

LAS INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS EN LA REVITALIZACIÓN URBANA

Guía Práctica

2020

Copyright © 2020 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



RESUMEN:

Las Industrias Culturales y Creativas (ICC) son uno de los sectores de mayor crecimiento a nivel mundial. Numerosos gobiernos locales en todo el mundo han reconocido cómo las ICC pueden contribuir directa e indirectamente a los esfuerzos de revitalización de un lugar, ayudando a regenerar la infraestructura urbana deteriorada y degradada, trabajando con la trama patrimonial local existente, en lugar de en contra de ella. Sin embargo, el papel que las ICC y el patrimonio juegan en la creación de lugares dinámicos, impulsando el desarrollo económico local y la innovación y mejorando la cohesión social, es aún poco apreciado en muchas ciudades latinoamericanas. Basada en un conjunto de estudios en profundidad de casos internacionales, entrevistas con expertos y una amplia revisión bibliográfica de la evidencia existente sobre estos casos, esta Guía Práctica analiza qué factores contribuyen al éxito de la revitalización urbana a través de las ICC.

En la guía, se detalla cómo los proyectos de revitalización liderados por las ICC pueden abordar necesidades socioeconómicas específicas relacionadas con el deterioro de áreas históricas del centro de la ciudad y también se analiza cómo los proyectos han logrado ser exitosos (además de describir los desafíos continuos que enfrentan). La Guía extrae lecciones de este extenso conjunto de prácticas e iniciativas políticas para proporcionar pautas y consejos a los responsables de políticas que estén interesados en cómo integrar el desarrollo cultural y creativo en los esfuerzos por lograr la sostenibilidad urbana.

AUTORES:

BOP Consultores con el Instituto Coreano de Investigación sobre Asentamientos Humanos, para el Banco Interamericano de Desarrollo.

EDITORES:

Jesus Navarrete, Isidora Larraín de Andraca, Helga Flores Trejo.

PORTADA: Proyecto de Ciudad de la Cultura Tradicional de Jeonju, Jeonju, Corea del Sur.

CRÉDITO FOTOGRÁFICO: Organización de turismo de Corea.

Este libro fue publicado en el 2019. Esta nueva edición publicada en julio de 2020 incluye información sobre COVID-19.

Agradecimientos

BOP Consulting:

Richard Naylor, Lucy Minyo,
Rebecca Greenwald, Paul Owens, Cecilia
Dinardi, Bethany Lewis, Marta Moretto.

KHRIS:

Dr Kyu Sang Kwon, Hye Jung Park, Min Jee Kim.

**BARRIO DE LAS JOYAS,
BIRMINGHAM,
REINO UNIDO**

Crédito fotográfico: Blue Monday

**PORTO DIGITAL,
RECIFE
BRASIL**

Crédito fotográfico: Beto Oliveira/Porto Digital



CONTENIDOS

INTRODUCCION A LA NUEVA EDICIÓN	8
RESUMEN DE INFORME	10
SECCIÓN 1: LA GUÍA PRÁCTICA	20
1. Introducción	22
2. ¿Por qué utilizar las Industrias Culturales y Creativas para la revitalización urbana?	34
3. Factores de éxito en la implementación de proyectos	38
4. Pautas y principios	52
SECCIÓN 2: CASOS DE ESTUDIO	56
· Regeneración del área de Dashilan, Beijing China	58
· Distrito Tecnológico, Buenos Aires, Argentina	64
· Gwangju Ciudad central de cultura asiática, Corea del Sur	70
· Proyecto de Ciudad de la cultura tradicional de Jeonju, Corea del Sur	76
· Barrio de las Joyas, Birmingham, Reino Unido	82
· Distrito de Maboneng, Johannesburgo, Sudáfrica	90
· Manifattura delle Arti (MdA), Bolonia, Italia	96
· Mercado de Santa Caterina, Barcelona, España	102
· Centro de Desarrollo Cultural Moravia, Medellín, Colombia	108
· Porto Digital, Recife, Brasil	116
· Porto Maravilha, Río de Janeiro, Brasil	122
· Quartier des Spectacles, Montreal, Canadá	128
· Proyecto de Ciudad del Arte y la Cultura de Tongyeong (TCACP), Provincia de Gyeongsang del Sur, Corea del Sur	136
· Totatoga, distrito Jung-gu Área Metropolitana de Busán, Corea del Sur	144
SECCIÓN 3: APÉNDICES	152
- Apéndice I: Metodología	154
- Apéndice II: Necesidades y oportunidades identificadas en la revisión de la evidencia	158
- Apéndice III: Barreras y desafíos identificados en la revisión de la evidencia	168
- Apéndice IV: Proyectos piloto	178
- Apéndice V: Referencias usadas en la revisión de la evidencia	184

NUEVA INTRODUCCIÓN: ESTRATEGIAS DE RESILIENCIA Y RENOVACIÓN A RAÍZ DE LA CRISIS COVID-19 2020

Esta Guía se publicó originalmente antes del advenimiento de la pandemia COVID-19 de principios de 2020 y las medidas drásticas tomadas en la mayoría de los países para contener y prevenir la propagación de la enfermedad.

La crisis resultante ha dado lugar a un mundo diferente: en el que se requiere una mayor resiliencia para sobrevivir y en el que las personas, las empresas y los gobiernos deberán adaptarse rápidamente a las nuevas realidades sociales y económicas.

Esto es especialmente el caso de las industrias creativas y culturales, que junto con los sectores relacionados de turismo y hospitalidad, se encuentran entre los más afectados por la crisis. Los confinamientos vividos en la mayoría de los países han resultado en una dramática pérdida de ingresos y efectos colaterales en el empleo y la producción en todo el ecosistema. Según algunas fuentes (OCDE, UNESCO), el sector ha perdido entre el 50 y el 75% de sus ingresos en los primeros meses de la pandemia. La Organización Mundial del Turismo de la ONU calcula que 75 millones de empleos están en riesgo a nivel mundial. En la región de América Latina y el Caribe, el 12% de los museos temen que puedan cerrar permanentemente (Consejo Internacional de Museos).

El impacto a corto y largo plazo se siente con mayor fuerza en el nivel local donde modelos de negocio dependen de la congregación “en vivo” y la interacción social. Como se describe en la Guía, el poder de las ICC en la revitalización “basada en lugar” se basa precisamente en su capacidad de agruparse, atraer nuevos clientes, animar espacios públicos y fomentar la interacción social o “bullicio”. Esto se verá comprometido a corto plazo por la crisis. Y presentará un desafío a largo plazo si se quiere aprovechar todo el potencial de las ICC.

Sin embargo, los principios avanzados y los consejos ofrecidos en la Guía siguen siendo muy relevantes. Hay dos hilos conductores que cruzan la Guía:

- La necesidad de que los líderes municipales entiendan la **naturaleza interconectada de las ICC** con un lugar en particular: ver las ICC como un “ecosistema”
- La importancia de que todos los actores, desde el gobierno, las empresas y la sociedad civil, trabajen juntas en torno a una visión común.

Estos hilos son aún más importantes a medida que las ciudades manejan la crisis y planifican la recuperación y la renovación. Pero deben complementarse con un conjunto adicional de principios - extraídos de tres proyectos pilotos que realizaron en la región para probar la Guía justo antes de la crisis (consultar el Apéndice IV):

Diseñar plataformas para la colaboración y el intercambio de conocimientos

Un ecosistema es tan fuerte como las conexiones que lo unen. Los organismos individuales no pueden sobrevivir sin esas conexiones.

Las plataformas (cara-a-cara o digital) de colaboración “abajo arriba” pueden contribuir a la resiliencia y la renovación de varias maneras: compartiendo experiencia, creando capacidad de gestión, mejorando el perfil y el poder de comercialización, negociando con los propietarios, presionando al gobierno, accediendo al apoyo financiero (ver más abajo y el proyecto piloto Paramaribo, Apéndice IV).

Crear canales formales de comunicación entre el sector y el gobierno

Ya sea que se trate de acceder a la financiación de emergencia o de abordar las directivas sobre el confinamiento o la reapertura, existe una nueva necesidad para que el sector menos organizado formalmente de las ICC tenga un diálogo regular de dos vías con agencias gubernamentales formales. Este proceso será mucho más fácil si el sector local se auto organiza como se describió anteriormente. El manual propone una serie de modelos (ver también el proyecto piloto Ayacucho, Apéndice IV).

(Re) Centrarse en estrategias hiperlocales

Los proyectos de revitalización liderados por las ICC son locales por definición. La capacidad de extender el área de captación, ya sea local, en toda la ciudad o más allá de la ciudad, se verá limitada pos-COVID, ya que disminuye la disposición a viajar. Esto pone la responsabilidad en los esquemas para aprovechar aún más los recursos culturales y creativos locales y para construir una base de clientes mayoritariamente local. Esto corresponde al principio de planificación más amplio de la “ciudad de 15 minutos”, con todas las comodidades a una caminata o en bicicleta. Y, por supuesto, tiene beneficios ambientales altamente positivos.

Innovar audazmente con el uso del espacio y la experiencia del visitante

El distanciamiento social y otras regulaciones públicas nos acompañarán en el futuro previsible. Si bien esto amenaza el modelo de negocios de muchas organizaciones de las ICC, también es una oportunidad para innovar con los usos y dimensiones de espacios particulares, con la navegación y el flujo de personas a través de los espacios y lugares, con la forma en que se presentan el arte y los artistas, y con los vínculos con las comunidades locales. Esto requerirá nuevos enfoques de gestión y nuevas asociaciones (ver el proyecto piloto Panama City, Apéndice IV). Algunas innovaciones serán temporales, otras pueden permanecer, transformando nuestro enfoque de la revitalización local

Acelerar la adopción de canales empresa-consumidor digitales/en línea

Todos los países del mundo han visto un aumento de la actividad en línea durante el confinamiento, especialmente las compras y el consumo cultural. Las organizaciones “basadas en lugar” como museos, teatros y lugares de música han atraído a audiencias totalmente nuevas, en gran número. Las organizaciones locales de las ICC pueden aprovechar esta nueva demanda y abrir nuevos canales para la comercialización, la promoción y la creación de ingresos, incluso trabajando a través de plataformas de colaboración para compartir los costos. Lo digital nunca sustituirá a la experiencia del lugar, pero es una valiosa adición.

Construir la confianza del consumidor

Las actitudes y el comportamiento de los consumidores serán decisivos para determinar la futura vitalidad de los lugares. En la actualidad, la mayoría de las encuestas sobre el sentimiento de los consumidores muestran un “factor de miedo” en el trabajo sobre los viajes, la visita a sitios públicos y el contacto con grupos más grandes de personas. Ya sea mediante la comercialización, el diseño de la infraestructura física o el uso de marcas registradas “kitemark”, los actores en los proyectos de revitalización de los centros de información y comunicación locales tendrán que ocuparse de manera proactiva de los temores y las preocupaciones del público en general.

El futuro nunca ha sido más incierto. Aún es muy pronto para decir cómo y cuándo las ciudades saldrán de la crisis. Pero una cosa que sí sabemos es que la futura revitalización dependerá más que nunca de la utilización de los recursos locales. Las industrias creativas y culturales son uno de esos recursos locales inestimables. Las orientaciones de esta Guía son ahora aún más relevantes para los líderes municipales en sus esfuerzos por asegurar la recuperación y desencadenar la transformación de estos sectores.

Resumen del informe

Este informe ofrece una guía práctica y accesible sobre cómo utilizar las Industrias Culturales y Creativas (ICC) en los proyectos de revitalización urbana, en particular, en áreas centrales de la ciudad y en barrios que concentran patrimonio construido o intangible. Esta guía es encargada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en asociación con el Fondo para la Pobreza de Corea. El informe fue producido por BOP Consulting, con aportes específicos del Instituto Coreano de Investigación sobre Asentamientos Humanos (KRIHS).

Esta guía práctica se basa en una revisión de la evidencia internacional existente y en casos de estudio en profundidad sobre proyectos de revitalización urbana liderados por las ICC, que se remontan a más de 30 años. Se identifican los factores que han contribuido al éxito de los proyectos y se propone un conjunto de directrices para guiar a los responsables de la formulación de políticas en las ciudades que buscan implementar proyectos similares en el futuro. En particular, esta guía está dirigida a los formuladores de políticas y otros profesionales urbanos que trabajan en países de América Latina y el Caribe (ALC).

La guía también está disponible en inglés. Los resultados de la investigación son igualmente relevantes para una audiencia profesional e internacional más amplia.

¿Cómo leer esta guía?

Si no tiene mucho tiempo, este resumen contiene información clave y puede leerse como un documento independiente. La introducción contiene información sobre la puesta en marcha de la guía, las definiciones de los términos principales, cómo se eligieron los casos de estudio y más detalles sobre el proceso de investigación realizado.

El Capítulo 3 (“Factores de éxito”) contiene los detalles sustanciales del análisis temático (con referencias a ejemplos específicos de la vida real) que se presenta resumido a continuación bajo el título “¿Qué funciona bien?”. Si está interesado en los detalles y en saber más

sobre los contextos generales (“Necesidades y oportunidades”) y sobre las “Barreras y desafíos” enfrentados por los proyectos de revitalización urbana basados en las ICC incluidos en esta guía, puede consultar los Apéndices II y III, respectivamente.

Si desea sumergirse directamente en los proyectos que estudiamos en profundidad, la Sección 2 ofrece cuatro páginas sobre cada caso de estudio con detalles específicos. Si desea dar un vistazo a cómo los proyectos se distribuyen geográficamente y de acuerdo a una variedad de características, vea la imagen 2 en la introducción.

BARRIO DE LAS
JOYAS, BIRMINGHAM,
REINO UNIDO

Crédito fotográfico: Blue Monday

¿Por qué usar las Industrias Culturales y Creativas en la revitalización urbana?

Las iniciativas exitosas de revitalización urbana basadas en las ICC tratan problemas urgentes que afectan a ciudades, barrios y comunidades. Estos incluyen desafíos relacionados con el entorno físico, la economía y la sociedad. Las ICC pueden realizar una contribución en estas diferentes dimensiones, ya que son un elemento clave del desarrollo socioeconómico contemporáneo.

Las ICC son actividades de valor simbólico y están relacionadas con la expresión, la creación de sentidos y la comunicación. Su poder expresivo es vital para la identidad y la conexión social. Sin embargo, las organizaciones y los gobiernos también pueden utilizarlas para construir y comunicar una imagen positiva, al igual que utilizarlas para la marca de un lugar y la promoción de una ciudad.

Las ICC también han crecido y se han convertido en actividades económicas sustanciales, de diferentes maneras. Investigaciones realizadas en 2015 estimaron que, a nivel mundial, las Industrias Culturales y Creativas generaron ingresos por un valor de USD\$2,250 mil millones, respaldaron 29.5 millones de empleos y emplearon aproximadamente el 1% de la población activa del mundo¹. En países de ALC, como Colombia, México y Trinidad y Tobago, las ICC ya representan entre el 5% y el 11% del empleo. Y muchos trabajadores culturales aportan con sus trabajos en otros sectores de la economía, fuera de las ICC. Las ICC orientadas al consumidor también se están convirtiendo en una parte cada vez más importante del “producto” turístico de las ciudades. De esta manera, existe un gran potencial para que las ICC contribuyan a la diversificación económica, la innovación y el crecimiento del empleo en los países de ALC.

Veremos en los casos que los trabajadores y las empresas de las ICC tienen requisitos de espacio y preferencias que se adaptan a áreas y edificios que no son aptos para otros sectores de la economía moderna, lo que usualmente los convierte en perfectos inquilinos para ocupar propiedades y distritos históricos.

¿Qué funciona bien? Factores de éxito

Los proyectos de revitalización urbana basados en las Industrias Culturales y Creativas son procesos complejos, que generalmente incluyen elementos variables y particularidades que dependen del contexto. Así y todo, es posible identificar una serie de factores comunes que, en los distintos contextos analizados, han contribuido al éxito de los proyectos.

- **Componentes clave:** la mejora o creación de nuevas funciones, activos, servicios y entornos físicos que se crean a través de proyectos de revitalización y por medio de las industrias creativas y culturales.
- **Entorno favorable y competencias:** los mecanismos normativos y regulatorios, y las herramientas utilizadas para permitir y promover el desarrollo del proyecto.
- **Proceso y abordaje:** la visión, el liderazgo, los modelos de gobernanza y gestión que se utilizan para impulsar y supervisar el desarrollo.

¹ EY (2015) *Cultural Times: the first global map of the Creative and Cultural Industries*, report for CISAC



**JEONJU,
HANOK VILLAGE
COREA DEL SUR**

Crédito fotográfico: Organización de turismo de Corea



Componentes clave: infraestructura

El entorno físico y construido sigue siendo un elemento básico e importante en la revitalización urbana a través de las ICC. No se trata solo de componentes culturales y creativos, sino de una combinación entre la infraestructura urbana y el patrimonio restaurado con las nuevas provisiones culturales y el desarrollo de las industrias creativas. Esto constituye el cimiento de los proyectos exitosos analizados en esta guía. Específicamente:

	• ESPACIOS PÚBLICOS
	• INFRAESTRUCTURA DIGITAL
	• TRANSPORTE
	• DESARROLLO INMOBILIARIO COMPLEMENTARIO
	• INCLUSIÓN DE VIVIENDAS ASEQUIBLES
	• NUEVOS SERVICIOS SOCIALES Y COMUNITARIOS

Componentes clave: elementos culturales, creativos y patrimoniales

La combinación precisa de los componentes culturales, creativos y patrimoniales varía según los diferentes casos de estudio examinados en esta investigación. Sin embargo, se pueden identificar algunos factores comunes, tanto en aquellos proyectos impulsados por el consumo como por la producción.

	• MASA CRÍTICA DE CULTURA Y CREATIVIDAD
	• SUFICIENTES ORGANIZACIONES CULTURALES/ CREATIVAS PARA HACER UN IMPACTO
	• PROGRAMA DE EVENTOS Y ACTIVIDADES CULTURALES
	• EDIFICIOS HISTÓRICOS QUE SON REVIVIDOS
	• EL APRENDIZAJE CREATIVO Y CULTURAL Y LOS SERVICIOS DE APOYO EMPRESARIAL ABREN OPORTUNIDADES DE EMPLEO



Entorno favorable y competencias: visión y toma de decisiones

- Los proyectos exitosos generalmente establecen una visión y dirección estratégicas que se basa en la cultura, la creatividad y el patrimonio, bajo una política explícita o documento de planificación a nivel de ciudad.
- Los procesos de aprobación por parte de las múltiples partes interesadas son, en general, necesarios para proyectos de desarrollo de gran escala. Este proceso involucra revisar experiencias e intereses más amplios, puede ayudar a reducir los impactos negativos de los proyectos de ICC y puede ayudar a construir una mayor apropiación y sostenibilidad para los proyectos.
- La licitación y organización de importantes eventos culturales o deportivos (ej. Olimpiadas) pueden utilizarse para mejorar e impulsar los proyectos de ICC, así como también impulsar inversiones complementarias en la ciudad.

Entorno favorable y competencias: finanzas y financiamiento

Los proyectos de revitalización urbana cultural y creativa son usualmente costosos y largos. Por lo tanto, los proyectos exitosos diversifican sus fuentes de financiamiento, a fin de brindar mayor estabilidad y continuidad al proyecto. Esto se puede lograr aprovechando los fondos de diferentes fuentes gubernamentales, o combinando éstos con fondos privados.

Solo unos pocos casos de estudio han adoptado un enfoque diferente y contaron con un solo patrocinador y promotor. En estos últimos casos, el beneficio principal es la velocidad y la facilidad del proceso de toma de decisiones y desarrollo.

La capacidad de los gobiernos municipales para financiar proyectos de ICC a través de diferentes tipos de gastos directos e indirectos varía según los sistemas políticos. Los gastos indirectos, a través de reducciones de impuestos, se han utilizado con éxito en las ciudades de América Latina, el Caribe y Asia, junto con mecanismos de financiamiento de subvenciones más tradicionales.

Hacer frente a los costos de funcionamiento *continuo* de la nueva infraestructura o el desarrollo a largo plazo de eventos y actividades culturales puede ser un desafío una vez que los presupuestos asignados inicialmente se gastan y otras prioridades políticas aparecen. Los proyectos exitosos usualmente encuentran la manera de que los propios beneficiarios puedan cubrir estos costos, en su totalidad o en parte, aunque otros casos también muestran la importancia de mantener cierta financiación gubernamental continua.

Entorno favorable y competencias: legislación y sistema de planificación

En todos los casos de estudio, la creación de una nueva legislación ha sido frecuentemente utilizada por los proyectos exitosos. Con mayor frecuencia, se ha creado una nueva legislación para lanzar oficialmente los proyectos, facilitar el apoyo financiero y establecer estructuras de gobierno específicas.

Cambiar las reglas de planificación y los marcos normativos para satisfacer las demandas de los proyectos también es una característica de los casos exitosos, incluso cuando estos cambios responden a diferentes necesidades, como facilitar el uso mixto, apoyar mejor los requisitos específicos del sector cultural y creativo, o proteger el patrimonio construido y facilitar permisos para su reutilización.



DASHILAN, BEIJING CHINA

Crédito fotográfico: ATLAS Studio

Proceso y abordaje: gobernanza, gestión y liderazgo

La forma más exitosa de liderar e implementar proyectos culturales y creativos de revitalización urbana ha sido trabajar conjuntamente con los distintos actores, especialmente a través de la creación de una organización específica para la ejecución del proyecto. En algunos casos, el gobierno desempeña un papel importante en esta organización, pero en la mayoría de los casos, funciona como el articulador de un convenio con actores comerciales y no estatales. Este modelo existe en una variedad de formas, inclusive la participación de organizaciones culturales y creativas (o a veces residentes locales o comercios) en roles estratégicos que contribuyen a la implementación exitosa de los proyectos.



PAUTAS Y PRINCIPIOS

COMPONENTES CLAVE



ENTORNO FAVORABLE



PROCESO Y ABORDAJE



GUÍAS



GENERALES



Proceso y abordaje: gobernanza, gestión y liderazgo

- *Los gobiernos de la ciudad no tienen el monopolio de las buenas ideas...* muchas ideas para proyectos exitosos a través de las ICC provendrán de otros sectores y es importante que los gobiernos trabajen con las distintas partes interesadas.
- *El sector público puede desempeñar una variedad de roles diferentes, pero no puede dejar de estar presente...* para grandes planes, el gobierno debe brindar apoyo desde algún lugar. Sin un gobierno que brinde apoyo, incluso los proyectos inicialmente exitosos pueden tener dificultades para expandirse y lograr un impacto en áreas más amplias de la ciudad.
- *Los planes estratégicos formalizados establecen una visión y dirección a largo plazo...* narrando una historia del proceso general de desarrollo que se llevará a cabo. Es posible que los proyectos de regeneración guiados por la cultura evolucionen de manera creciente, pero es probable que disminuya el ritmo del desarrollo.
- *Pero los planes estratégicos no deben impedir la flexibilidad táctica y operativa...* los ejemplos más exitosos de revitalización urbana cultural y creativa son una combinación de estrategias claras y buenas tácticas.
- *Las ciudades no tienen que cargar todo el peso...* Los proyectos de revitalización urbana liderados por las ICC con una visión y ambiciones claras captan la atención de otras personas que desean emprender un viaje junto a ciudades y proyectos.
- *Cuanto más propio se sientan distintos actores el proyecto, más se aislaría el proyecto del cambio político...* en particular, la cofinanciación dificulta que las nuevas administraciones del gobierno de la Ciudad renuncien a los compromisos de sus predecesores.

- *Piense en quién necesita alrededor de la mesa y qué papel deben desempeñar...* no es necesario que todas las partes interesadas estén incluidas en la gobernanza formal, pero piense en qué otros tipos de experiencia y conocimiento son importantes para proporcionar aportes regulares al proyecto.
- *Los actores locales deben participar en el comienzo, la mitad y el final de los proyectos...* los desafíos más comunes en los proyectos de revitalización urbana liderados por las ICC recaen de manera desproporcionada sobre los residentes y los negocios locales. Esto se debe a la falta de diálogo genuino, representación y voz de estos actores en los procesos del proyecto.
- *Pero trabajar con y para las comunidades requiere de una verdadera habilidad y compromiso...* el desarrollo de capacidades locales es una habilidad que tal vez no se pueda encontrar dentro del Gobierno. Considere, entonces, trabajar con intermediarios en el desarrollo participativo y empoderamiento de la comunidad.
- *Descubra qué está funcionando y prepárese para actuar en relación a eso...* monitoree y evalúe el proyecto desde el principio, de modo de tener tiempo suficiente para identificar si ciertos grupos están siendo desfavorecidos por el desarrollo para poder revisar y relanzar el proyecto.

Entorno favorable y competencias

- *Los sistemas políticos enmarcan el "conjunto de herramientas" disponible para los gobiernos de la ciudad...* en particular en relación con la capacidad de un gobierno de la ciudad de realizar cambios en (i) el sistema de planificación, incluida la protección del patrimonio; (ii) el establecimiento y recaudación de impuestos locales; y (iii) licencias o permisos (por ejemplo, alcohol, eventos, comercio callejero).
- *Esté preparado para cambiar las reglas del juego...* la invención institucional y regulatoria es una característica recurrente de muchos proyectos exitosos; no tenga miedo de usar nuevas leyes, nuevos impuestos y planificación de diferentes poderes, si ellos forman parte de las competencias de la ciudad.
- *Siempre es más difícil lograr que otras personas hagan lo que usted quiere en lugar de hacerlo usted mismo...* donde los gobiernos de la ciudad carecen de muchos poderes ejecutivos relevantes (o recursos financieros profundos), su papel se convierte más en coordinador de una coalición de partes interesadas, trabajando para alcanzar fines comunes.
- *Haga que los que más se benefician de la revitalización guiada por la cultura paguen (en parte) por ella...* hay formas técnicas que, dependiendo del contexto, logran que las compañías de desarrollo inmobiliario contribuyan con dinero a los proyectos de revitalización, y éstas son ampliamente utilizadas internacionalmente. También se están empezando a utilizar opciones más nuevas y experimentales.
- *Una protección del patrimonio "flexible" funciona mejor...* los proyectos culturales y creativos más exitosos se las arreglan para garantizar que el patrimonio construido esté protegido, pero no al punto de ahogar la reutilización adecuada.
- *Lograr que las comunidades ayuden a desarrollar este tipo de protección "flexible" del patrimonio genera un compromiso...* la integración de los aportes de las organizaciones de base existentes en la evaluación del valor del patrimonio y las reutilizaciones adecuadas puede producir resultados más exitosos y distintivos, y genera una mayor aceptación.





Componentes clave

- *La infraestructura y el entorno construido son componentes necesarios, pero no son suficiente...* se requieren también intervenciones intangibles, como la programación creativa/cultural o los servicios comunitarios, para brindar suficientes beneficios sociales, culturales y comunitarios para que los proyectos tengan éxito.
- *El contenido/actividad cultural o creativa principal de los proyectos debe ser de alta calidad...* los beneficios económicos y sociales esperados de los proyectos sólo se materializarán si el producto principal de las ICC es bueno.
- *Las ciudades deberían dar espacio a otros en términos de programación y contenido...* otras partes interesadas, de la comunidad y/o del sector cultural, probablemente podrán evaluar mejor su calidad y relevancia.
- *Puede suceder que las ciudades necesiten traer de afuera algún componente cultural o creativo del proyecto y luego adaptarlo a la realidad local...* pero es importante planificar cómo localizar e integrar una nueva organización de anclaje, para evitar que simplemente “caiga como paracaídas” en un lugar.



Guías generales

- *Evolución y revolución...* muchos de los proyectos exitosos se basan en aquello que ya existe para crear proyectos distintivos y auténticos, que generen aceptación tanto de los locales como de los visitantes.
- *El patrimonio genera un carácter distintivo y un compromiso con el proyecto, pero no es algo estático...* el patrimonio puede ser el trampolín para mejorar las actividades existentes o desarrollar una nueva oferta cultural y creativa. Pero al no ser estático, es necesario encontrar mecanismos que tejan las historias y la cultura de los recién llegados en la narrativa de los lugares.
- *Lugares y destinos, no instalaciones o activos...* La revitalización urbana liderada por las ICC consiste, en última instancia, en crear lugares más cohesivos, exitosos y atractivos, y esto requiere integración con otras intervenciones urbanas.
- *“Crear conciencia”...* cambiar las percepciones de los barrios desfavorecidos o peligrosos usando sólo intervenciones “duras” es muy difícil de lograr; los proyectos exitosos basados en las ICC facilitan, en gran medida, ese cambio de percepción.
- *Proceso y no resultado...* la revitalización cultural y creativa es un proceso dinámico y de largo plazo, no sólo un destino al que se llega. Existen profesionales y organizaciones que son expertos en esto y pueden ayudar a los gobiernos de la ciudad durante el proceso.



LA GUÍA PRÁCTICA



GWANGJU,
COREA DEL SUR

Credito fotografico: Centro de cultura de Asia

1.1

INTRODUCCIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

¿De qué se trata esta guía y quién debería leerla?

Este documento ofrece una guía práctica y accesible sobre cómo usar las Industrias Culturales y Creativas en proyectos de revitalización urbana. Está basado en el estudio de más de 30 años de prácticas en este campo. Los proyectos elegidos para el análisis se desarrollan en áreas centrales e incorporan elementos patrimoniales, ya sea tangibles como intangibles.

Esta guía ha sido escrita principalmente para funcionarios públicos y otros profesionales urbanos que se desempeñan en países de América Latina y el Caribe. Sin embargo, la investigación realizada incorporó casos de estudio internacionales por fuera de esta región, y esperamos que éstos sean también de interés para los lectores interesados en saber más sobre el “qué”, el “por qué” y el “cómo” de la revitalización a través de las industrias culturales y creativas.

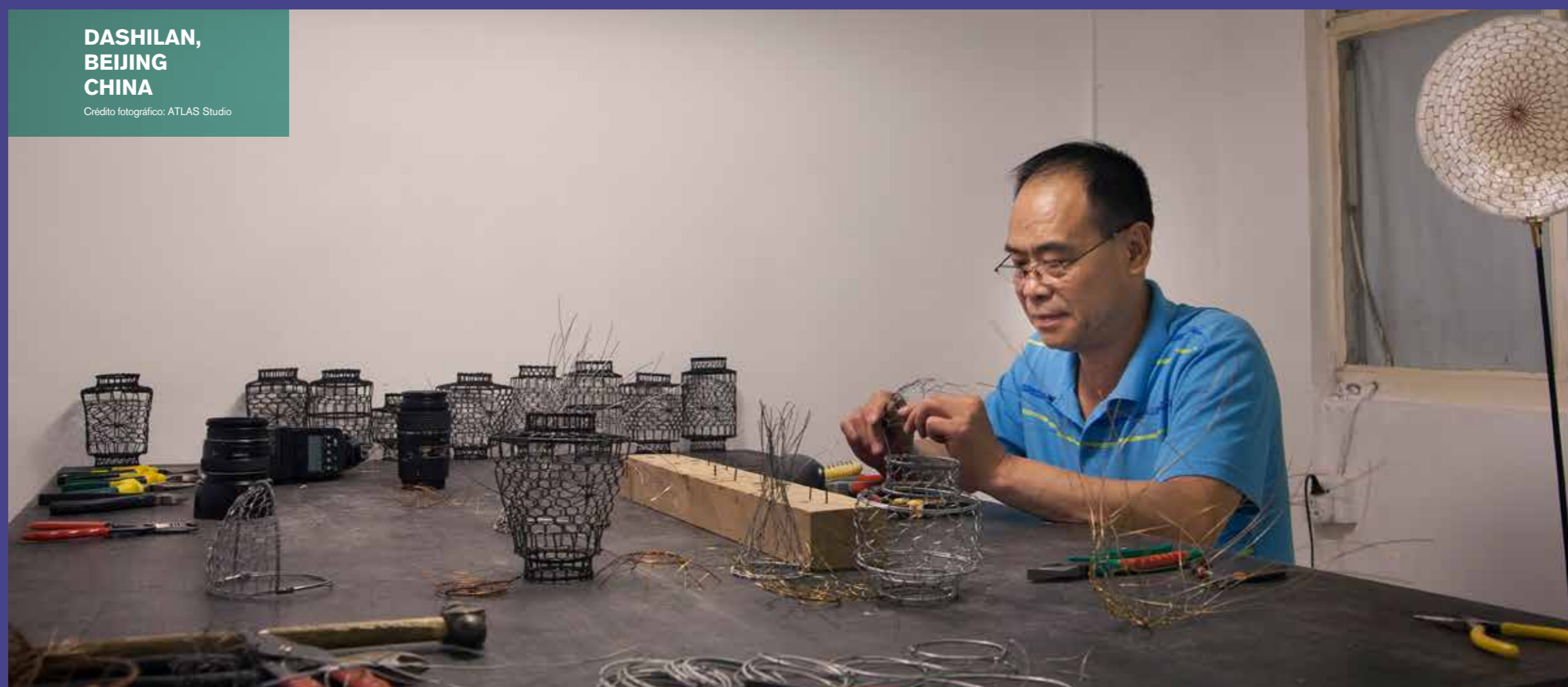
¿Quién solicitó esta guía?

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en asociación con el Fondo de Pobreza de Corea, solicitó la elaboración de esta guía. Por más de cuarenta años, el Banco ha trabajado en proyectos de revitalización urbana junto a gobiernos nacionales y subnacionales, particularmente en centros y distritos históricos. En los últimos cinco

años, las Industrias Culturales y Creativas han cobrado relevancia en el trabajo del BID, y el Banco ha liderado debates sobre su potencial para catalizar procesos de revitalización urbana y promover el desarrollo económico en América Latina y el Caribe.

DASHILAN,
BEIJING
CHINA

Crédito fotográfico: ATLAS Studio



¿A qué nos referimos con...?

Revitalización urbana

La revitalización urbana, o regeneración urbana, se refiere a la reutilización de edificios o zonas que se encuentran en alguna forma de deterioro (físico, funcional, etc.), mediante la intervención física e incorporación de nuevas actividades que generalmente traen beneficios económicos o medioambientales.

Las Industrias Culturales y Creativas

En esta guía, las Industrias Culturales y Creativas (ICC) son aquellas actividades definidas por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) en su [Informe creativo](#) de 2010. Estas pueden clasificarse de acuerdo a cuatro grandes grupos: patrimonio, arte, medios y creaciones funcionales (esta última, en referencia a las disciplinas basadas en el diseño, los medios digitales y el software). Dentro de la definición de la UNCTAD, el patrimonio se define abarcando dos sectores principales: las expresiones culturales tradicionales (artesanías, festivales y celebraciones) y los sitios culturales (edificios históricos, estructuras y paisajes, sitios arqueológicos, museos, etc.). En este sentido, los proyectos de revitalización urbana cubiertos en estas guías prácticas abarcan tanto el patrimonio tangible como el intangible, el patrimonio natural y el patrimonio cultural. Estos cuatro grupos de ICC incluyen actividades industriales y altamente tecnológicas (medios y creaciones funcionales), así como actividades y recursos más tradicionales, como son

las artes visuales, los sitios patrimoniales y las expresiones culturales tradicionales. Dentro de estas guías prácticas, la gastronomía, entendida como el arte de abastecerse, preparar y servir alimentos y bebidas enraizados en un proceso creativo y único, también se considera parte de las industrias culturales y creativas. Hay varios casos de proyectos de revitalización urbana relacionados con la gastronomía que comparten las características de otros proyectos de revitalización relacionados con las ICC y la gastronomía es importante para muchas estrategias de marca de ciudades en América Latina y el Caribe.

Las Industrias Culturales y Creativas en la revitalización urbana

La cultura y la creatividad pueden ser catalizadores de procesos de revitalización urbana y cumplir una variedad de funciones. Pueden ser un elemento adicional en proyectos existentes (cultura y regeneración), pueden estar integradas completamente al proyecto (regeneración cultural), o pueden ser su principal motor (regeneración liderada por la cultura).

Patrimonio

El patrimonio se entiende aquí conformado por dos sectores: expresiones culturales tradicionales (artesanías, festivales y celebraciones) y sitios culturales (sitios arqueológicos, museos, bibliotecas, exhibiciones, etc.). Este documento adopta una perspectiva que incluye el patrimonio tangible e intangible, así como también los bienes patrimoniales naturales y culturales.



DASHILAN,
BEIJING
CHINA

Crédito fotográfico: ATLAS Studio

¿Cómo se redactó la guía?

El documento está basado en los 20 años de experiencia que tienen los autores que lo prepararon, BOP Consulting, así como en la investigación encargada específicamente por el BID para este proyecto. No pretende ser una revisión exhaustiva o sistemática de la literatura de investigación. Para más detalles sobre el proceso de investigación realizado, ver Apéndice I. En resumen, BOP realizó:

- Un pequeño número de entrevistas con expertos en el campo de la revitalización urbana guiada por las Industrias Culturales y Creativas.
- Una revisión rápida de la evidencia existente acerca de más de 35 casos de estudio internacionales, que incluyen fuentes de datos académicas y no académicas.
- Una investigación en profundidad basada en 14 casos de estudio seleccionados de esos 35 proyectos.
- Un taller de dos días en Guadalajara, México, para discutir los resultados preliminares de la investigación, que incluyó a 14 responsables de la formulación de políticas públicas, con representantes de ocho países de la región.

El trabajo de BOP se complementó con una investigación paralela encargada por el BID al Instituto Coreano de Investigación sobre Asentamientos Humanos (KHRIS). KHRIS contribuyó con la elaboración de cuatro casos de estudio en profundidad en Corea del Sur y participó en el taller de Guadalajara.

¿Cómo se seleccionaron los casos estudiados en esta guía?

Los proyectos de revitalización urbana que fueron seleccionados para su inclusión debían...

... involucrar algún elemento de las industrias culturales y creativas, así como también del patrimonio

... haber sido terminados y estar ya en funcionamiento por algún período de tiempo

... tener investigación empírica y evidencia documentando el proceso de su desarrollo

... y pertenecer a ciudades de distintas regiones del mundo, incluyendo América Latina y el Caribe.

¿En qué parte del mundo se encuentran?

Como resultado de la aplicación de los criterios de selección descritos, se identificaron más de 35 proyectos por medio de una revisión de la evidencia existente. Sumando los casos seleccionados por KHRIS, esta guía cubre más de 40 proyectos ubicados en las ciudades que resaltamos en el mapa a continuación.

REVISIÓN DE EVIDENCIA

LATINOAMÉRICA

- 1* Centro de Desarrollo Cultural Moravia, Medellín, Colombia (*)
- 2* Distrito Tecnológico, Buenos Aires, Argentina (*)
- 3 Faro de Oriente, Mexico City, México
- 4* Porto Digital, Recife, Brasil (*)
- 5* Porto Maravilha, Río de Janeiro, Brasil (*)

EUROPA

- 6 Bristol Harbour, Bristol, Reino Unido
- 7* Barrio de las Joyas, Birmingham, Reino Unido (*)
- 8 Historic Docks, Liverpool, Reino Unido
- 9 King's Cross, London, Reino Unido
- 10 Gängeviertel, Hamburg, Alemania
- 11 LX Factory, Lisboa, Portugal
- 12* Manifattura delle Arti, Bolonia, Italia (*)
- 13 Zona Tortona, Milan, Italia
- 14 WUK Creative, Vienna, Austria
- 15 Matadero, Madrid, España
- 16 Poble Nou, Barcelona, España
- 17 El Raval, Barcelona, España
- 18* Mercado de Santa Caterina, Barcelona, España (*)
- 19 Psirri Street Area, Athens, Grecia
- 20 Rog Factory, Ljubljana, Eslovenia
- 21 Savamala District, Belgrade, Serbia

NORTE AMÉRICA

- 22 Avenue of the Arts, Philadelphia, Estados Unidos
- 23 Arts District, Los Angeles, Estados Unidos
- 24 Downtown Brooklyn Cultural District, New York, Estados Unidos
- 25 Arts Block, Chicago, Estados Unidos
- 26 Mount Vernon, Baltimore, Estados Unidos
- 27 New Jersey Performing Arts Centre, Newark, Estados Unidos
- 28 Old City, Philadelphia, Estados Unidos
- 29 Station North, Baltimore, Estados Unidos
- 30* Quartier des Spectacles, Montreal, Canadá (*)

ASIA, AUSTRALIA Y OCEANIA

- 31 Perth Cultural Centre, Perth, Australia
- 32 Kota Tua, Jakarta, Indonesia
- 33 East Kowloon district, Hong Kong, China
- 34* Regeneración del área de Dashilan Beijing, China (*)
- 35 798 Art District, Beijing, China
- 36* Proyecto de Ciudad del Arte y la Cultura de Tongyeong (TCACP), Provincia de Gyeongsang del Sur, Corea del Sur (*)
- 37* Totatoga, Distrito Jung-gu, Área Metropolitana de Busan, Corea del Sur (*)
- 38 Proyecto de la Ciudad de la Cultura Tradicional Jeonju, Corea del Sur
- 39* Gwangju Ciudad Central de Cultura Asiática, Corea del Sur (*)
- 40 Mullae Art Village, Seoul, Corea del Sur

ÁFRICA

- 41* Distrito de Maboneng, Johannesburgo, Suráfrica (*)
- 42 GoDown Arts Centre, Nairobi, Kenia

(*) En Profundidad CASOS DE ESTUDIO

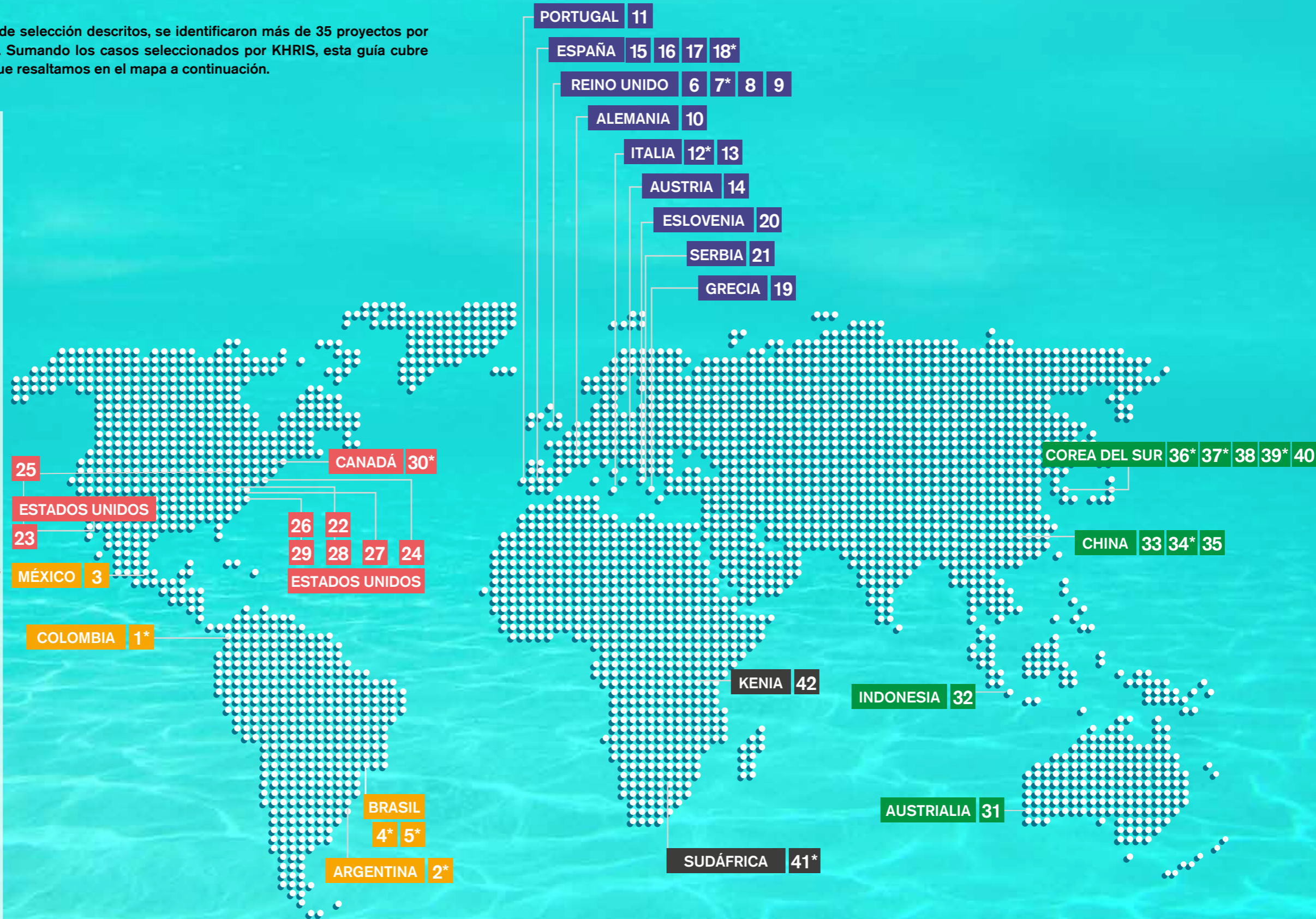


Imagen 1: proyectos de revitalización urbana a través de las Industrias Culturales y Creativas abarcados por la investigación

¿Qué tipo de proyectos son?

Los 14 casos de estudio incluidos en esta guía abarcan un complejo abanico de distintos componentes, características, funciones, escalas y contextos. La siguiente matriz (imagen 2) proporciona una idea sobre las características principales de los casos de estudios para que los lectores puedan identificar los más relevantes según sus intereses.

