfocan las concentraciones de empresas en espacios más focalizados. Sin embargo, los fundamentos del debate siguen siendo los mismos: *la preocupación por la eficiencia justifica agrupaciones que la preocupación por la equidad o la expansión parecía condenar.*

Del distrito al distrito cultural: los fundamentos de la eficacia

En principio se piensa en una eficacia económica que asume distintas formas: prolongación de la vida hábil de las empresas, mayor productividad, aparición de nuevas palancas para la creación de empleos, etc. Pero puede tratarse también de una eficacia social: mejor cualificación, mejor inserción, formación de un

capital social, etc. Eso no impide que la definición de prioridades de los *clusters* o de los distritos habitualmente se justifique por sus desempeños económicos¹. El raciocinio fundamental se apoya en tres consideraciones: al agruparse, las empresas dan origen a un mercado local de trabajo ampliado, el cual, a su vez, atrae innumerables competencias y cualificaciones. La conjunción entre un empleador potencial y un trabajador potencial se ve facilitada; al asociar en un mismo territorio actividades complementarias (bienes de consumo y bienes de capital), las empresas sacan el mejor provecho de sus equipamientos específicos; por fin, esas agrupaciones facilitan el aprendizaje de nuevas tecnologías, o de nuevos diseños de productos y servicios². Aquí se ve lo que desde hace mucho se califica como efecto cafetería³. Las interacciones y los intercambios de experiencias se realizan más rápidamente que si los actores permanecieran alejados entre sí; por lo que se puede decir, en este caso, que la concentración favorece la creatividad.

Además de la creación de los empleos y de los ingresos correspondientes, se observó progresivamente un determinado número de efectos sociales⁴. Los distritos suscitan una cultura de proyectos y la diseminación de nuevas competencias que facilitarán el desarrollo del territorio, su mejor integración y la inserción de personas que pueden encontrarse en dificultades.

Esa perspectiva de los distritos y *clusters* se hizo muy importante para la economía de la cultura e, incluso, está vinculada al debate sobre la regeneración de las ciudades. Por lo tanto, la contigüidad geográfica se hace esencial, y esta vez los anhelados efectos de redes solo pueden ser localizados. Si consideramos los distritos vinculados a determinados oficios artesanales, se constata que la presencia de recursos específicos juega un rol determinante en su aparición.

Un último tipo de justificación, propuesto con una frecuencia cada vez mayor, sugiere que la ventaja de un distrito cultural está en crear espacios distintivos de identidad y, por lo tanto, el anclaje de la ciudad en un mundo globalizado.

La evaluación del desempeño económico de los distritos culturales

En lo que se refiere a los distritos culturales, las evaluaciones de su eficacia son todavía raras y se enfrentan a numerosas dificultades. La mayor parte de dichas evaluaciones está constituida de reconocimientos de la existencia de esos distritos o de testimonios, más que de «pruebas». Cuando los estudios resaltan un desempeño

¹G. Duranton y D. Puga, «Microfoundations of urban agglomeration economies», in V. Henderson y J.-F. Thisse (ed.), *Handbook of Regional and Urban Economics*, Amsterdam, North-Holland, vol. 4, p. 1454-1477.

²A. Jaffe, M. Trajtenberg y R. Henderson, «Geographic localization of knowledge spillovers as evidenced by patent citations», *Quarterly Journal of Economics*, 108 (3), 1993, p. 577-598.

³L. Guiso y F. Schivardi, «Spillovers in industrial districts», *Economic Journal*, 117, 2007, p. 68-93.

⁴Ya se había considerado ese análisis en el caso de la evaluación de los distritos italianos, teniendo en cuenta que los trabajos de Brusco o Beccatini muestran, de hecho, que la confianza que resulta de relaciones entre individuos juega un importante rol.

conjunto, por una productividad mayor que la de otros lugares, se puede indagar si dicho desempeño resulta de la aglomeración misma o del hecho de que son las empresas de mejor desempeño las que se desplazan y se reúnen en un determinado territorio.

Contamos con tres tipos de métodos:

- *Un primer intento* de evaluación resalta la concentración de las actividades en determinadas zonas⁵.
- Después de identificadas las zonas en las que hay una gran concentración de las empresas de un determinado sector y las zonas en las que no existe concentración de empresas de ese sector, se comparan los desempeños económicos de las empresas del sector entre esos dos espacios.
- *Una tercera manera de analizar la eficacia de los distritos culturales* consiste en saber si esas empresas tienen una vida hábil más larga cuando están cerca de las unas de las otras o cuando, al contrario, están distantes entre sí.

La reducción de la pobreza

La pobreza es mucho más que la simple insuficiencia de ingresos. Al evocar el término *capacidades*, Amartya Sen permite superar ese nivel al exponer, por detrás de la noción de pobreza-ingresos, la de carencia de capacidades y de participación, lo que resalta una corriente de empobrecimiento, más que un determinado estado⁶. Ser pobre es, por lo tanto, estar privado de esas capacidades, lo que, además, remite tanto a características intrínsecas a la persona como a las condiciones del sistema socioeconómico en el que está insertada.