PROYECTO	TAMAÑO DE CIUDAD	UBICACIÓN	TIPO DE PATRIMONIO	ELEMENTOS CULTURALES	ELEMENTOS CREATIVOS	OTROS ELEMENTOS CLAVE	ORIENTADO A LA PRODUCCIÓN, AL CONSUMO O A AMBOS
Centro de desarrollo cultural Moravia, Medellín, COLOMBIA	1* Ciudad mediana	En la periferia de la ciudad	Cívico	Nuevas instalaciones culturales. Programación de festivales y eventos. Programa de participación pública y comunitaria.	Educación creativa y formación para las comunidades.	Espacio público al aire libre/ámbito público nuevo o mejorado. Servicios sociales (por ejemplo, atención a ancianos y jóvenes, salud, educación). Mejoras o ampliación del transporte público y la movilidad. Mejoras en los servicios de residuos, saneamiento y reciclaje.	Consumo
Regeneración del área de Dashilan, Beijing, CHINA	34* Ciudad grande o mundial	Centro de la ciudad	Intangible nacional	Reutilización adaptada para uso cultural. Designación de patrimonio o áreas de conservación. Establecimiento de lineamientos de diseño. Oferta de comida nueva o ampliada. Subsidios para actividades culturales de la comunidad. Programa de participación pública y comunitaria Programación de festivales y eventos. Subsidios o ayuda para la restauración de edificios históricos.	Reutilización adaptada para uso creativo. Espacio de trabajo creativo nuevo, mejorado o subsidiado.	Espacio público al aire libre/ámbito público nuevo o mejorado. Desarrollo inmobiliario comercial, residencial y de uso mixto. Protección legal y de otro tipo para residentes locales.	Producción y consumo
Distrito tecnológico, Buenos Aires, ARGENTINA	2* Ciudad grande o mundial	Adyacente al centro de la ciudad	Industrial	Arte público. Oferta de comida nueva o ampliada.	Subsidios y exenciones fiscales para empresas culturales y creativas. Designación de distrito creativo. Espacio de trabajo creativo nuevo, mejorado o subsidiado. Educación, capacitación y apoyo empresarial Reutilización adaptada para uso creativo. Promoción externa y branding de creativos locales.	Mejoras o ampliación del transporte público y la movilidad. Espacio público al aire libre/ámbito público nuevo o mejorado.	Producción y consumo
Gwangju ciudad central de cultura asiática, COREA DEL SUR	38* Ciudad mediana	Adyacente al centro de la ciudad	Industrial	Nuevas instalaciones culturales. Programación de festivales y eventos. Programa de participación pública y comunitaria. Arte público.	Promoción externa y branding de creativos locales. Designación de distrito creativo.	Espacio público al aire libre/ámbito público nuevo o mejorado.	Producción y consumo
Proyecto de la ciudad de la cultura tradicional, Jeonju, COREA DEL SUR	39* Ciudad mediana	Centro de la ciudad	Intangible nacional	Programación de festivales y eventos. Designación de la UNESCO. Subsidios o ayudas para la restauración de edificios históricos. Designación de patrimonio o áreas de conservación. Establecimiento de lineamientos de diseño. Reutilización adaptada para uso cultural. Programa de participación pública y comunitaria. Oferta de alimentos nueva o ampliada.	Promoción externa y branding de creativos locales.	Espacio público al aire libre/ámbito público nuevo o mejorado.	Consumo

PROYECTO	TAMAÑO DE CIUDAD	UBICACIÓN	TIPO DE PATRIMONIO	ELEMENTOS CULTURALES	ELEMENTOS CREATIVOS	OTROS ELEMENTOS CLAVE	ORIENTADO A LA PRODUCCIÓN, AL CONSUMO O A AMBOS
Barrio de las Joyas, Birmingham, REINO UNIDO	7* Ciudad mediana	Adyacente al centro de la ciudad	Industrial Comercial	Programación de festivales y eventos. Rutas artísticas y culturales. Subsidios o ayudas para la restauración de edificios históricos. Establecimiento de lineamientos de diseño.	Reutilización adaptada para uso creativo. Designación de distrito creativo. Espacio de trabajo creativo nuevo, mejorado o subsidiado. Promoción externa y branding de creativos locales.	Desarrollo inmobiliario comercial, residencial y de uso mixto. Espacio público al aire libre/ámbito público nuevo o mejorado. Mejoras o ampliación del transporte público y la movilidad.	Producción
Distrito de Maboneng, Johannesburgo, SUDÁFRICA	41* Ciudad grande o mundial	Adyacente al centro de la ciudad	Industrial	Arte callejero. Arte público. Programación de festivales y eventos. Reutilización adaptada para usocultural. Oferta de comida nueva o ampliada.	Reutilización adaptada para uso creativo. Espacio de trabajo creativo nuevo, mejorado o subsidiado. Promoción externa y branding de creativos locales.	Desarrollo de bienes raíces comerciales, residenciales y de uso mixto. Espacio público al aire libre/ámbito público nuevo o mejorado. Mejoras en los servicios de residuos, saneamiento y reciclaje.	Producción y consumo
Manifattura delle Arti, Bologna, ITALIA	12* Ciudad mediana	Adyacente al centro de la ciudad	Comercial Industrial	Reutilización adaptada para uso cultural. Nuevas instalaciones culturales. Programación de festivales y eventos. Programa de participación pública y comunitaria.	Nuevas instalaciones culturales. Programa de participación pública y comunitaria.	Viviendas accesibles. Servicios sociales.	Consumo
Mercado de Santa Caterina, Barcelona, ESPAÑA	18* Ciudad grande o mundial	Centro de la ciudad	Cívico Intangible	Arte público. Oferta de comida nueva o ampliada.	Programación de festivales y eventos. Oferta de comida nueva o ampliada.	Vivienda accesible. Servicios sociales. Espacio público al aire libre/ámbito público nuevo o mejorado. Mejoras en los servicios de residuos, saneamiento y reciclaje. Mejoras en las telecomunicaciones e infraestructura de banda ancha.	Consumo
Porto Digital, Recife, BRASIL	4* Ciudad mediana	Adyacente al centro de la ciudad	Colonial Marítimo Cívico	Oferta de comida nueva o ampliada.	Reutilización adaptada para uso creativo. Educación, capacitación y apoyo empresarial. Educación creativa y capacitación para comunidades. Subsidios y desgravaciones fiscales para negocios de las ICC.	Mejoras en las telecomunicaciones e infraestructura de banda ancha. Desarrollo inmobiliario comercial, residencial y de uso mixto.	Producción
Porto Maravilha, Río de Janeiro, BRASIL	5* Ciudad grande o mundial	Adyacente al centro de la ciudad	Colonial Marítimo Industrial Intangible	Nuevas instalaciones culturales. Programación de festivales y eventos. Arte público. Designación de la UNESCO. Rutas artísticas y culturales. Programa de participación pública y comunitaria.	Espacio de trabajo creativo nuevo, mejorado o subsidiado. Promoción externa y branding de creativos locales. Designación de distrito creativo.	Espacio público al aire libre/ámbito público nuevo o mejorado. Mejoras en las telecomunicaciones e infraestructura de banda ancha. Desarrollo inmobiliario comercial, residencial y de uso mixto.	Producción y consumo
Quartier des Spectacles, Montreal, CANADA	30* Ciudad mediana	Adyacente al centro de la ciudad	Cultural/ entretenimiento	Nuevas instalaciones culturales. Programación de festivales y eventos. Arte público. Designación de la UNESCO. Rutas artísticas y culturales. Programa de participación pública y comunitaria.	Espacio de trabajo creativo nuevo, mejorado o subsidiado. Promoción externa y branding de creativos locales. Designación de distrito creativo.	Espacio público al aire libre/ámbito público nuevo o mejorado. Mejoras en las telecomunicaciones e infraestructura de banda ancha. Desarrollo inmobiliario comercial, residencial y de uso mixto.	Producción y consumo

PROYECTO	TAMAÑO DE CIUDAD	UBICACIÓN	TIPO DE PATRIMONIO	ELEMENTOS CULTURALES	ELEMENTOS CREATIVOS	OTROS ELEMENTOS CLAVE	ORIENTADO A LA PRODUCCIÓN, AL CONSUMO O A AMBOS
Proyecto de Ciudad del arte y la cultura de Tongyeong (TCACP), Provincia de Gyeongsang del Sur, COREA DEL SUR	Ciudad chica	Centro de la ciudad	Industrial	Nuevas instalaciones culturales. Designación de la UNESCO. Subsidio para la actividad cultural de la comunidad. Programa de participación pública y comunitaria. Programación de festivales y eventos.	Promoción externa y branding de creativos locales.	Espacio público al aire libre/ámbito público nuevo o mejorado.	Consumo
Totatoga, Distrito Jung-gu, Área metropolitana de Busan, COREA DEL SUR	Ciudad mediana	Centro de la ciudad	Cívico Industrial	Reutilización adaptada al uso cultural. Programación de festivales y eventos. Programa de participación pública y comunitaria. Subsidios para actividades culturales comunitarias de base.	Reutilización adaptada para uso creativo. Designación de distrito creativo. Espacio de trabajo creativo nuevo, mejorado o subsidiado. Promoción externa y branding de creativos locales.	Desarrollo inmobiliario comercial, residencial y de uso mixto.	Producción y consumo

CATEGORÍA

TAMAÑO DE LA CIUDAD	UBICACIÓN	TIPO DE PATRIMONIO	ELEMENTOS CULTURALES	ELEMENTOS CREATIVOS	OTROS ELEMENTOS CLAVE	ORIENTADO A LA PRODUCCIÓN, AL CONSUMO, O A AMBOS
<ul style="list-style-type: none"> · Ciudad pequeña: menos de 300.000 · Ciudad mediana: 300.000 – 3 millones · Ciudad grande o mundial 	<ul style="list-style-type: none"> · Centro de la ciudad · Adyacente al centro de la ciudad · En la periferia de la ciudad 	<ul style="list-style-type: none"> · Intangible · Militar · Marítimo · Colonial · Industrial cultural/ entretenimiento · Comercial · Nacional · Cívico 	<ul style="list-style-type: none"> · Reutilización adaptada para uso cultural · Nuevas instalaciones culturales · Programación de festivales y eventos · Rutas culturales y artísticas · Oferta de comida nueva o ampliada · Arte público · Arte callejero · Designación de la UNESCO · Subsidios o ayudas para la restauración de edificios históricos · Subsidio para la actividad cultural de la comunidad · Programa de participación pública y comunitaria · Designación de patrimonio o área de conservación · Establecimiento de lineamientos de diseño 	<ul style="list-style-type: none"> · Educación, capacitación y apoyo empresarial · Educación creativa y capacitación para las comunidades · Reutilización adaptada para uso creativo · Subsidios y desgravaciones fiscales para empresas culturales y creativas · Espacio de trabajo creativo nuevo, mejorado o subsidiado · Promoción externa y branding de creativos locales · Designación de distrito creativo 	<ul style="list-style-type: none"> · Espacio público al aire libre/ámbito público nuevo o mejorado · Recuperación de terrenos contaminados · Mejoras en las telecomunicaciones e infraestructura de banda ancha · Desarrollo de bienes raíces comerciales, residenciales y de uso mixto · Viviendas a precios accesibles · Servicios sociales (por ejemplo, atención a personas mayores) · Mejoras en los servicios de residuos, saneamiento y reciclaje · Protecciones legales y de otro tipo para residentes locales · Mejoras en la infraestructura local y obras públicas · Mejoras o ampliación del transporte público y la movilidad 	<ul style="list-style-type: none"> · Orientado a la producción: actividad entre empresas de las industrias culturales y creativas (por ejemplo, prácticas de arquitectura, agencias de publicidad, estudios de cine, editoriales, compañías de medios digitales, etc.) · Orientado al consumo: lugares y actividades orientados al consumidor (por ejemplo, museos y galerías; lugares de música y artes escénicas; eventos y festivales; diseño independiente, venta de artesanías y arte, etc.) · Orientado a la producción y el consumo: una combinación de actividades entre empresas y actividades orientadas al consumidor

1.2

¿POR QUÉ UTILIZAR LAS INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS PARA LA REVITALIZACIÓN URBANA?

Los objetivos específicos de los proyectos individuales de revitalización urbana cultural y creativa son muchos y diversos. Sin embargo, todos buscan abordar problemas urgentes que afectan a las ciudades, a los barrios y a las comunidades en donde se encuentran. La revisión de la evidencia existente demuestra que los proyectos de revitalización urbana cultural y creativa abordan necesidades relacionadas con tres grandes áreas que están, a su vez, interrelacionadas: la sociedad y comunidad, la economía, y el entorno físico; generalmente combinando elementos que incluyen más de un área (ver Apéndice III para más detalles). ¿Pero por qué las ICC pueden desempeñar este papel en la revitalización urbana? Comprender esto requiere cierto conocimiento sobre sus cualidades esenciales de estas industrias, su valor y sus funciones económicas. Fundamentalmente estas actividades están, primero y principalmente, enraizadas en las expresiones culturales de personas e individuos. Son actividades simbólicas, de “significado”, que se encuentran en el corazón de lo que es ser humano.

² Ver, por ejemplo, Grossi, E., Sacco, P.L., Blessi, T. and Cerutti, R. (2011) ‘The Impact of Culture on the Individual Subjective Well-Being of the Italian Population: An Exploratory Study’, en *Applied Research in Quality of Life*, December 2011, Volume 6, Issue 4, pp 387–410.

³ Por ejemplo, García, B., Melville, R. and Cox, T. (2010) *Impacts 08 Media Impact Assessment (part II): Evolving Press and Broadcast Narratives on Liverpool from 1996 to 2009*; and Plaza, B., González-Casimiro, P., Moral-Zuazo, P., and Waldron, C. (2015) ‘Culture-led city brands as economic engines: theory and empirics’, en *The Annals of Regional Science*, January 2015, Volume 54, Issue 1, pp 179–196.

⁴ EY (2015) *Cultural Times: the first global map of the Creative and Cultural Industries*, informe para CISAC.

Son de vital importancia en los procesos sociales y psicológicos de formación de identidad, conexión y bienestar². Pero debido a que son actividades simbólicas, también atraen la atención y pueden ser implementadas por organizaciones y gobiernos que buscan promover el poder de persuasión (soft power) y desarrollar o comunicar una reputación positiva. En el contexto actual, esto significa que pueden facilitar la creación de una marca de lugar (place branding) y promover la ciudad³. Durante la última parte del siglo XX y en nuestro siglo actual, estas actividades simbólicas y expresiones culturales se han vuelto cada vez más industrializadas y tecnológicamente intensivas. El negocio existente alrededor de la creación de películas, televisión, teatro, música, danza, diseño, arquitectura, moda, festivales, museos, publicidad, videojuegos y medios digitales posee un enorme valor económico. Por ejemplo, un informe de 2015 encargado por CISAC (la Confederación Internacional de Sociedades de Autores y Compositores) estimó que, a nivel mundial, las Industrias Culturales y Creativas generaron ingresos

equivalentes a US\$2.250 mil millones, respaldaron 29,5 millones de empleos y emplearon aproximadamente al 1% de la población activa del mundo⁴. Si bien inicialmente muchos de los beneficios económicos del desarrollo de las Industrias Culturales y Creativas fueron capturados por los países del Norte Global (Global North en el hemisferio norte), este ya no es el caso. El mismo informe de la CISAC demostró cómo el valor económico se está extendiendo cada vez más en todo el mundo, con la región de Asia Pacífico ahora a la vanguardia. Si bien América Latina está actualmente rezagada con respecto a Asia, América del Norte y la Unión Europea, existe un gran potencial de crecimiento. Investigaciones previas encargadas por el BID en 2014 encontraron que en países como Colombia, México y Trinidad y Tobago el empleo en las ICC ya representaba entre el 5 y el 11%⁵. Como sugieren estas cifras, el ritmo de crecimiento del empleo en las ICC de muchos países supera ampliamente al de la economía nacional en su conjunto. Por ejemplo, en 2018, la investigación realizada por Nesta encontró

⁵ *Oxford Economics (2014) The Economic Impact of the Creative Industries in the Americas*, informe para the Inter-American Development Bank, British Council y the Organization of American States.

⁶ Nesta (2018) *Creative Nation*.

⁷ Higgs, P., Cunningham, S. and Bakhshi, H. (2008) *Beyond the creative industries: Mapping the creative economy in the United Kingdom*, Nesta.

⁸ Lee, N. y Rodríguez-Pose, A. (2013) ‘Creativity, cities and innovation: Evidence from UK SMEs’, Nesta Working Paper No. 13/10.

⁹ Por ejemplo, OECD (2009) *The Impact of Culture on Tourism*; Australian government research (Australian Bureau of Statistics, 2013, ‘Arts and Culture in Australia: A Statistical Overview, 2012’, cat. no. 4172.0); investigaciones de Americans for the Arts (Hargrove, C., 2014, *Cultural Tourism: Attracting Visitors and their Spending*); y The Mayor of London’s *Take a Closer Look: A Cultural Tourism Vision for London 2015-17*.



DASHILAN,
BEIJING
CHINA

Crédito fotográfico: ATLAS Studio

que las ICC en las economías locales del Reino Unido crecieron en un promedio del 11% entre 2011-2014 y 2015-2016, dos veces más rápido que otros sectores industriales⁶. Más indirectamente:

- muchos trabajadores culturales y creativos, como diseñadores, arquitectos y músicos, pueden encontrarse también fuera de las industrias culturales y creativas⁷, trabajando en otros sectores donde juegan un rol importante para difundir innovaciones⁸.
- las actividades culturales y creativas orientadas al consumidor (por ejemplo, museos, galerías, festivales, espacios de música, teatros, etc.) son una parte cada vez más importante del “producto” turístico, que ha impulsado el crecimiento del turismo urbano en muchos lugares. Los turistas culturales gastan más en promedio que otros turistas y tienden a generar menos impactos negativos, como el desorden público y el daño ambiental⁹.

Existe, entonces, un gran potencial para que las ICC contribuyan no solo al desarrollo social y cultural, sino también a la diversificación económica, la innovación y la creación de empleo en los países de América Latina y el Caribe. Esto es particularmente importante en la actualidad. El empleo en la industria manufacturera, incluso en los países en desarrollo, ya ha alcanzado su punto máximo¹⁰ y la “cuarta revolución industrial” de la inteligencia artificial, la robótica, el aprendizaje automático y el Big Data también desplazarán los trabajos rutinarios de oficina¹¹. En este contexto, la creatividad, la interacción social y el tipo de procesos de trabajo no rutinarios (o creativos) que están integrados en gran parte de las ICC serán vitales para mantener el empleo.

Finalmente, desde una perspectiva del entorno físico, las actividades culturales y creativas no suelen requerir instalaciones y maquinaria pesadas o sofisticadas, ni grandes espacios de oficinas altamente especializadas. Esto significa que, en general, pueden acomodarse en propiedades que no satisfacen las necesidades de muchos otros sectores de la economía moderna, como los servicios financieros y empresariales. De hecho, muchos artistas y organizaciones creativas buscan activamente propiedades inusuales, extravagantes e inicialmente poco prometedoras, ya que valoran la contribución que esos espacios pueden aportar a su proceso creativo. Esto puede hacer que las organizaciones culturales y creativas sean las candidatas perfectas para ocupar edificios históricos y colaborar con un enfoque de regeneración que funcione junto con, y no en vez de, los edificios existentes.

Por supuesto, esto no significa que el uso de actividades, organizaciones y recursos culturales y creativos sea un “remedio” para todas y cada una de las áreas desfavorecidas

que necesitan ser revitalizadas. Algunas situaciones nunca serán adecuadas para este tipo de proyectos. E incluso en contextos que son propicios y donde se han implementado proyectos exitosos de revitalización urbana cultural y creativa, surgen muchas barreras y desafíos que deben abordarse (ver Apéndice IV para obtener más información al respecto).

Los formuladores de políticas deben tener mucho cuidado con la filosofía de “si lo construyes, la gente vendrá”. Si bien esto puede ser tentador para las ciudades que persiguen nuevas ambiciones, usualmente este enfoque resulta en la construcción de “elefantes blancos”. Típicamente se trata de edificios “icónicos” diseñados por arquitectos de renombre internacional, que son levantados en lugares sin tener demasiada consideración acerca de su sostenibilidad financiera o su funcionamiento en relación con su entorno y las comunidades aledañas o con la ciudad en que se insertan. De hecho, los factores de éxito descritos a continuación en esta guía demuestran lo contrario: la importancia de planificar e integrar cuidadosamente los elementos de las ICC con otras intervenciones e instalaciones urbanas.

A pesar de estos desafíos, la importancia de las ICC para el desarrollo socioeconómico muestra claramente por qué tantas ciudades en todo el mundo ya han recurrido a ellas para lograr que la revitalización urbana funcione, ya sea para diversificar y mejorar la economía, atraer turistas, inversores y trabajadores, o buscar mejorar el tejido urbano y la calidad del entorno construido.

¹⁰ Rodrick, D. (2013), ‘Premature Deindustrialization’, NBER Working Papers 20935, National Bureau of Economic Research, Inc.

¹¹ Frey, C.B., Osborne, M., y Holmes, C. (2016) *Technology at Work v2.0: the Future is Not What it Used to Be*, Citi GPS Global Perspectives & Solutions and Oxford Martin School at the University of Oxford.



**DASHILAN,
BEIJING
CHINA**

Crédito fotográfico: standardarchitecture, via Beatrice Leanza

1.3 FACTORES DE ÉXITO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS

Mientras que no es posible aislar un solo factor de éxito en cada proyecto analizado por esta guía, se puede identificar una serie de factores que ocurren recurrentemente en los diferentes contextos y que han contribuido al éxito de los proyectos estudiados. Estos pueden agruparse en tres categorías utilizadas en el análisis temático de las fuentes secundarias y los casos de estudio:

- **Componentes clave:** funciones, recursos, servicios y entornos físicos nuevos o mejorados que se crean a través de proyectos de revitalización de industrias creativas y culturales.
- **Entorno favorable y competencias:** los mecanismos normativos y regulatorios y las herramientas utilizadas para hacer que el desarrollo suceda.
- **Proceso y abordaje:** la visión, el liderazgo, los modelos de gobernanza y gestión, que se utiliza para impulsar y monitorear el desarrollo.

MERCADO DE SANTA CATERINA, BARCELONA ESPAÑA

Crédito fotográfico: © Mercats de Barcelona



Componentes clave

Dividimos los componentes clave en dos categorías: infraestructura, por un lado, y elementos patrimoniales, culturales y creativos, por el otro.

1. INFRAESTRUCTURA

Los proyectos de revitalización urbana cultural y creativa son, conceptualmente y por necesidad, también proyectos de infraestructura. Estos proyectos de revitalización se llevan a cabo en áreas que usualmente experimentan múltiples formas de deterioro económico, ambiental y social, por lo que se necesita más que una nueva instalación o evento cultural espectacular para mejorar el estado de un barrio, una zona o un distrito. Los aspectos básicos del entorno físico y construido (planificación maestra, remediación de terrenos, ámbito público, conectividad de transporte, vivienda y servicios públicos) siguen siendo importantes. Es la combinación de la infraestructura urbana con el patrimonio restaurado, las nuevas provisiones culturales y el desarrollo de las industrias creativas lo que constituye la base de los proyectos exitosos analizados en esta guía.

Espacios públicos nuevos y mejorados ofrecen un entorno más atractivo y seguro para empresas y personas

El factor de éxito más común relacionado con el entorno construido es, en términos generales, la mejora del espacio público. Cuando el espacio público es de alta calidad, este tiene el potencial de generar impacto económico, al crear un entorno más atractivo y más seguro para futuros negocios en alquiler, e impacto social, al proveer a las personas un espacio para reunirse, socializar y vivir:

- Tanto en la Manifattura delle Arti de Bolonia como en el Distrito Tecnológico de Buenos Aires se han creado nuevos parques.
- También nuevas plazas públicas alrededor del mercado de Santa Caterina en Barcelona y en el corazón del Barrio de las Joyas en Birmingham.

- La creación de nuevos e importantes espacios públicos ha sido una pieza fundamental del *Quartier des Spectacles* de Montreal.
- Las mejoras en calles y veredas son una característica de la zona de Dashilan en Beijing, del distrito de Maboneng en Johannesburgo y de Porto Maravilha en Río de Janeiro.

La nueva infraestructura digital apoya la innovación

Una de las oportunidades económicas que se puede obtener a través de los proyectos de revitalización de las ICC es el estímulo y apoyo a los sectores más nuevos e innovadores de la economía. La conectividad (Wifi) es el motor de estas empresas, por lo que disponer de una conectividad confiable y de alta velocidad constituye un prerrequisito:

- El Laboratorio Urbano Digital del Quartier des Spectacles ha creado una infraestructura de tecnología digital en red en toda el área, lo que ha creado nuevas formas digitales de presentar la cultura y ha llevado a la innovación empresarial.
- La nueva infraestructura de fibra óptica de Porto Digital en Recife ha ayudado a que el área sea viable para las empresas creativas y digitales que están considerando ubicarse allí.

Mejores conexiones de transporte acercan proyectos a consumidores y trabajadores

Las organizaciones culturales necesitan de público y turistas, las empresas creativas necesitan acceso fácil a clientes y proveedores. Grandes nuevos proyectos de

MERCADO DE SANTA CATERINA, BARCELONA ESPAÑA

Crédito fotográfico: ©Mercats de Barcelona

infraestructura de transporte han contribuido al éxito de algunos de los casos de estudio:

- Dos nuevas estaciones de subterráneo han ayudado a conectar el Distrito Tecnológico de Buenos Aires con el norte de la ciudad más desarrollado económicamente.
- En el Barrio de las Joyas de Birmingham, un nuevo enlace de transporte (Midland Metro) ha vuelto a conectar el área con la ciudad después de décadas de haber estado desconectada por una importante carretera de circunvalación.

El desarrollo inmobiliario trae más gente

Uno de los problemas clave que los proyectos de revitalización urbana de las ICC tratan de resolver es la despoblación. Una de las principales formas en que esto se ha abordado en los proyectos estudiados es a través del desarrollo de propiedades que no forman parte de los proyectos culturales y creativos, sino que son complementarias:

- En el Barrio de las Joyas de Birmingham, en Porto Maravilha de Río de Janeiro y en el Quartier des Spectacles de Montreal, el desarrollo inmobiliario financiado por fondos privados trajo más residentes.
- En Porto Digital de Recife el desarrollo inmobiliario trajo más trabajadores.

En todos estos casos, atraer a más personas ha creado una demanda local de servicios locales (comerciales).

La inclusión de viviendas accesibles compensa posibles problemas de gentrificación

Uno de los desafíos que presentan los proyectos de revitalización culturales y

creativos es el potencial desplazamiento de residentes y negocios existentes por medio de la gentrificación:

- En reconocimiento de este problema potencial, la renovación del mercado de Santa Caterina en Barcelona incorporó la provisión de viviendas subsidiadas para los ancianos residentes en el área.
- En la Manifattura delle Arti en Bolonia, las viviendas económicas existentes, luego de ser vendidas, se reemplazaron con nuevas viviendas accesibles como resultado de la presión ejercida por el gobierno local.

Los nuevos servicios sociales también construyen lazos de confianza con los residentes locales (y atraen visitantes)

Al igual que con la vivienda, algunos proyectos culturales y creativos pueden generar una percepción (real o imaginaria) de que los nuevos desarrollos no están dirigidos a los residentes locales. Al ubicar otros servicios sociales y comunitarios en las instalaciones de las ICC, se puede ampliar la relevancia de los nuevos desarrollos para los residentes locales, a la vez que atraer públicos para otros negocios complementarios de la zona. Ejemplos de los casos de estudio incluyen:

- El Centro de Desarrollo Cultural de Moravia (CDCM) en Medellín, donde el nuevo Centro Cultural ha proporcionado el único espacio público del área para educación y actividad comunitaria (así como también oferta cultural).
- Manifattura delle Arti en Bolonia, que ofrece una gama de nuevos servicios (no culturales) para jóvenes y mayores.





**JEWELLERY QUARTER,
BIRMINGHAM
UK**

Crédito fotográfico: Anne Marie Hayes

2. ELEMENTOS CULTURALES, CREATIVOS Y PATRIMONIALES

La combinación precisa de componentes culturales, creativos y patrimoniales varía según los diferentes casos de estudio revisados en la investigación. Una dimensión importante de esta variedad se refiere a la orientación del proyecto hacia el consumo o por la producción. Es decir, si el proyecto de revitalización urbana a través de las ICC trata principalmente de crear un destino de interés basado en actividades orientadas al consumidor (atracciones, eventos, programas culturales), como el Quartier des Spectacles o el proyecto de Ciudad del Arte y la Cultura de Tongyeong (TCACP) en Corea del Sur, o si se basa en la producción y en actividades empresariales, que son típicas de las industrias creativas, como en el caso de Porto Digital. Sin embargo, los primeros cuatro de los siguientes cinco factores de éxito siguen siendo comunes en los proyectos de ICC impulsados tanto por el consumo como por la producción.

La masa crítica de cultura / creatividad sustenta el desarrollo de destinos de interés

El factor más común de éxito es el desarrollo de actividades suficientes para formar una masa crítica. Esto puede crear un destino cultural y de ocio, a través de la visita de turistas y residentes locales, lo que genera un consumo que, a su vez, brinda apoyo a negocios minoristas y de hospitalidad. Los proyectos que buscan desarrollar un centro de producción se benefician también de una mayor colaboración, innovación y un grupo de trabajo más especializado y más amplio. La masa crítica también llama la atención, aumenta la cobertura mediática y puede ayudar a mejorar significativamente las percepciones del área. Ejemplos incluyen:

- El desarrollo del Quartier des Spectacles utilizó la alta concentración de infraestructura cultural existente, expandiéndola y modernizándola para crear un destino cultural reconocido mundialmente.

En Manifattura delle Arti de Bolonia y el CDCM de Medellín, los edificios culturales y artísticos de usos múltiples, tanto nuevos como restaurados, han creado una concentración de organizaciones culturales de distintos sectores del campo artístico.

- En Porto Maravilha de Rio de Janeiro y en los proyectos TCACP de Tongyeong y la Ciudad de la Cultura de Gwangju, ambos de Corea del Sur, se han construido grandes piezas de nueva infraestructura cultural como parte de los proyectos de cada lugar.

- En Totatoga en Busan, Corea del Sur, se ha renovado el espacio de trabajo, permitiendo agrupar en un *cluster* a cientos de artistas.

Atraer a inquilinos apropiados que funcionen como “ancla” de la viabilidad financiera, estimulando la concentración de actividades e individuos

Al igual que con los desarrollos inmobiliarios, los inquilinos “ancla”, es decir, la primera ola de inquilinos, suelen ser clave para el éxito de los proyectos de revitalización a través de las ICC, por su escala, reputación, conexiones o importancia. No sólo proporcionan ingresos garantizados a través de alquileres que ayudan con el flujo de dinero y con la sustentabilidad del proyecto, sino que también se convierten en parte de las características y el atractivo de los desarrollos culturales y creativos activos. Como tales, aumentan el impulso para que otros inquilinos se unan, especialmente cuando son clave para la concentración de actividades. Los casos de estudio incluyen los siguientes ejemplos:

- El Distrito Tecnológico de Buenos Aires, que reunió a tres universidades y varios departamentos gubernamentales como “inquilinos ancla”.

- Manifattura delle Arti en Bolonia se ha convertido en el nuevo hogar para la organización de imágenes en movimiento, Cinetica, así como también para varios departamentos universitarios.

- Un artista reconocido fue uno de los primeros inquilinos en los ateliers del distrito Maboneng en Johannesburgo.

Los eventos y programación culturales pueden generar conciencia y ser utilizados para reposicionar lugares

También se puede hacer uso específico de eventos y actividades culturales que buscan específicamente crear conciencia sobre un área y, entonces, mejorar las percepciones del lugar:

- En el proyecto TCACP en Tongyeong, Corea del Sur, la cultura se ha incorporado a la estrategia turística. Al centrarse en el desarrollo de atracciones culturales que están vinculadas a dos figuras conocidas con una fuerte conexión con Tongyeong (un músico y un escritor), la estrategia ha ayudado a diferenciar el área de los destinos cercanos que están enfocados en los paisajes naturales.

- En el Proyecto Ciudad de la Cultura Tradicional en Jeonju, también en Corea del Sur, la cultura se ha incorporado en la marca y en los eventos y actividades dirigidas a los turistas.

- De manera similar, desde una etapa temprana, el área de Dashilan en Beijing se asoció con la Semana del diseño de Beijing para atraer gente y cambiar las percepciones del área.

Los edificios históricos que han sido recuperados añaden carácter y algo distintivo

El patrimonio urbano construido usualmente puede ser un recordatorio de tiempos más felices cuando las personas mantenían esa área; cuando era un lugar exitoso. Lo mismo puede decirse acerca del patrimonio industrial y marítimo, así como también el patrimonio nacional, gubernamental y militar construido por las clases altas.

Encontrar nuevos usos o restaurar usos previos al rehabilitar el patrimonio construido, puede ser un símbolo de que esa zona volverá a ser algo similar a lo que fue, fomentando el orgullo local y el sentido de pertenencia de los habitantes locales. El patrimonio también otorga carácter y distingue un lugar, lo que es difícil de imitar, contribuyendo al posicionamiento de la marca y la promoción del lugar:

- La renovación del mercado histórico de Santa Caterina ha ayudado a revivir un gran edificio con un diseño arquitectónico llamativo.
- El Barrio de las Joyas de Birmingham y Totatoga en Busan, Corea del Sur, han llevado a un gran número de edificios históricos pequeños a ser usados por artistas o pequeñas empresas de la industria creativa.
- El Proyecto de la Ciudad de la Cultura Tradicional en Jeonju ha invertido recursos para subvencionar la rehabilitación de los edificios residenciales privados de la zona.

El aprendizaje creativo y cultural y el apoyo empresarial crean oportunidades para los habitantes locales

En aquellos proyectos que buscan desarrollar las industrias creativas como el componente más importante de la economía, el riesgo es que pueden simplemente atraer negocios existentes de otros lugares, creando "islas" de nuevas oportunidades económicas aisladas de los habitantes locales. Una forma en que los proyectos han tratado de abordar esto es creando nuevas organizaciones educativas, de capacitación y apoyo en el lugar. Estos proyectos ayudan a vincular a las personas locales con oportunidades de empleo y de negocios, además de ofrecer oportunidades para que los residentes aprendan y desarrollen sus propias capacidades artísticas y creativas:

- En este sentido, Porto Digital en Recife incluyó tres incubadoras y aceleradoras, y el Distrito Tecnológico de Buenos Aires brindó capacitación profesional y técnica.
- El CDCM en Medellín incluyó programas de educación artística y salas de práctica como parte de su proyecto.

Entorno favorable y competencias

Se pueden diferenciar tres categorías: visión y toma de decisiones, financiamiento y legislación, y el sistema de planificación.

1. VISIÓN Y TOMA DE DECISIONES

Los proyectos exitosos generalmente establecen una visión y una dirección estratégicas que se basan en la cultura, la creatividad y el patrimonio, ya sea en forma de una política explícita o un documento de planificación. En varios de los casos estudiados, la visión estratégica - o su proceso de implementación - también estuvo sujeta a la aprobación de las distintas partes interesadas.

La cultura, la creatividad y el patrimonio tienen una dirección estratégica formalizada y su expresión oficial a nivel de la ciudad.

Tres de los casos de estudio se basan en la cultura, la creatividad y el patrimonio para crear un nuevo concepto de cómo se utilizará el área en el futuro:

- El concepto de "aldea urbana" del Barrio de las Joyas de Birmingham se expresó en varios documentos de política y planificación a nivel ciudad y ayudó a diversificar el uso de la tierra en el área.
- En Barcelona, la regeneración de Santa Caterina se implementó como expresión del "carácter y estilo de vida mediterráneos" que se promulgaron a través del sistema de planificación enfocado en las relaciones sociales locales que el gobierno de la ciudad quería cultivar en el vecindario.
- El plan estratégico de regeneración urbana más amplio de la ciudad de Busan, en Corea del Sur, buscó construir una comunidad creativa, algo que el proyecto Totatoga también quería conseguir.
- En dos casos de Corea del Sur, el gobierno central le ha dado un enfoque de cultura, creatividad o patrimonio a la Ciudad de la Cultura de Gwangju y al Proyecto de la Ciudad de la Cultura Tradicional en Jeonju, detallado en un plan maestro por zona.

La aprobación de los grandes proyectos de desarrollo por parte de las múltiples partes interesadas brinda mayor experiencia, reduce los impactos negativos y crea una mayor sustentabilidad

La mayoría de los proyectos analizados han requerido la aprobación de más de un actor, y algunos, la aprobación de muchos más. Por ejemplo, en Barcelona, el proyecto de mejora del mercado de Santa Caterina tuvo que ser aprobado primero por el Ayuntamiento y luego por 10 gobiernos distritales.

En Jeonju, el Plan Básico que establece la dirección estratégica del Proyecto de la Ciudad de la Cultura Tradicional se creó a través de consultas con los residentes y las partes interesadas. En Montreal, el grupo de múltiples interesados del Quartier des Spectacles participó estrechamente en el proceso de diseño y construcción del proyecto. En Porto Maravilha, los proyectos inmobiliarios individuales dentro del desarrollo general tuvieron que ser aprobados por tres organizaciones interesadas.

Tales procesos de aprobación de múltiples partes interesadas ayudan a garantizar que la toma de decisiones esté influenciada por:

- Personas y organizaciones que serán directamente, y en el caso de distritos vecinos, indirectamente impactadas por los principales proyectos de revitalización de las ICC.
- Las partes interesadas que tienen un rol más general en la administración del área.

Así mismo, esto ha llevado a realizar proyectos con menos impactos negativos y con una mayor sustentabilidad a largo plazo.

Los grandes eventos pueden utilizarse para mejorar e impulsar proyectos

Cuando las ciudades apuestan y logran asegurarse la oportunidad de organizar mega eventos culturales o deportivos, esto proporciona una justificación y un incentivo para impulsar los proyectos de revitalización a través de las ICC. Esto puede significar que los proyectos crezcan en ambición, amplitud o calidad, y también puede llevar a impulsar otras inversiones complementarias destinadas a mejorar el ámbito público, entre otros aspectos¹². Por ejemplo:

- En Bolonia, el proyecto Manifattura delle Arti se convirtió en el eje de la apuesta de la ciudad por ser Capital Europea de la Cultura.
- Mientras que en Beijing, la regeneración del área de Dashilan se convirtió en prioridad urgente después de que China ganó su candidatura para organizar los Juegos Olímpicos de 2008.

¹² *Por ejemplo, ver García, B. (2013) ECoC Evaluation reference.

2. FINANZAS Y FINANCIAMIENTO

Los proyectos de revitalización urbana cultural y creativa pueden ser costosos y prolongados. Para asegurar su estabilidad y una adecuada implementación, los proyectos exitosos utilizan distintas fuentes de financiamiento, tanto del sector público como del privado.

Con la financiación por parte de múltiples niveles de gobierno se reparte el riesgo y se aumenta la estabilidad y la continuidad del proyecto...

- Porto Digital en Recife recibió una cuarta parte de su financiamiento del gobierno del estado de Pernambuco y un 10% adicional del gobierno federal y municipal.
- El proyecto TCACP en Tongyeong, Corea del Sur, recibió fondos del gobierno provincial y de la ciudad, así como del Ministerio Nacional de Cultura, Deportes y Turismo.
- Del mismo modo, el Quartier des Spectacles en Montreal fue financiado por el gobierno provincial y municipal.

... al igual que con los fondos no gubernamentales ...

- Aunque la remodelación del mercado de Santa Caterina en Barcelona fue financiada principalmente por el gobierno de la ciudad, los comerciantes del mercado también hicieron su contribución.
- Del mismo modo, en el caso de Porto Digital, además de los fondos gubernamentales recibidos en múltiples niveles, el 22% del proyecto fue financiado de manera privada.
- El nuevo Museu do Amanhã de Porto Maravilha fue financiado por el gobierno de la ciudad y patrocinadores corporativos, y una expansión del Museo de Arte de Río, que también forma parte de la operación de desarrollo, ha sido financiada por una fundación privada.

...pero un patrocinador y un promotor del proyecto pueden acelerar el desarrollo.

Sin embargo, los casos de estudio también incluyen ejemplos de un enfoque alternativo, donde los proyectos de revitalización cultural y creativa han sido implementados por un patrocinador y promotor. Por ejemplo:

- El proyecto de la Ciudad de la Cultura de Gwangju fue impulsado con fondos del gobierno central y considerable apoyo político.
- En el proyecto Totatoga en Busan, Corea del Sur, fue el gobierno municipal quien otorgó los fondos.
- En el distrito de Maboneng en Johannesburgo, un desarrollador de bienes raíces del sector privado estuvo detrás de la visión del proyecto y proporcionó casi toda la financiación.

La financiación indirecta se puede utilizar para proporcionar incentivos...

Algunos de los casos de América Latina y el Caribe incluyen gastos indirectos realizados por los gobiernos de la ciudad, en forma de reducciones de impuestos para atraer negocios a los proyectos.

- Tanto Porto Digital como el Distrito Tecnológico de Buenos Aires ofrecieron exenciones fiscales a las empresas para relocalizarse y también a las nuevas empresas que se establecieron dentro del área del proyecto.

Los gastos indirectos no se restringieron a los ejemplos de América Latina; también figuran en algunos ejemplos asiáticos.

- En el distrito de Dashilan, en Beijing, el subsidio se dirigió a empresas independientes en forma de alquileres subsidiados y subvenciones para cubrir los costos de rehabilitación de edificios.

...junto a fondos de subvenciones más tradicionales

- Los fondos del gobierno de la ciudad de Totatoga en Busan se utilizaron para pagar el costo de alquiler de estudios para artistas por un período de tiempo fijo.
- El Proyecto de la Ciudad de la Cultura Tradicional en Jeonju destinó financiamiento a edificios residenciales, subsidiando los gastos de restauración de los residentes.

Comúnmente resulta un desafío cubrir los costos de funcionamiento continuos de la nueva infraestructura o de la realización de eventos y actividades culturales, especialmente una vez que los presupuestos asignados inicialmente se gastan y aparecen otras prioridades políticas. Los proyectos exitosos muchas veces encuentran una forma para que los propios beneficiarios puedan cubrir estos costos, ya sea en su totalidad o en parte. En varios casos, sin embargo, mantener algunos fondos de apoyo del gobierno también ha sido importante.

Una vez en funcionamiento, los proyectos exitosos usualmente logran que los inquilinos y otros beneficiarios ayuden a cubrir los costos de funcionamiento

- En Birmingham, las empresas ubicadas en el Barrio de las Joyas formaron una organización (el Business Improvement District) que ha aplicado un cargo anual a las empresas-miembro para financiar mejoras y promociones en el área.

- En Barcelona, la Asociación de comerciantes del mercado de Santa Caterina es responsable de la gestión financiera continua del mercado, así como del mantenimiento y la seguridad de los edificios.

- 80 organizaciones culturales son miembros de la Asociación de Quartier des Spectacles de Montreal y todas contribuyen con los costos operativos.

- La junta del Centro de Gestión de Porto Digital (NGPD) incluye a miembros de empresas, de educación superior y del gobierno. Genera el 70% de sus propios ingresos a través del alquiler de edificios ubicados en el área, por ejemplo.

- En Johannesburgo, el desarrollador de bienes raíces que realizó el proyecto Maboneng tuvo problemas financieros en 2018, y se estableció entonces una Asociación Cívica voluntaria de representantes de los residentes y negocios locales para asumir el control y garantizar la prestación continua de servicios, como seguridad y limpieza.

Apoyo gubernamental para gastos de funcionamiento

Si bien varios proyectos exitosos dividieron el pago de los gastos de funcionamiento continuo entre aquellos que se beneficiaban directamente de la prestación de servicios, actividades, eventos e infraestructura, los casos de estudio también muestran el valor de mantener algún nivel de contribución gubernamental constante. Por ejemplo, esta es una característica de: Porto Digital, Quartier des Spectacles y el proyecto TCACP en Tongyeong. En este último caso, aunque el gobierno de la ciudad recibió fondos privados para la construcción de nueva infraestructura cultural, aún es responsable de financiar la administración y operación en curso.

3. LA LEGISLACIÓN Y EL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN

La necesidad de crear o modificar la legislación, en lugar de realizar cambios a nivel de estrategias y políticas, variará según las ciudades y jurisdicciones. Sin embargo, en los casos de estudio analizados, la creación de una nueva legislación, especialmente en el contexto del sistema de planificación urbana, fue utilizada por proyectos exitosos. Frecuentemente, se creó una nueva legislación para establecer los proyectos oficialmente y ayudar a financiarlos.

Creación de nueva legislación para desbloquear recursos y establecer estructuras de gobierno apropiadas

· En el proyecto TCACP en Tongyeong y en el proyecto de la Ciudad de la Cultura de Gwangju, la legislación se usó para otorgar estatus oficial a los proyectos, y al hacerlo, permitir que se asignen recursos financieros del gobierno.

También puede crearse legislación para desbloquear recursos destinados a actividades nuevas para el gobierno. Por ejemplo:

· El Proyecto de la Ciudad de la Cultura Tradicional en Jeonju requería una legislación que permitiera que los fondos del gobierno fueran entregados a propietarios privados para restaurar y reparar edificios históricos.

· En Porto Digital en Recife, se requerían nuevas leyes municipales y estatales para permitir que los organismos gubernamentales otorguen el derecho al proyecto a utilizar los edificios gubernamentales de forma gratuita.

La legislación también se utiliza para establecer estructuras de gobierno:

· La Ley Especial para la Creación de la Ciudad del Centro de la Cultura Asiática establece los roles en el proyecto Ciudad de la Cultura de Gwangju. De manera similar, en Río se utilizaron nuevas leyes municipales para establecer la Operación del Consorcio Urbano de Porto Maravilha, involucrando múltiples partes interesadas,

y para establecer CDURP, un organismo resultante de una negociación público-privada para ejecutar el proyecto.

Cambiar las reglas de planificación y los marcos regulatorios para satisfacer las demandas del proyecto...

Muchos de los proyectos aquí estudiados requirieron cambios en las reglas de planificación y los marcos regulatorios para tener éxito. Una serie de cambios fueron realizados para cubrir diferentes requisitos:

· Habilitar el uso mixto: en Birmingham, el Plan Maestro para el Centro de la Ciudad eliminó algunas restricciones de zonificación y uso del suelo que hicieron más fácil el uso mixto en el Barrio de las Joyas.

· Respaldar los usos culturales y creativos: el Programa de Planificación Especial (SPP) del Quartier des Spectacles permitió la creación de una política de planificación para satisfacer las necesidades únicas de un distrito de arte y entretenimiento. En Jeonju, se usó un Plan de Unidad de Distrito para zonificar el área del Proyecto de la Ciudad de la Cultura Tradicional según sus características, adaptando la regulación a cada zona y proporcionando un marco para la infraestructura cultural.

· Apoyar un desarrollo equilibrado: se otorgó la designación de "Ciudad Lenta" al Proyecto de Ciudad de Cultura Tradicional en Jeonju, Corea del Sur, para tratar de controlar la comercialización y la gentrificación.

... particularmente en relación a proteger el patrimonio construido y permitir su reutilización

· La designación como área de conservación se usó tanto en el distrito de Dashilan en Beijing como en el Barrio de las Joyas en Birmingham para proteger el carácter general del área, así como también los edificios individuales.

· En Porto Digital, el Instituto Nacional de Patrimonio Histórico (IPHAN) debía aprobar los cambios en los edificios históricos. Inicialmente, cada aprobación requirió una negociación lenta, caso por caso, pero esto ha mejorado gracias a una colaboración más fluida, donde Porto Digital incluso ha apoyado al IPHAN en el desarrollo de nuevas políticas y enfoques a nivel nacional.



**DISTRITO TECNOLÓGICO,
BUENOS AIRES
ARGENTINA**

Crédito fotográfico: Gobierno de la ciudad de Buenos Aires

Proceso y abordaje

GOBERNANZA Y GESTIÓN

Los casos de estudio demostraron que el abordaje más exitoso para liderar y ejecutar un proyecto de revitalización urbana cultural y creativa fue reunir a las partes interesadas, formando una organización dedicada a la implementación de los proyectos. Este modelo es flexible. El gobierno siempre estaría involucrado, en cierta medida, por ejemplo, invitando a organizaciones culturales y creativas, residentes locales u otras empresas, a desempeñar un papel estratégico en la ejecución de los proyectos exitosos.

El gobierno crea una organización independiente para liderar el proyecto

En algunos casos, los actores gubernamentales mantienen una estrecha participación:

- En Beijing, el gobierno local creó Beijing Dashilan Investment Limited (BDI) como vehículo a través del cual desarrollar el área a través de un convenio que permitía administrar la inversión pública y privada.

En la mayoría de los casos, sin embargo, el gobierno es un actor más en una asociación de múltiples partes interesadas:

- La Municipalidad de Río de Janeiro creó CDURP, una empresa privada financiera y administrativamente independiente, para ejecutar el proyecto Porto Maravilha, aunque el gobierno de la ciudad mantiene los controles, incluso a través de auditorías realizadas por medio de mecanismos de la Prefectura.
- La Asociación para la Regeneración de las Aldeas Urbanas del Barrio de las Joyas se creó a fines de la década de 1990 para reunir a la Alcaldía de la Ciudad, la Asociación de Empresas Locales y los representantes de Educación Superior y el sector joyero para implementar la regeneración del Barrio de las Joyas.

- En Barcelona, el gobierno de la ciudad creó el Instituto Municipal de Mercados de Barcelona (IMMB) a fin de elaborar una estrategia y realizar mejoras en todos los mercados de la ciudad. Su consejo incluye representantes de todos los partidos políticos, autoridades locales y comerciantes del mercado.

Las asociaciones de múltiples partes interesadas que involucran al gobierno también se utilizan para administrar la ejecución continua de los proyectos:

- El Proyecto de la Ciudad de la Cultura Tradicional de Jeonju es administrado por la Organización de Conservación de la Aldea Hanok. Sus representantes gubernamentales están a cargo de la administración general del proyecto, los expertos brindan asesoramiento estratégico y evaluación, y los residentes son contratados para llevar a cabo las actividades del proyecto.
- El Consejo de la Unidad de Gestión de Porto Digital (NGPD) incluye representantes de todo el gobierno, la academia y la comunidad empresarial. Tiene la libertad de diseñar e implementar sus propias políticas y programas, especialmente porque el 70% de su financiamiento es autogenerado.

Proyecto liderado por una organización independiente de diversas partes interesadas

- En Montreal, el Quartier des Spectacles Partnership (QDP) reúne a las organizaciones culturales del área junto a grandes propietarios, empresas, instituciones de educación superior y residentes. Aunque establecido por el gobierno de la ciudad como una compañía sin fines de lucro, el rol del gobierno en la Asociación se limita a un representante en el consejo (y sólo en papel de observador).

- En Birmingham, en 2011, se estableció una Compañía de Interés Comunitario independiente para hacerse cargo y administrar el funcionamiento continuo del Barrio de las Joyas, antes bajo control de la Asociación de Regeneración.

Los beneficiarios del proyecto están incluidos y son consultados en los procesos de gobernanza y gestión

Por medio de una variedad de formas, los casos de estudio han incorporado exitosamente las opiniones de los beneficiarios en la configuración de los proyectos de revitalización urbana a través de las ICC.

- En Medellín, los líderes de la comunidad desempeñaron un papel muy influyente en el desarrollo del CDCM desde una etapa temprana. Se unieron para formar el comité de la Red Cultural de Moravia, que continúa creciendo en tamaño y desempeñando un papel estratégico.

- En Bolonia y Recife, se les preguntó a los beneficiarios sus opiniones sobre los respectivos proyectos de las ICC en sus vecindarios.

- En Birmingham, el Foro de Planificación del Barrio de las Joyas reúne a empresas y residentes para redactar el Plan Vecinal para el futuro desarrollo del área y para mantener a los residentes informados a través de reuniones regulares.

Las organizaciones culturales y creativas participan en la planificación y/o ejecución de proyectos

- El proyecto Totatoga en Busan fue inusual para Corea del Sur, ya que se inició a partir de una propuesta de la Federación de Educación Artística y Cultural de Busan (BCAEF, por sus siglas en inglés) sobre la forma en que el gobierno de la ciudad podría gastar parte de su presupuesto. El gobierno de la ciudad luego permitió que BCAEF desarrollara el proyecto en nombre de él y gestionara su presupuesto y ejecución.

- En Montreal, las organizaciones culturales que son miembros de la Asociación del Quartier des Spectacles participan en la preparación conjunta de la programación de eventos y festivales del área.

- Manifattura delle Arti de Bolonia ha establecido un centro de investigación para codiseñar intervenciones junto con los residentes locales.

DASHILAN,
BEIJING
CHINA

Crédito fotográfico: ATLAS Studio

1.4 PAUTAS Y PRINCIPIOS

Combinando la investigación llevada a cabo para esta guía junto con otras informaciones de trabajos anteriores, se pueden extraer las siguientes pautas y principios. Estos se basan en los factores de éxito e identifican modos de trabajo que serán de interés para los encargados de formular políticas para el sector, abordando los desafíos urbanos a través de proyectos de revitalización cultural y creativa.

PRINCIPIOS BÁSICOS

- Evolución y revolución: construir sobre lo que hay.
- El patrimonio expresa la historia y la identidad locales, pero también es importante hacer espacio para nuevas personas y actividades.
- Desarrollar lugares o destinos que reúnan bajo un paraguas instalaciones y activos individuales.



Componentes clave

Asegúrese de que las actividades o proyectos culturales o creativos sean de alta calidad

Combine edificios y espacios tangibles con actividades culturales y creativas intangibles



El propio sector cultural / creativo (con la población local) puede proporcionar los eventos culturales / creativos, actividades y programas

Las nuevas organizaciones o empresas culturales o creativas necesitan conectarse con el área local y su gente y volverse relevantes para ellos



Entorno favorable

- La cultura, el patrimonio y las industrias creativas pueden aumentar la conciencia y cambiar las percepciones de los lugares de un modo que las mejoras en la infraestructura o el entorno construido por sí solos no podrían lograrlo.
- La revitalización cultural y creativa no es solo un resultado final, sino un proceso que continúa evolucionando con el tiempo.

El rol del gobierno de la ciudad puede ser reunir a las partes interesadas

Los sistemas políticos locales enmarcarán el conjunto de herramientas disponibles (planificación, impuestos, legislación) para que los gobiernos de las ciudades las utilicen para apoyar proyectos



Considere crear nuevas herramientas de planificación, impuestos o legislación para cambiar las reglas del juego, si es posible y relevante para el proyecto

Garantice que el patrimonio construido esté protegido, pero no tan protegido que no pueda reutilizarse bien

Involucre a las comunidades locales desde el principio (por ejemplo, en la evaluación del valor del patrimonio)



Proceso y abordaje



Preparación

Los gobiernos de las ciudades no tienen el monopolio de las buenas ideas. Escuche y haga participar a otros grupos e individuos

Los gobiernos de la ciudad pueden desempeñar una variedad de roles en el proceso, pero deben brindar apoyo



Planificación

Los planes estratégicos oficiales establecen una visión y dirección a largo plazo

Pero los planes estratégicos no deben impedir la flexibilidad táctica y operativa



Implementación

Las ciudades no tienen que cargar todo el peso. Invite a otros grupos interesados para brindar apoyo y/o implementar juntos el proyecto

Tener el compromiso (particularmente financiero) de socios por fuera del gobierno ayuda a aislar los proyectos de los cambios políticos

Piense en quiénes necesita y qué función deben cumplir, ya sea en la toma de decisiones o en la ejecución del proyecto (además de los financiadores del proyecto y los beneficiarios directos)

La población local y las empresas deben estar involucradas desde el comienzo hasta el final de los proyectos

Cree procesos para monitorear lo que está funcionando bien (y para quién) y luego prepárese para actuar usando esta información y revisar o ajustar el proyecto

Prevea cómo manejar y resolver las demandas contradictorias de las partes interesadas, dentro de los procesos de gestión y gobernanza

2

2. CASOS DE ESTUDIO

CASOS DE ESTUDIO



**PROYECTO DE CIUDAD
DEL ARTE Y LA CULTURA
DE TONGYEONG (TCACP),
PROVINCIA DE GYEONGSANG
DEL SUR, COREA DEL SUR**

Crédito fotográfico: Tongyeong City Hall

CHINA

Regeneración del área de Dashilan, BEIJING



Factores claves del éxito

Contenido y componentes principales

- Una estrategia enfocada en los eventos que fue implementada para la Semana del Diseño de Beijing ha cambiado las percepciones del área y ha incrementado el número de personas que la visitan, particularmente entre los habitantes de Beijing de clase media.
- Se llevaron a cabo reparaciones en el entorno construido, con mejoras en las superficies de las calles; nuevos arrendatarios comerciales fueron subsidiados por la Inversión Limitada Beijing Dashilan (BDI) para llevar a cabo reparaciones de sus propios edificios—en vez de hacer esto de manera centralizada—ya que preservar la estructura histórica construida refuerza la marca de los negocios independientes con su perfil de usuario.
- Los eventos y proyectos pilotos de la Semana del Diseño han trabajado de manera consistente con residentes y negocios locales en la generación de ideas creativas para mejorar el área.

Entorno favorable

- La protección del Distrito de Conservación ha ayudado a asegurar que los patrones de calle existentes se hayan mantenido. Sin embargo, estas protecciones han limitado el número y valor de nuevos alquileres, afectando negativamente la viabilidad comercial del área de regeneración.

- El vehículo de propósito especial llamado Inversión Limitada Beijing Dashilan (BDI), es el mecanismo a través del cual los gobiernos distritales y municipales pueden invertir y crear cambios en el área, y ha atraído socios del sector privado de bienes raíces.

Enfoque y proceso

- El modo “nodal”, aunque imperfecto, creó un precedente valioso para un enfoque chino a la regeneración que involucra a comunidades existentes y al entorno construido histórico.
- La relación a largo plazo con la Semana del Diseño de Beijing reposicionó a Dashilan en la mente de su audiencia deseada: grupos consumidores pudientes (la clase media de Beijing y la gente joven). Enfocar los proyectos de la Semana del Diseño sobre Dashilan y sus residentes ayudó a involucrar a la gente local y a generar ideas para informar el enfoque de la regeneración.
- Las reparaciones a los edificios llevadas a cabo directamente por nuevos arrendatarios resultaron de una mejor calidad, ya que preservar las estructuras históricas refuerza la marca de sus negocios independientes enfocados en el cliente.



DASHILAN, BEIJING CHINA

Crédito fotográfico: ATLAS Studio

A simple vista: cronología

1400s	1950s - 2000s	1990s - 2000s	1993 - 2003
Área animada de almacenes, bancos, oficinas de conexión provinciales, entretenimiento y residencias en función de la recientemente construida Ciudad Prohibida de Beijing.	Nuevas calles comerciales cercanas alejaron a los compradores. Surgen edificios residenciales superpoblados en aumento, inicialmente después de la redistribución de la vivienda en los 50s y luego con nuevos migrantes que llegaron a Beijing en los 1990s.	Las políticas de Reforma y Apertura de China crean un rápido crecimiento económico y urbanización. Beijing comienza a modernizarse y los valores del terreno aumentan, lo cual lleva a una demolición de áreas históricas a gran escala.	Beijing delimita 25 Distritos de Conservación (1993); tres niveles de zonificación son creadas para administrar los distritos de conservación (2000); el área de Conservación de Dashilan se delinea (2003).
2001	2003	2003 - 2004	2004 - 2011
Beijing compite exitosamente para ser el anfitrión de los Juegos Olímpicos de Verano de 2008.	Se establece la Inversión Limitada Beijing Dashilan (BDI) para llevar a cabo la conservación y la regeneración.	El gobierno emite planes detallados para guiar la regeneración del área y comienza la primera intervención (Calle Meishi).	Se amplían las intervenciones implementadas, se peatonalizan y renuevan las calles, así como también se demuelen y reconstruyen ciertas áreas.
2011	2013	2014	
El diseño y comienzo de la implementación de la estrategia “nodal” piloto de Dashilar; los eventos de la Semana de Diseño de Beijing son llevados a cabo en Dashilan por primera vez.	Se aumenta la conciencia sobre Dashilan. Se empiezan a crear nuevos negocios en el área.	Se establece Desarrollo Cultural Beijing Dashilar Liulichang Ltd y la Plataforma Dashilar para coordinar y administrar la regeneración en desarrollo.	

Contexto: ¿por qué se consideró importante esta inversión?

Las oportunidades que la intervención intentó aprovechar

La oportunidad más urgente y de alto perfil fue la competencia exitosa de Beijing para ser anfitrión de las Olimpiadas de Verano de 2008, sus primeros Juegos Olímpicos en la historia. Dashilan se encuentra directamente al sur de la Plaza Tiananmen, lo cual incrementó su visibilidad para visitantes internacionales y medios de comunicación. Una oportunidad a largo plazo fue identificar el papel del área en el futuro de Beijing, en el contexto del rápido crecimiento económico de China en los 1990s y 2000s. En el preámbulo a los Juegos Olímpicos, este papel fue de prestar servicio a un gran número de visitantes locales e internacionales a través de calles más amplias e instalaciones de ventas y comida a gran escala. Sin embargo, después de 2010, la economía comenzó a desacelerarse y se le prestó más atención a la historia de la ciudad y a cómo las áreas históricas se podrían convertir en bienes culturales. A medida que los precios del terreno continuaron en aumento, fue menos atractivo proveer servicios a grandes números de turistas nacionales con un menor poder adquisitivo. Esto creó una oportunidad para desarrollar el área histórica única de Dashilan para una audiencia más pequeña, local pero con mayor poder adquisitivo, de clase media de Beijing.

Desafíos y barreras que la intervención tuvo que abordar

- Infraestructura local e instalaciones: áreas residenciales superpobladas, estructura de edificaciones deteriorada, calles y espacios públicos. Iluminación pobre. Alcantarillado y drenaje de aguas lluvias inadecuados. Pocas instalaciones de comercio y ocio.
- Percepciones negativas de los habitantes de Beijing y visitantes considerando esta área de la ciudad en decadencia e inactiva.
- El modelo de desarrollo de bienes raíces de China: el modelo actual genera ingresos incrementando la densidad a través de la construcción de edificios más grandes y altos. En áreas históricas, esto ha significado la demolición a gran escala de edificios densos de pocos pisos para abrir espacios. El precedente limitado actual para espacios complejos de uso múltiple, particularmente aquellos que involucran la reutilización de edificios históricos. También el precedente limitado local para conservar comunidades existentes e involucrar estas comunidades en el proceso de regeneración.



**DASHILAN,
BEIJING
CHINA**

Crédito fotográfico: ATLAS Studio

Proceso: entorno favorable

El primer paso importante fue la protección de Dashilan usando el estatus de área de conservación. La *Planeación de la Preservación y Control de las Áreas de Conservación Históricas y Culturales de la Ciudad Antigua de Beijing* (1993) definió 25 Distritos de Conservación, incluyendo Dashilan. La *Administración General de 25 Distritos Históricos de Beijing* (2000) creó tres niveles para la zonificación de distritos de conservación, un Núcleo, un Área de Control de Desarrollo y un Área de Coordinación. El Núcleo es el más estrictamente regulado y no permite alteraciones exteriores o nuevas construcciones aparte de la infraestructura esencial. El Área de Desarrollo restringe la escala, altura, estilo y color de los cambios propuestos al ambiente construido. El Área de Coordinación es la menos restrictiva y es donde la demolición y nuevas construcciones ocurren con mayor frecuencia¹³. Además de proteger la estructura de las edificaciones, los Distritos

de Conservación también gestionan cómo los edificios pueden ser reutilizados. Actualmente, para poder alinearse con la dirección estratégica del Plan General de la Ciudad de Beijing 2016-35 para reducir la densidad de la población y actividades en el centro de la ciudad, los Distritos Comerciales en el centro de Beijing deben limitar sus funciones comerciales a menos del 15% del área¹⁴.

En el contexto chino, los proyectos de desarrollo se llevan a cabo a través de la colaboración entre los sectores públicos y privados, con el gobierno local colaborando con constructores apoyados por el estado o privados, a menudo a través de un vehículo de propósito especial. En el caso de Dashilan, un plan maestro se desarrolló para guiar el proceso general de desarrollo y la Inversión Limitada Beijing Dashilan (BDI) se creó como un vehículo a través del cual "el gobierno distrital y municipal [podiera] colaborar en la infraestructura y en la inversión sin ánimo de lucro con el propósito de la preservación de Dashilan a largo plazo"¹⁵.

Proceso: enfoque

Las etapas tempranas del desarrollo del área acabadas antes de las Olimpiadas de 2008 fueron vistas casi universalmente como un fracaso. Las calles fueron ampliadas y nuevos edificios comerciales fueron creados para proveer servicios a los turistas. Esto resultó en la demolición de 800 edificaciones tradicionales de estilo de patio y el desplazamiento de un número aún más grande de familias.

En 2011, BDI comenzó a llevar el área hacia adelante bajo una nueva estrategia "nodal". Bajo el modelo "nodal", la "definición" del área que se iba a desarrollar se basó en características espaciales, sociales y culturales. El segundo paso fue desalojar a un número mucho menor de inquilinos existentes, compensándolos de acuerdo con el valor de mercado de sus propiedades. Usando estos edificios "nódulos" recientemente vacíos como punto de partida, el tercer paso fue atraer nueva actividad hacia ellos, ya sea a través de eventos o introduciendo nuevos

inquilinos comerciales con el potencial de avivar sus alrededores inmediatos. El paso final fue que la actividad se extendiera de manera orgánica desde estos nódulos, promoviendo la diversidad y una mezcla diferenciada de arrendatarios¹⁶.

Este trabajo fue apoyado por una estrategia enfocada en eventos llevada a cabo a través de asociaciones culturales, diseñadas para abordar percepciones negativas del área. En 2014, Desarrollo Cultural Beijing Dashilar Liulichang Limitado se estableció bajo el BDI para mantener la coordinación y continuar la regeneración de Dashilan. Esto incluye la coordinación con todas las partes interesadas (incluyendo residentes y negocios locales), continuando el apoyo a la estrategia enfocada en eventos del área, e introduciendo nuevos usos comerciales y culturales a edificios seleccionados en el área.

¹³ Zhu, X., 2013. *Evaluation and Recommendations for Preservation Practices in Historic Districts in China: The Case of Dashilan Area, Beijing*, (Tesis de Maestría), University of Pennsylvania.

¹⁴ XinhuaNet, 2017. *Beijing releases full text of new city plan*.

¹⁵ Sitio web oficial del área Dashilan Plataforma Dashilar Platform, *about management organisations*.

¹⁶ Sitio web oficial del área Dashilan Plataforma Dashilar Platform, *Dashilan Renewal Strategy*.

Insumos y resultados: ¿qué se invirtió y qué se entregó?

- Inversión financiera total: Las cifras de la inversión financiera no son disponibles públicamente, en parte porque una gran porción del presupuesto del proyecto debió haber sido pagos de compensación para arrendatarios existentes. Bajo la estrategia “nodal”, la inversión fue dirigida a nuevos arrendatarios comerciales en la forma de subsidios para la renta o pequeñas becas para las reparaciones de los edificios ¹⁷.
- Restauración: La estrategia nodal creó mejoras de ámbito público en algunas de las calles más amplias en Dashilan e introdujo nuevos arrendatarios comerciales y culturales a selectos inmuebles en el área. Los arrendatarios comerciales fueron todos negocios de vendedores independientes, restaurantes y cafés.

Impacto del proyecto

La estrategia enfocada en eventos de Dashilan fue muy efectiva en cambiar las percepciones y en dar a los negocios independientes la seguridad de establecerse en la zona. La Semana del Diseño de Beijing coincide con la fiesta nacional china de “la semana dorada”, lo cual maximiza el tamaño y la diversidad de consumidores potenciales, pero atrae particularmente a los estudiantes de Beijing, trabajadores asalariados y expatriados, grupos que normalmente no hubieran pensado en ir a Dashilan debido a su previa asociación con turismo de masas. La cultura ha sido una gran forma de llegar a estos consumidores y generar demanda para almacenes y cafés, los cuales desde 2013 evolucionaron de ser temporales a ser negocios permanentes.

Se puede decir que la incorporación de nuevos almacenes de venta minorista y de comida ha tenido el efecto más tangible y duradero en el área, haciéndola más animada y atractiva tanto a los habitantes de Beijing como a los visitantes. En términos de la conservación, se puede decir que los nuevos arrendatarios han llevado a cabo restauraciones más sensibles de los que se

- Infraestructura no relacionada con la construcción: La estrategia enfocada en eventos de Dashilan fue implementada al mismo tiempo, e incluyó la participación de socios del sector cultural basados localmente para asegurar su participación en la Semana del Diseño de Beijing. Los eventos de la Semana del Diseño ¹⁸ y los proyectos piloto han trabajado de manera consistente con residentes y un número en aumento de negocios locales para inventar ideas creativas para mejorar el área. La Plataforma Dashilar fue lanzada en internet en 2014 para convocar a todas las partes bajo metas compartidas y para compartir las mejores prácticas ¹⁹. También fueron implementados proyectos pilotos para fomentar la colaboración y participación, incluyendo los residentes ²⁰.

hubieran llevado a cabo a través de un enfoque organizado centralmente, en parte porque para estos tipos de negocios, la estructura histórica de los inmuebles refuerza su marca. Las restricciones existentes, las cuales refuerzan la preservación de los inmuebles existentes (que son pequeños) y limitan el porcentaje de inmuebles que pueden usarse como locales comerciales en la zona designada como Distrito de Conservación, han llevado a que el área no se haya vuelto muy comercial y que los negocios independientes no hayan sido reemplazados por cadenas de almacenes.

Los resultados comerciales han sido menos positivos. Protecciones más y más estrictas a los arrendatarios existentes han resultado en una alta proporción de los arrendatarios quedándose en su lugar, pagos de compensación más altos para aquellos que aceptan mudarse, y una disponibilidad limitada de lugares para arrendar. Con la incorporación de subsidios para los nuevos arrendatarios comerciales, los ingresos de estos nuevos arriendos no compensan la inversión inicial necesaria.

¹⁷ Sitio web oficial del área Dashilan: *Mediation* para entregar la estrategia nodal.

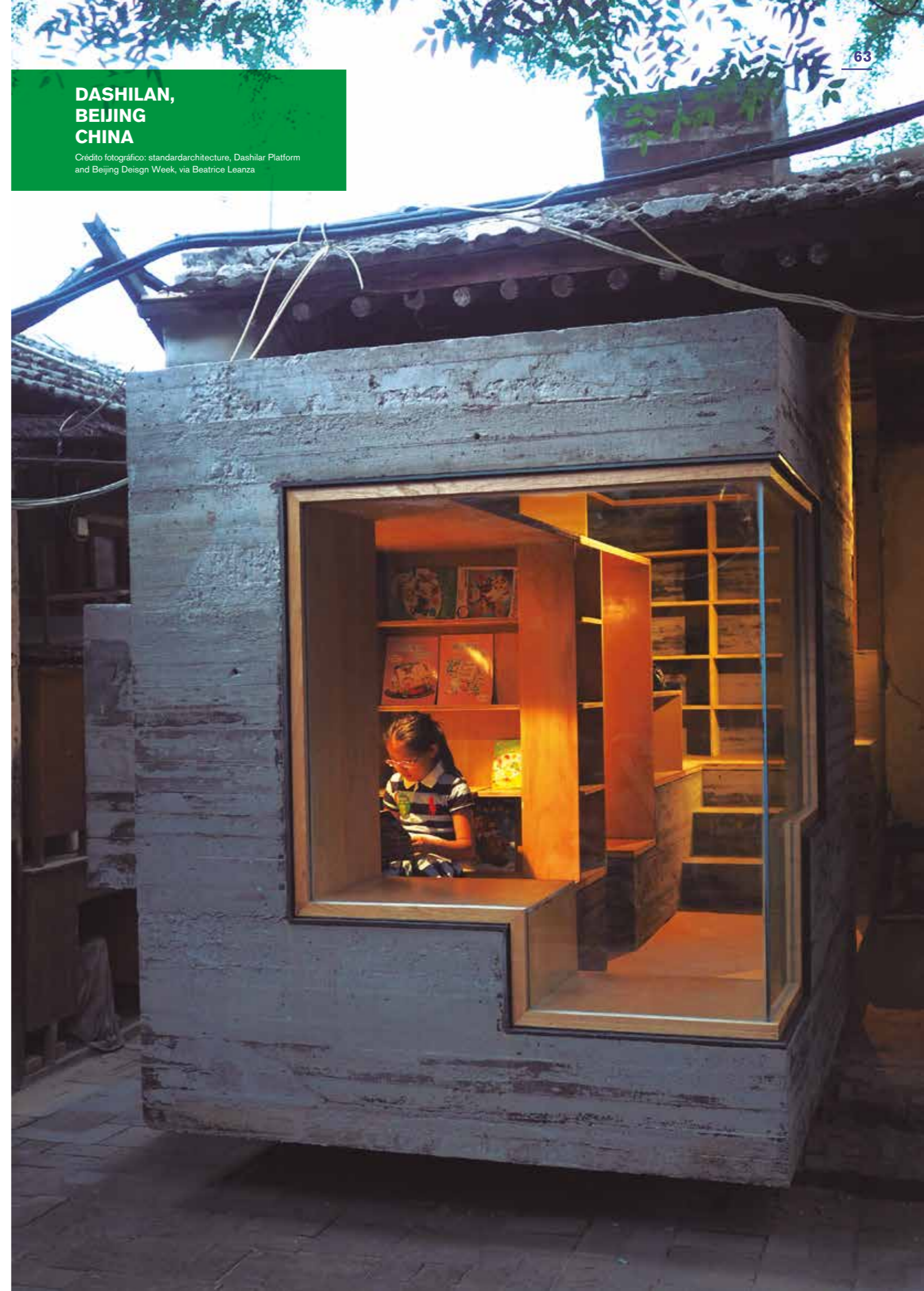
¹⁸ Sitio web oficial del área Dashilan: *Beijing Design Week Dashilar past events*.

¹⁹ Sitio web oficial del área Dashilan: *About Dashilar Platform*.

²⁰ Sitio web oficial del área Dashilan: *Dashilar Alley and Dashilar Pilot projects, Dashilar Pilot in detail*.

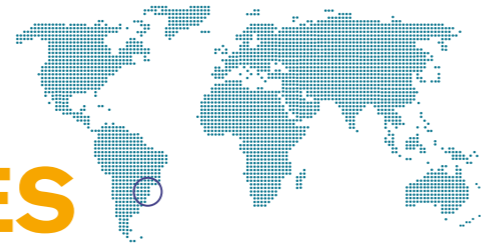
DASHILAN, BEIJING CHINA

Crédito fotográfico: standardarchitecture, Dashilar Platform and Beijing Design Week, via Beatrice Leanza



ARGENTINA

Distrito Tecnológico, BUENOS AIRES



Factores claves del éxito

Contenido y componentes principales

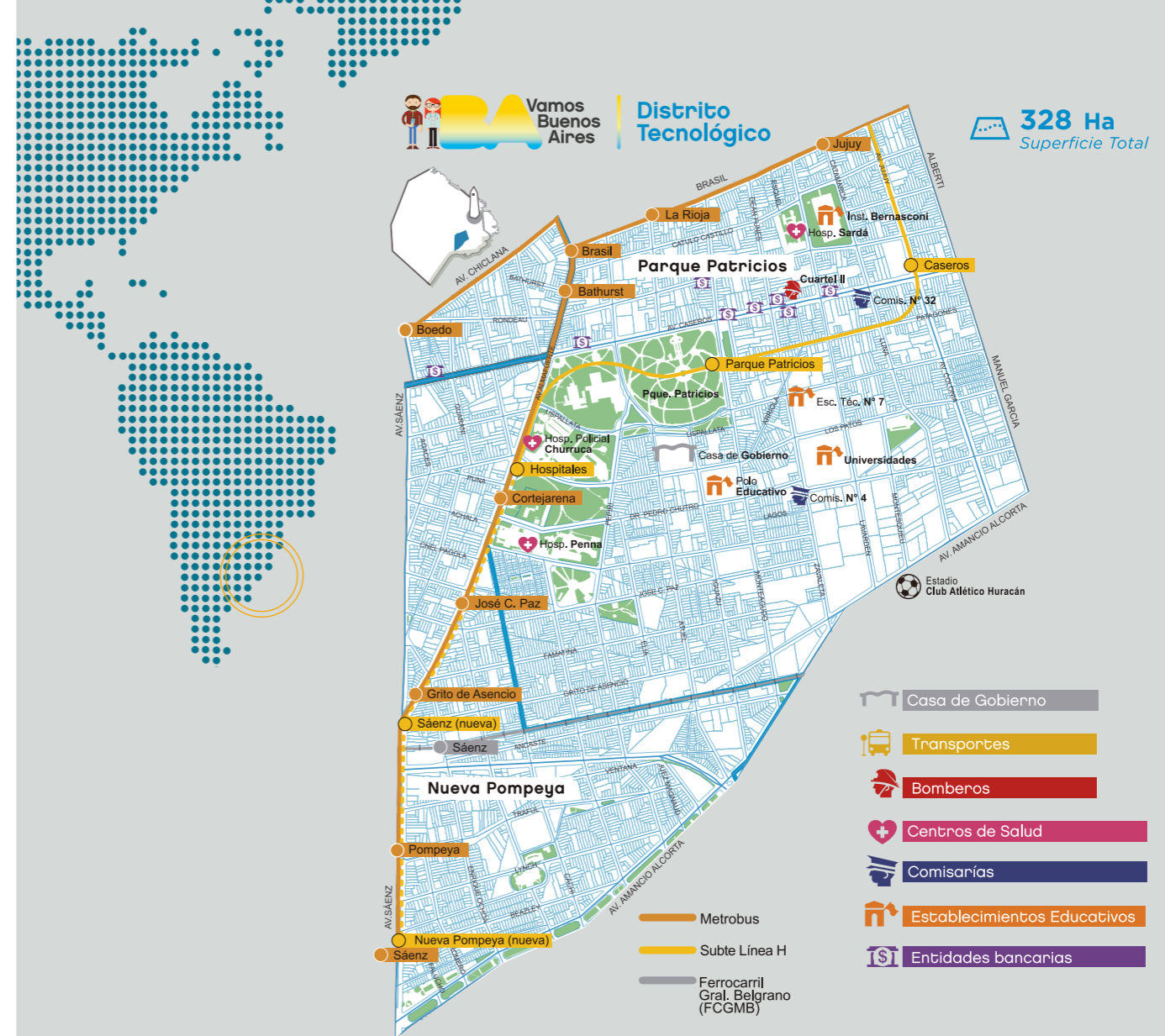
- El enfoque en el desarrollo de la tecnología fue uno de los factores de éxito del proyecto. La tecnología de la información y la comunicación (TIC) como una industria en rápido crecimiento que se relaciona con una gama de sectores de la industria sin barreras físicas permitió al Gobierno de la ciudad encontrar un gran interés y apoyo de los socios locales.
- La programación continua (en forma de eventos, oportunidades de creación de redes y programas de capacitación) en el Distrito lo ha convertido en un entorno deseado para *start-ups* o empresas emergentes y otras empresas de tecnología y creatividad.

Entorno favorable

El gobierno de la ciudad se ha convertido en un intermediario clave entre las partes interesadas. Trabajar estrechamente con los principales socios (empresas privadas de TIC) permitió una implementación exitosa. El gobierno apoya de manera continua y cercana las necesidades de las empresas emergentes y establecidas y las conecta con grupos locales relevantes (escuelas, personal, venta al por menor, grupos comunitarios).

Enfoque y proceso

- Reuniones regulares de la junta del Distrito para discutir problemas comunes, soluciones a problemas existentes, desafíos futuros y cómo posicionar al Distrito a nivel regional como un centro para la industria tecnológica.
- La colaboración de diferentes instituciones fue un factor clave para el éxito del proyecto, inclusive entre diferentes departamentos gubernamentales (Desarrollo Económico y Educación) trabajando juntos para brindar apoyo y capacitación en tecnología. Las consultas mantenidas con las cámaras de comercio de la industria de TIC para conocer sus necesidades permitieron al gobierno de la ciudad orientar su trabajo de manera que abordara tales necesidades, por ejemplo, en el desarrollo de capacidades y capacitación de la fuerza laboral del Distrito.



A simple vista: cronología

SIGLO XIX	1990	1999	2007 - 2011
Parque Patricios era el sitio de múltiples mataderos (1872-1901), que luego fueron reubicados en el barrio de Liniers. Entonces, el área se caracterizó por la marginalidad, la pobreza, el crimen y la prostitución.	El gobierno de Buenos Aires lanza una serie de programas de transformación urbana enfocándose en las zonas centro y sur de la ciudad para abordar la disparidad socioeconómica entre el norte y el sur de Buenos Aires.	Se aprobó la ley para la construcción de una nueva línea de metro (H), que proporciona un importante nuevo enlace de transporte entre el norte de la ciudad y el vecindario Parque Patricios.	Se inauguró la primera parte de la nueva línea de metro y en 2011 se abrieron dos estaciones (Parque Patricios y Hospitales).
2008	2012-2013	2016	2018
La Ley 2972 se lanzó para promover las actividades de TIC en la ciudad de Buenos Aires, permitiendo su establecimiento dentro de las zonas designadas de distrito creativo.	Comienza la operación del Distrito Tecnológico. Eso activa el lanzamiento de otros Distritos Creativos en la ciudad (un distrito "audiovisual" en 2011, un distrito "artístico" en 2012 y un distrito "de diseño" en 2013) ²¹ .	El Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) abre un nuevo edificio educativo en el Distrito.	Más de 300 empresas de comunicación y tecnología se han establecido en el Distrito de Tecnología con más de 10.000 trabajadores ahora en el área.

²¹ Ministerio de Desarrollo Económico (2018) 'Technology District: Economic Districts', reporte producido por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

DISTRITO TECNOLÓGICO, BUENOS AIRES ARGENTINA

Crédito fotográfico: Gobierno de la ciudad de Buenos Aires

Contexto: ¿por qué se consideró importante esta inversión?

Las oportunidades que la intervención intentó aprovechar

Buenos Aires es una ciudad con una alta concentración de recursos en las áreas del norte, y con una infraestructura limitada y una alta desventaja socioeconómica en las partes del sur de la ciudad. La necesidad de abordar la brecha socioeconómica existente entre estas diferentes partes de Buenos Aires llevó al gobierno de la ciudad a enfocarse en los vecindarios del sur como el objetivo de un nuevo programa de "Distritos Creativos" establecido en 2008, centrado en el diseño, la tecnología y las artes. El programa tenía dos objetivos clave: el desarrollo económico, comercial y social del sur de la ciudad y la promoción de las industrias creativas como una estrategia clave para el desarrollo económico en Buenos Aires. La política de distritos creativos estuvo motivada por las metas de mercadeo urbano y desarrollo económico observadas en otras ciudades a nivel mundial con el objetivo de replicarlas en Buenos Aires "para atraer flujos financieros y turísticos"²².

El objetivo era desarrollar los Distritos como "ecosistemas" generadores de beneficios para las empresas recientemente establecidas y locales minoristas, así como mejorar la calidad de vida de los residentes y conectar a los residentes, las empresas privadas y las instituciones educativas. La oportunidad de posicionar el Distrito Tecnológico como el parque de inversión más grande de América Latina formó la base del proyecto, con el potencial de promover

a Buenos Aires a nivel internacional como un centro de tecnología, conocimiento e innovación. Además del desarrollo económico generado por el establecimiento de empresas de TIC, el Distrito buscó atraer otros tipos de servicios que pudieran atender las necesidades del nuevo grupo de empleados que trabajan en el área, como restaurantes, lavanderías y supermercados.

Desafíos y barreras que la intervención tuvo que abordar

- Infraestructura del área local: históricamente, el Parque Patricios, donde se estableció el Distrito Tecnológico, se caracterizó por la marginalidad, la pobreza, el crimen y la prostitución. La percepción de la parte sur de la ciudad como abandonada, insegura, precaria y carente de inversión pública y privada en infraestructura. Algunas edificaciones industriales abandonadas, en particular bodegas. Conexiones limitadas de transporte público para acceder de manera fácil (y segura) a toda el área del Distrito Tecnológico.

- Infraestructura social: incapacidad para atraer a las empresas de TIC y de las industrias creativas a radicarse e invertir en un área considerada como marginada y subdesarrollada.

- Importancia histórica: desafío de cómo mejorar una plaza pública histórica (Parque de los Patricios), ampliamente utilizada por los residentes locales, en uno de los barrios más antiguos de la ciudad.

Proceso: entorno favorable

El gobierno de la ciudad puso en marcha una serie de políticas y planes que ofrecen incentivos financieros a las empresas privadas que trabajan en el sector TIC y mejoran la condición física del área para estimular el desarrollo del Distrito Tecnológico. Estos incluyen:

- La implementación de leyes específicamente diseñadas para apoyar al sector de la tecnología, incluyendo la declaración y promoción de la producción de "software" como una industria reconocida dentro de la ciudad.
- Una política de exención de impuestos para todas las compañías de TIC que

se muden al Distrito y que mantuvieran o aumentaran su número de empleados dentro del periodo 2008-2018²³.

- Para las compañías que aún no se habían mudado al Distrito y querían invertir en el área antes de su llegada, esas inversiones estaban señalados como exentas de impuestos.
- Un programa de subsidios para financiar hasta el 50% de los costos para obtener certificados de calidad para que las empresas de TIC se establezcan dentro del Distrito, junto con créditos preferenciales del Banco de la Ciudad de Buenos Aires para la reubicación.

Proceso: enfoque

El comité de supervisión del Distrito Tecnológico está compuesto por varios departamentos del gobierno de la ciudad (liderados por el Ministerio de Desarrollo Económico en colaboración con el Ministerio de Educación, empresas privadas de TIC, representantes de las "comunas" (unidades administrativas de la ciudad), así como las universidades locales

(Instituto Tecnológico de Buenos Aires, Centro de Altos Estudios de Ciencias Exactas y Universidad del Salvador). El gobierno de la ciudad es responsable de identificar la visión y administrar el Distrito, mientras que los fondos para mejoras en el área provienen principalmente de empresas privadas.

²² Bayardo, R. (2013) Políticas culturales y economía simbólica de las ciudades: "Buenos Aires, en todo estás vos", Latin American Research Review, 48, Special Issue, pp, 100-128.

²³ La Nación (2017) Distrito tecnológico: la hora de apostar.



DISTRITO TECNOLÓGICO, BUENOS AIRES ARGENTINA

Crédito fotográfico: Gobierno de la ciudad de Buenos Aires

Insumos y resultados: ¿qué se invirtió y qué se entregó?

- Inversión financiera total: hasta la fecha, el Distrito ha recibido inversiones de US\$334 millones en infraestructura para el establecimiento de empresas (nuevos edificios, desarrollo de infraestructura y obras de construcción, incluida la mejora física del espacio público)²⁴.
- Fuentes de inversión: inversión público-privada a través de un programa de exención de impuestos para el Distrito Tecnológico.
- Restauración: mejora física realizada en el Parque Patricios, una plaza pública histórica de 1902 que es ampliamente utilizada por los residentes locales.
- Nuevas construcciones: la construcción de nuevas oficinas por parte de varias compañías y organizaciones, incluido el gobierno de la ciudad, que contrató a los famosos arquitectos Foster & Partners para crear el nuevo Centro Metropolitano de Tecnología de US\$80 millones. Expansión del sistema de metro para crear una nueva estación que conecte mejor el norte y el sur de la ciudad. Nuevas sedes tecnológicas universitarias establecidas.
- Infraestructura no relacionada con la construcción: remodelación de calles y aceras. Puesta en marcha de un nuevo sistema de iluminación. Siembra de árboles e introducción de nuevos espacios verdes con instalaciones deportivas. Mejora de la seguridad en el área con la instalación de una nueva estación de policía dentro del Distrito. Introducción a la provisión de wifi para el área. Programa de Capacitación Profesional y Técnica ("Codo a Codo") administrado por el Ministerio de Educación y Modernización. Incluye de siete a 10 becas por año para estudiantes de secundaria que desean seguir cursos de educación superior relacionados con la tecnología en el ITBA.
- Eventos de regulares de relacionamiento y reuniones entre el gobierno de la ciudad y empresas privadas para encontrar soluciones a problemas existentes de la industria.

Impacto del proyecto

El principal objetivo del Distrito Tecnológico de "crear un espacio donde la gente respire tecnología" se ha logrado con éxito. El Distrito se ha convertido en una importante aglomeración de tecnología local e internacional compuesto por más de 300 compañías y más de 10.000 trabajadores. Estas empresas trabajan en una amplia gama de sectores tecnológicos, como "software", "hardware", impresión 3D, ingeniería, educación, comercio electrónico, biotecnología, nanotecnología y robótica. Compañías de renombre internacional están haciendo importantes inversiones para trasladarse al área; Accenture invirtió US\$10 millones en 2017 para establecer una oficina para 4.000 de sus empleados, y Ernst & Young anuncian planes para invertir US\$7 millones en un próximo traslado al Distrito.

El proyecto ha logrado cambiar la imagen previa como un área pobre, degradada e inaccesible de la ciudad. Esto ha llevado a una mejora del entorno construido, con mejores conexiones de transporte, seguridad y la provisión de nueva infraestructura comercial y de trabajo (por ejemplo, bancos, gimnasios, cafés, restaurantes y espacios de trabajo conjunto).

El Distrito Tecnológico ha estimulado un aumento dramático y rápido de los valores inmobiliarios en el área, con un aumento del 1.000% en el costo por metro cuadrado en el área desde 2007. Este aumento crea un gran desafío para el 40% de los residentes existentes en el área, que no son propietarios, y por tanto, particularmente vulnerables al desplazamiento por gentrificación. Hasta la fecha, no se ha realizado una evaluación o reconocimiento formal con respecto al impacto que esto tendría en los residentes locales.

Se anticipan otros desafíos futuros para el Distrito Tecnológico con el vencimiento planificado de los beneficios fiscales para las empresas de TIC. Esto plantea la pregunta de si las compañías seguirán estando interesadas en ubicarse en el Distrito y si el nuevo ecosistema podrá mantener su vitalidad sin incentivos financieros.

²⁴ Ministerio de Desarrollo Económico (2018) 'Technology District: Economic Districts', reporte producido por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

²⁵ Rotnitzky, N. (2018) "Con 10 años y 12.000 empleados, el Distrito Tecnológico reactiva Parque Patricios", La Nación.

COREA DEL SUR

GWANGJU

Ciudad Central de Cultura Asiática



Factores claves del éxito

Contenido y componentes principales

- Centro de Cultura de Asia (CCA) está en el centro de cinco zonas culturales en la ciudad: el propio CCA, intercambio, ciencia y tecnología, tradicional, conservación, educación, medios visuales.
- “Gwangju Folly” es una red de estructuras temporales alrededor de la ciudad, vinculada a la Bienal de Gwangju. La primera fase realizada en 2011, la segunda en 2012 y la tercera fase en 2017 se utilizaron para crear una plataforma de negocios de alimentos.

Entorno favorable

- Intervención y financiación directa significativa por parte de múltiples niveles de gobierno y partes interesadas privadas.

- El gobierno municipal utilizó documentos de planificación más amplios para designar a Gwangju como un centro para la cultura y los negocios de industrias culturales y creativas (CCI) y designó cinco zonas de CCI como parte de este proyecto.

Enfoque y proceso

El gobierno nacional lideró la construcción del Centro de Cultura de Asia, la designación de Zonas de Promoción de Inversiones de la Industria Cultural, y el financiamiento de la Corporación de Inversiones de la Industria de la Cultura de Asia. Fue impulsado por el gobierno del presidente Roh, pero esto significó que cuando entró una nueva administración, el progreso del proyecto se pospuso y el presupuesto se redujo.

A simple vista: cronología

1910 – 1930s	1940s	1980	1995
Siguiendo el anexo japonés de Corea del Sur, Gwangju se establece a partir de la región más amplia de la que forma parte, y el sistema administrativo se reformó por última vez en 1931 de acuerdo con la revisión del sistema regional. ²⁶	Tras la administración de Corea por los Estados Unidos y la eventual disolución del gobierno militar, se estableció un nuevo gobierno municipal para Gwangju.	El levantamiento de Gwangju contra la junta militar convierte a la ciudad en un símbolo del movimiento democrático del país. ^{27 28}	La Bienal de Gwangju, la primera de Corea del Sur dedicada al arte contemporáneo, se fundó “en memoria del espíritu de la revuelta civil de la represión de 1980 del Movimiento de Democratización de Gwangju”. ²⁹
2000	2004	2015	2023
Gwangju sufre un importante declive económico y demográfico.	El Proyecto de Gwangju, Ciudad Central de Cultura Asiática fue iniciado.	Inauguración del Centro de Cultura de Asia (CCA).	La finalización prevista del proyecto y el final del desarrollo del proyecto, en línea con la fecha límite establecida por el presidente de Gwangju para convertirlo en un centro de industrias creativas y culturales y en la “Capital Cultural de Asia en Corea”.