Un determinado número de estudios sobre los países en desarrollo muestra que el florecimiento de *clusters* culturales puede de hecho traducirse en mayor participación de personas pobres en el mercado laboral, lo que constituye un inicio de aumento de sus capacidades^{7, 8, 9}.

La formación del capital social

El punto de partida es siempre el mismo: lo que distingue un *cluster* o un distrito de una sencilla aglomeración es la densidad de los eslabones que en ellos se pueden tejer entre actores pertenecientes a estructuras diferentes. La expresión de *redes* se hace, por lo tanto, central, y ellas tienen tres dimensiones:

⁵Greffé, X & V. Simonnet (2008): Les districts culturels en Ile de France, París: Ministerio de Cultura y Ministerio del Equipamiento, pp. 12-23.

⁶Sen, A.K. (1999): Development and Freedom, Oxford: Oxford University Press. [Edición brasileña: Sen, Amartya. Desenvolvimento como liberdade. Companhia das Letras.]

⁷Sandee, H. (2002): «The Impact of the Crisis on Small Scale Enterprise in Java, Findings from Selected case Studies», in van Dijk e Sandee (eds.), Innovations and Small Enterprises in the Third World, Cheltenham: Edward Elgar Press.

⁸Cawthorne, P. (1995): «Of Networks and Markets: The Rise of a South Indian Town, The example of Tirupur's Cotton Knitwear Industry», World Development, 23, N°1, pp. 43-56.

⁹Visser, E.J. (1999): «A Comparison of Clustered and Dispersed Firms in the Small Scale Clothing Industry of Lima», World Development, 27, N°9, pp. 1553-70.

- Estructural: es el conjunto de eslabones débiles que se establecen, al lado de eslabones fuertes que, a su vez, caracterizan los vínculos intraempresas;
- Relacional: que resulta de la hibridación y de la confianza de los valores, que abarca el conocimiento mutuo y el conocimiento de la disposición favorable entre los miembros de la red;
- Cognitiva: se comparten las mismas representaciones de las preguntas formuladas, e incluso las mismas experiencias.

Por lo tanto, la variedad y la riqueza de esas dimensiones hacen ver en esos eslabones sociales incorporados en el distrito un proceso de socialización y, a la vez, un eslabón de producción de conocimientos e incluso un instrumento de gobierno particularmente «soft».

El voluntariado oficial* y la creación de redes más solidarias

Tres efectos le son pertinentes:

- Ese voluntariado moviliza actitudes y competencias que establecen un eslabón entre la oferta de bienes culturales y las demandas de la sociedad;
- Tiene efecto positivo sobre un determinado número de personas jubiladas y permite mantener sus competencias y enriquecer su calidad de vida;
- Cuando los voluntarios oficiales son personas activas, ellos pueden favorecer su medio profesional con una aptitud reforzada para la creatividad y la satisfacción de nuevas necesidades.

Esos elementos son discutibles y probablemente es conveniente distinguir bien, en este momento, entre los voluntarios oficiales y los voluntarios comunes: estos últimos permiten ahorrar costes y realizar operaciones que no serían realizables si los productores tuvieran que asumir la totalidad de los costes del trabajo. A su vez, la noción de voluntariado oficial va mucho más allá de eso y consiste en integrar a la economía cultural competencias y recursos originales.

*NT - Actualmente existe en Francia una distinción entre el voluntario «oficial» o «contratado» y el voluntario común. El voluntariado oficial está regido por ley: ese trabajador, llamado «volontaire», por lo general debe prestar por lo menos seis meses y, como máximo, seis años de servicios en tiempo completo. Habitualmente recibe algún tipo de indemnización por sus gastos y puede prestar servicios tanto en Francia como en otros países, aunque siempre dentro del ámbito de asociaciones reconocidas por el Estado francés. A su vez, la condición del voluntario común o «bénévole» no está regida por ley y no está sujeta a las mismas exigencias y condiciones.

El fortalecimiento interconectado de la creatividad y de la identidad del territorio

Si bien se señala con frecuencia ese efecto, él sigue siendo muy impreciso, tanto del punto de vista de su formulación como de su verificación. El reto es claro: el reforzar la identidad de un territorio, de un barrio, de una comunidad, sobre todo al fortalecer su potencial creativo, juega un rol en el desarrollo sostenible. Eso:

- Crea nuevas actividades y nuevos empleos;
- Confiere mayor coherencia a la conducción de proyectos que asocian partes cuyos intereses quizás no coincidan o se encuentren desplazados en el tiempo;
- Alientan a quienes pensaban en abandonar su territorio y, así, agravar sus dificultades y en él permanecer y emprender.