²⁶ Ciudad Metropolitana de Gwangju, 2015. *The History of Gwangju*.

²⁷ También se conoce como el Levantamiento Democrático del 18 de mayo.

²⁸ Jang, S. Y., 2017. *The Gwangju Uprising: A Battle over South Korea's History*, Wilson Centre.

²⁹ Biennial Foundation, *Gwangju Biennale*.



GWANGJU
CIUDAD CENTRAL DE
CULTURA ASIÁTICA,
COREA DEL SUR

Crédito fotográfico: Centro de cultura de Asia

Contexto: ¿por qué se consideró importante esta inversión?

Las oportunidades que la intervención intentó aprovechar

Gwangju es la sexta ciudad más grande de Corea del Sur, ubicada en el suroeste de la península, y alberga a más de un millón de habitantes. Como ciudad metropolitana, se encuentra bajo el control directo del gobierno central y se rige como una entidad autónoma local.

Hasta 2004, la fabricación de automóviles era una de las principales industrias locales, y en la década de 1990, el gobierno desarrolló un grupo de industrias de alta tecnología en la ciudad. Gwangju ha tenido un deterioro económico en los últimos años, mostrando el PIB más bajo por región entre 2004 y 2009 y logrando una autosuficiencia financiera de solo 19,2%, la más baja entre todas las ciudades metropolitanas en Corea³⁰. El antiguo centro de la ciudad se vio especialmente afectado, ya que se desarrolló un nuevo centro de la ciudad.

Gwangju ha tenido una provisión de infraestructura cultural relativamente limitada, ocupando el segundo lugar más bajo entre las ciudades metropolitanas en 2010³¹. Dos razones para esto son probablemente el enfoque del área en el crecimiento económico sobre el desarrollo cultural después de la Guerra de Corea³² y la distribución desigual de recursos para el desarrollo cultural y social, con un enfoque en Seúl y sus alrededores.

Proceso: entorno favorable

El ímpetu para el Proyecto Ciudad Central de Cultura Asiática (HCAC) provino directamente del presidente, quien dio forma al marco legal del proyecto y lo lanzó en 2004. Fue clave la política legal y habilitadora introducida por el gobierno central, que incluyó el Decreto Presidencial para la Promoción Comité de Ciudad de la Cultura (2004), estableciendo los antecedentes del proyecto, el marco del programa y el presupuesto; y la Ley Especial sobre el Desarrollo de una Ciudad Central de la Cultura Asiática (2006), que determinó el papel de las partes interesadas y creó el marco legal para el apoyo financiero al proyecto. La Ley Especial también contempla la construcción de un nuevo Centro Cultural de Asia (CCA), que proporciona fondos

Si bien hubo algunas oportunidades para que el gobierno central invirtiera en el desarrollo cultural en Gwangju antes de 2004, especialmente en el apoyo a la Bienal de Gwangju, estas apoyaron la cultura en gran medida a través de la programación y otras actividades intangibles, en lugar de invertir en infraestructura cultural. Dicha inversión ya tenía como objetivo aumentar la imagen de Gwangju como una “ciudad del arte”, así como promover el desarrollo social y económico³³. Un factor clave para ampliar esta actividad fue el cambio de gobierno central con la elección del presidente Roh Moo-hyun en 2003. Moo-hyun hizo una promesa electoral para convertir a Gwangju en un centro de industrias creativas y culturales y la “Capital Cultural de Asia en Corea” para 2023, con el objetivo de igualar las desequilibradas condiciones culturales, económicas y sociales del país.

Desafíos y barreras que la intervención tuvo que abordar

- Infraestructura del área local: actividad económica reducida, disminución de la población e infraestructura cultural limitada.
- Importancia histórica: el hogar y el “símbolo” del levantamiento democrático del país en los años 1980s.

complementarios para fomentar la inversión privada en la iniciativa.

Además, el gobierno municipal utilizó una serie de documentos de planificación más amplios para designar a Gwangju como un centro de cultura y turismo, y para designar siete “zonas CCI” como parte del proyecto HCAC. Estos incluyeron un Plan de Desarrollo Regional de cinco años para aumentar las industrias culturales en Gwangju relacionadas con la industria de alta tecnología; un Plan Maestro Urbano para el período de 2016 a 2030 con un fuerte énfasis en fomentar la cultura en la ciudad y que se integra con el proyecto HCAC; y un Plan Estratégico de Regeneración Urbana para el período 2015-2025, que buscaba introducir cinco nuevas zonas culturales.



GWANGJU CIUDAD CENTRAL DE CULTURA ASIÁTICA, COREA DEL SUR

Crédito fotográfico: Centro de cultura de Asia

Proceso: enfoque

HCAC es el mayor proyecto de cultura urbana en Corea del Sur en términos de presupuesto y duración. Funciona desde 2004 hasta 2023. El objetivo general del proyecto ha sido convertir a Gwangju en “una ciudad de intercambio cultural asiático”, “una ciudad de artes y paz asiáticas” y “una ciudad futurista de economía basada en la cultura”³⁴, a través de:

- La introducción de actividades culturales tangibles e intangibles en la ciudad a largo plazo que satisfagan las necesidades de los ciudadanos, en particular a través de la creación del CCA como centro de producción y exhibición de contenido cultural.
- La creación de un entorno urbano basado en la cultura, establecido en siete zonas CCI (más tarde cinco zonas culturales).
- La promoción de la industria de las artes, la cultura y el turismo y fomentar la inversión interna para promover cinco sectores clave de industrias creativas (música, artesanía y diseño, juegos, imágenes de alta tecnología y entretenimiento educacional).
- El alza del perfil de la ciudad convirtiéndolo en un centro de intercambio cultural para Asia a través de la creación de una red internacional, donde se comparten aspectos de todas las culturas en Asia, y donde el público en general está expuesto a la apertura cultural y adquiere un sentido más profundo de apreciación de las culturas asiáticas.

La actividad se distribuye por toda la ciudad e incluye trabajos de construcción, así como participación comunitaria, intervención de políticas y revitalización económica con un enfoque en el centro antiguo de la ciudad. Las zonas CCI establecidas forman la base del enfoque. Se forman alrededor de funciones culturales clave para garantizar que las “energías culturales” de la ciudad tengan una plataforma permanente: 1) Zona del Centro Cultural de Asia, 2) Zona de Ciencia y Tecnología de Asia, 3) Zona de Cultura de los Medios Visuales, 4) Zona de Educación Cultural, 5) Zona de Cultura Comunitaria de Asia³⁵. En su esencia, el CCA (inaugurado en 2015) incluye la Agencia de Intercambio Cultural, la Agencia de Promoción Cultural, el Teatro de Artes Asiáticas, la Agencia de Cultura para Niños y la Agencia de Información de Cultura Asiática³⁶.

En términos de partes interesadas del proyecto, el gobierno central (el Comité Presidencial para HCAC) y el Ministerio de Cultura, Deportes y Turismo son los principales implementadores del proyecto, además del Gobierno Metropolitano de Gwangju (GMG). Mientras que el gobierno nacional se centró en la construcción del CCA y la inversión de la industria, GMG se centró en la promoción de la actividad cultural y la administración de las zonas. Inicialmente, no se concibió un rol formal para los ciudadanos locales en el proyecto, sin embargo, más recientemente se han establecido audiencias públicas y otros mecanismos para conocer la opinión de la comunidad local en relación con el proyecto.

³⁰ Incluye seis “ciudades metropolitanas”, más Seúl.

³¹ Ministry of Culture, Sports and Tourism, 2010.

³² 1950-1953.

³³ LLee, K., 2007. Questioning a neoliberal urban regeneration policy, *International Journal of Cultural Policy*.

³⁴ Ministerio de la Cultura, Deporte y Turismo & Ciudad Central de la Cultura Asiática Gwangju, *Hub City of Asian Culture Gwangju - Brochure*.

³⁵ Previamente siete zonas, que fueron acomodadas en cinco zonas más grandes, por ejemplo, al juntar las zonas previas de “Zona ACC” y “Zona de Intercambio Cultural”.

³⁶ Jung, et al., 2013. The role of stakeholder collaboration in culture-led urban regeneration: A case study of the Gwangju project, Korea. *Elsevier Cities* 44 (2015) 29-39.

Insumos y resultados: ¿qué se invirtió y qué se entregó?

- Inversión financiera total: el presupuesto total asignado al proyecto es de alrededor de US\$4,1 billones (5,3 trillones de wones)³⁷. CCA, el mayor proyecto de construcción implementado, tenía un presupuesto de US\$70 millones, que representa alrededor del 13% del presupuesto total.
- Fuentes de inversión: Gobierno central, Gobierno Metropolitano de Gwangju (GMG) e inversión privada.
- Restauración: restauración de la fortaleza de Gwangju como parte del proyecto HCAC, basada en la creación de pequeños “disparates” diseñados por arquitectos internacionales a lo largo de los cimientos que aún son visibles en el paisaje urbano actual.
- Nuevas construcciones: Desarrollo del Centro de Cultura de Asia.
- Infraestructura no relacionada con la construcción: CCA es una instalación cultural multifuncional que presenta exposiciones, espectáculos, programas educativos y trabajos de investigación y archivo, a través del cual el público y los artistas pueden interactuar con diversas culturas asiáticas e inspirarse mutuamente. El Centro también facilita “intercambios culturales con países asiáticos y recopila recursos culturales e investigación en toda la región”³⁸. Introducción de nuevos espacios verdes en el casco antiguo³⁹.

³⁷ Conversión de won surcoreano a USD usando fxtop.com, basado en una tasa de conversión histórica del año relevante (2009).

³⁸ Ciudad Central de la Cultura Asiática Gwangju, *Asia Culture Centre - Introduction*.

³⁹ Fue un desarrollo contencioso y el enfoque inicial de diseño fue disputado por los residentes locales—el diseño final se basó en varias correcciones durante 10 años.

GWANGJU CIUDAD CENTRAL DE CULTURA ASIÁTICA, COREA DEL SUR

Crédito fotográfico: Centro de cultura de Asia

Impacto del proyecto

La revitalización cultural de Gwangju es un proyecto significativo a largo plazo cuya finalización está prevista para 2023, y representa “el proyecto cultural más grande en la historia moderna de Corea”⁴⁰.

Como el proyecto está en curso, muchos de sus resultados esperados más distintivos aún no se perciben. Sin embargo, los organizadores esperan una serie de impactos en el desarrollo urbano para 2023, incluyendo⁴¹ a nivel individual (mayor potencial cultural y calidad de vida); a nivel regional (capital social mejorado, recursos humanos y economía local); a nivel nacional (desarrollo nacional equilibrado, identidad abierta, competencia cultural mejorada); en toda Asia (diversidad cultural, desarrollo sostenible, confianza mutua y paz); y globalmente (mejor comprensión y descubrimiento de la cultura asiática, redes internacionales).

Además, si bien algunos de estos impactos son más tangibles (por ejemplo, el desarrollo de nuevas instalaciones culturales), otros son más intangibles y siguen siendo difíciles de medir. Sin embargo, algunos impactos ya se pueden ver. A 14 años de iniciado el proyecto y tres años después de la apertura del CCA, el proyecto ha aumentado sustancialmente la infraestructura cultural y la programación cultural de Gwangju. El CCA tuvo algunas dificultades iniciales, y fue criticado por no funcionar como se esperaba en relación con su sustancial presupuesto. Sin embargo, su reputación e impacto en los ciudadanos locales se ha vuelto más positivo desde que comenzó a funcionar como un complejo cultural dedicado a los habitantes de la Provincia de Jeolla del Sur, mostrando

una gran variedad de eventos culturales tanto contemporáneos como tradicionales, además de su actividad más amplia. La experiencia ha sido similar con respecto al “Gwangju Follies”: las dos primeras fases del proyecto generalmente no se consideraron muy exitosas y fueron criticadas por la falta de comprensión de los arquitectos y artistas internacionales involucrados en el contexto local. Para abordar este problema, GMG abrió un grupo consultivo de ciudadanos e incorporó activamente sus opiniones en la tercera fase del proyecto, que se recibió positivamente, con la creación de “caprichos arquitectónicos” más interactivos y experimentales.

En términos de su impacto económico, se calcula específicamente que HCAC genera casi 10.000 empleos directos e indirectos con producción y salarios por un valor de más de US\$100 millones a largo plazo⁴². Un aumento en la actividad comercial de CCI en el área ya es evidente. Vinculada a las zonas CCI, esta actividad está comenzando a atraer más inversiones privadas e ingresos generados por nuevos negocios, particularmente en animación a través de la creciente industria “web-toon” de Corea del Sur, con más de 80 compañías establecidas y 288 empleados⁴³. Vale la pena señalar que el proyecto, dado su largo plazo, ha enfrentado desafíos fundamentales desde el cambio de liderazgo en el gobierno central y los recortes presupuestarios resultantes y las demoras. En este punto, es vital que se acuerden el presupuesto y los planes para el resto del proyecto, de modo que pueda continuar trabajando para lograr los impactos previstos en 2023 y más allá.

⁴⁰ Korea Herald, 2015. *Gwangju reshaping itself into 'hub city of Asian culture'*.

⁴¹ Ciudad Central de la Cultura Asiática Gwangju, *About HCAC - Vision*.

⁴² Ibid.

⁴³ *Asian Cultural Industry Investment Association*.

COREA DEL SUR

Proyecto de Ciudad de la cultura tradicional de JEONJU

Factores claves del éxito

Contenido y componentes principales

· A través de trabajos de renovación física en los bienes culturales e históricos del área en sincronía con varios programas culturales, Jeonju ha fortalecido su imagen como una ciudad tradicional y cultural. El gobierno de la ciudad de Jeonju no solo impuso regulaciones, sino que también proporcionó mecanismos de apoyo para conservar los Hanok, lo que a permitido tanto conservarlos como la flexibilidad necesaria para ciertos estándares de calidad de vida (por ejemplo, manteniendo un estilo tradicional para la construcción exterior, pero permitiendo algunos cambios para el espacio interior para que los residentes tengan una vida modernizada).

Entorno favorable

· Se espera que la designación de “ciudad lenta” mitigue la gentrificación severa en la Aldea de Hanok, ya que apoya la política que aborda el exceso de comercialización. La legislación del Ayuntamiento en 2016 promueve la cooperación colaborativa entre los residentes con el objetivo del desarrollo sostenible y la protección de las áreas comerciales locales. La ordenanza recomienda a los propietarios de edificios

hacer un “acuerdo de coexistencia” con los inquilinos, que incluye regulaciones sobre los periodos de alquiler. También permite que el gobierno de la ciudad subsidie las reparaciones y el mantenimiento de edificios cuyos propietarios ofrecen contratos de arrendamiento a largo plazo (cinco años o más).

· Balance de la política nacional y local, con planes a nivel nacional para equilibrar el desarrollo económico en todo el país (Jeonju es designada como una Ciudad Cultural del Centro Regional en el “Plan de Desarrollo Nacional Equilibrado a Cinco Años”) en línea con los esfuerzos locales, incluido el Plan de Unidad del Distrito de Jeonju.

Enfoque y proceso

El gobierno de la ciudad hizo un esfuerzo significativo para solicitar las opiniones de los residentes y tratar de encontrar un consenso entre un grupo diverso de partes interesadas. Con muchos años de prueba y error, el gobierno y la comunidad local llegaron a un consenso sobre las necesidades de preservación del área.



PROYECTO DE CIUDAD DE LA CULTURA TRADICIONAL DE JEONJU, COREA DEL SUR

Crédito fotográfico: Organización de turismo de Corea

A simple vista: cronología

900s	1920s – 1930s	1977	1995
Jeonju se convierte en la “capital espiritual” de la Dinastía Joseon. La gente en Jeonju comienza a construir el muro defensivo de la ciudad y muchos pueblos se forman naturalmente alrededor de la ciudad. Estos pueblos fueron el comienzo de la actual Aldea de Hanok.	Más de 800 casas tradicionales coreanas llamadas “Hanok” son construidas. También se construyeron varios recursos históricos y culturales ubicados en el pueblo, incluidos Gyonggijeon, Omokdae, Hyanggyo y la iglesia de Jeongdong.	La Aldea de Hanok Jeonju fue designada como Distrito de Conservación Hanok. Esto desencadena un período de despoblación y disminución económica en el área, con un éxodo de los residentes de la Aldea a los suburbios en respuesta a las estrictas regulaciones de construcción y desarrollo.	La designación del área como un Distrito de Conservación se elimina siguiendo la petición de los residentes locales. Sin embargo, este alojamiento de las restricciones en el área lleva a la destrucción del paisaje urbano tradicional, lo que hace surgir la necesidad de invertir en el valor cultural de la Aldea de Hanok.
1999-2000	2007	2010	2012
Con la adopción del sistema de autonomía local en Corea en la década de 1990, la ciudad de Jeonju prioriza las políticas centradas en los recursos culturales tradicionales para estimular la economía local en respuesta a la rápida industrialización y el crecimiento que tiene lugar en el resto del país. En 1999 se estableció el plan básico de la Aldea de Hanok, y en 2000 se estableció un plan de unidad de distrito.	Se lanza el Proyecto de la Ciudad de Orientación Cultural Tradicional de Jeonju y se establece el Consejo de Conservación de la Aldea de Hanok.	Jeonju es designada como una “ciudad lenta”, en reconocimiento a los “esfuerzos de la ciudad por preservar las tradiciones y la naturaleza” ^{44 45} .	Jeonju es designada como Ciudad Creativa de la Gastronomía de la UNESCO por su alta calidad en la comida tradicional coreana y las industrias alimentarias.

⁴⁴ Bae, H., 2018. Jeonju Hanok Village, part of slow cities network, is a top tourist draw, The Straits Times.

⁴⁵ Cittaslow, South Korea's Jeonju Recertifies As Cittaslow, International Network of Cities Where Living Is Good

Contexto: ¿por qué se consideró importante esta inversión?

Las oportunidades que la intervención intentó aprovechar

Con el desarrollo económico dirigido por el gobierno y la subsiguiente urbanización, Jeonju se ha convertido en una de las principales ciudades de Corea del Sur. Sin embargo, la falta de infraestructura industrial había alejado a Jeonju de la rápida industrialización y del crecimiento económico más amplio que tenía lugar en el resto de Corea del Sur. Esto obligó a la ciudad de Jeonju a encontrar formas y estrategias alternativas para promover el desarrollo económico local. Con la adopción de un sistema de autonomía local en Corea en la década de 1990, Jeonju priorizó sus políticas basadas en los recursos culturales tradicionales para superar la falta de infraestructura industrial. Jeonju reconoció el valor de la cultura tradicional por su condición de ciudad histórica y realizó esfuerzos para vincular las políticas culturales con el desarrollo local. Además, la selección de Jeonju como una de las ciudades anfitrionas para la Copa del Mundo de 2002 provocó la necesidad de catalizar el desarrollo en la ciudad, con la expectativa de que el paisaje único de la Aldea de Hanok podría diferenciar a la ciudad

de otras ciudades anfitrionas en un esfuerzo para impulsar el turismo durante el evento.

Desafíos y barreras que la intervención tuvo que abordar

- Infraestructura del área local: deterioro económico y despoblación luego de la designación del área como área de conservación; seguido por amenazas a edificios históricos después de la eliminación del estado de conservación del área. Los derechos de propiedad de los residentes chocaron con la necesidad de preservar la cultura tradicional, lo que generó un importante debate sobre las políticas sobre cultura tradicional dentro de la comunidad local y dio lugar a una serie de políticas que protegerían los derechos de propiedad de los residentes y al mismo tiempo preservarían los edificios tradicionales.
- Infraestructura histórica e importancia: más de 800 casas tradicionales coreanas llamadas "Hanok" que se construyen principalmente en las décadas de 1920 y 1930 como una de las viviendas urbanas de Jeonju.

Proceso: entorno favorable

La reinversión en la Aldea de Hanok se alinea con dos iniciativas centrales del gobierno coreano: el Plan de Desarrollo Nacional Equilibrado a Cinco Años y el Proyecto de la Ciudad del Centro Regional. Reconociendo la gravedad del desequilibrio regional en toda Corea, el Plan de Desarrollo tuvo como objetivo equilibrar mejor la actividad económica y el apoyo en todo el país, mientras que el Proyecto de Ciudad Cultural fue un esfuerzo liderado por el Ministerio de Cultura, Deportes y Turismo centrado en la inversión en seis centros regionales para actividad cultural (Gwangju, Busan, Jeonju, Gyeongju, Gongju y Buyeo, 2004). El proyecto de la Ciudad de la Cultura Tradicional de Jeonju fue presentado e iniciado por el municipio de Jeonju para conservar los Hanok de la ciudad y mantener la identidad de la zona como una "ciudad tradicional". El gobierno de la ciudad estableció pautas

básicas de diseño y un plan de unidad de distrito para conservar y revitalizar el área, el cual estableció una "zona de cultura tradicional" como una de las cuatro zonas distintivas. Si bien la iniciativa fue impulsada principalmente por el gobierno de la ciudad, se realizaron una serie de audiencias públicas y debates abiertos para entender la opinión pública sobre la regeneración de la Aldea de Hanok. Para preservar los Hanok tradicionales, el municipio estableció una ordenanza en 2002 para apoyar su adaptación. El programa subsidió tanto el costo de reparación de los Hanok individuales que se deterioraron (cubriendo hasta dos tercios del costo) como la reconstrucción de edificios que no se alineaban con el paisaje urbano. Los Hanok a lo largo de la calle principal de la Aldea de Hanok en Jeonju también pudieron recibir fondos para apoyar los costos de construcción de cercas, jardinería y otras actividades de mejora del paisaje.

PROYECTO DE CIUDAD DE LA CULTURA TRADICIONAL DE JEONJU, COREA DEL SUR

Crédito fotográfico: Organización de turismo de Corea

Proceso: enfoque

Debido a que era una zona residencial al comienzo del Proyecto de la Ciudad de la Cultura Tradicional, la mayoría de los Hanok son de propiedad privada. Algunos de los edificios cercanos a la calle principal se han vendido o alquilado a organizaciones que promueven la cultura tradicional (por ejemplo, artesanía tradicional, ceremonias del té) o pequeñas empresas. Expertos locales y organizaciones culturales y artísticas plantearon inicialmente la necesidad y posibilidad de desarrollo local a través de la cultura tradicional. Los grupos de expertos enfatizaron el uso de los recursos culturales tradicionales para ayudar a los residentes locales a identificar su valor, fortalecer la identidad local y mejorar el desarrollo local⁴⁶.

El objetivo del proyecto es promover el desarrollo sostenible a través de la revitalización de la cultura tradicional. Para hacerlo, la ciudad identifica activamente los recursos culturales y ofrece oportunidades de capacitación para que los residentes

locales desarrollen sus conocimientos. La ciudad también tiene como objetivo crear diversos modelos de negocios con respecto a los recursos culturales para que puedan generar más empleos y se esfuerza por crear un modelo de política cultural que se centre en la reparación y renovación de las instalaciones existentes.

Al principio, el proyecto estaba liderado principalmente por el gobierno y algunos expertos locales, pero cuando comenzó a ver resultados positivos y comenzó a atraer más residentes, el Consejo de Conservación de la Aldea de Hanok se organizó para administrar dicho proyecto de manera proactiva. El Consejo está compuesto por tres grupos principales de partes interesadas: funcionarios gubernamentales responsables de los procesos administrativos; expertos que llevan a cabo consulta y evaluación de proyectos en la Aldea; y residentes locales que participan en actividades generales y en la gestión de la conservación del área.

Insumos y resultados: ¿qué se invirtió y qué se entregó?

- Inversión financiera total: Se habrá gastado aproximadamente US\$1,4 billones (aproximadamente 1,6768 Jo-KRW) en el proyecto entre 2006 y 2025.

- Fuentes de inversión: los proyectos fueron liderados por fondos públicos del gobierno nacional (Ministerio de Cultura, Deportes y Turismo) (US\$490 millones), Gobierno de la Ciudad de Jeonju (US\$594 millones) e inversión privada (US\$400 millones).

- Restauración: conservación de la Aldea de Hanok mediante la preservación de los Hanok tradicionales. Mejoras a calles y callejones. Revitalización del mercado tradicional de Nambu con la creación de un "Mercado Nocturno Juvenil" con artistas y comerciantes locales jóvenes.

- Infraestructura no relacionada con la construcción: apoyo del Gobierno de la ciudad para el programa de festivales culturales, incluido el festival Jeonju Bibimbap y el festival internacional Sori. Actividades de mercadotecnia cultural para promover su imagen tradicional y cultural interna y externamente. Nueva programación centrada en la cultura tradicional de la Aldea de Hanok, incluida la artesanía tradicional y la caligrafía. Compromiso con la Red de Ciudades Creativas de la UNESCO a través de la designación de Jeonju como Ciudad de la Gastronomía, con planes de invertir otros 50 billones de KRW durante cuatro años para reforzar el sector culinario de Jeonju y participar en intercambios internacionales con otras ciudades de artesanía y gastronomía⁴⁷.

⁴⁶ Gwangho, C. (2016). *A Study on the Designation and Support of Cultural Cities*; Ju-Yong, K. et al (2017). *The Social and Economic Impact of the Urban Regeneration Project in Jeonju Hanok Village Area*; Seong-Deok, H. (2018). *Utilization of the Historical and Cultural Resources and Urban Regeneration of Jeonju City*.

⁴⁷ UNESCO Ciudad Creativa de la Gastronomía, *Jeonju 2012-2017 Monitoring Report*.

Impacto del proyecto

El Proyecto de la Ciudad de la Cultura Tradicional de Jeonju ha revitalizado con éxito la economía local, ha fortalecido la identidad de Jeonju como una ciudad reconocida mundialmente por la cultura y la cocina tradicional coreana, y ha mejorado la integración social dentro de la ciudad. El impacto económico directo del Proyecto Ciudad Tradicional de la Cultura de Jeonju se estima por la Universidad de Jeonju en alrededor de US\$40 millones anuales y el impacto económico indirecto en US\$130 millones por año. El número de establecimientos comerciales ha aumentado de 83 en 2005 a 366 en 2013, principalmente relacionados con

2017. En general, el mayor número de instalaciones y programas culturales tradicionales ha llevado a una mayor demanda de personas que trabajan en el campo de la cultura, en consecuencia, mejorando los beneficios económicos para los residentes locales.

Con el apoyo del gobierno, los Hanok de la aldea han sido bien conservados y las calles principales del área se han revitalizado. La aldea se ha vuelto cada vez más comercializada, lo que resulta en un aumento del valor de la tierra y menores niveles de privacidad para los residentes del área. La creciente popularidad de la Aldea de Hanok como destino para



experiencias gastronómicas y culturales. Estas empresas apoyan el empleo directo de 1.000 trabajadores y el empleo indirecto de 3.500 trabajadores (sin embargo, es difícil rastrear de dónde provienen los nuevos empleados y qué proporción de nuevos empleos son ocupados por residentes locales)⁴⁸.

También ha habido un aumento significativo del turismo en el área, de 1.3 millones de visitantes en 2008 a 11 millones en

visitantes ha creado nuevos desafíos relacionados con la congestión del tráfico, la falta de espacios de estacionamiento, los cambios abruptos en los estilos de vida locales y el daño al patrimonio cultural. Esto ha impactado negativamente en muchos de los residentes originales del área, llevando a que la población de la Aldea de Hanok haya disminuido constantemente durante la última década, de una población local de 2.333 en 2008 a 1.322 en 2014⁴⁹.

⁴⁸ Premio Internacional UCLG – Ciudad de México - Cultura 21 (2016). *Jeonju - Sustainable City Development through Traditional Culture Revitalization* and Ju-Yong, K. et al (2017), op cit

⁴⁹ Seonghwa, J. (2010). *A Study on the Urban Regeneration Performance of the Jeonju Hanok Village and Recommendation*.

REINO UNIDO

Barrio de las Joyas, BIRMINGHAM



BARRIO DE LAS JOYAS
BIRMINGHAM,
REINO UNIDO

Crédito fotográfico: Blue Monday

Factores claves del éxito

Contenido y componentes principales

- Restauración del área de "Golden Square" en el corazón del Barrio de las Joyas, aprovechando una combinación de fondos y el apoyo del Ayuntamiento, el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDR) de la Unión Europea y la planificación financiera.
- El Distrito para la Mejora de Negocios (DMN) del Barrio de las Joyas ha tenido éxito tanto en la gestión como en la programación proactiva del área a través de un festival anual, una guía de compras, una revista, un "equipo limpio", un recorrido artístico, flores de verano y decoraciones e iluminación navideñas.

Entorno favorable

Un equilibrio entre la protección del patrimonio y el levantamiento de restricciones para atraer inversiones en desarrollos de uso mixto; sensibilización sobre el carácter único del barrio.

Enfoque y proceso

- Crear e involucrar a organismos y foros locales con un gran interés en la regeneración y comercialización del área.
- Establecimiento del Formulario de Planificación del Fideicomiso de Desarrollo del Barrio de las Joyas en 2014 para reunir a empresas y residentes para redactar un Plan del Vecindario. El Foro del Barrio de las Joyas coordina las opiniones y aportes de los residentes a través de reuniones públicas regulares.



BARRIO DE LAS JOYAS
BIRMINGHAM,
REINO UNIDO

Crédito fotográfico: Anne-Marie Hayes

A simple vista: cronología

Siglo XVIII	Siglos XIX y XX	1940 - 60s	1960s - 1970s
Área fundada por primera vez en una calle rectangular alrededor de la Plaza de St. Paul.	La localidad es un centro de fabricación de joyas en el Reino Unido, especialmente durante el período de auge de la Primera Guerra Mundial. Nuevas fábricas y viviendas construidas para trabajadores locales.	Lento declive de la industria de la joyería debido a la competencia internacional (1965: 900 empresas - 2001: alrededor de 500 empresas). La nueva avenida de circunvalación corta al Barrio del centro de la ciudad e inhibe la expansión.	El Ayuntamiento compra 14.5 acres en el Barrio de las Joyas (BJ) para su reurbanización. Nueva fábrica completada en 1971 (The Big Peg), pero otros planes abandonados. Aparición de venta al por menor de joyas y renovación de imagen como "Barrio de las Joyas".
1998 - 1999	2000 - 2002	2002 - 2015	2018 - 2021
<i>Plan de Marco de Aldea Urbana</i> para crear "aldea urbana" de uso mixto. "La Aldea Urbana del Barrio de las Joyas, un Estudio Arquitectónico" de English Heritage destaca el patrimonio de la zona.	BJ designado como Área de Conservación, con 106 edificios listados. Plan de Administración para el Carácter del Área de Conservación de Carácter para proteger el patrimonio arquitectónico.	Planes y proyectos sucesivos para respaldar la reurbanización de BJ como una "aldea urbana", hacer crecer el sector creativo, convertirse en un área residencial deseable y desarrollarse como un destino turístico y de compras. Se forman el Fideicomiso de Desarrollo de BJ, el Foro de Planificación del Vecindario y el Distrito para la Mejora de Negocios (DMN).	Tres nuevas donaciones del Fondo de Loterías para el Patrimonio (FLP) otorgadas para proyectos locales de conservación. Planes de desarrollo privado en desarrollos residenciales y de uso mixto.

Contexto: ¿por qué se consideró importante esta inversión?

Las oportunidades que la intervención intentó aprovechar

Más allá de los desafíos para el Barrio de las Joyas (BJ) a mediados del siglo XX, el área también se ubicó en el contexto de una disminución general de la fortuna de Birmingham, debido a una disminución sustancial en la base industrial de la ciudad en las décadas de los 70s y 80s. En 1982, el desempleo en la ciudad era del 20% y Birmingham sufría una mala reputación como lugar para vivir y trabajar⁵⁰.

En términos de oportunidades, BJ continuó alojando una densa concentración de talleres de joyería, fábricas y comercio minorista, lo que lo convirtió en uno de los principales centros de joyería del país, dominado por un gran número de pequeñas empresas. Tiene un importante interés en el patrimonio industrial; por lo que es un área única a nivel nacional con el potencial de atraer visitantes y turistas. Como tal, la regeneración de BJ se vinculó con los planes de regeneración más amplios del Concejo Municipal de Birmingham (CMB), para transformar la ciudad en un “lugar de encuentro de Europa” y atraer a turistas y una fuerza laboral dinámica, calificada y más joven. Intentó hacerlo aumentando su capital cultural y centrándose en la creación de barrios

creativos, el desarrollo de industrias intensivas en conocimiento, el rejuvenecimiento de áreas de patrimonio e importancia cultural, y el aumento del número de residentes que viven en el centro de la ciudad. Con una ubicación central, un espacio asequible, edificios con un fuerte carácter y un patrimonio industrial único, el BJ presentó una ubicación obvia para una nueva área de “aldea urbana”, uniendo cuatro intereses: fabricación de joyas, espacio residencial, comercio minorista y gastronomía. Esto convirtió a BJ un atractivo entorno construido con importante interés patrimonial⁵¹.

Desafíos y barreras que la intervención tuvo que abordar

- Infraestructura del área local: declive industrial general de Birmingham y mala reputación como un lugar para vivir y trabajar. Mala conexión entre el BJ y el resto de la ciudad. A través de las regulaciones de planificación, existen restricciones estrictas de zonificación. Falta de espacio residencial.
- Retos del patrimonio: disminución de la fortuna de la industria de la joyería. Desmoronamiento de viviendas históricas.



BARRIO DE LAS JOYAS BIRMINGHAM, REINO UNIDO

Crédito fotográfico: Blue Monday

BARRIO DE LAS JOYAS BIRMINGHAM, REINO UNIDO

Crédito fotográfico: Blue Monday

Proceso: entorno favorable

El interés por la regeneración del Distrito se remonta a los años 1960s. Sin embargo, a lo largo de los años, gran parte de esto fue ad hoc y careció de dirección o agencia. Esto cambió a fines de la década de 1990s, basado en dos intervenciones clave.

En noviembre de 1998, se adoptó el *Plan de Marco de Aldea Urbana del Barrio de las Joyas* de US\$419 millones⁵² (£250 millones) para promover la regeneración en el área mediante la creación de un centro de uso mixto de negocios creativos, industria de la joyería y un espacio residencial significativamente mayor⁵³. También tuvo como objetivo mejorar las instalaciones locales, mejorar la calidad ambiental local y mejorar los enlaces entre el centro de la ciudad y el BJ. Las restricciones de planificación y uso de la tierra se relajaron para estimular la inversión en desarrollos de viviendas nuevas. Para implementar esto, se creó la Asociación de Regeneración de la Aldea Urbana del Barrio de las Joyas, que incluye al Ayuntamiento, una asociación local del Barrio de las Joyas, Advantage de West Midlands, la Escuela de Joyería de la Universidad de la Ciudad de Birmingham y otras partes interesadas.

También en 1998, English Heritage (EH) realizó una encuesta en el Distrito. El resultado es *La Aldea Urbana del Barrio de las Joyas de Birmingham. Un Estudio Arquitectónico de las Manufacturas de 1760-1999*, publicado en 2000, que destacó la importancia internacional del patrimonio industrial del BJ y sensibilizó sobre las presiones sobre su vivienda histórica⁵⁴.

Como resultado, se llegó a la conclusión de que el éxito del Plan de Aldea Urbana, particularmente en términos del desarrollo de nuevas unidades residenciales, podría representar una amenaza para el tejido histórico de las edificaciones y la capacidad del comercio de joyas para mantenerse enraizado en el área⁵⁵. En septiembre de 2000⁵⁶ se estableció una nueva Área de Conservación del Barrio de las Joyas para abordar estos desafíos de manera proactiva. El Ayuntamiento de Birmingham y English Heritage acordaron financiar conjuntamente un *Plan de Evaluación y Gestión del Carácter*⁵⁷, para preservar el carácter del Distrito y moderar el desarrollo residencial⁵⁸. El Plan de administración fue seguido en 2005 por la Guía de Diseño del Área de Conservación de BJ, que brinda orientación para que los desarrolladores y arquitectos ejecuten nuevas construcciones (o mejoras) en el BJ de manera que respondan con sensibilidad al carácter histórico y al contexto local del área⁵⁹.

Estos desarrollos se ubican dentro del contexto más amplio de la reinversión general de Birmingham, con una serie de proyectos emblemáticos de infraestructura y políticas en toda la ciudad. El Gran Plan de la Ciudad de Birmingham (2007) incluyó planes para que el Distrito crezca como un sector creativo, se convierta en un área residencial deseable y se desarrolle como un destino turístico y de compras especializado. El subsiguiente Gran Plan de la Ciudad 2010: Plan Maestro para el Centro de la Ciudad cubrió las áreas vacías o subutilizadas del BJ en un esfuerzo por ocuparlas y destacó la falta de espacio público.

⁵⁰ Pollard, J., 2004. “From Industrial District to ‘Urban Village’? Manufacturing Money and Consumption in Birmingham’s Jewellery Quarter”, *Urban Studies* Vol. 41. January.

⁵¹ Ibid.

⁵² Conversión de libras esterlinas a USD usando fxtop.com, basado en una tasa de conversión histórica del año relevante (1998).

⁵³ Ibid.

⁵⁴ English Heritage, 2000. *The Birmingham Jewellery Quarter Urban Village. An Architectural Survey of the Manufactures 1760-1999*.

⁵⁵ Pollard J., *op. cit.*

⁵⁶ Al juntar tres áreas de conservación locales existentes.

⁵⁷ Consejo de la Ciudad de Birmingham, 2002. *Jewellery Quarter Conservation Area Character Appraisal and Management Plan*, Departamento de Planeación del Consejo de la Ciudad de Birmingham

⁵⁸ Ibid. También ver Herbert, I. 2000. *Jewellery quarter protected from developers*, Independent

⁵⁹ Birmingham City Council & English Heritage West Midlands Region, 2005, *Jewellery Quarter Conservation Area Design Guide*



BARRIO DE LAS JOYAS BIRMINGHAM, REINO UNIDO

Crédito fotográfico: Blue Monday

Proceso: enfoque

En adición al Consejo de la Ciudad de Birmingham y el EH como partes interesadas de larga duración, otros actores locales han tenido papeles importantes de gobernanza dentro del desarrollo del Distrito.

En 2011, el Fideicomiso de Desarrollo del Barrio de las Joyas (FDBJ) se formó como una Compañía de Interés Comunitario para coordinar los diferentes brazos de regeneración existentes. Esta busca mejorar el BJ "en beneficio de todos los que viven, trabajan, aprenden dentro, invierten y visitan el área".

Desde 2012, FDBJ ha operado el Distrito para la Mejora de Negocios del Barrio de las Joyas (DMNBJ). La jurisdicción del DMN es mejorar el Distrito e incrementar la cantidad de transeúntes y la inversión interna a través de la creación de un ambiente más acogedor, mejorar las actividades de mercadeo y mejorar la conectividad con el centro de la ciudad. En 2017, las empresas votaron por un segundo mandato. Este planea continuar su trabajo para hacer que el BJ sea limpio, atractivo, ecológico y seguro, promoviendo el Barrio, manteniendo su patrimonio e incentivando la inversión interna⁶⁰.

⁶⁰ Jewellery Quarter BID, 2017. *2017-2022 Jewellery Quarter BID Renewal Proposal*.

⁶¹ Presentado por el Gobierno a través de la Ley de Localismo en 2011: un documento legal redactado por la comunidad, que contiene políticas de planificación que la Autoridad Local debe adoptar como parte del proceso de planificación local.

⁶² Jewellery Quarter BID, 2016. *The Jewellery Quarter Neighbourhood Plan, Shaping the future of the Jewellery Quarter*.

En 2014, el Consejo de la Ciudad de Birmingham designó el Área de Planificación de Vecindad del BJ, lo que llevó a la creación del Foro de Planificación de Vecindad del FDBJ. Está compuesto por empresas y residentes locales que están en proceso de redactar un Plan de Vecindario⁶¹ dedicado para el BJ, basado en una serie de sesiones para residentes y consultas con empresas. El Plan tiene como objetivo crear oportunidades para "negocios tradicionales y modernos" y proporcionar lugares para vivir "que los residentes quieren y necesitan", al: permitir que las empresas y los residentes vivan juntos con éxito; aumentar la calidad de los nuevos desarrollos y evitar el abandono; proteger el patrimonio de BJ; y facilitar proyectos para respaldar el crecimiento y la vitalidad del BJ (por ejemplo, accesibilidad, apoyo a la próxima generación de joyeros). El Plan se encuentra actualmente en fase de retroalimentación antes de ser enviado al Consejo⁶². El Foro de Vecindad del Barrio de las Joyas actúa como "la voz independiente de los residentes del Barrio de las Joyas" y organiza reuniones abiertas regulares para los residentes locales.

Insumos y resultados: ¿qué se invirtió y qué se entregó?

- Inversión financiera total: dada la variedad de políticas y planes sucesivos relacionados con el BJ, y la variedad de partes interesadas y actores involucrados, no existe información centralizada sobre la inversión general en el BJ. Se invirtieron US\$2,5 millones (£1,6 millones⁶³) en la restauración de Golden Square. El Fondo de Loterías para el Patrimonio (FLP) proporcionó US\$7,5 millones (£4,41 millones⁶⁴) desde 2010. Fondos de la Unión Europea por US\$2,4 millones (£1,5 millones⁶⁵) fueron para trabajos de restauración de edificios. Más de US\$2,4 millones (£2 millones⁶⁶) invertidos por el DMN durante su primer período 2012-2017.
- Fuentes de inversión: varias, incluido el Fondo de Loterías para el Patrimonio (FLP) y otros fideicomisos y fundaciones, el Ayuntamiento de Birmingham, el Fondo Europeo de Desarrollo Regional, la inversión privada, los impuestos comerciales al DMN.
- Restauración: restauración de "Golden Square", un área en el corazón del BJ rodeada de edificios listados, para crear una gran área de dominio público dentro del Distrito (2008 - 2015)⁶⁷. Restauración de numerosos edificios y sitios históricos en el Distrito (Newman Brothers Coffin Works, edificio de Birmingham Assay Office, el Museo Pen de Birmingham, el New Standard Works, Cementerio de Key Hill). Reutilización adaptativa del sitio de la fábrica de AE Harris en 320 apartamentos y 100.000 pies cuadrados de espacio comercial (incluida la restauración de dos edificios listados). Reurbanización del complejo histórico Kettleworks en el esquema de la Villa Urbana de St. George, creando 600 nuevas viviendas⁶⁸.
- Nuevas construcciones: remodelación de Newhall Square, que creó nuevos espacios de oficinas, 220 apartamentos y espacios públicos. Nuevo Metro de Midlands para unir más ampliamente a BJ con la ciudad.
- Infraestructura no relacionada con la construcción: programación y otra actividad llevada a cabo por el DMN, incluidos dos festivales de verano (incluido el Festival Anual del Distrito de la Joyería), programación navideña, días de Estudio Abierto, "senderos" designados (arte, patrimonio y cerveza). Establecimiento de una revista trimestral para promover el área en toda la ciudad y la región. Implementación de un equipo de limpieza dedicado de DMN. Mejoramiento de la calle Caroline.



BARRIO DE LAS JOYAS BIRMINGHAM, REINO UNIDO

Crédito fotográfico: Blue Monday

⁶³ Conversión de libras esterlinas a USD usando fxtop.com, basado en una tasa de conversión histórica del año relevante (2010).

⁶⁴ Conversión de libras esterlinas a USD usando fxtop.com, basado en una tasa de conversión histórica del año relevante (2010).

⁶⁵ Conversión de libras esterlinas a USD usando fxtop.com, basado en una tasa de conversión histórica del año relevante (2010).

⁶⁶ Conversión de libras esterlinas a USD usando fxtop.com, basado en una tasa de conversión histórica del año relevante (2017).

⁶⁷ JQ Marketing Ltd. *The Golden Square*.

⁶⁸ Jewellery Quarter BID (Jewellery Quarter: Life in the Quarter), 2013. *Listed Buildings*.

Impacto del proyecto

Desde el establecimiento del Plan de Marco de la Aldea Urbana y el Plan de Evaluación y Gestión del Carácter, las intervenciones en el BJ han tenido tres objetivos principales: conservar el patrimonio tangible e intangible del área; impulsar la industria de la joyería; y rejuvenecer y diversificar el área al atraer nuevos negocios y residentes. La mayoría de los esfuerzos se han dirigido a diversificar el área para que sea de uso mixto entre negocios, minoristas y residenciales. Las actividades de regeneración han tenido un impacto positivo en cada una de estas áreas. A través de la creación de un área de conservación de 95 hectáreas, se han enlistado más de 200 edificios⁶⁹, y muchos edificios históricos han sido restaurados desde estados de ruina o abandono. Este progreso de restauración de edificios continúa y, a su vez, atrae fondos continuos.

La industria de joyería local sigue siendo reconocida como crucial para el carácter único del Barrio, y el Barrio se promueve activamente como uno de los principales centros de joyería en el Reino Unido. Una encuesta de 2013 encontró que aproximadamente 2.544 personas en el Barrio trabajan en negocios relacionados con la joyería (esto es una cuarta parte de todos los empleos en el área)⁷⁰. Impulsada en gran medida por la actividad de las industrias creativas en el Barrio de las Joyas, Birmingham tiene una concentración de negocios de artesanía 10 veces más alta que el promedio nacional⁷¹.

Las mejoras en el ámbito público y el paisaje urbano del Barrio de las Joyas han estimulado una mayor actividad de desarrollo, con una serie de esquemas de propiedades de uso mixto y residenciales de varios millones de dólares actualmente en desarrollo. A partir de 2016, había 7.000 residentes en el Barrio,

y se espera que ese número aumente a 10.000 en los próximos cinco años⁷². Sin embargo, estos desarrollos, y en particular la proliferación de edificios residenciales y de oficinas impulsadas por la inversión privada, también han tenido algunas consecuencias negativas involuntarias. Si bien las restricciones de planificación continúan impidiendo que las unidades se transfieran directamente del negocio de joyerías a usos residenciales, el aumento del valor de la tierra representa un riesgo para el sector de joyería existente y puede significar que la industria que hace que el Barrio sea único “esté en peligro de ser desplazada”⁷³. Una encuesta realizada en el año 2016 con 27 empresas de joyería descubrió que el 85% de las empresas entrevistadas consideraban que las rentas y las tasas de negocios más altas representaban una seria amenaza para el Grupo de la Industria del Barrio de las

Joyas y el 69% identificó que ver el enfoque en el desarrollo residencial representa una amenaza para su viabilidad⁷⁴. Estos problemas se ven agravados por el hecho que, como lo resaltó un entrevistado para el estudio de caso, no hay una “voz” suficiente para la industria de joyería local ya que muchos de los joyeros más pequeños no están representados por el DMN, la percepción que el Concejo Municipal frecuentemente ignora sus responsabilidades como propietario, y la falta de algún organismo de la industria local. El entrevistado argumentó que es necesario encontrar nuevas formas para reunir a todos los participantes locales de una manera más cohesiva, a fin de garantizar que los intereses y las necesidades específicas de la industria de la joyería sean respaldados y protegidos⁷⁵, en particular, dado que la joyería es lo que hace que el Barrio sea único.

BARRIO DE LAS JOYAS BIRMINGHAM, REINO UNIDO

Crédito fotográfico: Amy Rose

⁶⁹ Jewellery Quarter BID (Jewellery Quarter: Life in the Quarter), 2013. *Listed Buildings*.

⁷⁰ Blackswan Land Limited, para el Consejo de la Ciudad de Birmingham, 2013. *Jewellery Quarter Property Market and Employment Study*, p.25.

⁷¹ BOP Consulting, para Greater Birmingham & Solihull LEP, 2017. *Mapping the creative economy of Greater Birmingham*, p.7.

⁷² Elkes, N., 2016. *Jewellery Quarter calls for its own city council ward*, Birmingham Post.

⁷³ Pollard J., op. cit.

⁷⁴ Fattorini G., McCabe, S., Nielsen, B., 2016, *Jewellery Quarter Industry Cluster Survey*, August-September 2016, IDEA Institute, Birmingham City University (for Neighbourhood Forum, Jewellery Quarter, Birmingham).

⁷⁵ Un problema que se necesita abordar es por ejemplo el entrenamiento de la siguiente generación de joyeros – la encuesta de 2016 encontró que “el 70% de los negocios estaban entrenando para el futuro, pero en números insuficientes para reemplazar a la industria” (Fattorini, G. et al. op. cit.).

SURÁFRICA

Distrito de Maboneng, JOHANNESBURGO



Factores claves del éxito

Contenido y componentes principales

- El énfasis en la marca y en la creación de una estética característica para el área por medio de la inversión en los diseñadores de proyecto de calidad y comisiones de artistas estableció una identidad visual fuerte para el nuevo vecindario.
- La inversión en el espacio público y el diseño de vías ayudó a cambiar las percepciones de la gente sobre el área y a unificarla, no solo como una serie de edificios remodelados, sino como un vecindario agradable y caminable donde la gente quiera vivir. Priorizar la programación cultural en Maboneng ha atraído gente al vecindario de manera exitosa y ha activado las calles en el área.
- El uso de la “permeabilidad” como un principio del diseño a través de las nuevas urbanizaciones, incluyendo aquellos que eran residenciales y comerciales, por medio de incentivar los usos en la planta baja de almacenes independientes y espacios culturales.
- El énfasis en traer el arte al espacio público ha incrementado el interés y la conciencia sobre el área. Ha contribuido al éxito de Maboneng que el área es ahora “muy visual” lo cual la convierte en un área atractiva para fotógrafos y redes sociales⁷⁶.

⁷⁶ Entrevistado

Entorno favorable

Haber logrado obtener una cantidad de dinero sustancial por medio del apoyo financiero privado para poder llevar a cabo todas las urbanizaciones necesarias –tanto a las edificaciones y a las áreas aledañas– y al mismo tiempo poder operar sin la burocracia relacionada con los proyectos liderados por el gobierno, les permitió desarrollar el área de manera rápida y lograr el crecimiento del proyecto a un alto estándar.

Enfoque y proceso

- El desarrollador inicial estableció una política de no permitir que franquicias o almacenes de cadena se establecieran en el área. Al tener almacenes que son exclusivos de las marcas independientes locales, el área ha adquirido una identidad singular y un carácter local.
- Involucrar a individuos y grupos destacados en las industrias creativas locales desde un principio como socios y arrendatarios ayudó a crear entusiasmo en el área lo cual facilitó el proceso de atraer nuevos negocios creativos.



DISTRITO DE MABONENG, JOHANNESBURGO, SURÁFRICA

Crédito fotográfico: Maboneng, Johannesburg, Gauteng, South Africa. | © Adamina / Flickr



A simple vista: cronología

1880s	Siglo XX	1980s	1990s - 2000s
Jeppetown (el área del cual Maboneng hace parte actualmente) se estableció como uno de los primeros suburbios de Johannesburgo con una población predominantemente blanca.	Lo que ahora se conoce como Maboneng era un lugar de actividad industrial ligera y de fábricas asociadas con la industria de diamantes de Suráfrica.	El proceso de desindustrialización llevó a que las bodegas se desocuparan y a que otras instalaciones en el área fueran abandonadas.	Después del final del apartheid, una combinación del incremento de las tasas de crimen y la reubicación de los negocios de la ciudad a los suburbios más seguros del norte llevaron a un comportamiento antisocial y a que ocupantes ilegales se tomen la infraestructura industrial abandonada.
2008	2009	2009 - a la fecha	2018
Un desarrollador joven, Jonathan Liebmann de Propertuity, tiene la idea de comenzar a reurbanizar el área acorde a distritos creativos exitosos en áreas postindustriales en ciudades norteamericanas y europeas.	Propertuity compra y reurbaniza una antigua bodega y la convierte en “Arts on Main” un nuevo centro cultural de usos múltiples que se convierte en el ancla del distrito y cataliza nuevos proyectos de desarrollo.	Con el apoyo de financiamiento privado nacional e internacional, Propertuity adquiere y reurbaniza aproximadamente 80 edificaciones para usos culturales, comerciales y residenciales y lleva a cabo mejoras en el ámbito público, la vida de calle y de seguridad en el área lo cual atrae a miles de nuevos residentes y trabajadores.	Propertuity, enfrentando retos financieros, deja de administrar la vecindad, y hay una transición de la gobernanza a la recién establecida Asociación Cívica de Maboneng.



Contexto: ¿por qué se consideró importante esta inversión?

Las oportunidades que la intervención intentó aprovechar

La planeación urbana de Johannesburgo ha sido caracterizada por la suburbanización y barrios cerrados con vida de calle limitada. En reacción a sus viajes a Nueva York y Londres a mediados de los 2000s, el desarrollador Jonathan Liebmann vio una oportunidad de traer una nueva tipología urbana a Johannesburgo, creando en el centro de la ciudad una vecindad caminable, de usos múltiples donde gente de diferentes perfiles en la ciudad pudieran juntarse. Él quería crear un espacio en el centro de la ciudad donde la gente pudiera vivir, trabajar y jugar en un ambiente seguro como reacción contra el aislamiento físico y social que ha definido a Johannesburgo.

Liebmann también vio el potencial de desarrollar distritos creativos dinámicos, como Shoreditch en Londres y Williamsburg en Brooklyn –ambos tuvieron un periodo considerable de desarrollo en los años 1990s– para impulsar el desarrollo económico local y ser un catalizador para el desarrollo de propiedades residenciales y comerciales adicionales. El vio como los distritos creativos se habían formado de

edificaciones previamente industriales, viendo el potencial en cambiar los usos de la infraestructura postindustrial abandonada y olvidada de Maboneng.

Desafíos y barreras que la intervención tuvo que abordar

- Infraestructura del área local: edificaciones abandonadas y en desuso. Altos niveles de criminalidad (robos de carros, robos generales) y comportamiento antisocial (venta y uso de drogas, ocupación ilegal de edificios abandonados). Poca o ninguna iluminación pública. Ningún terreno o espacio público existente. Vida de calle limitada.
- Desafíos sociales: percepción del área como peligrosa y hostil. La tendencia de la gente a quedarse en enclaves seguros y a no involucrarse en la esfera pública.
- Importancia histórica: limitada importancia histórica aparte de ser uno de los suburbios más antiguos de la ciudad. La arquitectura del área se caracteriza por “un grupo de edificios desgastados de varios pisos y bodegas descomunales”⁷⁷.

Proceso: enfoque

Propertuity fue el líder del proyecto desde su comienzo. La compañía tuvo la visión inicial, consiguió la financiación y lideró casi toda la reurbanización de los edificios iniciales y las mejoras en las calles.

Lo que eventualmente se convirtió en el desarrollo amplio del vecindario comenzó como una compra inicial y reurbanización de 4.500 metros cuadrados de oficinas de construcción y bodegas en desuso en un centro de artes de usos múltiples, con talleres de artistas, espacios de trabajo creativo y galerías. Liebmann logró que William Kentridge, uno de los más importantes artistas visuales de Suráfrica, así como el conocido empresario de arte David Krut fueran los primeros arrendatarios en el complejo lo cual llevó a que otros artistas importantes, estudios de diseño, negocios creativos y galerías ingresaran al área⁷⁸.

Cuando se desarrolló “Arts on Main”, Propertuity no tenía un plan preconcebido sobre cómo se desarrollaría más ampliamente el área, y las intervenciones subsecuentes se desarrollaron de manera orgánica según la necesidad⁷⁹. Muchas de las ideas sobre qué se necesitaba fueron basadas en la experiencia personal de Liebmann, quien era residente del área. Después del desarrollo del complejo “Arts on Main”, Propertuity se asoció con financiadores privados nacionales e internacionales y con el arquitecto Enrico Daffonchio para comprar y renovar una serie de estructuras industriales antiguas en el área y convertirlas en espacios culturales, residenciales, comerciales y de almacenes.

Proceso: entorno favorable

El gobierno local jugó un papel habilitante muy limitado en el desarrollo del proyecto. “Porque vivimos en una ciudad y en un país donde el gobierno no puede de manera adecuada proveer servicios gubernamentales, son los desarrolladores que deben hacer los espacios públicos atractivos”⁸⁰.

El financiamiento privado significativo, tanto nacional como internacional, jugó un papel crítico en habilitar el trabajo de Propertuity en las mejoras tanto del espacio público como de diseño de vías y en habilitar a Propertuity para continuar asociándose con famosos diseñadores en la reurbanización de propiedades en el área para usos culturales, comerciales y residenciales.

Mientras que el proyecto inicialmente fue liderado y administrado casi enteramente por el sector privado, Propertuity recientemente

tuvo que alejarse del proyecto debido a retos financieros, lo cual ha requerido que se introduzcan nuevas estructuras de gobernanza y administración. En junio de 2018, la Asociación Cívica de Maboneng –un grupo voluntario de representantes de negocios locales– fue establecido para asegurarse que los US\$24.000 (350.000 ZAR) por mes que cubren la seguridad y la limpieza, así también como el mercadeo y otras responsabilidades previamente manejadas por el desarrollador, continuaran siendo cubiertas. La Asociación Cívica de Maboneng ahora trabaja con la Administración de Espacios Urbanos, una compañía que administra siete Distritos de Mejoras de la Ciudad (DMCs) en Johannesburgo para asegurarse que se entreguen los servicios básicos del área.

⁷⁷ England, A. 2015. *The ‘Greenwich Village’ of downtown Johannesburg*, The Financial Times.

⁷⁸ Bahmann, D., Frenkel, J., 2012. *Renegotiating Space. Arts on Main, 44 Stanley + Johannesburg*, School of Architecture and Planning, University of the Witwatersrand.

⁷⁹ Entrevistado.

⁸⁰ Entrevistado.

DISTRITO DE MABONENG, JOHANNESBURGO, SURÁFRICA

Crédito fotográfico: Maboneng, Johannesburg, Gauteng, South Africa. | © Adamina / Flickr



Insumos y resultados: ¿qué se invirtió y qué se entregó?

- Inversión financiera total: estimada en US\$123 millones (1 billón de ZAR⁸¹), incluyendo los costos de compra y reurbanización de edificaciones en el área.
- Fuentes de inversión: el desarrollo inicial y la inversión para Maboneng provino casi totalmente de fuentes de financiamiento privado nacionales e internacionales, con apoyo menor del Gobierno de la ciudad a través de créditos tributarios. Más recientemente, negocios locales han pagado cuotas a la Asociación Cívica de Maboneng para cubrir los gastos de mantenimiento de la vecindad.
- Restauración: edificaciones abandonadas de industria ligera (bodegas y espacios de oficina) fueron compradas a una tasa nominal de US\$5.300 (50.000 ZAR⁸²) cada una y transformadas para usos culturales, comerciales y residenciales. Hubo mejoras en los andenes.
- Nuevas construcciones: se desarrollaron nuevas edificaciones comerciales y residenciales y están actualmente bajo construcción. Se establecieron nuevas áreas verdes públicas en el área. Nueva iluminación de calle y pública. Se sembraron árboles sobre Fox Street, la calle principal de Maboneng. La creación de un parque para patinar⁸³.
- Infraestructura no relacionada con la construcción: la introducción del sistema de monitoreo de seguridad CCTV, la seguridad y la limpieza recurrente. Propertuity inició una programación cultural –incluyendo eventos semanales regulares y eventos anuales de alto perfil– para atraer gente a Maboneng y cambiar percepciones del área⁸⁴. Arte público y obras de arte encargadas también fueron utilizadas de manera estratégica para edificios y desarrollos nuevos, así como también en áreas públicas. La infraestructura del área también ha sido utilizada, con columnas bajo los puentes lo cual permite que el área sea pintada por artistas.

Impacto del proyecto

Durante la última década, Maboneng ha evolucionado de “una ciudad fantasma abandonada con una reputación tenebrosa”⁸⁵ a una de las áreas creativas más destacadas del continente. El área ha recibido sustancial cobertura de medios de comunicación internacionales (BBC, Forbes, Vogue, Conde Nast Traveller, CNN, Bloomberg, Al Jazeera) identificándolo como uno de los vecindarios más “geniales” tanto en Johannesburg como en el mundo⁸⁶. El área ha progresado de tener virtualmente ningún residente cuando comenzó la reurbanización en 2009 a tener más de 10.000 residentes y 15.000 trabajadores previstos para el 2020. Una economía de turismo local fuerte en el área también ha surgido, con nuevos hostales, hoteles, y opciones de AirBnB que atienden a un creciente número de visitantes al año. La creciente popularidad de Maboneng como un lugar para vivir, trabajar y visitar ha llevado al alza de precios de las propiedades, con un crecimiento anual de entre 10-15% en precios de propiedades dentro del distrito (comparado a un promedio nacional de 6%). Mientras que

Maboneng tiene como intención ser un vecindario inclusivo, los costos de las propiedades en el área hacen que sea prohibitivamente costosa para aquellos que no son de la clase media. Algunos desarrolladores están creando vivienda asequible adicional en el área, pero su definición de asequibilidad (por ejemplo, unidades que se arriendan por US\$240, o 3.500 ZAR al mes) excluyen a muchos en la ciudad⁸⁷.

El éxito de Maboneng también ha llevado actualmente a una iniciativa de regeneración sustancial de aproximadamente US\$162 (2 billones de ZAR)⁸⁸ en el vecindario adyacente de Jewel City –una urbanización “enorme” de usos mixtos e ingresos mixtos de seis cuadras– que tiene como objetivo transformar un área en decadencia⁸⁹. Desde el desarrollo de Maboneng, la ciudad también ha visto mayor potencial de edificios industriales abandonados y sin uso existentes, y el alcalde los está facilitando a inversionistas y desarrolladores para desarrollar vivienda verdaderamente asequible (a una tasa de US\$55 a US\$135, o de 800 a 2.000 ZAR por mes)⁹⁰.

⁸¹ Conversión de rand surafricano a USD usando fxtop.com, basado en una tasa de conversión histórica del año relevante (2012)

⁸² Conversión de rand surafricano a USD usando fxtop.com, basado en una tasa de conversión histórica del año relevante (2009)

⁸³ Bahmann, D., Frenkel, J., *op. cit.*

⁸⁴ Gregory, J. 2016. Creative industries and urban regeneration – The Maboneng precinct, Johannesburg. *Local Economy*, Vol. 31(1–2) 158–171 (2015).

⁸⁵ Bainbridge, J. 2013. *Johannesburg's hip transformation*, BBC travel.

⁸⁶ Entrevistado.

⁸⁷ Ibid.

⁸⁸ Conversión de rand surafricano a USD usando fxtop.com, basado en una tasa de conversión histórica del año relevante (2018)

⁸⁹ de Villiers, J., 2018. *This is what the R2 billion Jewel City development on the seedier side of Joburg's CBD will look like*, Business Insider South Africa.

⁹⁰ Entrevistado.

ITALIA

Manifattura delle Arti (MdA), BOLONIA



Factores claves del éxito

Contenido y componentes principales

La presencia de organizaciones culturales ha mantenido el carácter ecléctico e interesante después de que terminó la inversión de la autoridad local. Se hizo un compromiso fuerte por parte de las comunidades y subcomunidades dentro de estas organizaciones.

Entorno favorable

- Juntar la reurbanización a una iniciativa importante a nivel de la ciudad (Capital Europea de la Cultura).
- Inversión e interés significativo del Consejo de la Ciudad en la etapa de regeneración.
- La habilidad para apalancar fondos de varios niveles de gobierno y fuentes públicas de financiamiento incluyendo fondos de la ciudad, el Gobierno regional y la Unión Europea.

Enfoque y proceso

- El Consejo de la Ciudad tuvo poderes principales de decisión, pero trabajó con la Universidad de Bolonia y el Gobierno regional de Emilia Romagna.
- La visión de la Manifattura delle Arti también tuvo como objetivo mejorar los servicios sociales para la población local. La consulta con los residentes locales se llevó a cabo, lo cual llevó a la creación del centro de investigación Laboratori di Quartiere enfocado en la participación y en la coproducción de políticas para Bolonia.

**MANIFATTURA
DELLE ARTI
(MdA), BOLONIA
ITALIA**

Crédito fotográfico: Bienvenido a Bolonia

A simple vista: cronología

Siglos XV - XIX	1883	Finales de Siglo XIX - 2ª Guerra Mundial	1970s - 1990s
El área es el centro mercantil y manufacturero de Bolonia, donde se encuentran el puerto y la red de canales de la ciudad.	Se desarrollaron edificaciones de fábricas basados en los diseños de arquitectos Priori y Buriani, incluyendo la Manifattura Tabacchi (Fábrica de Tabaco), un edificio llamado "Castellaccio", Mulino Tamburi (molino de papel) y Macello (matadero).	Se notan bajos estándares de higiene; disminución gradual de actividades industriales y deterioro del área, afectada negativamente por la planificación urbana de comienzos del siglo XX y los bombardeos de la 2ª Guerra Mundial.	El edificio abandonado de la Manifattura Tabacchi se conoce por ser un centro actividad de drogas ilícitas.
Desde 1996	2000	2003 - 2014	
La reconstrucción gradual bajo sucesivos gobiernos municipales, junto con la Universidad de Bolonia.	Bolonia es la Capital Europea de la Cultura (CEDC), lo cual tiene un efecto catalizador para el proyecto Manifattura delle Arti (MdA).	La inauguración del nuevo centro cultural "Manifattura delle Arti". Algunos trabajos de desarrollo continúan hasta 2014.	

Contexto: ¿por qué se consideró importante esta inversión?

Las oportunidades que la intervención intentó aprovechar

Manifattura delle Arti, con su reurbanización planificada a principio de los años 2000s, tuvo como objetivo catalizar la oportunidad y crear la ambición de regenerar esta área altamente degradada con una reputación de edificaciones abandonadas y uso de drogas, y de eliminar el entonces "infortunio" de su ubicación cerca del centro histórico de la ciudad. El área, que cubre más de 100.000 metros cuadrados, ofrece amplios espacios muy necesarios para las nuevas instalaciones de la Universidad de Bologna y para importantes recintos culturales locales incluyendo el Museo de Arte Moderno (MAMbo) y el archivo cinematográfico Cineteca di Bologna. La visión de la Manifattura delle Arti fue diseñada para combinar las nuevas

instituciones culturales y académicas del área con el establecimiento de mayor provisión de bienestar social para los residentes locales, en un intento por integrar el desarrollo con el barrio existente.

Desafíos y barreras que la intervención tuvo que abordar

- La infraestructura del área local: el área como "infortunio" cerca del centro histórico de la ciudad. Planeación urbana indolente de comienzos del siglo XX. La prevalencia local del tráfico y uso de drogas. Pobre higiene de los canales. Reducción gradual de las actividades del puerto industrial local⁹¹.
- Importancia histórica: edificaciones industriales desocupadas y descuidadas de tamaño substancial.

Proceso: entorno favorable

Hasta finales de los años 1980s, el área previamente de la Manifattura Tabacchi no fue incluida en la visión de gobiernos municipales sucesivos de la renovación y preservación urbana. Sin embargo, en esa época, los planes para la reurbanización del área de Manifattura fueron incluidos en documentos de planeación urbana de Consejos de la Ciudad sucesivos como una posible ubicación para un nuevo distrito académico y cultural, aunque el objetivo principal para el distrito cambió a través de los años con gobiernos municipales sucesivos. En el marco de Bologna 2000, Manifattura delle Arti es mencionada en particular como un nuevo destino turístico identificado en la ciudad, mientras que planes sucesivos priorizaron la mejora del área con los residentes locales, como principales beneficiarios y el mayor objetivo siendo la mejora de la calidad de vida en el área⁹².

La reurbanización encontró a su catalizador mayor en la solicitud y subsiguiente designación de Bologna como Capital Europea de la Cultura (CEDC) en 2000 y, su mezcla de patrimonio, cultura y academia fue una importante parte de la solicitud.

Los documentos de solicitud mencionaron que los temas centrales de la estrategia general de CEDC fueron aquellos de "conocimiento, tradición, movilidad, y comunicación" con un enfoque en cumplir con estos a través de un plan de múltiples años de nuevos grandes proyectos culturales. Estos incluyeron la regeneración de la Manifattura delle Arti como la reubicación y reapertura de la mayor biblioteca pública y centro cultural de la ciudad, la Sala Borsa, en el Palazzo d'Accursio.

Aunque algunos críticos argumentan que Bologna pudo haber instrumentalizado de manera más eficiente el estatus de CEDC para crear conciencia de la Manifattura delle Arti y para apalancar fondos privados⁹³, la regeneración del área desde este momento ha recibido amplia atención en estrategias culturales de ciudades sucesivas. Esto también encaja firmemente con un cambio más reciente en la gobernanza de la cultura en el área de Bologna, la cual se basa en distintos "distritos de cultura", conectando las actividades culturales llevadas a cabo en la ciudad con municipalidades y organizaciones culturales en la región circundante⁹⁴.

MANIFATTURA DELLE ARTI (MdA), BOLOGNA ITALIA

Crédito fotográfico: Bienvenido a Bologna

⁹¹ Capelli, E., 2010. *Dal Fiaccaocollo in via Rialto all'Aposa: Quando eravamo una piccola Venezia*, La Repubblica, sezione: Bologna.

⁹² Zan, L. et al. 2015. *Managing Cultural Heritage: An International Research Perspective*, Routledge.

⁹³ Zan, L.; Bonini Baraldi, S.; Onofri, F., 2013. *Capitali europee della cultura e politiche culturali. Riflessioni di lungo periodo sul caso Bologna 2000*, AEDON.

⁹⁴ Citta Metropolitana Di Bologna, *Distretti Culturali*.



Proceso: enfoque

El enfoque de la regeneración de la Manifattura delle Arti fue en mayor parte de arriba hacia abajo, liderada por el Consejo de la Ciudad, que tenía los principales poderes de decisión, en colaboración con la Universidad de Bologna y la región de Emilia Romagna. El diseño del proyecto comenzó como una competición pública en 1989⁹⁵, ganada por dos arquitectos, Aldo Rossi y Roberto Scannavini.

Otras partes interesadas fueron incorporadas e incluyeron organizaciones culturales que buscaban instalarse en el distrito, tales como el Museo de Arte Moderno (MAMbo) y el archivo cinematográfico Cineteca di Bologna (originalmente fundado en 1963 y transformado a una Fundación en 2012). También se incorporó Cassero, principal centro cultural para la comunidad LGBT de la ciudad de Bologna. La consulta además se llevó a cabo con residentes locales incorporada a las reuniones regulares de los barrios. Este método se llevó a cabo con más frecuencia en las etapas finales del desarrollo, con el establecimiento de un nuevo

centro enfocándose en la investigación, la participación y la coproducción de políticas urbanas en toda Bologna⁹⁶.

Este enfoque liderado por el Gobierno significó que los planes y objetivos del proyecto evolucionaran a medida que la responsabilidad del proyecto cambió entre una administración y otra, siguiendo cambios políticos del Consejo de la Ciudad⁹⁷. Como resultado, planes para las instituciones claves fueron adoptados, financiados y anunciados de manera inconsistente, con algunos proyectos siendo aprobados parcialmente, pospuestos, transformados o transferidos a diferentes ubicaciones⁹⁸. También se destaca que el proyecto se vio debilitado debido a "la falta de una actitud sistemática de planeación y de lógica en el manejo del proyecto, la falta de evaluaciones ex ante, la falta de evaluaciones económicas sistemáticas, incluyendo presupuestos o planes de negocios como componentes en el proceso de toma de decisiones, y la falta de atención a problemas organizacionales (contextos y límites administrativos)"⁹⁹.

⁹⁵ Concorso per il parco urbano del Porto Navile e della Manifattura tabacchi a Bologna, 1989.

⁹⁶ Centro Urbano y su fundación, *Fondazione Innovazione Urbana*, usan hoy en día una forma de democracia digital para co-planificar las políticas urbanas e inversiones de la ciudad

⁹⁷ 97 La competencia fue publicada en 1989, el proyecto comenzó en 1996, fue inaugurado en 2003 pero algunos de los trabajos de edificación fueron acabados en 2014. Entre 1989 and 2015, Bologna cambió de administración seis veces. https://it.wikipedia.org/wiki/Sindaci_di_Bologna

⁹⁸ Zan, L. et al., 2013.

⁹⁹ Zan, L. et al., 2015.

Insumos y resultados: ¿qué se invirtió y qué se entregó?

· Inversión financiera total: el costo de reurbanización fue de más de US\$681 millones (€500 millones)¹⁰⁰. Entre 2000 y 2010 el Consejo de la Ciudad invirtió un total de US\$30,9 millones (€30,8 millones¹⁰¹), con US\$11,3 (€10,8 millones¹⁰²) adicionales en 2003.

· Fuentes de inversión: los fondos para la reurbanización provinieron de la Ciudad de Bologna, el gobierno regional de Emilia Romagna, la Universidad de Bologna y la Unión Europea.

· Restauración: el edificio que antiguamente fue la Fábrica de Tabaco ahora aloja al archivo filmográfico de Cineteca; el antiguo molino de papel es la sede del Departamento de Filosofía y Comunicaciones de la Universidad; el antiguo matadero aloja al

teatro, la biblioteca y archivos de Cineteca así como también el espacio para estudios del Departamento de Música y Artes Escénicas de la Universidad; MAMbo está localizado en lo que era antiguamente una panadería municipal y la antigua edificación para almacenar sal aloja a la organización LGBT Cassero.

· Nuevas construcciones: 550 nuevos espacios de parqueo subterráneo, una guardería, un centro comunitario para ancianos, vivienda estudiantil, y vivienda municipal para gente de bajos recursos.

· Infraestructura no relacionada con la construcción: espacio verde recién diseñado. Programación cultural en curso proporcionó la organización en el distrito.

Impacto del proyecto

En términos generales, Manifattura delle Arti ha sido muy exitoso para la ciudad a pesar de los cambios en los objetivos y enfoques (basados en planes políticos de gobiernos municipales sucesivos) durante la década de desarrollo. Lo que previamente fue un complejo abandonado y lleno de crimen ha sido transformado en un núcleo para la cultura y la academia en el corazón de la ciudad, que aloja algunos de los recintos culturales más importantes y apreciados de Bologna. Adicionalmente, nuevas instalaciones sociales y comunitarias han sido creadas para la vecindad local y el nivel de uso de droga en el área ha disminuido considerablemente.

Sin embargo, Manifattura delle Arti aún tiene retos y críticas. Como es común en muchos proyectos de regeneración urbana, existen diferentes opiniones sobre que tan bien encaja el distrito con su entorno inmediato¹⁰³. Esta crítica se basa en particular en que se vendió una parte de la vivienda social a compañías privadas como parte del proceso de regeneración, lo cual obligó a la nueva construcción de vivienda social en el área después de presiones del

gobierno local, y la falta de atención prestada por los planificadores a los problemas y características de la población que vivía justo afuera de la Manifattura delle Arti. Como tal, "en vez de tener una presencia integrada de manera orgánica o disruptiva políticamente, este enclave urbano contribuye a intensificar las iniquidades, las cuales son típicas del capitalismo avanzado"¹⁰⁴.

En años recientes, las organizaciones culturales residentes han recibido menos apoyo financiero de la ciudad, ya que esta se ha enfocado en otras prioridades¹⁰⁵. Aun así, las organizaciones culturales de MdA han logrado crear un ecosistema local fuerte que continúa hoy en día solidificando el éxito y el conocimiento del área¹⁰⁶. Festivales como el Gender Bender (organizado por Cassero), BiograFilm y secciones del Festival de Cine Ritrovato se llevan a cabo allí todos los años, lo cual atrae audiencias locales, nacionales e internacionales a proyecciones cinematográficas, presentaciones, y puestos de comida al aire libre.

¹⁰⁰ Conversión de Euro a USD usando fxtop.com, basado en una tasa de conversión histórica del año relevante (2005).

¹⁰¹ Conversión de Euro a USD usando fxtop.com, basado en una tasa de conversión histórica del año relevante (2000).

¹⁰² Conversión de Euro a USD usando fxtop.com, basado en una tasa de conversión histórica del año relevante (2003).

¹⁰³ Aiello, G., 2011. From Wound to Enclave: The Visual-Material Performance of Urban Renewal in Bologna's Manifattura delle Arti, *Western Journal of Communication*, Vol 75, 2011.

¹⁰⁴ Aiello, G.; Branà, V., 2012. *Bologna*.

¹⁰⁵ Entrevistado.

¹⁰⁶ Entrevistado.

ESPAÑA

Mercado de Santa Caterina, BARCELONA



MERCADO DE
SANTA CATERINA,
BARCELONA
ESPAÑA

Crédito fotográfico: © Mercats de Barcelona

Factores claves del éxito

Entorno favorable

- El Gobierno de la ciudad vio que la inversión en los mercados de Barcelona traía beneficios tanto sociales como económicos. Esta inversión fue clave en la estrategia más amplia del Gobierno de la ciudad de reforzar el carácter mediterráneo al acercar los servicios a las personas.
- Al inicio, se estableció la organización dedicada a los mercados (IMMB). La estructura de gobernanza reunió a todos los partidos políticos, el Gobierno local y los comerciantes del mercado.
- Santa Caterina no se desarrolló en forma aislada, sino que fue la etapa final de una inversión más amplia de US\$1,48 billones en el distrito de Ciutat Vella, que a su vez se vinculó con la exitosa experiencia de Barcelona como anfitrión los Juegos Olímpicos de 1992. Esto financió nuevos espacios públicos, viviendas públicas, mejoras en las calles para priorizar a los

peatones, más de 40 nuevas instalaciones públicas y la renovación de dos mercados más en el distrito.

Enfoque y proceso

- Las acciones propuestas se basaron en datos recopilados sobre las condiciones de los edificios y los hábitos de compra en la ciudad.
- La naturaleza exacta de las acciones se configuró a través de la participación y la negociación detallada con los operadores del mercado.
- Las responsabilidades que pueden beneficiarse de estar centralizadas (por ejemplo, la regulación y la planificación estratégica) se asignaron a IMMB, mientras que las responsabilidades que se realizan de mejor manera a nivel local se asignaron a mercados individuales (por ejemplo, presupuestos, mantenimiento de edificios, comercialización y promoción).



MERCADO DE
SANTA CATERINA,
BARCELONA
ESPAÑA

Crédito fotográfico: © Mercats de Barcelona

A simple vista: cronología

1844 - 1848	1970s - 1990s	1992 - 1993	1993
Construcción del mercado de Santa Caterina en el sitio de la necrópolis romana y la iglesia gótica del siglo XII, con 532 puestos de mercado en el año 1865.	El número de puestos en los mercados de Barcelona disminuye (aumentando la competencia con los supermercados) a alrededor de 100.	Instituto Municipal de Mercados de Barcelona (IMMB) creado por el Ayuntamiento. IMMB realiza estudios de todos los mercados.	IMMB y el Gobierno municipal establecen un modelo para gestionar la restauración de todos los mercados de Barcelona.
1997 - 2005	2005	2018	
Cierre, investigación arqueológica, restauración y renovación del mercado de Santa Caterina y el espacio público aledaño.	Reapertura del mercado de Santa Caterina con 59 puestos de comida, restaurante, supermercado, espacio para eventos, nueva plaza pública y wifi.	Más de 220.000 visitas por mes, se mantiene el número de puestos en el mercado.	



MERCADO DE
SANTA CATERINA,
BARCELONA
ESPAÑA

Crédito fotográfico: © Mercats de Barcelona

Contexto: ¿por qué se consideró importante esta inversión?

Las oportunidades que la intervención intentó aprovechar

La red de mercados de Barcelona es una parte vital de la identidad arquitectónica, cultural y social de la ciudad, y juega un papel importante en la economía local.

Los barrios de la ciudad giran en torno a sus mercados, y Santa Caterina es un ejemplo temprano. En total, hay 39 mercados de alimentos en la ciudad y nadie está a más de diez minutos a pie de uno de ellos, lo que los convierte en centros sociales y económicos. Sin embargo, en la década de 1980, la cantidad de personas que tenían puestos en los mercados se redujo debido a la competencia con los nuevos supermercados, y los edificios del mercado se estaban deteriorando. Esto se produjo en el contexto de una población cada vez más reducida y envejecida en Cuitat Vella, ya que las empresas se fueron del centro de la ciudad hacia nuevos distritos y las personas jóvenes las siguieron.

La inversión en Santa Caterina y otros mercados de la ciudad fue parte de la estrategia de Barcelona para desarrollarse como una ciudad "con carácter mediterráneo", lo cual significa "acercar los servicios a las personas

en un tejido urbano que favorece las relaciones humanas"¹⁰⁷. Además, Agustí Colom, Director de Comercio del Ayuntamiento, declaró que "el gasto en mercados es probablemente una de las inversiones con mayor retorno, tanto económica como socialmente", ya que "el mercado genera negocios, es un punto de atracción, pero es también un nexo social"¹⁰⁸.

Desafíos y barreras que la intervención tuvo que abordar

- Infraestructura del área local: falta de espacio público para que las personas se muevan a través del área o se reúnan. Falta de espacio para estacionamiento.
- Infraestructura de mercado: entrega inadecuada e ineficiente. Carga y eliminación de residuos. Ninguna conectividad a internet.
- Importancia histórica: la compleja historia del sitio del mercado requirió costosas y largas investigaciones arqueológicas.

Proceso: entorno favorable

El Consejo Municipal de Barcelona estableció el Instituto Municipal de Mercados de Barcelona (IMMB) en 1993 para integrar la administración, regulación, promoción y desarrollo futuro de los mercados de Barcelona en un solo organismo. La misión del IMMB incluye modernizar la infraestructura y los servicios del mercado. Su junta de gobierno incluye representantes de todos los partidos políticos, autoridades locales y comerciantes del mercado. El Concejo Municipal se reserva el derecho de aprobar la apertura y el cierre de cualquiera de los mercados de la ciudad, las modificaciones importantes en los edificios del mercado y el nombramiento de los oficiales de IMMB. Los mercados individuales mantienen el control de sus propios presupuestos y cuentan con un director que representa los intereses de los operadores del mercado en el IMMB. Los propios edificios del mercado siguen siendo propiedad del Gobierno de la ciudad.

A través de los aportes y el consenso de los comerciantes del mercado, IMMB desarrolló la Herramienta de Remodelación de Barcelona¹⁰⁹ para estructurar el proceso de renovación de los mercados de la ciudad. Incluía los siguientes pasos:

- Restauración del valor arquitectónico del edificio y sus características artísticas,

con diseño realizado por un arquitecto de Barcelona de renombre internacional, Enric Miralles.

- Redefinir la combinación de tiendas (mezcla comercial), adaptarla para que sea comercialmente sostenible e introducir nuevos operadores para completar la oferta.
- Trasladar la logística del mercado bajo tierra, creando espacios para estacionamiento y bahías de descarga donde sea posible.
- Compromiso medioambiental, incluida la recogida de residuos.
- Promover los mercados a través de campañas comerciales de mercadeo y comunicación y difundiendo el contenido de los medios propios de los mercados.

IMMB también realizó una evaluación de todos los mercados de Barcelona, considerando el estado de los edificios del mercado, el número de puestos, las tasas de cierre, la calidad de la oferta, los hábitos de compra y la satisfacción. Esto dio lugar a una clasificación que daba prioridad a los mercados con mayor necesidad de intervención, siendo Santa Caterina uno de ellos.

¹⁰⁷ *Municipal Market Plan* (2008 – 2011). Ajuntament de Barcelona.

¹⁰⁸ Burgen, S. (2018). 'Sant Antoni brings life': Barcelona celebrates £70m market revamp. *The Guardian*

¹⁰⁹ *Remodelling: Mercats de Barcelona*. Ajuntament de Barcelona.

Proceso: enfoque

IMMB llevó a cabo una evaluación de viabilidad comercial de Santa Caterina, analizando la demanda y el poder de compra de la población local para definir la futura combinación del mercado en términos de productos vendidos.

El proyecto de mejora del mercado de Santa Caterina fue aprobado por primera vez por el Departamento de Urbanismo en el Concejo Municipal, después de consultar con representantes de los 10 distritos de la ciudad. El enfoque de restauración y el proceso fueron luego liderados por IMMB y la asociación de comerciantes del mercado de Santa Caterina. Esto incluía acordar una contribución a los costos de restauración (por metro cuadrado) de cada titular de puesto que deseara permanecer en el mercado.

Insumos y resultados: ¿qué se invirtió y qué se entregó?

- Inversión financiera total: US\$15,8 millones (€17 millones de euros¹¹⁰).
- Fuentes de inversión: presupuesto del gobierno municipal; venta de nuevos contratos para negocios comerciales dentro del edificio de mercado renovado; contribución de los comerciantes del mercado (US\$1.600 por metro cuadrado ocupado).
- Restauración: tres de las cuatro fachadas retenidas, instalación de nuevos techos (tejas de colores que representan las frutas y hortalizas vendidas, creadas por un reconocido ceramista y respaldadas por un nuevo marco de acero y madera).
- Nuevas construcciones: nuevo espacio público (plaza Joan Capri) frente de la entrada principal al mercado, espacio

IMMB y la asociación de comerciantes licitaron los contratos para el diseño arquitectónico y las obras de construcción requeridas para Santa Caterina.

La gestión continua del mercado está a cargo de su director, quien es nombrado por el Concejo Municipal e informa al IMMB. El director coordina la Asociación Administrativa de Comerciantes del Mercado de Santa Caterina, a la que todos los comerciantes del mercado están obligados a unirse. La Asociación y el director son responsables de la gestión diaria del mercado, incluida su gestión financiera, comercialización y promoción, seguridad, limpieza y mantenimiento de edificios.

multifuncional para eventos bajo techo, espacios para seis tiendas no alimentarias a lo largo de fachadas de edificios de mercado, dos bloques de viviendas sociales de bajo costo para personas de la tercera edad (total de 59 viviendas), estacionamiento subterráneo para camiones que abastecen al mercado y espacio para 250 automóviles, depósito de desechos orgánicos para el mercado mismo y para los distritos más amplios de Santa Caterina y La Ribera.

· Infraestructura no relacionada con la construcción: cobertura wifi y computadoras instaladas para que los comerciantes puedan ofrecer compras en línea, transacciones con tarjetas; eventos y actividades organizadas por comerciantes del mercado, ya sea en la plaza pública o en el espacio para eventos bajo techo.



Impacto del proyecto

Este proyecto “tenía como objetivo transformar la ciudad a través de la transformación de los mercados”¹¹¹. No se han realizado estudios sobre el impacto económico del mercado en la economía local o en los empleos, pero IMMB considera que el propio mercado funciona con éxito. Cuenta con 2,64 millones de visitantes al año y en los 13 años desde su reapertura, no ha habido más cierres de puestos en el mercado. En todo el mercado se abrieron nuevos negocios en locales comerciales que antes estaban vacíos, las calles aledañas están más animadas y mejor iluminadas, lo que mejora la seguridad.

Existen datos disponibles sobre el impacto económico de los mercados de Barcelona en total. Juntos, tienen un volumen de negocios de entre US\$1,1 billones y US\$1,25 billones¹¹² y emplean a unas 7.500 personas¹¹³. Representan entre el 30% y el 35% de la participación del mercado de los alimentos frescos vendidos en Barcelona¹¹⁴ y el 10% de la actividad comercial de la ciudad en general¹¹⁵. También ha habido un beneficio directo para la comunidad local debido a las 59 nuevas unidades de vivienda de bajo costo para personas mayores, así como un nuevo espacio público y un mejor tratamiento de desechos.

¹¹⁰ Conversión de Euro a USD usando fxtop.com, basado en una tasa de conversión histórica del año relevante (2001).

¹¹¹ Entrevistado.

¹¹² *Direct economic impact of Barcelona's Network of Municipal Markets*. Ajuntament de Barcelona.

¹¹³ Margolies, J. (2014). In Barcelona, Making the Markets Fresh Again. New York Times.

¹¹⁴ *Direct economic impact of Barcelona's Network of Municipal Markets*. Ajuntament de Barcelona.

¹¹⁵ Margolies, J. (2014). In Barcelona, Making the Markets Fresh Again. New York Times.

COLOMBIA

Centro de Desarrollo Cultural Moravia, MEDELLÍN



Factores claves del éxito

Contenido y componentes principales

Reurbanización integral con desarrollo de escuelas, instalaciones deportivas, centro de salud y mejoras en las calles. También se llevó a cabo la provisión de ciclismo, lo que ayudó a reubicar y renovar la imagen de Moravia como un lugar para visitar.

Entorno favorable

- La Ley de Ordenamiento Territorial de 1997 estableció el papel social y público de la planificación urbana, involucrando la participación cívica democrática en la formulación de políticas públicas urbanas.
- Plan Parcial para el Mejoramiento Integral del Barrio de Moravia (que abarca el periodo 2004-2011) lanzado como parte del Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de Medellín.
- En Colombia hay una contribución salarial de los trabajadores del 4% a un fondo de compensación familiar, que luego complementa las políticas gubernamentales de desarrollo social, educación y salud, entre otras. El Centro Cultural de Moravia forma parte de este esquema a través de la participación de Comfenalco (Fondo de Compensación Familiar) como socio clave en el proyecto.

Enfoque y proceso

- Enfoque colaborativo, trabajando estrechamente con redes territoriales y con organizaciones comunitarias para dar forma al diseño de proyectos.
- Una estrategia de internacionalización atrajo visitantes del exterior y ayudó a dar visibilidad al proyecto y a mejorar la imagen del área.
- El contenido de los programas culturales aborda las necesidades, los intereses y los "recuerdos vivos" de los residentes locales, y los espacios de edificación permanecen abiertos a la comunidad. El enfoque flexible de la programación, en lugar de tener fórmulas fijas o métodos rígidos, permite a CDCM ajustar, innovar y experimentar cuando las actividades "no funcionan".



CENTRO DE DESARROLLO CULTURAL MORAVIA, MEDELLÍN COLOMBIA

Crédito fotográfico: CDCM

A simple vista: cronología

1950s	1960s	1970 - 1983	1990s
América Latina tuvo un gran proceso de migración del campo a la ciudad, generando un grave déficit de vivienda. Los asentamientos informales se multiplicaron y las respuestas de la política urbana oscilan entre los desalojos violentos, los traslados negociados y el apoyo a la vivienda social. Moravia es un ejemplo de tales casos ¹¹⁶ .	Ocupación de terrenos vacíos entre las estaciones de tranvía y ferrocarril en el área de Moravia y el surgimiento de asentamientos informales ¹¹⁷ .	Moravia funciona como el vertedero municipal y un barrio de propia construcción, que alberga a 17.000 personas en condiciones extremadamente precarias. Se declara una emergencia sanitaria.	El alto nivel de violencia urbana y pobreza aísla al barrio de Moravia del resto de la ciudad. Contexto general de crisis institucional y conflicto armado.
2003	2004	2006	2008
Con la llegada del alcalde Sergio Fajardo, se realizan alianzas público-privadas en la planificación urbana, centrándose en Moravia como un área estratégica de intervención.	La Alcaldía lanza el Plan Parcial para el Mejoramiento Integral del Barrio de Moravia (que abarca el periodo 2004-2011) como parte del Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de Medellín.	Edificio emblemático diseñado por el aclamado arquitecto Rogelio Salmons. Comienza la construcción del nuevo centro cultural.	Recuperación ambiental de la zona. Se abre el Centro de Desarrollo Cultural Moravia. Asociación con un Fondo de Compensación Familiar y compromiso con líderes de la comunidad.
2016 - 2018	CDCM fue adjudicado para ejecutar una campaña de sensibilización ambiental. Capacitación de líderes comunitarios para desarrollar el turismo comunitario en Moravia. CDCM celebra su décimo aniversario.		

¹¹⁶ Alzate Quintero, G. A. (2014) 'The Urban Intervention in Old Municipal Landfill of Medellín: An Ineffective Response to State Neglect (1977-1986)', Estudios Políticos, available online: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-51672014000100010.

¹¹⁷ Sanchez, N. E. M. and Rivera Montoya, M. V. (2009) "Experiencia de Planificación en Perspectiva del Diálogo de Saberes: Barrio Moravia, Municipio de Medellín, Colombia, Suramérica", Actas del Habitat, 1 (1), pp. 28-32.



CENTRO DE DESARROLLO CULTURAL MORAVIA, MEDELLÍN COLOMBIA

Crédito fotográfico: CDCM

Contexto: ¿por qué se consideró importante esta inversión?

Las oportunidades que la intervención intentó aprovechar

El Centro de Desarrollo Cultural Moravia (CDCM) es un centro cultural ubicado en un vecindario informal de Moravia, una zona periférica pero estratégica en el noreste de Medellín que está conectada al centro histórico de la ciudad a través del Eje Carabobo, un corredor cultural de importantes centros comerciales y edificios de patrimonio. La ocupación informal de Moravia comenzó en la década de 1960 en las tierras vacías que quedaban entre las estaciones de tranvía y ferrocarril, como resultado de la migración de las áreas rurales, pero también de la violencia política en Colombia. En primer lugar, se desarrollaron tres asentamientos informales principales, luego surgieron otros cinco, todos viviendo en condiciones extremadamente precarias, sin servicios públicos, sin salud, educación y empleo, con aglomeración y resistiéndose a la represión y los desalojos de la policía. Moravia comenzó a albergar un vertedero informal, que en 1977 se convirtió en el relleno municipal hasta 1984, cuando se cerró debido a una emergencia sanitaria y contaminación en la zona. En 1990, Moravia se convirtió en un área de la "intervención especial" del estado. Posteriormente se lanzó un plan público para el mejoramiento urbano, que reubicó a las familias lejos del basurero tóxico. Cuando se cerró el vertedero municipal, 17.000 personas vivían en Moravia, en 2015 su población era de alrededor de 40.651¹¹⁸. En 2006, Moravia fue declarada "zona de calamidad pública" debido a la degradación ambiental, la emisión de gases tóxicos y la inestabilidad del suelo.

En 2004, se encontró que Moravia tenía una tasa de desempleo del 67%; informalidad

del 88%; analfabetismo del 8% y que el 98% de la población recibió menos del salario mínimo legal por mes. La mayor parte de la población vivía en la economía informal, ofreciendo servicios y trabajando con el comercio¹¹⁹. La administración municipal establecida entre 2003 y 2007 movilizó apoyo intersectorial para desarrollar estrategias para la regeneración del vecindario informal de Moravia en vista de su emergencia ambiental. En este contexto, el CDCM se desarrolló con el objetivo de resolver el déficit en infraestructura cultural, promover la inclusión social (especialmente entre los grupos vulnerables de la clase trabajadora) y reposicionar la ciudad de manera estratégica. Los proyectos de este tipo de "urbanismo social" han buscado reinventar la imagen de Medellín de una ciudad violenta vinculada al narcotráfico y al conflicto armado en un centro creativo e innovador.

Desafíos y barreras que la intervención tuvo que abordar

- Infraestructura del área local: Moravia era un área con grandes desafíos ambientales, habiendo sido el vertedero municipal durante 13 años, incluidas las inundaciones recurrentes. Asentamientos informales no planificados y precarios. El costo y la complejidad de abordar problemas ambientales o de infraestructura a gran escala en el sitio y sus alrededores.
- Retos sociales: retos sociales con alta vulnerabilidad. Al haber albergado asentamientos informales sin servicios públicos (salud, educación y empleo), aglomeración y contaminación, el área necesitaba apoyo.



CENTRO DE DESARROLLO CULTURAL MORAVIA, MEDELLÍN COLOMBIA

Crédito fotográfico: CDCM

Proceso: entorno favorable

A fines de la década de 1990, la Secretaría Municipal de Planificación lanzó Planes Parciales como herramientas estratégicas para la regeneración urbana en la ciudad. Entre 2003 y 2007, bajo la Alcaldía de Fajardo, estos planes atrajeron más atención e inversión. Se lanzó un Plan Parcial para el Mejoramiento Integral del Barrio de Moravia para el periodo 2004-2011 (en línea con la Ley 388 de 1997; el Acuerdo 62 de 1999 y el Decreto 1212 de 2000) como un elemento más amplio del Plan de Ordenamiento Territorial (POT) en Medellín. El POT desarrolló un enfoque estratégico destinado a mejorar las condiciones de vida y el medio ambiente del vecindario y ofrecer igualdad de oportunidades para el desarrollo socioeconómico.

Las alianzas público-privadas durante este periodo también permitieron cambios de infraestructura en la ciudad. El Plan Parcial se desarrolló en colaboración con una variedad de actores: la Universidad Nacional de Colombia,

los Acuerdos Urbanos, los grupos comunitarios de Moravia que estuvieron involucrados a través de un proceso participativo y un equipo técnico de la administración municipal de la ciudad y con la cooperación de otras agencias de desarrollo¹²⁰. El CDCM se desarrolló en este momento con autonomía para formular su propia agenda cultural y educativa. A través de esta agenda, el Centro ha desarrollado planes de acción en colaboración con actores públicos y privados en diferentes áreas, como la educación artística, el apoyo a la lectura y la escritura, el trabajo de memoria local, la creación de conocimiento, proyectos creativos y eventos culturales. Desde el inicio de sus actividades, el Centro puso en práctica un plan de internacionalización para atraer y retener la inversión extranjera a fin de desarrollar actividades y proyectos específicos.

¹¹⁸ Zapata, G., 2015. En Moravia, el morro de basura hoy es el mejor jardín de la ciudad. El Colombiano.

¹¹⁹ Sánchez, N.; Montoya, M., 2009. Experiencia de planificación en perspectiva del diálogo desaberes. Actas del habitat popular.

¹²⁰ Alcaldía de Medellín, Departamento Administrativo de Planeación, *Presentación*.



CENTRO DE DESARROLLO CULTURAL MORAVIA, MEDELLÍN COLOMBIA

Crédito fotográfico: CDCM

Proceso: enfoque

Se estableció una asociación público-privada para el CDCM. La administración del Centro Cultural está bajo la Alcaldía de Medellín a través de la Secretaría de Cultura Ciudadana y Comfenalco Antioquia (Fondo de Compensación Familiar). Comfenalco es una entidad social, parte del sistema de seguridad social colombiano, donde los trabajadores contribuyen con el 4% del salario a un fondo de compensación. Parte de los recursos de las cajas de ahorro están dedicados a complementar las políticas gubernamentales para el desarrollo social. Moravia forma parte de los fondos obligatorios de estos recursos. La alianza ha estado operando durante los últimos 10 años, pasando por tres administraciones gubernamentales diferentes. Una fundación anónima financió el edificio, y el Secretario de Cultura, junto con Comfenalco, diseñó el modelo de gestión, la visión y las actividades del centro. Socios nacionales e internacionales también han proporcionado apoyo financiero y técnico para actividades específicas.

Al inicio del proyecto, la mayoría de los recursos financieros fueron proporcionados

por la Alcaldía y Comfenalco contribuyó con sus conocimientos y algunos recursos financieros (inicialmente el 24% y ahora el 30% del proyecto). Una nueva regulación nacional exige que un mínimo del 30% de los recursos se transfiera a proyectos de este tipo. Como resultado, para 2019 el CDCM recibió el equivalente de US\$850.000. Comfenalco también ha proporcionado un equipo de 18 personas, y su departamento cultural ofrece apoyo técnico a CDCM.

Un enfoque que incentivó la participación de la comunidad permitió que CDCM incorporara las ideas de los residentes locales en la agenda y el programa cultural del centro. Se realizó un trabajo colaborativo junto con la red cultural de Moravia, que comenzó con la participación de líderes comunitarios establecidos, quienes participaron en la construcción conceptual de las estrategias del centro. Hoy en día, la red se ha expandido para incluir a 60 grupos culturales en la comunidad y ha sido renombrada como "red cultural de Comuna 4". El CDCM trabaja con ellos, junto con otros colectivos y comités.

Insumos y resultados: ¿qué se invirtió y qué se entregó?

- Inversión financiera total: entre 2008 y 2012, Comfenalco contribuyó aproximadamente US\$1,34 millones (COP\$2,75 billones¹²¹) a CDCM y la Alcaldía aproximadamente US\$3.17 millones (COP\$6,5 billones¹²²) que cubren 1.846.572 usuarios¹²³.
- La construcción del centro cultural se estimó en 4.700 millones de pesos colombianos, provistos por una fundación anónima. En términos de inversión, el 70% de los costos de funcionamiento de CDCM están cubiertos por la Alcaldía para actividades y programas, y el 30% es proporcionado por Comfenalco para gastos administrativos, incluidos salarios, y servicios públicos y legales asociados con la operación del Centro Cultural.
- Como una iniciativa más amplia, el Ministerio de Medio Ambiente (entre 2005-2012) invirtió aproximadamente US\$6.300 (COP\$12,7 millones¹²⁴) para la recuperación ambiental de Moravia¹²⁵. También se realizaron inversiones para reubicar a los residentes locales que vivían en el área donde se construyó el Centro. Las fuentes de inversión financiera fueron una alianza público-privada entre la Alcaldía de Medellín y un Fondo de Compensación Familiar (Comfenalco Antioquia), así como una fundación anónima.
- Restauración: descontaminación de terrenos y técnicas de manejo de terrenos contaminados en Moravia para su recuperación ambiental. El Centro comenzó con un proyecto de "memoria en vivo", que salvaguardó el patrimonio intangible existente en la zona: un crisol de culturas (afro, indígenas, campesinos e hispanos) que da forma al contenido de las actividades y eventos culturales.
- Nuevas construcciones: edificio emblemático "abierto" y de alta calidad (1.700 metros cuadrados) con plaza pública, diseñado por el aclamado arquitecto Rogelio Salmona (completado por Marco Aurelio Montes Botero) para el Centro Cultural. Cuenta con un auditorio con capacidad para 300 personas, 25 salas insonorizadas para la práctica musical, espacio para exposiciones, salón de baile, aulas y salas de usos múltiples, una escuela de música sinfónica, un laboratorio audiovisual y un área de talleres de artes visuales. Se creó un nuevo jardín, el más grande de la ciudad, con 50.000 plantas diversas. En el área se construyeron nuevos espacios públicos y calles, junto con nuevas escuelas, instalaciones deportivas y un centro de salud.
- Infraestructura no relacionada con la construcción: actividades comunitarias culturales y artísticas que se ofrecen a través de la música, la danza, el teatro, las artes visuales y el cine, como educación cívica y capacitación ciudadana, con actividades específicas para la diversidad cultural, el empoderamiento de género, el respeto por las comunidades locales afrocolombianas e indígenas y por los grupos LGBT. Se ha establecido un plan para compartir bicicletas en el área para abordar los problemas de movilidad que estaban afectando el acceso al CDCM.

¹²¹ Conversión de pesos colombianos a USD usando fxtop.com, basado en una tasa de conversión histórica del año relevante (2010).

¹²² Conversión de pesos colombianos a USD usando fxtop.com, basado en una tasa de conversión histórica del año relevante (2010).

¹²³ Municipio de Medellín (2012). *LA CASA DE TODOS: La experiencia de la transformación cultural en Medellín desde el Centro de Desarrollo Cultural de Moravia*.

¹²⁴ Conversión de pesos colombianos a USD usando fxtop.com, basado en una tasa de conversión histórica del año relevante (2008).

¹²⁵ Ospina Zapata, G. (2015). *En Moravia, el morro de basura hoy es el mejor jardín de la ciudad*. El Colombiano.

Impacto del proyecto

El CDCM fue una respuesta directa y un compromiso con el problema ambiental que históricamente ha afectado y marcado a Moravia a través de la capacitación comunitaria, las actividades artísticas y los talleres centrados en la conciencia ambiental. El CDCM ha generado impactos sociales, ambientales, culturales y, en cierta medida, económicos. Socialmente, el edificio público funciona como un facilitador del espacio público, revitalización urbana e integración social, generando encuentros sociales particularmente con niños y jóvenes.

En promedio, el CDCM recibe 300.000 visitas por año; 2.800 personas se han inscrito en los 60 cursos de capacitación, además de las 1,300 actividades (artísticas, culturales y servicios comunitarios) que se ofrecen cada año. El Centro Cultural ha mejorado las percepciones de Moravia y se ha convertido en un recurso visible en el circuito cultural de la ciudad aumentando la circulación de personas en la zona, a pesar de los problemas de acceso al centro de la ciudad (en automóvil o autobús) debido a las calles estrechas. El impacto ambiental ha sido importante, considerando que Moravia solía ser un basurero que luego se convirtió en un lugar cultural de diseño de alta calidad en un asentamiento informal.

En 2008, cuando se inauguró el Centro Cultural, se revitalizaron las plazas públicas del vecindario y se embellecieron las fachadas de los edificios. El acceso al área se mejoró recientemente a través de una iniciativa "Laboratorio Urbano Medellín-Berlín". Culturalmente, CDCM ha fortalecido una red de colectivos culturales y se ha constituido como un nuevo puerto de entrada al vecindario –un espacio de reunión y de tránsito público–. Además, el centro de negocios, ciencia e innovación Ruta N ha abierto sus puertas en un área conectada con CDCM, a través de un corredor cultural como parte de Medellín Innovation, un proyecto de revitalización urbana destinado a hacer de Medellín un "centro mundial de innovación". Los vínculos de la economía creativa con tales centros han comenzado a ser explorados. El vecindario de Moravia ahora es visitado por 3.000 turistas por año, lo que presenta al vecindario un nuevo potencial económico. Se han iniciado algunas iniciativas de turismo comunitario en el área que involucran la capacitación de líderes comunitarios para posicionar a Moravia como un destino turístico.



BRASIL

Porto Digital,
RECIFE

Factores claves del éxito

Contenido y componentes principales

Las empresas que están ubicadas dentro de Porto Digital están muy comprometidas con el proyecto y colaboran regularmente con la CAPD para llevar a cabo mejoras regulares al Parque.

Entorno favorable

- El interés existente y el diálogo a través de sectores entre el gobierno, la comunidad de negocios, la academia y las colaboraciones en el sector tecnológico crearon un fuerte trabajo preliminar para lo que eventualmente se convirtió en Porto Digital.
- La habilidad de demostrar el carácter colectivo del patrimonio cultural a través de un “enfoque de administración compartida” y despertar conciencia y compromiso del público en general.
- Las políticas locales puestas en marcha –incluyendo los incentivos tributarios para los negocios ubicados en Porto Digital y los incentivos para los negocios para llevar a cabo una restauración y reurbanización de las edificaciones de patrimonio del área– fueron exitosas tanto en mejorar la calidad física del área como en atraer arrendatarios¹²⁶.
- Las empresas estuvieron inclinadas a ubicarse en el área en particular debido a las externalidades positivas del proyecto, y a los muchos programas de apoyo organizados por Porto Digital.

¹²⁶ La exención de impuestos de la tierra (IPTU) por un periodo de cinco a 10 años incentivó a las empresas a reubicarse en el área, mientras que la naturaleza permanente de Impuesto de Servicio (ISS) actúa como un incentivo fiscal para mantenerse en el área ya que compensa otros costos (por ejemplo, altos costos de oficina).

¹²⁷ La mayoría del personal trabajo solamente para el Centro Administrativo de Porto Digital; algunos también enseñan en universidades locales.

Enfoque y proceso

- Las colaboraciones de varios sectores han sido críticas para el éxito de Porto Digital.
- Tener un equipo fuerte dentro de la organización con habilidades para recaudación de fondos, administración de proyectos y la entrega de programas, y la habilidad de diseñar, implementar y monitorear bien los proyectos¹²⁷.
- A través de su modelo de negocios y las fuentes diversas de ingresos apoyadas por socios de los sectores público y privado, Porto Digital es financieramente sostenible y capaz de operar de una manera que no depende enteramente de los fondos públicos, (particularmente en una época de austeridad y cortes de impuestos). Esto les ha dado mayor libertad en determinar, diseñar y entregar la actividad que ellos creen más efectiva y apropiada sin necesitar la aprobación de instituciones públicas.
- Después de un comienzo desafiante, CAPD ha desarrollado una relación de trabajo cercana con IPHAN, el Instituto Nacional de Patrimonio Histórico, volviéndose más hábil en el proceso operativo dentro de los requerimientos de los edificios históricos. Esta colaboración se ha vuelto tan fuerte que IPHAN ahora consulta con Porto Digital sobre los desarrollos y nuevas políticas y procesos.

A simple vista: cronología

Siglo XVII	1990s	1998 - 2000	2000
Se establece el Puerto como parte de la ocupación holandesa.	La crisis de los 1990s lleva a un “éxodo de profesionales” de Recife a Río, Sao Paulo y el exterior.	El gobierno, el sector privado y el sector académico se unen para enfocarse en las mejoras económicas del Estado. Comienzan discusiones relacionadas con diferentes modelos de parques tecnológicos alrededor del mundo, lo cual creó la idea de Porto Digital.	El gobierno local decide usar el dinero de la venta/privatización de su agencia de electricidad para financiar la creación de Porto Digital.
2000 - 2003	2001	2009 - 2010	2018
La restauración de las primeras edificaciones en el área (CESAR, Apolo 181, el edificio del Secretariado de Ciencia y Tecnología) se llevan a cabo y se instala la infraestructura de la fibra óptica.	Se crea la organización Centro Administrativo de Porto Digital (CAPD) para fomentar el desarrollo del área, diseñar proyectos y administrar políticas públicas para apoyar el desarrollo del ecosistema local creativo y tecnológico.	Porto Digital amplía su enfoque de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para incluir más ampliamente a la industria creativa, con un enfoque en cinco segmentos claves: juegos digitales, contenido audiovisual, música, diseño y fotografía.	La presencia de más de 300 negocios en el Parque. Más de 17 edificaciones históricas son restauradas por el CAPD en un área de 84.000 metros cuadrados.



PORTO DIGITAL,
RECIFE
BRASIL

Crédito fotográfico: Beto Oliveira/Porto Digital



PORTO DIGITAL, RECIFE BRASIL

Crédito fotográfico: Archive/Porto Digital

Contexto: ¿por qué se consideró importante esta inversión?

Las oportunidades que la intervención intentó aprovechar

A partir de los 1990s, un sector de TIC surgió en Recife, con colaboraciones informales intersectoriales entre el sector académico, el gobierno y la comunidad de negocios asociándose para estimular su desarrollo. Al mismo tiempo, la ciudad comenzó a sufrir un “éxodo de profesionales” de talento y negocios con “la partida de capital humano calificado en el área de la tecnología para trabajar en otros estados e inclusive fuera del país”.

Con un influjo de capital de la venta de la agencia estatal de electricidad, el gobierno de Recife vio la oportunidad de crear una fuerte presencia física del sector tecnológico en la ciudad estableciendo una agrupación o clúster más formal para la innovación y el espíritu emprendedor. Aunque la universidad fue considerada como una posible ubicación, la Ciudad consideró prometedor el sitio donde ahora se encuentra Porto Digital dada su ubicación central y el potencial para “regenerar el tejido histórico urbano desocupado y degradado”. Pero hubo un desafío inicial para la Ciudad en atraer empresas al área debido a su imagen

¹²⁸ Entrevistado.

¹²⁹ Entrevistado.

como un sitio abandonado y en deterioro. “La ciudad había querido atraer empresas al lugar, pero estas no venían porque no era un destino atractivo así que la ciudad optó por promover una revitalización física del área”¹²⁸.

Desafíos y barreras que la intervención tuvo que abordar

- Infraestructura del área local: edificaciones históricas desocupadas y en desuso, comodidades existentes limitadas (por ejemplo, comestibles, cafés y gimnasios), pocos transeúntes, la percepción del área como “degradada y peligrosa”, mecanismos de diseño para participar y atraer negocios al área.
- Importancia histórica: el hecho de que el área sea listada como patrimonio protegido por el Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (El Instituto de Patrimonio Nacional, IPHAN) creó un obstáculo para aquellos que querían renovar edificaciones existentes o desarrollar nuevos edificios e infraestructura, por ejemplo, debido a las complejidades de la recuperación y preservación del patrimonio histórico urbano local¹²⁹.



PORTO DIGITAL, RECIFE BRASIL

Crédito fotográfico: Felipe Lima/Porto Digital

Proceso: entorno favorable

El establecimiento de Porto Digital vino a continuación del interés por parte del gobierno local en promulgar políticas públicas para fomentar la economía de innovación y el conocimiento. “Para crear una agrupación global basada en el desarrollo de software y los servicios de información de tecnología y para regenerar el tejido urbano desocupado, degradado e histórico, el Sector de Negocios, la Academia y el Gobierno se juntaron, iniciando el Parque Tecnológico Porto Digital”¹³⁰.

La ciudad puso en marcha una serie de deducciones de impuestos y otros incentivos para atraer negocios al área y promover la remodelación de las edificaciones del área histórica:

- Una reducción permanente del impuesto de servicio (ISS) dada por el Ayuntamiento de Recife provee una asistencia de 60% (de 5% a 2%) para la economía creativa y empresas de TIC en Porto Digital.

¹³⁰ Porto Digital Prospectus, 2018.

¹³¹ Prefeitura do Recife. *Incentivos Fiscais a Empresas do Porto Digital*.

Proceso: enfoque

En 2002, la organización sin ánimo de lucro Centro Administrativo de Porto Digital (CAPD) fue establecida para administrar el parque tecnológico y llevar a cabo actividades para atraer inversión y negocios a la región. CAPD recibió una certificación del Gobierno Estatal de Pernambuco y el Ayuntamiento de Recife como una "organización social", habilitándola a desarrollar y promulgar políticas públicas no exclusivas, implementando programas para aumentar el espíritu emprendedor, incrementar el número de trabajos en el área y estimular el comercio entre las empresas de Porto Digital y empresas internacionales. La estructura de gobernanza de CAPD es liderada por un presidente, un personal dedicado de 79 empleados y un consejo administrativo de 10 representantes de la comunidad de negocios. Además, participa la comunidad académica y de investigación, y el sector público, quienes "[toman] las decisiones de la estrategia general de desarrollo, incluyendo planes de desarrollo urbano y la administración de la innovación". Esto incluye el desarrollo de planes operativos a tres años, un plan estratégico a 10 años y una visión estratégica de Porto Digital a 20 años. Al comienzo del desarrollo de Porto Digital, un consultor fue contratado y una investigación fue llevada a cabo para entender si el Parque era viable, cómo funcionaría el Parque, cómo abordar las necesidades de la ciudad, y cómo trabajarían con el sector académico y la comunidad de negocios. También se llevaron a cabo una serie de ejercicios para

determinar el punto de referencia, visitando otras aglomeraciones de innovación nacional e internacional para aprender lecciones. CAPD ha sido exitoso en volverse financieramente autosostenible, con solo el apoyo limitado de financiamiento público de los gobiernos municipales y estatales. Ha logrado generar 70% de sus propios costos de plataforma diversificando sus fuentes de ingresos, incluyendo ingresos generados arrendando sitios en el parque, ingresos de programas, y a través de recaudación activa de fondos con empresas privadas y organizaciones becantes. El trabajo en colaboración es una parte fundamental de cómo opera Porto Digital, tanto para mejorar el ambiente físico y animar el Parque, como para desarrollar nuevos proyectos que atraigan nuevos negocios y beneficios a los arrendatarios existentes. Las colaboraciones con otras organizaciones incluyen el desarrollo de una estrategia de movilidad para Porto Digital, incentivando el uso compartido de bicicletas y automóviles. Cada dos años, la organización lleva a cabo una encuesta de las empresas dentro de Porto Digital para entender sus necesidades, logros, y sucesos para lograr sus objetivos de negocios. Con esa información, la organización luego recaudó fondos y diseñó proyectos para ofrecer cursos, entrenamiento y otros programas acordes, con toda la programación subsidiada por todas las empresas que son parte de la comunidad de Porto Digital ¹³².

Insumos y resultados: ¿qué se invirtió y qué se entregó?

· Inversión Financiera Total: en general, aproximadamente US\$125 millones (R\$218 millones¹³³) recibidos de diferentes fuentes (gobierno federal, municipal y del estado de Pernambuco, y patrocinios) hasta 2018. De estos, US\$8,9 millones¹³⁴ del gobierno del Estado de Pernambuco, incluyendo US\$6 millones de la privatización de la compañía eléctrica del Estado de Pernambuco y unos US\$2,7 millones adicionales invertidos en 2017.

· Fuentes de inversión: fondos de la privatización de la compañía de electricidad del Estado de Pernambuco, el Gobierno Estatal de Pernambuco, el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, el Banco Nacional para el Desarrollo Económico y Social (BNDES), el patrocinio privado.

· Restauración: diecisiete proyectos de regeneración de edificaciones históricas fueron llevadas a cabo por CAPD.



PORTO DIGITAL, RECIFE BRASIL

Crédito fotográfico: Beto Oliveira/Porto Digital

· Infraestructura no relacionada con la construcción: 9 kilómetros de infraestructura de fibra óptica fueron instalados. La introducción de un sistema de bicicletas compartidas. CAPD escoge las comodidades que los arrendatarios y negocios locales quieren

o necesitan, por ejemplo, convenciendo a restaurantes, almacenes, gimnasios y otros servicios a situarse dentro de Porto Digital. Entrenamiento y cursos educacionales programados tanto para las empresas dentro del Parque como para la comunidad aledaña.

Impacto del proyecto

Desde su comienzo en 2000, Porto Digital se estableció como una aglomeración importante de innovación importante a nivel local, nacional e internacional. El Parque ha crecido de manera estable de dos empresas en 2000 a 300 hoy (con un ingreso combinado de aproximadamente US\$460 millones en 2018), con empresas que abarcan las industrias creativas y digitales, incluyendo educación, informática, tecnología móvil, movilidad urbana, fotografía, diseño, moda, sonido y música, juegos y desarrollo de múltiples medios. Estas empresas son una gama de negocios emergentes locales a empresas multinacionales de categoría "Fortune 500" como Accenture, Uber e IBM. Más de 9.000 estudiantes y profesionales han recibido entrenamiento a través de la programación de CAPD. Hay hoy en día tres incubadoras y aceleradoras de negocios que operan como parte de Porto Digital, que promueven el desarrollo de empresas emergentes en la ciudad. CAPD opera actualmente más de 40 proyectos y colaboraciones con un valor de US\$47 millones incluyendo colaboraciones internacionales con la Unión Europea y el Consejo Británico.

Más de 17 edificaciones industriales históricas cubriendo un área de 84.000 metros cuadrados han sido renovadas acorde a los estándares del Instituto Nacional de Patrimonio (IPHAN). Esto le ganó al proyecto el Premio Rodrigo Melo Franco de Andrade a la "Excelencia en el Manejo Compartido del Patrimonio Cultural"¹³⁵ en 2018, premiando la naturaleza compartida del enfoque a la renovación urbana de Porto Digital, trabajando en cercana cooperación con gobierno, negocios privados, las organizaciones no gubernamentales y la universidad. Con el éxito y notabilidad de Porto Digital en aumento también ha habido un incremento en los precios de las propiedades, con el costo por metro cuadrado en el área creciendo a un 4% anual. Encontrar maneras para integrar e incluir a la comunidad de residentes de los alrededores continúa siendo un desafío para Porto Digital. Los empleados dentro del área identifican como un "desafío enorme" el atraer a trabajadores de la comunidad local, particularmente la Comunidad de Pilar, con 700 personas bajo la línea de pobreza. CAPD continúa poniendo a prueba soluciones para abordar esta problemática incluyendo programas de entrenamiento a la medida para mujeres.

¹³² Entrevistado

¹³³ Conversión de reais brasileiros a USD usando fxtop.com, basado en una tasa de conversión histórica del año relevante (2010).

¹³⁴ Conversiones de reais brasileiros a USD usando fxtop.com, basadas en tasas de conversión históricas de los años relevantes.

¹³⁵ El Premio Rodrigo Melo Franco de Andrade tiene como objetivo reconocer las acciones relacionadas con la protección, preservación y diseminación del patrimonio cultural brasileiro. La categoría de "excelencia en Manejo Conjunto" premia a iniciativas que demuestren compromiso y responsabilidad conjunta para la preservación y el cuidado del patrimonio cultural. Es un reconocimiento de la más alta autoridad de Patrimonio Cultural de Brasil de la naturaleza cooperativa del trabajo de NGPD y del impacto de la estrategia de Porto Digital en la protección y preservación del patrimonio histórico.

BRASIL

Porto Maravilha, RIO DE JANEIRO



Factores claves del éxito

Entorno favorable

- La creación del gobierno municipal de una empresa dedicada (CDURP) y la colaboración fueron fundamentales para la implementación de la operación urbana de Porto Maravilha, juntando organizaciones gubernamentales, inversionistas privados y fundaciones (e.g. Fundacao Roberto Marinho).
- El modelo financiero basado en la venta gradual de terrenos públicos y CEPACs hizo posible la disponibilidad de fondos para cubrir los costos de la operación urbana. CEPACs fueron comprados en un comienzo en conjunto en una subasta por un fondo público (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, FGTS) con negociaciones con inversionistas privados.
- Intervenciones físicas en preparación para la Copa Mundo de 2014 y los Juegos Olímpicos de 2016 crearon un contexto habilitante para el desarrollo de la operación de Porto Maravilha. Esto incluyó legislación permisiva, nueva inversión y visibilidad internacional renovada.

Enfoque y proceso

- Nuevos modelos institucionales y financieros permitieron la implementación de la transformación urbana a gran escala del área del puerto, como los incentivos fiscales (descuentos en los impuestos municipales y exenciones a empresas durante los primeros años del proyecto) y el uso de CEPACs en regeneración urbana, por medio de la cual el gobierno Municipal reinvierte recursos ganados por la venta de certificaciones de permisos para construir en el terreno.
- El modelo CDURP permitió que el proyecto fuera independiente, pero controlado por el Ayuntamiento, el cual no tenía la capacidad y la autonomía necesaria para administrar el proyecto.
- El establecimiento del Fondo de Inversión de Bienes Raíces de la Región del Puerto por el CDURP, el cual compró todos los CEPACs, permitió que el proyecto progresara de manera rápida y minimizó la burocracia, ya que las negociaciones con empresas de bienes raíces tuvieron lugar solo con un socio.

A simple vista: cronología

Siglo XVI	1970s	2009	2011
Porto Maravilha es la puerta a esclavos africanos llegando a Brasil (más de 500.000 sobre todo del Congo y Angola) vía el Muelle Casi do Valongo construido en 1811.	Con la modernización de las actividades del puerto, el área sufre una decadencia postindustrial.	La Operación Urbana de Porto Maravilha se inaugura para revitalizar la zona del puerto de la ciudad luego de décadas de abandono y baja población residencial. Un área de cinco millones de metros cuadrados es designada como "de especial interés urbano". La empresa público-privada CDURP es establecida por el gobierno municipal para administrar la operación urbana.	CEPACs (certificados de posible construcción adicional – conocidos como 'derechos de aire') son comprados por un fondo público y luego vendidos a inversionistas privados para construir en el área del puerto como un mecanismo de financiamiento para cubrir los costos de operación.
2012	20013 - 2015	2016 - 2017	2018
Comienza la primera y segunda etapa de las obras.	La creación de carriles de vía rápida y nuevos túneles mejoran el tráfico. La Copa Mundo del 2014 se lleva a cabo en Brasil. Se inauguró un nuevo museo de la ciencia (Museu do Amanhã).	Los Juegos Olímpicos de Río de Janeiro. El Distrito Creativo del Puerto se crea con empresas emergentes y colectivos artísticos. UNESCO designa el Muelle Valongo como un Sitio de Patrimonio Mundial.	Los Juegos Olímpicos de Río de Janeiro. El Distrito Creativo del Puerto se crea con empresas emergentes y colectivos artísticos. UNESCO designa el Muelle Valongo como un Sitio de Patrimonio Mundial.



Contexto: ¿por qué se consideró importante esta inversión?

Las oportunidades que la intervención intentó aprovechar

La operación de Porto Maravilha fue inaugurada en 2009 como una estrategia a 30 años de regeneración urbana, desarrollo de bienes raíces y desarrollo socioeconómico en el área deteriorada del puerto de Río. Un área grande de intervención fue definida, compuesta de varios barrios (Saúde, Santo Cristo, São Cristóvão, Gamboa, Caju y Centro, incluyendo Morro da Conceição, Morro do Pinto y Providência). La visión de la transformación del área se centró alrededor de la restauración de edificaciones históricas y monumentos, el desarrollo cultural, la construcción de nueva infraestructura para el desarrollo comercial y residencial, y mejoras en la movilidad.

El proyecto tuvo como objetivo reactivar la economía local, crear trabajos, construir nuevas unidades residenciales, mejorar la conectividad del transporte, y preservar el patrimonio cultural existente en el área. El haber sido anfitriones de dos megaeventos internacionales, la Copa Mundo que se llevó a cabo en varias localidades en Brasil en 2014 y los Juegos Olímpicos llevados a cabo en Río de Janeiro en 2016, proporcionaron una oportunidad única para movilizar las inversiones públicas

y privadas específicamente en el área deteriorada de clase trabajadora y de manera general modernizar la ciudad.

Desafíos y barreras que la intervención tuvo que abordar

- Infraestructura local del área: edificaciones y bodegas abandonadas, condiciones de vida precarias e inseguridad, así como aislamiento del resto de la ciudad. El crimen y el miedo al crimen: el área generalmente percibida como insegura, con actividad limitada en las noches. La falta de conexiones de transporte al resto de la ciudad. La falta de inversión pública o privada en el área en las últimas décadas.

- Infraestructura social: encontrar un balance entre la residencia y el comercio, baja población residencial y escasez de vivienda, particularmente vivienda social.

- Importancia histórica: el área tiene un rico patrimonio cultural que incluye 76 sitios históricos, como Pedra do Sal, los Jardines Colgantes de Valongo, Muelle Valongo y Muelle Imperatriz, que en su mayoría estaban deteriorados. Morro de Providencia, la primera favela de Río de Janeiro, está ubicada en el área del puerto.

Proceso: entorno favorable

El gobierno municipal de Río de Janeiro creó una Operación Urbana Conjunta para implementar el proyecto de regeneración urbana de Porto Maravilha. La Operación involucró una colección de estrategias comprometiendo a un grupo de partes interesadas de varios sectores —el sector privado, diferentes proveedores de servicios públicos, residentes y usuarios locales— para resolver problemas específicos que no se pueden resolver solo por medio del Plan Maestro Estratégico de la Municipalidad.

La Ciudad designó un área de 5 millones de metros cuadrados dentro de la región del puerto como Área de Interés Urbano Especial (2009) para la intervención de la operación conjunta.

Una nueva empresa fue creada para operar el proyecto de Porto Maravilha, la Compañía de Desarrollo Urbano de la Región del Puerto de Río de Janeiro (CDURP). Este mecanismo de política habilitó la implementación de la operación de regeneración urbana en el área del puerto de la ciudad.

PORTO MARAVILHA, RIO DE JANEIRO BRASIL

Credito fotografico: Bruno Bartholimi



PORTO MARAVILHA, RIO DE JANEIRO BRASIL

Crédito fotográfico: Beth Santos

Proceso: enfoque

CDURP fue la organización líder para el desarrollo del proyecto, administrando Porto Maravilha en nombre del gobierno municipal. Las responsabilidades llevadas a cabo por CDURP incluyeron la administración de las relaciones entre partes interesadas de los sectores públicos y privados, llevando a cabo auditorías internas en cada barrio, y finalmente siendo responsable por "hacer el terreno del área disponible en el mercado."

El gobierno municipal catalizó la reurbanización de Porto Maravilha, creando la visión, las estructuras de políticas y los contratos necesarios para el establecimiento de CDURP. CDURP es una entidad legal privada con su propio patrimonio neto y fuentes mixtas de capital, pero la Municipalidad de Río de Janeiro es su "director", llevando a cabo auditorías a través del Ayuntamiento. La Municipalidad creó y emitió CEPACs (Certificados de Posible Construcción Adicional) para permitir el derecho a construir dentro del perímetro de la Operación Urbana Conjunta. Cada certificado es equivalente al valor de un metro cuadrado para ser usado en el área adicional

de construcción o en la modificación de una tierra o proyecto. La Comisión de Bolsa y Valores de Brasil es responsable por la contabilidad financiera de CDURP y por vender los CEPACs que dan el derecho a construir al Fondo Caixa Economica Federal. El gobierno entendió que tener solo un comprador de CEPACs (la Caixa Economica Federal) haría el proyecto más eficiente. La aprobación de los proyectos de bienes raíces involucraron a la Comisión de Bolsa y Valores, el Departamento de Urbanismo Municipal, y CDURP. Los inversionistas privados que compraban CEPACs del Fondo Caixa Economica Federal también tenían ideas independientes de que construir en el área. También se decidió que por lo menos 3% del valor generado de la venta de CEPACs sería invertido en mejorar las edificaciones patrimoniales del área. La administración actual cuestionó la deuda social existente, enfatizando la necesidad de implementar políticas que apoyen las urbanizaciones residenciales para todos los grupos sociales para poblar aún más el área del puerto, estimulando la economía local.

Insumos y resultados: ¿qué se invirtió y qué se entregó?

· Inversión financiera total: se estiman US\$4,2 billones (R\$10 billones¹³⁶) en un periodo de 15 años. Aproximadamente US\$2,6 billones (R\$6,2 billones¹³⁷) ya invertidos (en el Boulevard Olímpico, túneles subterráneos, nueva infraestructura y el Museo Amanha, entre otros¹³⁸). Los CEPACs se vendieron en subasta a un valor total de aproximadamente US\$1,4 billones (R\$3,5 billones¹³⁹) y el valor total del terreno fue US\$47 millones (R\$79 millones¹⁴⁰).

· Fuentes de inversión: público-privada, a través de la venta de terrenos públicos a inversionistas privados. La venta de los CEPACs (certificados que permiten el incremento de la altura de las construcciones "derechos de aire") por parte de CDURP al Fondo Caixa Económica Federal (y luego a inversionistas privados) para generar fondos para cubrir los costos de las operaciones urbanas¹⁴¹.

¹³⁶ Conversión de reais brasileiros a USD usando fxtop.com, basado en una tasa de conversión histórica del año relevante (2014).

¹³⁷ Conversión de reais brasileiros a USD usando fxtop.com, basado en una tasa de conversión histórica del año relevante (2010).

¹³⁸ Rodrigues Alves, M. (2018). Caixa Econômica tenta solução financeira para salvar Porto Maravilha. Estadão.

¹³⁹ Conversión de reais brasileiros a USD usando fxtop.com, basado en una tasa de conversión histórica del año relevante (2011).

¹⁴⁰ Conversión de reais brasileiros a USD usando fxtop.com, basado en una tasa de conversión histórica del año relevante (2011).

¹⁴¹ Sin embargo, estos no se vendieron como se esperaba y una crisis sobre la liquidez de fondos de propiedad se declaró varias veces. El Fondo Federal Caixa Economica y el gobierno municipal han firmado nuevos documentos que cambian el flujo de pagos y obras públicas.

· Nuevas construcciones: nueva red de tren ligero conectando a Porto Maravilha con otras redes de transporte (subterráneo, ferrocarril, barcos, buses y tranvía). Demolición del Viaducto Perimetral. La revitalización de Pier y Plaza Mauá con la instalación de andenes, alumbrado público, sembrada de árboles nuevos (en Barão de Tefé, Camerino, Venezuela, Rodrigues Alves y Sacadura Cabral). Nuevo icónico museo de la ciencia (Museu do Amanhã) en Plaza Maua. Reconstrucción de 700 kilómetros de redes de infraestructura urbana (agua, alcantarillado y drenaje). Renovación de 70 kilómetros de vías y 650.000 metros cuadrados de andenes. La implementación de nuevos caminos para bicicletas (17 kilómetros).

· Restauración: la restauración del Jardim Valongo y Pedra do Sal. Construcción del Museu de Arte do Rio (MAR) juntando dos edificaciones de diferentes estilos arquitectónicos en Plaza Maua¹⁴². Homenaje a la Diáspora Africana. Nuevo LAB arqueológico en Cais do Valongo. Restauración y reapertura del centro cultural Jose Bonifacio y la Iglesia de San Francisco.

· Infraestructura no relacionada con la construcción: nuevo transporte de datos vía fibra óptica. Nuevos eventos culturales y actividades en el Nuevo Boulevard. Instalación de nueva iluminación LED. Nuevo sistema de tren ligero conectando el área con todos los servicios de transporte público. Todas estas obras fueron cubiertas por la colaboración público-privada.

Impacto del proyecto

Porto Maravilha revitalizó el área del puerto de Río de Janeiro creando un nuevo destino cultural y turística, expandiendo el sistema de transporte, construyendo nuevos espacios públicos e infraestructura cultural, generando nuevas oportunidades económicas para la venta al por menor, bienes raíces e inversión, y atrayendo a un gran número de visitantes, todo lo cual ayuda a mejorar la seguridad. Los impactos han sido de diferentes tipos: de reputación (la marca de la ciudad relacionada con los megaeventos deportivos), económicos (atracción de la inversión privada, nuevas opciones de ventas al por menor), de movilidad (nuevas conexiones de transporte), y culturales (restauración de las edificaciones de patrimonio locales y nuevas instalaciones mejoraron la percepción del área y atrajeron visitantes locales e internacionales). Hasta 2018, Museu do Amanhã, con su espectacular arquitectura diseñada por Santiago Calatrava, ha recibido 3 millones de visitantes desde su inauguración en diciembre de 2015, convirtiéndose en el museo más visitado de Brasil.

Porto Maravilha ha generado una gama de nuevas actividades de negocios, lo cual en términos de impuestos municipales representa US\$138 millones (R\$450 millones¹⁴³) para el Ayuntamiento de Río.

Debido a la severa crisis económica y política que afectó a Río y Brasil, de 77 iniciativas privadas autorizadas por Porto Maravilha, solo 20 habían sido completadas en 2017. Después de la primera etapa del proyecto en 2017, 80% de las edificaciones han sido completadas y en términos de infraestructura 50% ha sido completadas en toda el área, incluyendo alcantarillado, transporte de datos por fibra óptica, y transporte público. Los costos operacionales están dentro del presupuesto, considerando las tasas de interés e inflación. Sin embargo, hay incertidumbre sobre si se venderán suficientes CEPACs para generar los fondos necesarios para cubrir los gastos de la operación urbana dada la recesión existente, lo cual afecta en particular al modelo financiero de Porto Maravilha dado al estancamiento del mercado de bienes raíces.

¹⁴² Tardáguila, C. (2012). Após obra de R\$76,6 milhões, Museu de Arte do Rio abre as portas em setembro. O Globo.

¹⁴³ Conversión de reais brasileiros a USD usando fxtop.com, basado en una tasa de conversión histórica del año relevante (2017).

CANADÁ

Quartier des Spectacles, MONTREAL



Factores claves del éxito

Contenido y componentes principales

· Incentivar, habilitar y programar de manera estratégica actividades durante todo el año por parte de la Cooperación del Quartier des Spectacles (QDS) ha asegurado que el distrito sea una destinación cultural dinámica durante todo el año.

· A través del Laboratorio Urbano Digital, la disposición a usar el distrito mismo como un laboratorio de investigación y desarrollo, así como a la experimentación e inversión en nuevas ideas, ha permitido a QDS desarrollar maneras innovadoras de presentar la cultura, particularmente en el ámbito público, y a capturar datos y percepciones del Quartier des Spectacles.

Entorno favorable

· La habilidad de los gobiernos de la Ciudad y del Distrito Central para crear planeación y políticas a la medida para el QDS a través del Programa de Planeación Especial ha permitido al Quartier des Spectacles eliminar partes de la burocracia del desarrollo de nuevos programas y proyectos y crear políticas de planeación que acomoden las necesidades únicas del distrito de arte y entretenimiento.

· La habilidad para obtener apoyo financiero de diferentes niveles de gobierno. Fondos regulares y apoyo de US\$6,4 millones (CAN\$8 millones)¹⁴⁴ anuales por parte de la ciudad se ha invertido en el Quartier des Spectacles para su administración y programación¹⁴⁵.

Enfoque y proceso

· El establecimiento de la Cooperación del Quartier des Spectacles como un vehículo de propósito especial, permitiéndole administrar las exigencias y necesidades, a veces en competencia, de un diverso grupo de partes interesadas y ha permitido que el proyecto constantemente refresque su visión¹⁴⁶.

· Fuerte compromiso internacional. QDS se ha convertido en un "distrito modelo" globalmente, albergando regularmente delegaciones e interactuando con otras ciudades y distritos culturales alrededor del mundo para aprender de la mejor práctica¹⁴⁷.

· Comprometer fondos y recursos significativos para la inversión en el espacio público de QDS ha creado un ambiente al aire libre apropiado para múltiples usos culturales y públicos, integrando la actividad que se lleva a cabo dentro de los recintos culturales del Quartier des Spectacles con sus espacios al aire libre.

¹⁴⁴ Conversión de dólares canadienses a USD usando fxtop.com, basado en una tasa de conversión histórica del año relevante (2018).

¹⁴⁵ Entrevistado.

¹⁴⁶ Doeser J., Kim, A.M.. 2017. *Governance Models for Cultural Districts*, *Global Cultural Districts Network*.

¹⁴⁷ Ibid.

¹⁴⁸ World Cities Culture Forum, *Case Studies: Quartier des Spectacles*.



QUARTIER DES SPECTACLES, MONTREAL CANADÁ

Crédito fotográfico: Stephan Poulin/ Ville de Montreal and World Cities Culture Forum

A simple vista: cronología

Finales de 1800s - 1920s	1950s - 1970s	1970s - 1980s
Se desarrolla una agrupación de recintos para funciones de espectáculos formando lo que hoy se conoce como Quartier des Spectacles. Se forman muchos cabarets en los 1920s y el área se convierte en un popular distrito o zona roja clandestina durante la Era de la Prohibición.	Los esfuerzos de renovación de la postguerra, incluyen la ampliación de las vías, la construcción del metro y el desarrollo de nuevos megaproyectos, llevando a una fragmentación física del área.	Terrenos vacíos en el área se convierten en el escenario de un número de festivales al aire libre incluyendo el primer Festival Internacional de Jazz de Montreal ¹⁴⁸ .
1990s - 2000	2002	2003
Grupos comienzan a presionar al Gobierno para que se comience a proteger los espacios públicos del área y mantenerlos libres para su uso en festivales, temiendo que sean utilizados para desarrollos privados.	Representantes del sector cultural desarrollan propuestas para QDS, dándole la mayor prioridad en la Cumbre de Montreal determinando la dirección futura de la ciudad.	La Asociación de Quartier des Spectacles (QDSP) se establece como un vehículo de propósito especial por la ciudad para administrar el área y convocar y colaborar con las partes interesadas.
2007	2009 - 2011	2014
La Ciudad de Montreal y otros departamentos del gobierno y consejos municipales se comprometen a seguir desarrollando, financiando y estableciendo un marco de política y planeación hecha a la medida para QDSP.	La construcción de nuevos espacios públicos e infraestructura de eventos. Renovación importante de la Place des Arts, incluyendo la inauguración de una nueva sala de conciertos.	QDS crea el Laboratorio Urbano Digital (LUD), el cual cubre cada parte del Quartier des Spectacles con una tecnología única y la infraestructura de red de fibra óptica manejada enteramente por QDSP.
2015 - 2019		
La renovación de lugares públicos y la reflexión sobre la apropiación del espacio público por parte de los ciudadanos (proyecto Jardins Gamelin), su animación (proyecto KM3). La finalización del diseño de espacio público (Îlot Clark Place).		



CUARTIER DES SPECTACLES, MONTREAL CANADÁ

Crédito fotográfico: Stephan Poulin/ Ville de Montreal and World Cities Culture Forum

Contexto: ¿por qué se consideró importante esta inversión?

Las oportunidades que la intervención intentó aprovechar

Al principio del periodo de la alcaldía de Gerard Tremblay, Montreal comenzó un periodo de querer reinvertir en la ciudad, y establecer una visión futura de la misma, después de un periodo de pesimismo económico en los 1990s. La Cumbre de Montreal en 2002 presentó una visión para la ciudad alrededor del tema "Montreal como una ciudad de conocimiento y creatividad, abierta al mundo, Montreal como una ciudad sostenible; Montreal como un gran lugar donde vivir, en solidaridad e incluyente; Montreal como una ciudad democrática, equitativa y transparente; Montreal como una administración altamente capaz, al servicio de sus ciudadanos"¹⁴⁹. La ciudad también quería revertir el flujo neto de residentes

hacia los suburbios fuera de la ciudad, usando la reurbanización del Quartier des Spectacles como una manera para atraer a los residentes al área central, y establecer el área como un destino que opera tanto las 24 horas como durante todo el año.

La ciudad consideró que el potencial de invertir en las actividades culturales del distrito y mejorar su concentración tendrían un efecto agrupador de crear y atraer más empresas creativas y productores creativos al área ^{150 151}. La intención fue encontrar un balance entre un buen lugar para visitar, crear, aprender y vivir. La ciudad quiso crear un destino atractivo y dinámico donde el sector privado quisiera invertir más, con el objetivo de generar un beneficio económico relacionado con los bienes raíces de CAN\$1,1 billones¹⁵² en 15 años. Este objetivo ya se ha excedido en tan solo 10 años.

¹⁴⁹ Katiya, Y., 2011., *Creating Hegemony: Montreal's cultural development policies and the rise of cultural actors as entrepreneurial political elites*. Concordia University Spectrum Research Repository.

¹⁵⁰ Darchen, S. & Tremblay, D., 2013. The local governance of culture-led regeneration projects: a comparison between Montreal and Toronto. Urban Research & Practice.

¹⁵¹ Quartier des Spectacles, 2017. *\$2.2 billion in real estate-related economic benefits in the Quartier des Spectacles*.

¹⁵² Conversiones de dólares canadienses a USD usando fxtop.com, basadas en tasas de conversión históricas de los años relevantes.

¹⁵³ Ibid.

Desafíos y barreras que la intervención tuvo que abordar

- Infraestructura del área local: fragmentación física del área. Abundancia de terrenos desocupados y abandonados usados con objetivos culturales en peligro por urbanizaciones privadas nuevas. Vida callejera limitada y pobre ambiente para peatones. Grandes complejos de edificios eclipsaron el paisaje urbano.
- Infraestructura social y percepción del área: superar la asociación con el pasado de mala fama de QDS, la despoblación

del área después del flujo neto de residentes saliendo de las ciudades hacia los suburbios.

- Importancia histórica: conexión temática a la cultura y el entretenimiento a través de teatros y cabarets históricos. Recintos culturales y de espectáculos existentes e históricos en la ciudad han comenzado a ver competencia de instalaciones más modernas en otras partes de la ciudad y el comienzo de un periodo de nuevo desarrollo llevó a que se removieran algunos de los terrenos informales desocupados que habían sido usados como sitios del festival.

Proceso: entorno favorable

Antes de la Cumbre de Montreal, el antiguo alcalde de Montreal creó un comité con el propósito de encontrar una solución habilitante permanente para los festivales de la ciudad. Después de la Cumbre, en 2003, el gobierno municipal organizó el vehículo de propósito especial Asociación de Quartier des Spectacles (QDSP), una organización sin fines de lucro, para apoyar el desarrollo del proyecto actuando como un puente entre las partes interesadas en el sector: organizaciones culturales, grandes propietarios de bienes raíces, comerciantes, instituciones públicas y educativas, así también como residentes. El director ejecutivo de QDSP se reporta a una junta de 22 miembros, elegidos de la

membresía de 80 recintos culturales de QDS. La Ciudad actúa como observador de la junta. Para modernizar y simplificar una nueva planeación y proyectos en el Quartier des Spectacles, las autoridades municipales en 2007 establecieron dos nuevos Programas de Planeación Especial para el área de Place des Arts y para el área del Barrio Latino, creando un marco de planeación enfocado en el distrito permitiendo acción rápida y medidas especiales para la intervención estratégica. Esto llevó al desarrollo agresivo de una red de espacios públicos de alta calidad que pudieran ser adaptados para las necesidades temporales, pero exigentes, de los festivales de verano¹⁵³.

Proceso: enfoque

El objetivo de la actividad de reurbanización no fue “crear un nuevo vecindario de cero, sino darle un nombre a un distrito existente, destacando la diversidad cultural y desarrollando una infraestructura permanente para los eventos al aire libre”¹⁵⁴. Al comienzo del desarrollo de Quartier des Spectacles, se llevaron a cabo un estudio previo de viabilidad y sesiones de lluvias de ideas con los representantes de recintos culturales en el Quartier des Spectacles y otros miembros del sector cultural de Montreal (consultar con la comunidad y las partes interesadas relevantes es parte del mandato de la Junta de Administración de QDSP). El alcance de la responsabilidad del QDSP, trabajando en cercana colaboración con el Distrito Central de Ville-Marie, incluyó convocar a los miembros y actuar de manera estratégica y proactiva, proveer apoyo logístico y gerencial a los eventos, desarrollar infraestructura

tecnológica, liderar actividades de mercadeo para el Quartier des Spectacles, desarrollar programación interesante, y encargar eventos y obras de arte en espacios públicos. La Cooperación del Quartier des Spectacles tiene como mandato darle vida a los espacios públicos a través de una programación diversa que enriquece la experiencia del Quartier des Spectacles y que ha creado un destino cultural de primera categoría.

En la reurbanización del espacio público y el paisaje urbano del distrito llevados a cabo en 2007, la Ciudad de Montreal fue responsable de administrar los componentes de construcción del proyecto, con el QDSP habiendo estado involucrado cercanamente durante el proceso, particularmente en el diseño y desarrollo en relación a las especificaciones de las necesidades del área para poder programar las actividades culturales de manera apropiada¹⁵⁵.



¹⁵⁴ World Cities Culture Forum, op. cit.

¹⁵⁵ Entrevistado.

¹⁵⁶ Las cuotas de QDSP son muy bajas y por lo tanto en el momento son insignificantes en términos de ingresos operacionales (menos del 1% de los ingresos operacionales).



Insumos y resultados: ¿qué se invirtió y que se entregó?

- Inversión financiera total: US\$146 millones.
- Fuentes de inversión: niveles múltiples de gobierno (gobierno federal, gobierno provincial de Quebec, la Ciudad de Montreal)¹⁵⁶.
- Nuevas construcciones: ocho espacios nuevos o actualizados fueron establecidos durante tres fases incluyendo Place de Festivals (6.141 metros cuadrados), Promenade des Artistes (3.190 metros cuadrados), Le Parterre (3.455 metros cuadrados) (para eventos y exhibiciones temporales), Esplanade Clark (5.775 metros cuadrados), y el establecimiento de la zona solo para peatones de rue Sainte-Catherine. Desarrollo de un nuevo centro cultural de uso múltiple de 2-22.
- Infraestructura no relacionada con la construcción: se implementaron mobiliarios urbanos a medida y alumbrado público. Se introdujo la red de wifi en el área. Fue instalado un sistema de seguridad de CCTV. Se introduce una red de comunicaciones de fibra óptica y nueve fachadas permanentes para las proyecciones digitales. Nuevos espacios verdes y siembra de árboles en el área. Ampliación de las calles, renovación de la infraestructura subterránea y reparación de las vías. La programación cultural en curso a través de más de 40 festivales por año y actividades culturales a la medida organizadas por QDP incluyendo actividades culturales gratuitas en los espacios públicos del distrito y un programa de arte público e instalaciones digitales para el invierno.



QUARTIER DES SPECTACLES, MONTREAL CANADÁ

Crédito fotográfico: Stephan Poulin/ Ville de Montreal and World Cities Culture Forum



Impacto del proyecto

Según todas las opiniones, Quartier des Spectacles ha sido exitoso en crear un destino cultural reconocido y renombrado mundialmente que actúa como una aglomeración importante de industrias creativas de la ciudad y como un destino cultural a través de un programa anual de festivales, eventos, arte público e instalaciones de arte temporales¹⁵⁷. Ha habido un incremento significativo en el orgullo tanto del área como de la ciudad. El proyecto de QDS comenzó en un momento clave para que la gente se sienta mejor acerca de su ciudad después de un periodo de pesimismo económico de los 1990s¹⁵⁸.

QDS ahora tiene una de las concentraciones más altas de recintos de espectáculos en Norteamérica, con 80 sedes culturales (museos, galerías de arte, universidades, cines y centros creativos), incluyendo 30 recintos de espectáculos. QDS recibe más de 1,7 millones de visitantes al año para presentaciones teatrales, o una cuarta parte de todas las visitas de teatro en Quebec¹⁵⁹. El proyecto ha tenido éxito en la repoblación del área con residentes, trabajadores y visitantes, con un aumento del número de residentes en el Quartier des Spectacles de un 67% entre 2007 y 2016 y con más de 450 empresas culturales que brindan apoyo a más de 7.000 empleos de industrias creativas en el área¹⁶⁰. QDS ha estimulado

60 nuevos proyectos de desarrollo por un total de CAN\$1,1 billones en inversiones en construcción con beneficios económicos reales de CAN\$1,6 billones.¹⁶¹ El Laboratorio Urbano Digital ha dado como resultado el desarrollo de docenas de empresas creativas y de nuevas tecnologías y ha creado nuevas aglomeraciones y experiencia en la convergencia de las industrias creativas y digitales.

El éxito de QDS también conlleva sus propios riesgos, con un aumento en los valores de propiedad y nuevos desarrollos que ponen en riesgo el desplazamiento de las instituciones culturales existentes en el área, con la necesidad de “crear mecanismos e [involucrarse] en frenar el proceso de gentrificación en la zona”. La estrategia al inicio del proyecto de exigirle a las instituciones culturales ser dueñas de las propiedades en el área ha ayudado a frenar el riesgo de desplazamiento, pero puede crear sus propios desafíos en el sentido de que no todas esas organizaciones son expertas en operaciones y administración de instalaciones (QDSP planea ofrecer educación en esta área en el futuro¹⁶²). Y continuar asegurando la participación y el compromiso político en las administraciones de la alcaldía es uno de los mayores desafíos para garantizar el éxito continuo del Quartier des Spectacles.

¹⁵⁷ Marotte, B., 2017. *Quartier spearheads plan to repopulate downtown*, The Globe and Mail.

¹⁵⁸ Entrevistado.

¹⁵⁹ Montreal Quartier Des Spectacles Partnership, 2018. *Montreal Quartier des Spectacles Partnership Brief*, House of Commons, Ottawa.

¹⁶⁰ De documentos de QDS para GCDN.

¹⁶¹ Quartier des Spectacles, 2017, op. cit.

¹⁶² Entrevistado.

COREA DEL SUR

Proyecto de Ciudad del Arte y la Cultura de Tongyeong (TCACP), provincia de GYEONGSANG DEL SUR



Factores claves del éxito

Contenido y componentes principales

- Nuevo desarrollo de infraestructura cultural importante, con una nueva sala de conciertos, un nuevo parque memorial con artistas claves y figuras culturales enterradas allí, renovación de hogares de figuras culturales destacadas.
- Las organizaciones privadas respaldaron el proyecto y se involucraron directamente, lo que llevó a la adición de nuevos espacios culturales creados por organizaciones privadas.
- Programación cultural para personas locales y visitantes: nuevo festival internacional de música, programas de participación para residentes locales.

Entorno favorable

- Las ordenanzas crean una base legal para permitir el apoyo continuo a las nuevas instalaciones principales: ordenanzas para el establecimiento y operación de un festival de música (2002), dos salas conmemorativas (2010) y una tercera sala conmemorativa (2012).
- Importante inversión gubernamental en cultura a través de fondos para la construcción de infraestructura cultural, apalancando fondos del Ministerio de Cultura, Deportes y Turismo y del gobierno provincial y municipal.

- Financiamiento gubernamental en curso y apoyo financiero y administrativo para la cultura. En 2017, el gobierno municipal proporcionó apoyo financiero a los ingresos anuales del Festival Internacional de Música de Tongyeong, junto con los ingresos obtenidos de las operaciones del festival y del museo.

Enfoque y proceso

- El gobierno municipal financió la infraestructura cultural relacionada con la memoria de figuras culturales controversiales y organizaciones privadas financiaron proyectos de construcción centrados en otras figuras culturales.
- El gobierno de la ciudad es responsable de la administración y operación continua de todas las edificaciones de infraestructura cultural (incluidas aquellas construidas por organizaciones privadas).
- El sistema de "autonomía local" de Corea del Sur significa que el alcalde de la ciudad juega un papel importante y decidió impulsar el proyecto con la creencia de que generaría beneficios de reputación y financieros. El alcalde estableció la visión y el nivel de apoyo financiero, e impulsó el proyecto rápidamente para comenzar (aunque el proyecto ha recibido menos apoyo de las administraciones de Alcaldía posteriores).

A simple vista: cronología

1392 - 1897	2000	2002	2007 - 2010
Tongyeong fue el cuartel general de las fuerzas navales durante la Dinastía Joseon ¹⁶³ .	Tongyeong sufre de una disminución en la industria y de una población envejecida y en disminución.	El proyecto TCACP se establece con el liderazgo del Alcalde y el gobierno municipal.	Financiación pública del Festival Internacional de Música de Tongyeong y otras actividades.
2007 - 2010	2015		
Construcción de proyectos insignia: sala de conciertos y salas conmemorativas para figuras culturales Isang Yung y Kyong-ni Park.	Designación de Tongyeong como Ciudad Creativa de la Música de la UNESCO.		

¹⁶³ 1392-1897.



PROYECTO DE CIUDAD DEL ARTE Y LA CULTURA DE TONGYEONG (TCACP), PROVINCIA DE GYEONGSANG DEL SUR, COREA DEL SUR

Crédito fotográfico: Tongyeong City Hall



PROYECTO DE CIUDAD DEL ARTE Y LA CULTURA DE TONGYEONG (TCACP), PROVINCIA DE GYEONGSANG DEL SUR, COREA DEL SUR

Crédito fotográfico: Tongyeong City Hall

Contexto: ¿por qué se consideró importante esta inversión?

Las oportunidades que la intervención intentó aprovechar

Tongyeong se encuentra en la costa sur de Corea del Sur, a unas 4,5 horas de Seúl y 1,5 horas de Busan. Al igual que muchas otras ciudades más pequeñas en todo el país, Tongyeong ha visto una disminución y envejecimiento de la población en los últimos años: en 2017, alrededor del 15,2% de su población de 135.000 tenía 65 años o más. Esto ha ido de la mano con una disminución en su base industrial principal: la industria local de construcción naval ha sufrido a raíz de la competencia con China, mientras que la industria pesquera local ha disminuido en más de la mitad después de un acuerdo de pesca entre Corea y Japón¹⁶⁴. Además, la industria turística local sufrió severamente el impacto del Tifón Maemi en 2003. Estos desarrollos tuvieron el efecto acumulativo de reducir la independencia fiscal de la ciudad de 30,6% en 1999 a 18,3% en 2004.

Esto hizo que la ciudad buscara formas de diversificar la estructura industrial de Tongyeong y encontrar un nuevo modelo de crecimiento para la ciudad. Aunque famoso

por su belleza natural local, centrarse solo en el desarrollo del turismo relacionado con la naturaleza no se consideró suficiente para abordar los problemas de la ciudad y se pensó desde el principio que era necesario un gran proyecto para crear conciencia e interés en la ciudad.

En este sentido, el rico patrimonio cultural de la ciudad fue visto como una oportunidad clave para renovar la imagen de la misma desde su imagen de pequeña urbe portuaria a una ciudad basada en la cultura—centrándose en particular en su patrimonio naval como sede de la fuerza naval durante la dinastía Joseon y en su papel como ciudad natal de varios artistas famosos surcoreanos: el compositor Isang Yun, quien vivió y trabajó en Alemania durante muchos años, y Kyong-ni Park, quien escribió la novela "Tierra" (*Toji* en coreano). El gobierno municipal decidió utilizar la imagen de estos y otros artistas nacidos en el área como punto focal para una serie de proyectos de regeneración urbana impulsados por la cultura y pusieron en marcha esfuerzos de mercadeo para ayudar a promover su nueva imagen de ciudad cultural.

Desafíos y barreras que la intervención tuvo que abordar

- Infraestructura del área local: reducción severa en la base industrial local (construcción de barcos, pesca). Disminución y envejecimiento de la población.

- Importancia histórica: antigua ciudad portuaria con sitios de patrimonio locales tangibles e intangibles, particularmente ligada a la historia naval de Tongyeong. Ciudad natal de varios artistas famosos de Corea del Sur.

Proceso: entorno favorable

Tanto el desarrollo de la infraestructura local como la gobernanza local han desempeñado roles habilitantes clave en el desarrollo impulsado por la cultura de Tongyeong.

En los últimos años, varios grandes proyectos de infraestructura han contribuido a hacer que Tongyeong sea más accesible: primero se desarrolló una nueva vía rápida entre Daejeon y Tongyeong (1996) y luego se construyó un puente que une a la ciudad de Busan con la isla Geoje ubicada al sur de Tongyeong (2010). Por lo tanto, ambos proyectos han facilitado que los visitantes viajen a Tongyeong desde lugares más lejanos.

En 1995, se reanudó el sistema de elección popular y directa de Corea del Sur para los jefes ejecutivos del gobierno local, creando una estructura de poder comunitario centrada en el alcalde, quien determina la distribución de todo el apoyo financiero a nivel local¹⁶⁵.

Ha habido varios planes y proyectos para impulsar el turismo en el área, sobre los cuales se basó el TCACP. En 2000, el gobierno central estableció un plan para el Cinturón de Turismo de la Costa Sur, para convertir sistemáticamente las hermosas áreas costeras del sur en un destino turístico más formal. Como parte de este plan más amplio para el área, el gobierno de la ciudad de Tongyeong fue responsable de un proyecto para restaurar el antiguo centro de comando naval, que fue financiado parcialmente por la provincia de Gyeongsang del Sur y el Ministerio de Cultura, Deportes y Turismo.

Además, algunos factores interrelacionados proporcionaron un mayor ímpetu y apoyo al proyecto TCACP, más específicamente:

- El alcalde recién elegido hizo de la cultura, las artes y el turismo una nueva prioridad política para Tongyeong.

- Una voz fuerte en la prensa local argumentó la necesidad de complementar la economía local orientada a la pesca con una economía basada en la cultura.

- El Festival Internacional de Música de Tongyeong (TIMF¹⁶⁶)—financiado en gran parte con fondos privados en ese momento— se hizo más conocido entre el público nacional con la invitación de famosas orquestas y artistas internacionales desde 2002 en adelante.

En respuesta, el gobierno y el Consejo de la ciudad publicaron una serie de ordenanzas relacionadas para apoyar los proyectos TCACP, comenzando con la Ordenanza sobre el Apoyo al Festival de Música de Tongyeong (2002), seguida de la Ordenanza sobre el Establecimiento y Operación de la Sala Conmemorativa de Tongyeong de Isang Yun y la Ordenanza sobre el Establecimiento y la Operación de la Sala Conmemorativa de Tongyeong de Kyong-ni Park (ambos en 2010), y la Ordenanza sobre el Establecimiento y la Operación de la Sala Conmemorativa de Kim Yong-sik y Kim Yong-ik (2012). Estos crearon las bases para que el gobierno de la ciudad brindara apoyo financiero a TIMF y apoyara la construcción y operación de nuevos recintos culturales.

¹⁶⁴ Disminución de 240.167 M/T en 2000 a 71.475 en 2003

¹⁶⁵ Globalsecurity.org. *Korea - Local Government*.

¹⁶⁶ El primer concierto fue en 1999, la primera edición del nuevo formato del festival "internacional" desde 2002

음악적 토양, 통영 Tongyeong, Base of Musical Inspiration

통영은 19세기 말부터 20세기 초반까지 서해안 지역을 대표하는 문화 중심지였다. 통영은 풍부한 전통문화로 인해 많은 예술가들이 통영에서 창작 활동을 할 수 있는 공간이다. 통영은 또한 19세기 말부터 20세기 초반까지 서해안 지역을 대표하는 문화 중심지였다. 통영은 또한 19세기 말부터 20세기 초반까지 서해안 지역을 대표하는 문화 중심지였다.

Isang Yun was the oldest son of the five children to Yun Kyun-yeon and his wife Kim Sun-ah. Tongyeong was an area with a rich tradition in culture and arts, and where a vibrant community of artists and poets lived. Kim Yong-sik started growing when he heard music played at a plant music festival in his village.



PROYECTO DE CIUDAD DEL ARTE Y LA CULTURA DE TONGYEONG (TCACP), PROVINCIA DE GYEONGSANG DEL SUR, COREA DEL SUR

Crédito fotográfico: Tongyeong City Hall

Proceso: enfoque

TCACP no solo se enfoca en un área específica de Tongyeong, sino que es una iniciativa de toda la ciudad. Además, no se trata de un solo proyecto, sino de una amalgama de varios proyectos de construcción y "proyectos blandos" (por ejemplo, participación de la comunidad, mercadeo e intervención de políticas), que comenzó en 2002.

TCACP es un modelo de gobierno de arriba hacia abajo, liderado por el gobierno de la ciudad y en el cual el alcalde determinó la visión de los proyectos y el apoyo financiero público. Sin embargo, junto con los proyectos insignia administrados y financiados por el gobierno municipal, se incentivó a las organizaciones locales privadas a organizar otros proyectos relacionados, lo que en realidad convirtió a TCACP en una asociación público-privada. Para aumentar la nueva imagen cultural de Tongyeong, el gobierno de la ciudad optó por promoverla, en particular como la ciudad natal de los dos artistas famosos Isang Yun y Kyong-ni Park. Los proyectos insignia que se apoyaron públicamente fueron la repatriación de los restos de Yun y Park a Tongyeong en 2008, junto con la creación de dos Salas Conmemorativas para los dos artistas (construidas entre 2007 y 2010), así como una Sala de Conciertos moderna que lleva el nombre de Isang Yun (planeado desde 2004, construido entre 2008 y 2010). Además, el gobierno de la ciudad

decidió proporcionar fondos públicos a TIMF para ayudarlo a convertirse en un festival de música de talla mundial. Aunque anteriormente el festival se celebraba una vez al año durante una semana, desde 2004 se celebraba tres veces al año (primavera, verano y otoño), invitando a músicos internacionales a convertirlo en un festival que pone a la ciudad en el mapa y ofrece un ambiente cultural de talla mundial a los ciudadanos locales. También se celebra cada año un nuevo concurso, el Concurso Internacional de Música Isang Yun, y la Academia TIMF, un reconocido programa de educación musical, que comenzó desde 2005. Además, la ciudad también otorgó becas más pequeñas para una serie de actividades conmemorativas para varios artistas de Tongyeong, como el funcionamiento del Museo de Literatura Cheongma, el Museo Jeon Hyuk-rim, la Sala Conmemorativa de Kim Chun-soo y la Sala Conmemorativa de Kim Yong-sik y Kim Yong-ik.

Mientras tanto, se incentivó a las organizaciones privadas a emprender proyectos para conmemorar a otros artistas locales que no llevaban la misma carga ideológica o social que Yun y Park (y por lo tanto era más fácil encontrar patrocinadores privados). De esta manera, el alcance del proyecto se incrementó al tiempo que se mantuvo el financiamiento público relativamente bajo.



PROYECTO DE CIUDAD DEL ARTE Y LA CULTURA DE TONGYEONG (TCACP), PROVINCIA DE GYEONGSANG DEL SUR, COREA DEL SUR

Crédito fotográfico: Tongyeong City Hall

Insumos y resultados: ¿qué se invirtió y qué se entregó?

- Inversión financiera total: la naturaleza fragmentada del proyecto dificulta la generación de una cifra global; sin embargo, los elementos claves del proyecto que se financiaron públicamente son los siguientes: USD\$55,9 millones (52 billones de KRW¹⁶⁷) para la construcción de salas de conciertos. En 2017, el presupuesto total utilizado por TIMF para la operación y administración del Festival, la Sala Internacional de Música, y la Sala Conmemorativa de Isang Yun fue de USD \$6,2 millones (7,5 billones de KRW¹⁶⁸), incluidos aproximadamente 3 billones de KRW del gobierno municipal (alrededor del 1% del presupuesto anual total de la ciudad).
- Fuentes de inversión: Ministerio de Cultura, Deportes y Turismo, gobierno de la Provincia de Gyeongnam del Sur, gobierno de la Ciudad de Tongyeong.
- Nuevas construcciones, nueva infraestructura cultural importante: nueva sala de conciertos, nuevo parque conmemorativo con artistas/ figuras culturales claves enterradas allí, renovación de hogares de figuras culturales destacadas.
- Infraestructura no relacionada con la construcción, programación cultural para personas y visitantes locales: nuevo festival internacional de música, programas de participación para residentes locales.

¹⁶⁷ Conversión de won surcoreanos a USD usando fxtop.com, basado en una tasa de conversión histórica del año relevante (2007).

¹⁶⁸ Conversión de won surcoreanos a USD usando fxtop.com, basado en una tasa de conversión histórica del año relevante (2007).

¹⁶⁹ El teleférico más largo de Corea del Sur.

¹⁷⁰ Cities of Music Network, *UNESCO Designated City of Music in 2015*.

¹⁷¹ Después de Hamamatsu en Japón.

¹⁷² The Korea Herald, 2015. *Tongyeong recognized for its rich music offering*.

Impacto del proyecto

TCACP ha tenido una serie de impactos positivos para la ciudad. Los residentes locales se han sentido mucho mejor ante las mejoras en accesibilidad al arte y la cultura local con la construcción de nuevas instalaciones y la financiación de diversos programas y eventos culturales.

La ciudad también ha experimentado un aumento sustancial en el número de turistas, con más de 6 millones de visitas en 2015. Si bien este aumento no se puede atribuir solo al TCACP –otras atracciones culturales locales como el teleférico de la Montaña Mireuk¹⁶⁹ o los murales de la aldea de Dongpirang (creados en 2007) también son atracciones turísticas importantes– ciertamente han desempeñado un papel, como lo sugiere el aumento significativo en el número de visitantes a TIMF desde 2002. En reconocimiento a la significativa y exitosa inversión en cultura que se ha realizado en la ciudad, Tongyeong fue

seleccionada en 2015 como Ciudad Creativa de la Música de la UNESCO, reconociendo que la música juega un papel importante en Tongyeong. Celebrando su año 14 en 2016, el Festival Internacional de Música de Tongyeong es considerado “uno de los festivales de música contemporánea más influyentes y respetados de Asia” y, como Tongyeong es considerada “una ciudad donde la historia y las antiguas tradiciones se mantienen vivas”¹⁷⁰. Como indicación de la importancia de esta designación, Tongyeong –una ciudad que hace poco tiempo carecía de infraestructura cultural– es ahora la primera ciudad de Corea y la segunda en toda Asia¹⁷¹, en unirse a la categoría de Música del “network”¹⁷². La ciudad espera que esta designación ayude a promover su prominencia internacional y su atractivo para los turistas en el futuro.

COREA DEL SUR

Totatoga, Distrito Jung-gu, ÁREA METROPOLITANA DE BUSAN



TOTATOGA, DISTRITO JUNG-GU, ÁREA METROPOLITANA DE BUSAN, COREA DEL SUR

Crédito fotográfico: Centro de gestión de Totatoga

Factores claves del éxito

Contenido y componentes principales

- Fuerte integración de artistas locales para el área, incluso como inquilinos, creando un ecosistema cultural vibrante y atractivo.

Entorno favorable:

- BMC eligió un lugar ideal y trajo artistas apasionados por la renovación urbana.
- Enfoque de asociación público-privada bajo gobernanza efectiva.

Enfoque y proceso:

- La actividad dirigida por artistas proporciona una programación interesante de comunidad y aprendizaje.
- Compromiso con tres fases de financiación y apoyo a la iniciativa.
- La efectividad de la Federación de Educación de Cultura y Arte de Busan como órgano de gestión de Totatoga, estableciendo la dirección estratégica general del proyecto y supervisando la implementación.

A simple vista: cronología

1407	1678	1950s	Hasta 1980s
La inauguración del puerto en el Distrito de Jung-gu, lo que se convertiría en el área central antigua de la ciudad.	Choryang-waegwan se convierte en un área para la diplomacia y el comercio entre Corea y Japón.	Busan se convierte en la "capital provisional de Corea" durante la Guerra de Corea, volviéndose un refugio para aquellos de todo el país que escapaban de lo peor de la guerra ¹⁷³ .	El distrito de Jung-gu es un floreciente centro administrativo y comercial de Busan.
1990s	2005	2006	2009 - 2012
Busan se expande, el ayuntamiento se traslada fuera de Jung-gu y el distrito comienza a perder su base económica y sus habitantes.	El Ministerio de Cultura, Deportes y Turismo de Corea, como parte de un Proyecto de Ciudades Culturales del Centro Regional más amplio, desarrolla "Un Plan Integral para una Ciudad Creativa de los Medios y la Cultura, Busan".	La organización sin ánimo de lucro Federación de Educación de Cultura y Arte de Busan (BCAEF) se estableció para promover la actividad cultural en Busan.	Busan presenta el Proyecto Villa Creativa para fomentar la regeneración impulsada por la cultura en la ciudad. Trabajando en colaboración con artistas locales, la ciudad escoge lo que ahora es Totatoga como el sitio del proyecto. El Gobierno Metropolitano de Busan financia la primera fase del proyecto Totatoga para regenerar el área y crear una agrupación cultural local, en respuesta a una sugerencia de la Federación de Educación de Cultura y Arte de Busan de 2009.



¹⁷³ Hong, Sh. 2016., Historic Downtown Culture Cluster 'Totatoga', culture 21, Agenda 21 for culture

Contexto: ¿por qué se consideró importante esta inversión?

Las oportunidades que la intervención intentó aprovechar

Busan es la segunda ciudad más grande y una de las principales ciudades industriales marítimas de Corea del Sur. Hasta la década de 1980, el distrito de Jung-gu, ubicado en una de las principales cuencas portuarias, era un distrito floreciente de Busan, que funcionaba como su centro administrativo y comercial. En esta área se encontraban el ayuntamiento y una gran cantidad de importantes instituciones financieras y empresas, y desempeñó un papel importante en la industria de exportación durante el período de industrialización de Corea del Sur en los años 1960s y 1970s.

Luego de un período de decadencia en el área en la década de 1990 debido a la rápida desindustrialización de Busan, se sintió con urgencia la necesidad de que el Gobierno Metropolitano de Busan (BMG) emprendiera una iniciativa para cambiar la ciudad y, en particular, abordar la decadencia del casco antiguo de la ciudad. BMG vio la oportunidad de transformar la ciudad en una “ciudad cultural”, donde florecen las industrias del arte, el entretenimiento y la cultura. El Jung-gu no solo se vio particularmente afectado, sino que también proporcionó un lugar ideal para que la ciudad concentrara

sus esfuerzos y encontrara soluciones para su revitalización económica y cultural, dados sus activos culturales e históricos únicos. Una serie de lugares de patrimonio y turismo se encuentran ubicados en el distrito, incluyendo el Monte Yongdu, la escalera de 40 peldaños, el Museo de Historia Moderna de Busan, el Mercado Gukje, el Parque Yongdoosan y otros. La escalera de 40 peldaños en particular representa la cultura y las artes que florecieron en Busan antes y después de la Guerra de Corea, ya que fue el hogar de artistas que huían de la guerra.

Desafíos y barreras que la intervención tuvo que abordar

- Infraestructura del área local: recesión demográfica y económica significativa después de la desindustrialización y la reubicación del Ayuntamiento. Alta tasa de espacio vacante. Una población que envejece cada vez más en la ciudad. Disminución de habitantes y de la población en Jung-gu. Oportunidades limitadas de actividad cultural para los residentes locales.

- Importancia histórica: patrimonio cultural e histórico único para Busan como antiguo centro económico y comercial.

Proceso: entorno favorable

Durante varios años antes del proyecto Totatoga, los esfuerzos por convertir a Busan en una ciudad creativa y cultural habían sido fundamentales para las políticas de BMG. Sin embargo, antes de Totatoga, “las políticas que abordaban los problemas urbanos solían centrarse principalmente en la renovación urbana mediante obras de construcción”¹⁷⁴, incluso si estaban

relacionadas con la regeneración creativa y cultural. Por lo tanto, hubo varios proyectos para revitalizar los distritos del centro de la ciudad, como Jung-gu, a través de la regeneración del patrimonio cultural para revitalizar la economía local y atraer turistas, como el proyecto de 2004 para crear la Calle de Cultura y Turismo de 40 peldaños o el Proyecto de 2007 a 2009 para mejorar

¹⁷⁴ Ibid.

¹⁷⁵ Ibid.

¹⁷⁶ UCLG ASPAC e-newsletter, 2016. *Historic Downtown Culture Cluster 'Totatoga': A Best Practice on Culture*, Vol. VIII July 2016.

el entorno de la calle de Gwangbok-ro en Gwangbok-dong, una calle ejemplar del área del centro antiguo.

Sin embargo, con Totatoga, BMG decidió modificar su enfoque y utilizar “la cultura y las artes como un medio de renovación urbana; poniendo énfasis en “software” [sobre “hardware”]¹⁷⁵. Basándose en su lema de política cultural “Ciudad Creativa en Busan, Donde la Cultura Prospera en la Vida Cotidiana”, BMG ahora se enfoca particularmente en tres objetivos centrales a través de su política cultural: fomentar una “cultura viva” para que las actividades culturales, el enriquecimiento y el entretenimiento sean parte de la vida cotidiana de todos los residentes; apoyar el desarrollo y la creación de plataformas, infraestructura y bases para fomentar la actividad cultural en la comunidad; y descubrir y apoyar contenidos culturales distintivos con el potencial de aumentar el turismo y los ingresos locales¹⁷⁶. Todos los esfuerzos actuales de regeneración se basan en el Plan Estratégico de Regeneración Urbana de la Ciudad Metropolitana de Busan 2025, que nuevamente destaca el enfoque particular de BMG en la aplicación de la cultura y el patrimonio local a la regeneración urbana.

De manera similar a su enfoque de política cultural, el Plan Estratégico se centra en tres estrategias clave: (1) liderar la regeneración creativa donde los ciudadanos y la administración de la ciudad pueden armonizarse; (2) mejorar la sostenibilidad de la regeneración urbana a través del desarrollo equilibrado y fortalecer las bases para el crecimiento; y (3) fortalecer la cultura viva basada en los recursos ambientales de la ciudad.

Ambos ponen un enfoque particular en la cultura local en beneficio de los ciudadanos locales y en una cultura local, urbana, y “viva”. Junto a esto, más ampliamente el Plan Maestro Urbano de la Ciudad Metropolitana de Busan 2030 también enfatiza el fomento de los medios, la cultura y el turismo a través del patrimonio y la cultura. En 2005, el Ministerio de Cultura, Deportes y Turismo estableció un Plan Integral para la Ciudad Creativa de los Medios y la Cultura, Busan como parte del Proyecto del Centro Regional de Ciudades Culturales. En este contexto, se establecieron infraestructuras de medios y cultura como el Complejo de Cines de Busan, el Complejo Cultural y de Contexto de Busan. En el distrito de Jung-gu, el Museo de Películas de Busan se estableció en Donggwang-dong.



TOTATOGA, DISTRITO JUNG-GU, ÁREA METROPOLITANA DE BUSAN, COREA DEL SUR

Crédito fotográfico: Centro de gestión de Totatoga

Proceso: enfoque

Para superar los desafíos del área y establecer una aglomeración creativa y vibrante, el proyecto Totatoga¹⁷⁷ buscó:

- Proporcionar apoyo financiero para que los artistas locales se enfoquen en sus obras.
- Establecer y expandir una red cultural que conecte a los ciudadanos con programas de arte y artistas.
- Utilizar edificios no utilizados dentro del centro viejo de la ciudad como lugares para actividades artísticas.
- Promover el intercambio cultural para facilitar actividades creativas y artísticas dentro de la comunidad¹⁷⁸.

Los proyectos comunitarios en Corea del Sur son típicamente liderados por el gobierno local. Totatoga es inusual porque mientras BMG inició el proyecto en 2009 basándose en una propuesta de la Federación de Educación de Cultura y Arte de Busan (BCAEF) en respuesta a la necesidad de gastar su presupuesto residual de cultura y artes, optó por transferir el control a BCAEF para desarrollar los métodos operativos detallados para el proyecto¹⁷⁹. BCAEF es responsable de la implementación del proyecto, incluida la administración del presupuesto, la selección y el apoyo a artistas, la planificación de eventos culturales, la creación de redes y las relaciones públicas.

El proyecto está habilitado por un enfoque de asociación público-privada para proporcionar a los artistas locales un espacio de trabajo y una plataforma para establecer contactos con otros artistas y la comunidad local: BMG alquila espacios vacíos en el distrito de Jung-gu y los subarrienda a los artistas como espacios para llevar a cabo actividades creativas y artísticas.

¹⁷⁷ El término "TOTATOGA" se compone de "TO" que viene de la palabra francesa de "tolerancia", "TA" y "TO" que quieren decir "separado, pero juntos" y "GA", que quiere decir "calle o centro de la ciudad" en coreano.

¹⁷⁸ Hong, Sh *op. cit.*

¹⁷⁹ Una organización afiliada a BMG. Esto se hizo principalmente ya que BMG era incapaz de operar el proyecto por sí solo y originó el BCAEF y fue mantenido después de la implementación exitosa de la primera fase del proyecto. No se cree que este enfoque haya tenido un impacto sobre el proyecto mismo.

¹⁸⁰ UCLG ASPAC e-newsletter *op. cit.* & Hong, Sh *op. cit.*

¹⁸¹ Hong, Sh *op. cit.*

Es notable la decisión de arrendar en lugar de comprar los edificios, siendo este último un enfoque más común en Corea del Sur. Para implementar el proyecto con un presupuesto limitado, se pidió a los propietarios privados que alquilaran sus propiedades sin exigir un depósito para respaldar el plan, y las rentas se establecieron con un descuento del 15%-20%. Esto fue posible dada la alta tasa de espacio vacante de las propiedades locales, lo que persuadió a los propietarios de ingresar a este acuerdo y permitió que BMG generara espacios creativos a un costo relativamente bajo¹⁸⁰. BMG luego acordó pagar las rentas reducidas para espacios de trabajo para artistas seleccionados durante dos años (Fase 1). La participación y el papel de BMG fue en gran parte proporcionar apoyo presupuestal y obtener la cooperación de los propietarios locales. Además, a los artistas deliberadamente no se les pidió que proporcionaran informes de progreso o que se adhieran a una formalidad particular durante los eventos, sino que se les incentiva a planificar libremente sus propios eventos en función de sus necesidades y deseos artísticos¹⁸¹.

El proyecto enfatizó la autosuficiencia de los artistas locales, así como en la red de contactos y la comunicación entre los artistas y la comunidad local desde el principio, convirtiéndolos en actores claves del proyecto Totatoga junto a BMG, BCAEF y los propietarios locales. Los artistas desempeñaron un papel clave en el establecimiento de la agrupación cultural que es el objetivo del proyecto en general, lo que atrae el turismo y contribuye a la revitalización de la economía local. Los residentes locales son partes interesadas y beneficiarios a través de su participación en eventos y su comunicación con los artistas, lo que ayuda a crear un vínculo entre el nuevo sector cultural y el área local.



**TOTATOGA,
DISTRITO JUNG-GU, ÁREA
METROPOLITANA DE
BUSAN, COREA DEL SUR**

Crédito fotográfico: Centro de gestión de Totatoga

Insumos y resultados: ¿qué se invirtió y qué se entregó?

- Inversión financiera total: el presupuesto anual para el Proyecto Totatoga se encuentra entre US\$310.000 y US\$360.000 (350-400 millones de KRW)¹⁸².
- Fuentes de inversión: durante la primera fase, el proyecto fue financiado por el presupuesto residual del sector de arte y cultura de BMG. Desde la segunda fase en adelante, BCAEF ha estado ejecutando el presupuesto en nombre del gobierno de la ciudad. El presupuesto se utiliza principalmente para el alquiler subsidiado para los artistas, así como para la operación del proyecto.
- Restauración: este proyecto no incluye la restauración física de sitios históricos o la construcción de nuevos lugares. Sin embargo, a cambio de la provisión de espacio gratuito, se esperaba que los artistas participantes realizaran cualquier trabajo de mejora interior necesario a su propio costo. 77 locales culturales han sido arrendados en 23 edificios.

¹⁸² The Busan Culture Art Education Conference, 2015. TOTATOGA Archive Book & Busan Cultural Foundation, 2017. Annual Balance Sheet 2016; Busan Cultural Foundation, 2018, Annual Balance Sheet 2017.



TOTATOGA, DISTRITO JUNG-GU, ÁREA METROPOLITANA DE BUSAN, COREA DEL SUR

Crédito fotográfico: Centro de gestión de Totatoga

Impacto del proyecto

El objetivo principal del proyecto Totatoga es establecer una agrupación cultural en el área que revitalice la economía local, reduzca los espacios vacantes en los edificios y proporcione una oferta cultural a la población local, además de atraer visitantes. Hasta ahora, el proyecto se considera altamente exitoso en cada una de estas áreas. Esto ya se evidencia en el hecho que, aunque inicialmente se planeó una fase de financiamiento público, el BMG decidió proceder con dos rondas de financiamiento sucesivas¹⁸³.

Artistas de diversos orígenes han sido atraídos al área y ahora se benefician de vivir en un ecosistema artístico. Habiendo participado en la renovación y el equipamiento de los edificios vacíos, los artistas se han unido al área y han optado por quedarse después de que finalicen sus fondos. En conjunto, los artistas apoyados han creado una gran cantidad de actividades culturales locales que han beneficiado a la población local, y los ciudadanos locales han disfrutado de más experiencias culturales en sus vidas diarias y han aprovechado la oportunidad de participar en más programas educativos culturales. También se ha visto un aumento en el área de visitantes más lejanos¹⁸⁴, ya que el área ahora es “una de las atracciones turísticas más famosas de Busan”¹⁸⁵. Por ejemplo, uno de los programas más populares es el “Totatoga Tour”; que atrajo a 46.515 turistas en 2015, y 157.452 entre 2010 y 2015. Toda esta actividad cultural dinámica está atrayendo a artistas adicionales y

otros negocios nuevos al área, lo que está ayudando a abordar la alta tasa de vacantes en los edificios locales, lo que tiene un impacto positivo en los propietarios locales. El número de recintos culturales que ocupan edificios en el distrito de Jung-gu se ha expandido desde un inicio de 35 lugares arrendados en 11 edificios en la primera fase (2010-2012) a 77 lugares en 23 edificios como parte de la tercera fase (2015-2018)¹⁸⁶.

El proyecto ahora se conoce como un enfoque ejemplar para una efectiva asociación pública-privada de renovación urbana y ha sido representativo en los medios de comunicación nacionales despertando el interés de otras ciudades debido a su enfoque de “Bajo Presupuesto, Alta Eficiencia”. Además, le ha dado al sector de las artes y la cultura una nueva confianza en su capacidad para ayudar a abordar “los muchos problemas que enfrenta una ciudad” los representantes “ahora se consideran piezas claves en el desarrollo de su ciudad al participar en las políticas de ella”¹⁸⁷.

Sin embargo, el éxito de proyecto también ha generado consecuencias negativas, como los aumentos en los precios de los alquileres, la gentrificación y, con los muchos visitantes que atrae, problemas para algunos residentes y empresas locales. La ciudad ya está estudiando cómo abordar este problema, entablando conversaciones con los propietarios de edificios locales, artistas y expertos del sector, como BCAEF, y está considerando la creación de una “instalación ancla” en el área local¹⁸⁸.

¹⁸³ En la segunda ronda, se redujo el apoyo financiero para los participantes de la primera ronda y se seleccionaron nuevos artistas. Acerca del 40% de los participantes de la primera ronda recibieron fondos de la segunda ronda (The Busan Culture Art Education Conference, *op. cit.*).

¹⁸⁴ *Ibid.*

¹⁸⁵ Hong, Sh *op. cit.*

¹⁸⁶ Se resalta que la tabla enumera el número final de sitios/participantes al final de cada fase. Esto significa que los números para la tercera fase pueden no ser finales.

¹⁸⁷ Hong, Sh *op. cit.*

¹⁸⁸ UCLG ASPAC e-newsletter *op. cit.*

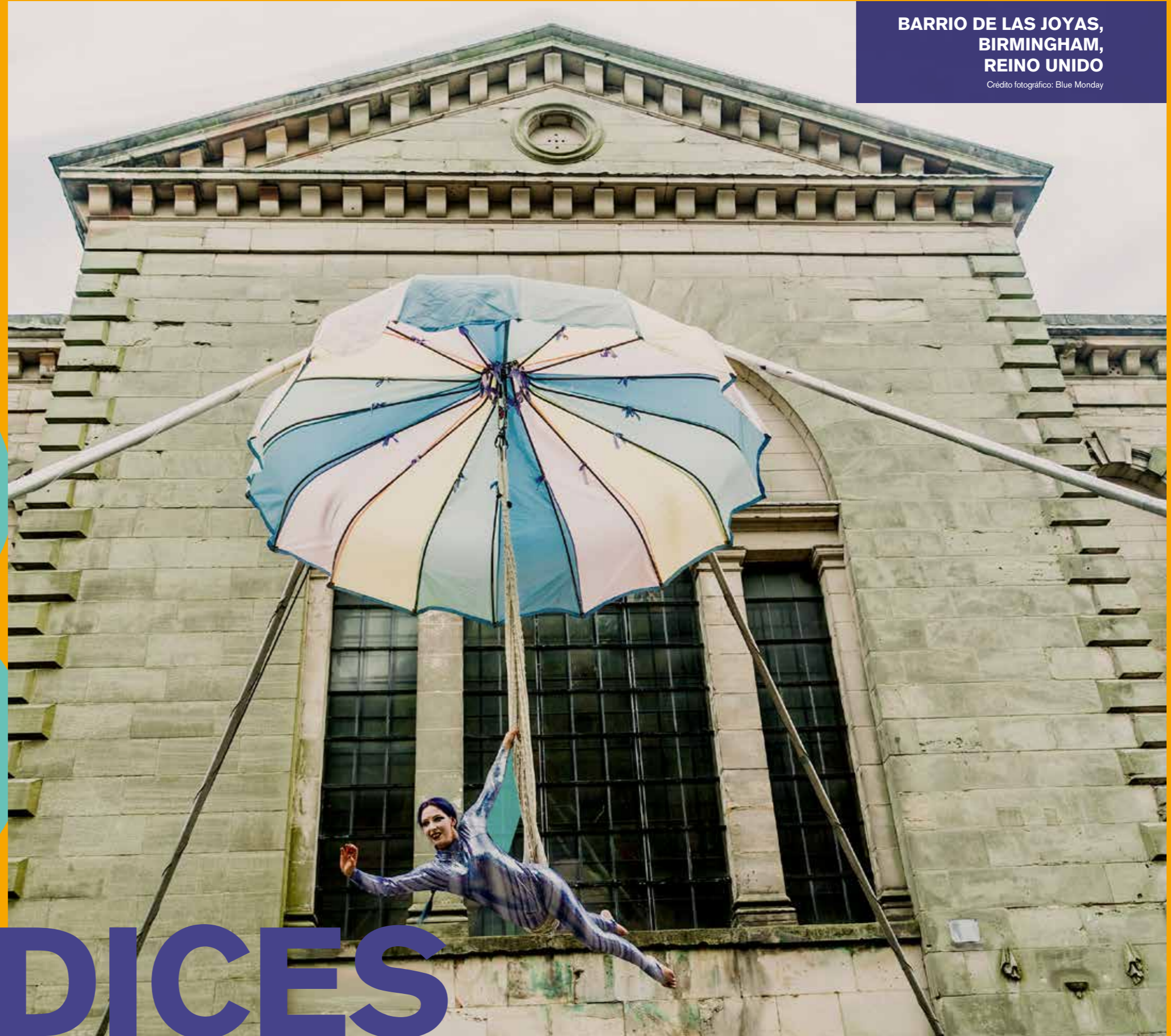


3

3. APÉNDICES

**BARRIO DE LAS JOYAS,
BIRMINGHAM,
REINO UNIDO**

Crédito fotográfico: Blue Monday



3 APÉNDICES

APÉNDICE I

METODOLOGÍA

Los autores de esta guía, BOP Consulting, han trabajado internacionalmente en el campo de la cultura, las industrias creativas y la revitalización urbana por más de 20 años. Esta guía se basa tanto en su expertise desarrollada durante ese período así como también en una investigación realizada específicamente para este proyecto, solicitada por el BID y realizada en un breve período de cuatro meses. No debe leerse como una revisión exhaustiva o sistemática de toda la literatura y las investigaciones existentes.

Adicionalmente, la investigación de BOP fue complementada por una investigación que fue desarrollada paralelamente en Corea del Sur por KHRIS, el Instituto Coreano de Investigación en Asentamiento Humano. KHRIS fue también contratado por el BID y los resultados de su investigación han sido incorporados en los casos coreanos de esta guía.

Específicamente, BOP fue contratada para realizar las siguientes tareas de investigación:

- Un pequeño número de entrevistas con expertos en el campo de la revitalización urbana a través de las Industrias Culturales y Creativas (ver Apéndice I): éstas incluyeron académicos, funcionarios públicos, y profesionales del diseño urbano y la creación de lugares (placemaking). Las entrevistas fueron diseñadas para obtener distintas miradas sobre aquellos principios generales que sostienen la revitalización urbana exitosa a través del uso de las industrias culturales y creativas, e identificar ejemplos y casos específicos que la ilustren.

Por lo tanto, nos gustaría agradecer a los siguientes expertos y expertas por su tiempo y sus ideas:

- Enrique Avogadro, Ministro de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires.
- Franco Bianchini, Profesor de Políticas Culturales y Planificación – y Director del Instituto de Cultura, Lugar y Política de la Universidad de Hull, Reino Unido.
- Tim Jones, Director General de Artscape, Canadá.
- Charles Landry, académico de renombre internacional y autor de La Ciudad Creativa, Reino Unido.
- Jenny Mbaye, Profesora de Industrias Culturales y Creativas en City University, Londres, previamente Investigadora Postdoctoral del Centro Africano de Ciudades, Universidad de Ciudad del Cabo, Sudáfrica.
- Andy Pratt, Profesor of Economía Cultural, City University, Londres.
- Sara Zewde, diseñadora del proyecto Muelle de Valongo en Río de Janeiro y fundadora del Studio Zewde LLC, Estados Unidos.

- Un análisis rápido de la evidencia existente sobre 35 casos de estudio internacionales: incluyendo investigaciones académicas y 'literatura gris' (es decir, investigaciones, informes y artículos elaborados por fundaciones, grupos de reflexión, organizaciones especializadas, gobiernos y consultoras, etc.). Se examinaron publicaciones en inglés, español y portugués.

- Un estudio en profundidad de 10 de esos proyectos, que incluyeron entrevistas telefónicas con informantes clave (funcionarios públicos y profesionales del sector), destinadas a cubrir los vacíos de conocimiento que había en las fuentes de datos secundarias disponibles. En el Apéndice II se encontrarán los resúmenes de los casos de estudio.

- Un taller de dos días fue realizado en Guadalajara, Méjico, para discutir los resultados preliminares de la investigación y, en particular, su relevancia para el contexto Latinoamericano y Caribeño. El taller fue organizado por el BID y contó con la participación de 14 funcionarios de gobierno, representantes de ocho países de la región y los equipos de trabajo de BOP y KHRIS.

La investigación de KHRIS consistió en la realización de cuatro estudios en profundidad de Corea del Sur, que han sido incluidos en esta guía (véanse también en el Apéndice II). KHRIS adoptó el mismo criterio de selección y marco de análisis diseñado por BOP en su trabajo sobre los casos de estudio coreanos.

BOP realizó un análisis temático en su estudio de la evidencia existente sobre los distintos proyectos y así se diferenció entre:

- **Necesidades:** los principales problemas que los proyectos buscaban atender.
- **Oportunidades:** las principales coyunturas que los proyectos buscaban generar o aprovechar.
- **Barreras y desafíos** encontrados durante y luego de la implementación (de ser relevante).

El estudio de la evidencia existente también buscó establecer: factores de éxito: qué factores fueron particularmente importantes para que el proyecto consiguiera atender a sus necesidades, aprovechando las oportunidades y superando los desafíos.

Sin embargo, las fuentes de datos secundarias revisadas no disponían de información suficiente al respecto. Los factores de éxito identificados en la Sección 3 se basan, por lo tanto, en el análisis temático de un número menor (x14) de casos de estudio en profundidad.

QUARTIER DES SPECTACLES,
MONTREAL
CANADÁ

Crédito fotográfico: Martine Doyon/ Ville de Montreal and World Cities Culture Forum

¿Cómo se eligieron los casos estudiados en esta guía?

Una serie de criterios fueron utilizados para seleccionar los casos internacionales estudiados en esta guía.

- En primer lugar, el estudio de la evidencia se concentró principalmente en investigaciones y literatura sobre casos empíricos de revitalización urbana a través de las industrias culturales y creativas. Por lo tanto, no se ha incluido la vasta literatura académica ocupada de la elaboración de perspectivas teóricas sobre el tema. La revisión de la evidencia incluyó búsquedas bibliográficas en bases de datos académicas, así como también en Google Académico y búsquedas basadas en la web.
- En segundo lugar, los proyectos estudiados ya tenían que haber ocurrido. Es decir, los proyectos tenían que haber sido realizados/restaurados y lanzados – hace un tiempo para que (aunque sea algo de) sus impactos hayan sido documentados – para ser incluidos. En este sentido, se hacía necesario que existieran fuentes robustas de evidencia que cubrieran su proceso de desarrollo. Es decir, el recorrido del proyecto desde su inicio hasta su implementación: el tipo de intervención y las actividades que involucró, la escala de recursos que requirió, los principales actores y

partes interesadas, la gobernanza y los mecanismos de gestión establecidos, etc.

- En tercer lugar, los proyectos debían incluir algún elemento de las industrias culturales y creativas, y también estar ubicados en centros históricos o áreas de protección patrimonial, o bien involucrar edificios protegidos, o patrimonio intangible como ser expresiones culturales.
- En cuarto lugar, buscamos proyectos de América Latina y el Caribe (LAC), junto con otras regiones mundiales importantes: Europa, África, Norteamérica y Asia y el Pacífico.

Por último, también fue importante identificar proyectos de revitalización urbana mediante las Industrias Culturales y Creativas que han tenido un nivel de éxito demostrable. Sin embargo, como lo demuestra la evidencia bibliográfica existente, el grado de “éxito” de estos proyectos no es ni consistente, ni simple, ni tampoco está fuera de cuestión. Usualmente existen preocupaciones acerca de quiénes se benefician con estos proyectos de revitalización urbana, es decir, su distribución y equidad, por lo tanto, también se cuestiona qué es tomado como “exitoso”. Discutimos esto en más detalle en la sección Obstáculos y Desafíos (Apéndice III).

PORTO DIGITAL, RECIFE BRASIL

Crédito fotográfico: Felipe Lima/Porto Digital



3

APÉNDICE II NECESIDADES Y OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS EN LA REVISIÓN DE LA EVIDENCIA

Abordar las necesidades ambientales, económicas y sociales de las ciudades

Incluir la cultura, las industrias creativas y el patrimonio en los procesos de revitalización urbana puede ayudar a abordar las problemáticas urbanas que enfrentan los lugares, distritos y ciudades, ya que puede producir cambios en la economía, el medio ambiente y en asuntos sociales y comunitarios. De acuerdo con nuestra revisión de la evidencia existente, los proyectos de revitalización urbana incorporan la cultura y las industrias creativas para dar respuesta a la necesidad de mejorar el entorno físico que se percibe en mal funcionamiento. Dar un uso productivo a los edificios vacíos o en ruinas es una necesidad importante que los sectores culturales y creativos pueden ayudar a atender. Sorprendentemente, sólo algunos de los casos de estudio revisados vieron la falta de infraestructura cultural como una necesidad en sí misma.



DISTRITO DE MABONENG, JOHANNESBURGO, SURÁFRICA

Crédito fotográfico: Maboneng, Johannesburg, Gauteng, South Africa. | © Adamina / Flickr



Nuevos usos para grandes edificios vacíos y/o en ruinas

La revitalización urbana cultural y creativa suele ser una respuesta a la desindustrialización. En muchos lugares, los grandes edificios industriales quedaban vacíos cuando las industrias que los ocupaban se cerraban o se alejaban. El proyecto Rog Factory en Ljubljana, por ejemplo, se encuentra en una fábrica de bicicletas de la era soviética, y la fábrica LX de Lisboa está ubicada en un antiguo complejo de fabricación textil, ambos en la periferia de la ciudad. El centro de artes WUK de Viena se encuentra en una antigua fábrica de locomotoras y máquinas; el GoDown Arts Center, en un almacén en desuso que anteriormente formaba parte de la industria automotriz de Nairobi; y la Manifattura delle Arti de Bolonia, en un complejo industrial conformado por una antigua fábrica de tabaco, una fábrica de papel y un matadero.

Nuevos usos para grupos de edificios más pequeños que estén vacíos y/o en ruinas

Los proyectos de regeneración urbana también pueden ser una respuesta frente a la falta de uso de áreas centrales históricas, que antes solían ser centros de la pequeña industria, producción artesanal o comercio, particularmente alrededor de puertos que ya no tienen un papel tan importante. El área de Savamala en Belgrado y el área de Dashilan en Beijing estaban formalmente ocupadas con comercio. La Zona Tortona en Milán y el Barrio de las Joyas de Birmingham concentraban formalmente la pequeña industria o la producción artesanal. El proyecto Gängeviertel en Hamburgo, Porto Maravilha en Río de Janeiro y Porto Digital en Recife son áreas históricas residenciales e industriales que funcionaban como importantes puertos.

Poca vida en las calles o pocos espacios para reunirse y socializar

El Quartier des Spectacles de Montreal fue víctima de la ampliación de caminos y la construcción de grandes edificios entre los años 1950 y 70, lo que resultó en veredas y espacios públicos de baja calidad. La planificación urbana de Johannesburgo había estado dominada por la suburbanización y la construcción de barrios cerrados, lo que llevó a tener poca vida en las calles. En Medellín, el área del proyecto del centro cultural CDCM estaba altamente construida y muy densamente poblada, dejando pocos espacios para que las personas puedan reunirse y encontrarse. En el distrito de Dashilan, en Beijing, décadas de inversión insuficiente dieron como resultado calles de baja calidad.

No hay espacios para la cultura o la creatividad

El proyecto de la Ciudad de la Cultura de Gwangju surgió, entre otras cosas, en respuesta a la falta de infraestructura cultural en las ciudades fuera de la capital de Corea del Sur, Seúl. El distrito de Jung-gu en Busan, donde se ubica el proyecto Totatoga en ese mismo país, sufrió la falta de instalaciones y actividades culturales. En Nairobi, el GoDown Arts Center respondió a la necesidad de tener un espacio físico para artistas de Kenia y África del Este. El proyecto del centro cultural CDCM también surgió como respuesta a la falta de infraestructura cultural en el noreste de Medellín.



TOTATOGA, DISTRITO JUNG-GU, ÁREA METROPOLITANA DE BUSAN, COREA DEL SUR

Crédito fotográfico: Centro de gestión de Totatoga

Los grandes proyectos de revitalización urbana suelen ser también impulsados por la necesidad de resolver importantes problemas ambientales y de infraestructura. Aunque éstos no estén relacionados con bienes culturales o patrimoniales del área, o se aborden directamente mediante estrategias de tipo cultural, creativo o patrimonial, atender a esas necesidades se hace necesario ya que brindan la base sin la cual cualquier otra edificación sería inestable.

Infraestructura básica no apta para su propósito

Las áreas históricas centrales de Kota Tua en Yakarta y Dashilan en Beijing habían sufrido décadas de falta de inversión que resultaron en niveles muy básicos de infraestructura eléctrica y de drenaje. En Medellín, el área que rodea el centro cultural CDCM no tenía servicios públicos. Lo que ahora es el Distrito Tecnológico en Buenos Aires estaba poco conectado con el resto de la ciudad en términos de transporte público. En Barcelona, el histórico mercado de Santa Caterina y sus alrededores necesitaban una renovación de sus sistemas de eliminación de residuos.

Vivienda no apta para su propósito

Kota Tua en Yakarta, Dashilan en Beijing y el proyecto Gämeviertel en Hamburgo

son ejemplos de áreas históricas centrales donde los edificios residenciales habían caído en un estado de grave deterioro. En Medellín, el área alrededor de lo que hoy es el centro cultural CDCM también tenía una alta proporción de viviendas construidas de manera informal.

Importantes problemas ambientales

El CDCM en Medellín fue construido en un área de relleno sanitario, que había sido previamente cerrada debido al grave riesgo que presentaba para la salud pública. La revitalización del área de King's Cross de Londres fue un proceso cuidadoso y costoso debido a la existencia de tierras contaminadas por la industria pesada que antes se encontraba allí.



Las mejoras en el entorno físico constituyen un medio para lograr impactos económicos y/o sociales positivos en un área, en lugar de ser un fin en sí mismas.

Las estrategias centradas en la cultura, la creatividad o el patrimonio pueden ser una forma de abordar una **disminución en la actividad económica local**, resultado de cambios previos en la estructura de la economía o en la relación entre diferentes partes de la ciudad. Algunos proyectos exitosos de revitalización urbana han generado infraestructura cultural completamente nueva o han atraído empresas de la industria creativa que previamente no estaban ubicadas allí. Otros proyectos reconocieron que la cultura, la creatividad o el patrimonio construido ya estaban allí, pero su potencial no estaba del todo alcanzado dado que las condiciones para seguir floreciendo no se habían dado aún.



**TOTATOQA,
DISTRITO JUNG-GU,
ÁREA METROPOLITANA DE
BUSAN, COREA DEL SUR**

Crédito fotográfico: Centro de gestión de Totatoga

La economía local sufre el declive de una industria que ya no es competitiva

La producción industrial y artesanal que anteriormente impulsaba la economía local en la Zona Tortona de Milán y en el Barrio de las Joyas de Birmingham sufrió debido a la competencia de la fabricación en masa. Los mercados de productos frescos de Barcelona, incluida Santa Caterina, sufrieron por la competencia de los nuevos supermercados. En Montreal, el grupo de organizaciones culturales existentes en el Quartier des Spectacles competía también con instalaciones más modernas situadas fuera del centro de la ciudad. Las economías locales de Tongyeong y Busan en Corea del Sur, y las áreas de Porto Maravilha y Porto Digital en Brasil, sufrieron también por la disminución del comercio portuario.

La economía local sufre debido al cierre de importantes empresas industriales o manufactureras

La descripción anteriormente realizada sobre la necesidad de reutilizar grandes edificios industriales en varias ciudades demuestra

claramente la necesidad de ayudar a compensar el cierre de las principales empresas industriales o manufactureras.

La economía local sufre a medida que cambia la estructura de la ciudad

Cambios significativos en el plan urbano a lo largo de las décadas pueden separar un área del resto de la ciudad o crear una nueva que la supere. En Beijing, el comercio en el área de Dashilan disminuyó después de que se construyeron cerca dos grandes calles comerciales nuevas. El Barrio de las Joyas de Birmingham fue separado del resto de la ciudad por una nueva carretera de circunvalación. El distrito de Jung-gu en Busan, Corea del Sur, donde se ubica el proyecto Totatoga, disminuyó en importancia a medida que la ciudad se expandió y el Ayuntamiento fue reubicado fuera del área.

La economía creativa local sufre por los altos costos

El proyecto Totatoga de Busan surgió como respuesta a la necesidad de un espacio de trabajo a precios accesibles para los artistas.



**PORTO MARAVILHA,
RIO DE JANEIRO
BRASIL**

Crédito fotográfico: Clarice Tenorio Barretto

El proyecto Gängeviertel en Hamburgo, ubicado en un área central, también buscaba atender a la necesidad de brindar un espacio accesible en la zona central para que los artistas y emprendedores creativos puedan vivir y trabajar allí. Estos grupos, también expulsados de otras partes de la ciudad de Los Angeles, fueron la fuerza impulsora del proyecto del Distrito de las Artes del microcentro.

Una población local que está disminuyendo (y que usualmente envejece) es un problema social común que los casos de estudio revisados para esta investigación han tratado de abordar. También es un problema que suele tener sus raíces en una disminución de la actividad económica local. Los proyectos de revitalización urbana estudiados también fueron diseñados para responder a los altos niveles de delincuencia, pobreza y/o débiles relaciones entre los miembros de las comunidades locales. La falta de actividades o servicios culturales se veían, con menos frecuencia, como problemas que debían atenderse a través de los proyectos.

Disminución (y muchas veces, envejecimiento) de la población local

Este fue un problema en algunas partes de ciudades europeas como Barcelona y Birmingham, ciudades africanas como Johannesburgo, ciudades norteamericanas como Montreal, ciudades surcoreanas fuera de la capital (como Busan, Tongyeong y Gwangju) y ciudades latinoamericanas como Recife.

Crimen

En Baltimore, Bolonia y Johannesburgo, los edificios vacíos atrajeron la actividad criminal.

En Johannesburgo, la alta delincuencia convirtió al distrito de Maboneng en una zona "prohibida". En Bolonia, los edificios vacíos que se convirtieron en la Manifattura delle Arti fueron conocidos por el tráfico de drogas entre los años 1970s y 1990s. Medellín ha sufrido una reputación mundial por el tráfico de drogas y los delitos con armas de fuego.

Carencias económicas y sociales

En Beijing, el área de Dashilan se convirtió en el hogar de migrantes de toda China en los años 1980s y 1990s, dando como resultado condiciones de vida cada vez más superpobladas. El área de Porto Maravilha en Río de Janeiro incluye el Morro da Providencia, una de las favelas más grandes del centro de Río. En América del Norte, Baltimore luchó contra la pobreza generalizada y la división racial durante décadas.

Relaciones con la comunidad

La fábrica Rog de Ljubljana, el proyecto Gängeviertel de Hamburgo y WUK en Viena fueron todos proyectos culturales inspirados en la necesidad de fortalecer las conexiones sociales entre personas o grupos comunitarios. En Medellín, el CDCM fue impulsado por la necesidad de crear una comunidad y un espacio cultural, también fortaleciendo las relaciones sociales en el área.

Falta de servicios culturales accesibles

El proyecto Gängeviertel de Hamburgo y WUK en Viena fueron realizados en respuesta a la necesidad de ofrecer actividades culturales accesibles, e incluso gratuitas, en esas ciudades para que nadie sea excluido o se le niegue la oportunidad de participar.



GWANGJU CIUDAD CENTRAL DE CULTURA ASIÁTICA, COREA DEL SUR

Crédito fotográfico: Centro de cultura de Asia

La revitalización por medio de las Industrias Culturales y Creativas puede ayudar a aprovechar oportunidades

La incorporación de la cultura, las industrias creativas y el patrimonio en el proceso de revitalización urbana generalmente aparece como una forma de aprovechar las oportunidades económicas, sobre todo en ciudades del sur y este de Europa y en ciudades de Corea del Sur fuera de la capital.

Desarrollar bienes culturales y patrimoniales para la economía turística

Tongyeong y Jeonju en Corea del Sur son ciudades con activos culturales y patrimoniales que vieron la oportunidad de desarrollarlos para el turismo cultural. En Tongyeong, se tomó la decisión deliberada de centrarse en figuras conocidas de las artes para diferenciar a dicha ciudad de los destinos cercanos basados en la belleza natural. En Jeonju el patrimonio construido y el patrimonio intangible de comida tradicional coreana se han unido para crear un destino de patrimonio cultural. El área de Kota Tua en Yakarta y el área de Dashilan en Beijing han construido activos patrimoniales que le otorgan a esas áreas un carácter individual, lo que resulta cada vez más raro en el contexto de una megaciudad mundial.

Reorientar la economía local hacia la creatividad y la innovación

Los proyectos de revitalización urbana en Madrid, Lisboa y Belgrado incluyeron tanto instalaciones culturales como industrias creativas, por ejemplo, espacios de exposición y performance y

espacios de trabajo para industrias creativas como publicidad y diseño. En Gwangju, el proyecto Ciudad de la Cultura reunió las artes visuales y la cultura tradicional coreana con los medios y la tecnología. Los proyectos de Milán, Buenos Aires y Recife estaban más concentrados en un sector. La Zona Tortona de Milán es el hogar de muchas de las principales empresas de diseño de productos y moda de la ciudad y opera como una plataforma para sus ferias industriales anuales. Tanto el Distrito Tecnológico de Buenos Aires como el Porto Digital de Recife se centran en las empresas de tecnología de la información, incluida la economía creativa digital.

Agruparse para un mayor impacto

El proyecto Totatoga en Busan, Corea del Sur, y el Centro de Artes GoDown en Nairobi tenían como objetivo reunir a una comunidad de artistas plásticos.

Al reunir a las empresas de tecnología digital, el Distrito Tecnológico de Buenos Aires y Porto Digital de Recife apuntaron a desarrollar esta parte de la economía, con la ayuda de capacitaciones prácticas, incubadoras y aceleradoras de negocios. Otros proyectos también buscaron combinar cultura, creatividad y patrimonio

para crear un impacto económico en el área. El proyecto Ciudad de la Cultura en Gwangju tenía como objetivo reunir siete áreas diferentes, incluyendo cultura, creatividad, tecnología y educación, buscando convertirse en un centro cultural nacional e internacional. El Barrio de las Joyas de Birmingham y el distrito de Dashilan en Beijing buscaron unir las industrias

creativas con los servicios minoristas y de ocio para crear un área que sea tanto para los ciudadanos como para los visitantes. Birmingham's Jewellery Quarter and Dashilan district in Beijing both aimed to bring creative industries together with retail and leisure services, in order to create an area that is as much for citizens as it is for visitors.

Además de los posibles beneficios económicos directos de las empresas de la industria cultural y creativa o de los destinos de turismo cultural, los beneficios económicos potenciales de los proyectos de revitalización urbana a través de las ICC también pueden captarse de la inversión, ya sea de empresas o del desarrollo inmobiliario.

Atraer la inversión privada

En el caso del Distrito Tecnológico en Buenos Aires, Porto Maravilha en Río de Janeiro y el distrito de Dashilan en Beijing, la contribución por parte de la inversión privada de promotores inmobiliarios o futuros arrendatarios de negocios fue importante para la viabilidad financiera de los proyectos. En el caso de Johannesburgo, la inversión privada fue la única fuente de financiamiento disponible. Atraer la inversión privada fue, entonces, de gran importancia, demostrando que valió la pena invertir en mejoras en la infraestructura, estrategias de marca guiadas por la cultura o la obtención de incentivos fiscales.

Aumento del valor de la tierra o la propiedad en el área

Varios proyectos de revitalización urbana en ciudades del norte de Europa y América del Norte fueron impulsados, en parte, por la promesa de que los proyectos traerían importantes beneficios económicos a futuro en forma de un aumento en los valores inmobiliarios. El valor que esto puede generar (alquiler por adelantado o de largo plazo o ingresos fiscales) puede superar el valor económico de la actividad cultural o de la industria creativa, particularmente en ciudades donde el valor promedio de los bienes raíces es realmente alto. Esto es evidente en la revitalización de King's Cross de Londres, Downtown Arts District de Los Ángeles y el Distrito Cultural de Brooklyn en Nueva York. Pero también fue el caso en los proyectos de revitalización de ciudades más pequeñas, como Montreal, Birmingham y Bristol.



BARRIO DE LAS JOYAS, BIRMINGHAM, REINO UNIDO

Crédito fotográfico: Blue Monday

MERCADO DE SANTA CATERINA, BARCELONA ESPAÑA

Crédito fotográfico: © Mercats de Barcelona

Un proyecto de revitalización urbana es una oportunidad para cambiar un área, y la cultura, la creatividad y el patrimonio son herramientas poderosas con las que construir o comunicar una reputación positiva. Para algunas ciudades o distritos, una mejor reputación es una oportunidad clave en sí misma, particularmente con los beneficios económicos indirectos que se derivan en el futuro. Un futuro evento o premio internacional, particularmente cuando atraerán también atención extranjera, puede funcionar como un incentivo adicional para movilizar recursos y el apoyo del gobierno para que el proyecto sea un éxito en el escenario internacional.

Tener un impacto en el escenario mundial

El proyecto Porto Maravilha en Río fue impulsado por las ofertas exitosas de Brasil para albergar la Copa del Mundo en 2014 y los Juegos Olímpicos en 2016 en Río de Janeiro. La revitalización de Dashilan en Beijing fue particularmente relevante en el contexto de Beijing como sede de los Juegos Olímpicos de 2008. Desarrollar la cultura, la creatividad y la oferta patrimonial de la ciudad fue importante para Bolonia en el contexto de su candidatura como Capital Europea de la Cultura en 2000, y para Yakarta en su solicitud para designar a Kota Tua como sitio de Patrimonio Mundial de la UNESCO.

Cambiar percepciones

En Medellín, Johannesburgo y Baltimore, la cultura y la creatividad fueron vistas como una forma clave de cambiar las percepciones negativas que existían sobre las ciudades y sus distritos, por ejemplo, asociadas al crimen, la pobreza o las drogas. De modo similar, previamente al proyecto de revitalización de las ICC en Gwangju, Corea del Sur, la ciudad era conocida por haber sido el lugar de un levantamiento civil a gran escala, que fue reprimido violentamente por el ejército de Corea del Sur.

Desarrollar un carácter local distintivo

Otras ciudades o distritos que no habían sufrido tales reputaciones negativas

se centraron en fortalecer sus activos culturales, creativos y patrimoniales para comunicar su carácter distintivo, o para establecerse como un destino basado en una forma de arte en particular.

Tanto el Barrio de las Joyas de Birmingham como el Jeonju de Corea del Sur se centraron en su patrimonio construido para lograr dicho fin. Jeonju también se focalizó en su cultura gastronómica, convirtiéndose en Ciudad de la Gastronomía de la UNESCO en 2012. Tongyeong se centró en la música y se unió a la Red de Ciudades Creativas de la UNESCO como Ciudad de la Música en 2015.

Fomentar la identidad local y un sentimiento de orgullo entre las personas

Barcelona y Medellín recurrieron a formas culturales intangibles como una oportunidad para desarrollar un sentido de identidad compartido. Apoyar el mercado de alimentos frescos de Santa Caterina fue parte de un deseo de apoyar un estilo de vida mediterráneo. El centro cultural CDCM en Medellín ofrece un espacio para que las personas practiquen juntas diferentes formas de arte y celebren la cultura intangible compartida. En Jeonju, Corea del Sur, la cultura y el patrimonio tradicionales (incluidos los alimentos) se promovieron tanto en la población local como en los visitantes a través de la programación cultural y los materiales educativos, para crear conciencia y desarrollar el orgullo local.

APÉNDICE III

BARRERAS Y DESAFÍOS IDENTIFICADOS EN LA REVISIÓN DE LA EVIDENCIA

Realizando un cambio sostenible y duradero

Las barreras y desafíos enfrentados durante la ejecución del proyecto usualmente se relacionan con la dificultad de lograr un cambio sostenible y duradero, y estos desafíos muchas veces comienzan durante la fase de preparación del proyecto.

Establecer metas y mantenerse en rumbo

El proyecto Manifattura delle Arti en Bolonia se realizó entre 1996 y 2009, periodo durante el cual hubo varios cambios en la administración del Ayuntamiento, lo que provocó modificaciones en los objetivos y componentes clave del proyecto. El proyecto de la Ciudad de la Cultura de Gwangju fue fuertemente defendido por el gobierno central y la revitalización del distrito Maboneng de Johannesburgo fue impulsada únicamente por un desarrollador privado. En ambos casos, una vez que la situación cambió, surgió la cuestión de cómo se apoyaría el proyecto en términos de su finalización y gestión continua.

Marcando la diferencia para toda la ciudad

Los proyectos de revitalización urbana son muchas veces ambiciosos en su alcance, requiriendo tiempo y recursos considerables, así como también la colaboración de múltiples partes interesadas.

El desarrollo del Distrito Tecnológico en Buenos Aires tuvo como objetivo reconectar el norte y el sur de la ciudad, y la regeneración del Barrio de las Joyas de Birmingham buscó reconectar el distrito con el centro de la ciudad. King's Cross en Londres, Dashilan en Beijing y

el área alrededor del mercado de Santa Caterina en Barcelona estaban ubicadas en un lugar central, pero de alguna manera se pasaron por alto como áreas y fueron olvidadas. Su revitalización fue una oportunidad importante para hacer una gran diferencia para la ciudad en general, pero también resultó costosa para ejecutar y, demasiado visible para cometer errores.

Obtener apoyo del gobierno

Obtener el apoyo del gobierno puede ser difícil. La revitalización del distrito de Savamala en Belgrado y el distrito de Maboneng en Johannesburgo, por ejemplo, se llevaron a cabo sin él, perdiéndose la oportunidad de realizar mejoras en la infraestructura de transporte o servicio público que podrían haber aumentado el impacto de estos proyectos. El proyecto Gängeviertel en Hamburgo y el centro cultural WUK en Viena no fueron iniciados por el gobierno, sino que surgieron de los esfuerzos de base para reutilizar edificios históricos para actividades culturales y comunitarias. Gängeviertel, en particular, enfrentó importantes desafíos para obtener el apoyo del gobierno de la ciudad para la reutilización, lo que resultó en un proceso de negociación complejo y, a veces, tenso, que duró más de diez años.



**BARRIO DE LAS JOYAS,
BIRMINGHAM,
REINO UNIDO**

Crédito fotográfico: Blue Monday



PROYECTO DE CIUDAD DE LA CULTURA TRADICIONAL DE JEONJU, JEONJU, COREA DEL SUR

Crédito fotográfico: Organización de turismo de Corea

Establecer proyectos de revitalización urbana que funcionen usando edificios existentes en lugar de demolerlos agrega un nivel adicional de complejidad, ya sea en términos de su ejecución en el contexto de un sistema de planificación no diseñado para ese propósito, o en relación a cómo lograr el equilibrio correcto entre conservación y reutilización.

Permitir la inversión

Tanto en el área de Dashilan en Beijing como en el área de Savamala en Belgrado, la falta de claridad sobre los derechos de propiedad (o la falta de confianza en ellos) actuó como un desincentivo para que los inquilinos existentes o futuros inviertan en reparaciones de los edificios del área, dañando su reputación y acumulando costos para el futuro. En el área de Kota Tua en Yakarta, la inversión es extremadamente cara debido al alto costo de la reparación de edificios y al alto valor de la tierra. No existen incentivos para alentarla.

Permitir la reutilización

En Los Ángeles, los artistas comenzaron a ocupar espacios industriales vacíos y los utilizaron como lugares de trabajo y vivienda diez años antes de que el gobierno de la ciudad legalizara el uso de edificios industriales para fines residenciales, allanando el camino para un mayor desarrollo del Distrito de Artes del Downtown.

En Porto Digital, la aprobación de los cambios en edificios históricos debía ser otorgada por el Instituto Nacional de Patrimonio Histórico (IPHAN). Inicialmente, cada aprobación necesitaba una lenta negociación caso por caso, pero desde entonces se han desarrollado nuevas políticas y enfoques para la reutilización.

Equilibrar la reutilización con la protección del carácter local

El Barrio de las Joyas de Birmingham tenía como objetivo preservar el carácter del área al restringir el desarrollo residencial. Inicialmente, las restricciones de uso de la tierra se aflojaron para fomentar el desarrollo de nuevos inmuebles en clases de uso no industrial. En el mismo año, sin embargo, English Heritage, el organismo público no departamental del gobierno del Reino Unido que protege el entorno histórico, examinó el barrio. Se estableció poco después un Área de Conservación y un Plan de Gestión para preservar el carácter de la zona como distrito de fabricación de joyas y restringir el desarrollo residencial adicional.

Jeonju en Corea del Sur se propuso preservar el carácter residencial del área mediante la restricción del desarrollo comercial. Inicialmente, se encontró que

su estado como Distrito de Conservación restringía demasiado el desarrollo nuevo, causando la despoblación y el deterioro económico. Una vez que se levantaron las restricciones, sin embargo, comenzó a haber una demolición de edificios históricos. Por lo tanto, se desarrolló un nuevo Plan de Unidad de Distrito que clasificó el área en cuatro zonas de carácter especial, y se promovió el uso de terrenos no residenciales sólo en las calles principales. A lo largo de los años, tanto Birmingham como Jeonju han luchado para equilibrar los beneficios económicos que resultan de permitir nuevos usos con los beneficios de conservación que derivan de restringirlos.

Asegurar un financiamiento estable para proyectos de regeneración ambiciosos y de gran escala puede ser un gran desafío. También lo es asegurar un financiamiento plurianual o establecer fuentes de ingresos continuos sostenibles, particularmente para apoyar actividades gratuitas o de bajo costo.

Asegurarse suficientes recursos financieros

Este es un desafío para los proyectos que requieren mejoras importantes en la infraestructura, por ejemplo, una nueva línea de subterráneo para conectar el Distrito Tecnológico de Buenos Aires con el resto de la ciudad. Lo mismo se aplica a los proyectos que necesitan abordar los principales problemas ambientales, como las tierras contaminadas en King's Cross de Londres. Finalmente, también es un problema donde los costos relacionados con el patrimonio construido se consideran prohibitivos, por ejemplo, en Beijing, o donde generan gastos adicionales inesperados, por ejemplo, en el caso de excavaciones arqueológicas que retrasaron la reparación y reutilización del Mercado de Santa Caterina en Barcelona.

Asegurarse de que las fuentes de financiamiento sean estables

El proyecto de la Ciudad de la Cultura de Gwangju fue defendido fuertemente

por el gobierno central, pero un cambio de administración resultó en recortes presupuestarios que amenazaron su finalización. La crisis económica de Brasil ha afectado la disponibilidad de financiamiento para completar el proyecto de Porto Maravilha. El Centro de Gestión de Porto Digital (NGPD) desarrolló sus propias fuentes de ingresos para resguardar la ejecución continua del proyecto frente a la austeridad del presupuesto gubernamental.

Sostenibilidad financiera continua

Esto representa un desafío, particularmente para los proyectos donde la existencia de nuevos usos no genera ingresos. Los subsidios gubernamentales para los espacios de artistas en Busan, Corea del Sur, sólo estuvieron disponibles durante tres años, lo que cuestionó el futuro del grupo de artistas de Totatoga. En el proyecto Gängeviertel en Hamburgo, las cuotas de membresía y el alquiler privado de espacios se utilizan para cubrir los costos continuos del funcionamiento.



CENTRO DE DESARROLLO CULTURAL MORAVIA, MEDELLÍN, COLOMBIA

Crédito fotográfico: CDCM



BARRIO DE LAS JOYAS, BIRMINGHAM, REINO UNIDO

Crédito fotográfico: Blue Monday

Asegurarse de que los beneficios económicos y de reputación que se espera genere un proyecto sean logrados de manera sostenible y duradera puede presentar otra serie de desafíos.

Tratar una mala reputación arraigada

Mejorar las percepciones de las personas sobre un área, cuando están tan arraigadas, puede ser un proceso más lento y difícil de lo esperado.

El desarrollo del Distrito Tecnológico en Buenos Aires, por ejemplo, tuvo un comienzo lento, en parte debido a que las compañías no estaban dispuestas a mudarse allí porque se consideraba un área insegura.

Muchos proyectos, frente a la necesidad de asegurar que los beneficios económicos sean sostenibles, se encuentran con el desafío de cómo extenderlos, de modo que tanto las nuevas empresas como las existentes se beneficien, manteniendo aquello que hizo del área un lugar distintivo y exitoso en primer lugar.

Asegurar una suficiente demanda

Antes de llevar a cabo la renovación del mercado de Santa Caterina, el Instituto Municipal de Mercados de Barcelona evaluó la demanda de los clientes y los hábitos de compra. En Beijing, se utilizaron por primera vez numerosos eventos de la industria creativa para crear conciencia sobre el área de Dashilan y generar un flujo de visitantes antes de que las nuevas empresas se convencieran de mudarse allí.

De manera similar, en el Distrito de Artes y Entretenimiento de la Estación del Norte de Baltimore, las empresas existentes, propiedad de residentes locales predominantemente afroamericanos, no sentían que la designación de "distrito de las artes" fuera relevante para ellos.

Mantener lo que hace atractivo a un lugar

En muchos casos, el aumento inicialmente bien recibido en el número de visitantes puede convertirse rápidamente en un desafío para los sectores culturales y creativos que los atrajeron. Los nuevos servicios de vivienda, comercio minorista y ocio para atender al creciente número de residentes y visitantes del Barrio de las Joyas de Birmingham hicieron que aumentara el valor de las propiedades, amenazando el futuro financiero de los negocios de joyería. Tanto en Los Ángeles como en Busan, los artistas se mudaron a edificios vacíos, atrayendo visitantes que proporcionaron un mercado para servicios minoristas y de hospitalidad, que elevaron el valor de las propiedades lo suficiente como para amenazar a la comunidad creativa.

Compartir los beneficios económicos con las empresas

En Beijing y Busan, los eventos y actividades culturales y creativas ayudaron a atraer más personas al área. Esto representó un desafío para las empresas existentes, ya que estas personas usualmente no eran su mercado objetivo y presentaban pocos beneficios económicos para ellas. Las nuevas audiencias culturales atraídas al área de Dashilan en Beijing estaban interesadas en lo que vendían las nuevas tiendas de diseño independientes, pero no en lo que los vendedores de artículos para el hogar o comestibles de bajo costo tenían para ofrecer.

Beneficiar a la población local

La generación de beneficios para la población local es crucial para sostener un proyecto de revitalización urbana a largo plazo, pero también es un desafío importante en sí mismo que surge durante el diseño del proyecto y en la distribución de los beneficios sociales y económicos.

Incluir a aquellas personas que serán afectadas

Puede resultar difícil encontrar la manera de incluir en la planificación o gestión de un proyecto a las personas que se verán afectadas por él. Tanto Gängeviertel en Hamburgo como el centro cultural WUK en Viena fueron proyectos de base que con el tiempo desarrollaron formas bien pensadas de organizar a sus miembros y partes interesadas, así como en la forma en que trabajaron con organismos gubernamentales y/o grandes empresas comerciales. En Medellín, los líderes de la comunidad se unieron para formar el comité de la Red Cultural de Moravia, que tuvo un papel muy influyente en el desarrollo del centro cultural CDCM y su dirección en curso.

No incluir a estas personas al inicio de un proyecto puede causar importantes problemas más adelante. La Ciudad de la Cultura de Gwangju es un ejemplo de un proyecto que se implementó de “arriba hacia abajo” con un fuerte respaldo del gobierno central. El emblemático Centro de Cultura de Asia (ACC) fue, sin embargo, controvertido y discutido, basado en diferentes puntos de vista sobre la difícil historia del Levantamiento Democrático de Gwangju. Cuando se dio a conocer el diseño del sitio de ACC, los ciudadanos de Gwangju no estuvieron de acuerdo con su enfoque de la historia reciente del área y el diseño tuvo que rehacerse por completo, lo que retrasó significativamente el proyecto. Surgió un nuevo conflicto en torno a la propuesta de demolición de un edificio gubernamental relacionado con el Levantamiento, y algunos grupos argumentaron que el valor histórico del edificio superaba los posibles beneficios económicos de demolerlo. El debate detuvo la construcción hasta que ambas partes acordaron una demolición parcial.

Sin embargo, este conflicto ha sido reabierto desde entonces, con asociaciones de ciudadanos que quieren devolver el edificio a su estado original. En respuesta a estas demandas, el gobierno de la ciudad estableció un ejercicio de escucha pública y un grupo de trabajo de múltiples partes interesadas; la negociación pública todavía está en curso.

Equilibrar los intereses de los diferentes grupos

Equilibrar los intereses de diferentes personas que viven, trabajan o visitan un área en el presente y el futuro es un desafío importante, en particular cuando se trata de las necesidades muchas veces opuestas de los residentes y visitantes turísticos. La remodelación del mercado de Santa Caterina en Barcelona ha sido criticada por atraer a comerciantes del mercado cuyos productos son más adecuados para los visitantes turísticos que los residentes locales. En el área de Dashilan en Beijing, los edificios residenciales y calles más alejadas de las que usualmente se frecuentan, no han mejorado.

En Baltimore, el Distrito de Artes y Entretenimiento de la Estación Norte atrajo a artistas y negocios que atienden a consumidores culturales más ricos. A los residentes locales les preocupaba que, aunque esto trajera algunos beneficios, el área corría el riesgo de perder su identidad como barrio residencial. Esto se complicó aún más, ya que el área del proyecto estaba en un vecindario afroamericano tradicional y tanto los nuevos artistas como los nuevos consumidores culturales que ingresaban al área tendían a ser blancos, enfatizando las desigualdades tanto económicas como raciales. Además, la actividad artística en la Estación Norte no estaba necesariamente orientada hacia la inclusión social.



**BARRIO DE LAS JOYAS,
BIRMINGHAM,
REINO UNIDO**

Crédito fotográfico: Blue Monday

Un desafío particularmente relevante en los proyectos de revitalización urbana con un fuerte enfoque en la cultura, la creatividad o el patrimonio es cómo poner suficiente atención en las características locales. En algunos casos, el valor del patrimonio construido de un área es algo que se debe recalcar y defender.

Resaltar el valor del patrimonio local construido

Como se mencionó anteriormente, English Heritage jugó un papel importante al llamar la atención sobre el valor del patrimonio construido en el Barrio de las Joyas de Birmingham. En la antigua área industrial de East Kowloon en Hong Kong, los profesionales del sector del patrimonio realizaron investigaciones y mapas para defender el valor de los edificios del área

en relación con su papel en el desarrollo de Hong Kong. Esto dio lugar a mejores prácticas, directrices y materiales educativos, dirigidos tanto a habitantes locales como a promotores inmobiliarios activos en el área.

En el caso de Gängeviertel en Hamburgo y el centro cultural WUK en Viena, los grupos de base hicieron una campaña por el valor de los edificios históricos en los que se encuentran estos proyectos.



PORTO DIGITAL, RECIFE BRASIL

Crédito fotográfico: Felipe Lima/Porto Digital

Generar beneficios sociales y económicos que representen una diferencia real para la población local también es un desafío. En términos de beneficios económicos, sólo unos pocos casos cubiertos en la investigación incorporaron desde el inicio oportunidades de empleo para personas locales. Los proyectos de base o aquellos en los que la gente local estaba involucrada en el diseño del proyecto, tendían a ser más efectivos en la distribución de beneficios sociales de las actividades culturales.

Compartir nuevos espacios

En King's Cross, el plan urbano buscó especialmente conectar el área recién revitalizada con las redes peatonales circundantes para que la gente pudiera caminar a través de ella, y se creó una importante plaza pública que es popular entre todos los londinenses. El distrito de Maboneng de Johannesburgo pretendía crear un área abierta y transitable en contraste con los barrios cerrados de la ciudad, pero la combinación de servicios comerciales dirigidos a personas más ricas y una mayor vigilancia policial para controlar la alta delincuencia en el área llevó a que las comunidades locales más pobres fueran excluidas.

Compartir los beneficios económicos con la población local

En el caso de Porto Digital en Recife, los beneficios económicos en las áreas circundantes, en