De alguna manera, creatividad e identidad forman un ancla para el desarrollo. Sin embargo los debates se hacen más delicados al indagarse sobre la naturaleza de los factores que refuerzan o debilitan. Los análisis en cuanto al rol de los equipamientos culturales, como teatros o museos, actualmente están lejos de comprobarse, así como las hipótesis fáciles, aunque poco verificadas, sobre la clase creativa.

Hoy no queda ninguna duda, sin embargo, de que las artes pueden realmente suscitar una cultura de proyectos por medio de las prácticas artísticas desarrolladas por los habitantes de una ciudad. La actividad artística es, por esencia, una actividad de creación, un laboratorio de creatividad en el que los actores identifican desafíos, buscan maneras de responder a ellos teniendo en cuenta su patrimonio cultural, proponen una solución y se esfuerzan por legitimarla. El reto está en saber si el efecto de los distritos se limita a quienes allí trabajan efectivamente o si afecta a la población y las comunidades circundantes.

Se puede decir que el distrito cultural tendrá, como mínimo, tres efectos:

- Él desarrolla un capital de conocimiento y de competencias que podrá desplegarse en beneficio de otras actividades;
- Él atrae a un determinado número de jóvenes, pues las actividades de tipo artístico requieren capacidades variadas y no solo las que filtran los sistemas educativos formales;

- Él ejerce un efecto de aprendizaje o un efecto cultural sobre las personas a quienes no emplea directamente, sino que pueden estar en contacto con él, por medio de visitas, por ejemplo.

Insertar a personas en esas iniciativas y hacerlas permeables a una lógica de superación de los problemas encontrados. Esa creatividad está vinculada, por lo tanto, a la aptitud de los individuos para pensar con imaginación o de forma metafórica, para desafiar lo convencional, aunque también para recurrir a lo simbólico y lo afectivo para comunicarse.

Dicha perspectiva no puede basarse, evidentemente, en la simple contemplación de un producto cultural, de una obra de arte o de un espectáculo de calle. Supone un proceso de información, de análisis, de contextualización, y todo eso se encuentra en los distritos culturales.

Esa manera de aprehender las artes y la cultura lleva a revisar el rol de las ciudades en ese ámbito. El cambio de paradigma debe corresponder, por lo tanto, a un cambio de organización y de gobierno. Las creaciones artísticas ganan al implementarse y al desarrollarse en el ambiente inmediato de los actores. El arte público y el paisaje cultural urbano deben analizarse según esa perspectiva. El patrimonio que vale, a partir de ahora, tanto por el futuro para el cual él prepara como por el pasado que rememora debe ser objeto de una experiencia y una práctica, más que de un espectáculo. Además de hablar de democratización o de accesibilidad, hay que hablar aquí de producción conjunta y de experiencias, gracias a la actividad de los distritos culturales.

El reemplazo de políticas culturales institucionalizadas desde arriba hacia abajo por un verdadero ecosistema cultural es lo que está en discusión. Se entiende aquí por ecosistema un mecanismo en el que las demandas, posiciones y oportunidades de los distintos actores se ajustan de forma continua las unas a las otras, teniendo los poderes públicos el rol de garantizar las condiciones que convierten el ecosistema en productor del valor buscado (la creatividad), sostenible y flexible.

**FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇO
E TURISMO DO ESTADO DE SÃO PAULO**

PRESIDENTE

Abram Szajman

DIRETOR EXECUTIVO

Antonio Carlos Borges

SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO

Administração Regional no Estado de São Paulo

PRESIDENTE DO CONSELHO REGIONAL

Abram Szajman

DIRETOR DO DEPARTAMENTO REGIONAL

Danilo Santos de Miranda

SUPERINTENDÊNCIAS

Técnico-Social Joel Naimayer Padula **Comunicação Social** Ivan

Paulo Giannini **Administração** Luiz Deoclécio Massaro Galina

Assessoria Técnica e de Planejamento Sérgio José Battistelli

GERÊNCIAS

Estudos e Desenvolvimento Marta Colabone **Adjunto** Iã Paulo

Ribeiro **Assistente** João Paulo L. Guadanucci **Artes Gráficas** Hélcio

Magalhães **Adjunta** Karina Musumeci **Assistente** Rogerio Ianelli

**SEMINÁRIO INTERNACIONAL CLUSTERS CRIATIVOS
REFLEXÕES E INSPIRAÇÕES**

Organização e revisão Ana Carla Fonseca **Tradução** Bias

Arrudão, Carmen Carballal, Lara de Malimpensa, Newton Cunha

Arte Original Agencia TUTU **Diretor de núcleo** Demian Russo

Diretor de criação Demian Russo | Ricardo Petnys **Direção**

de arte Fernanda Paulino | Suellen Morais **Projeto Gráfico**

do livro Gabriela Borsoi **Diagramação** Renato Ranzani

APOIO

British Council

Consulado Geral do Reino dos Países Baixos

*Impresso em junho de 2015
em papel Alta Alvura 90g.*



CORREALIZAÇÃO:



CURADORIA:



PARCERIAS:

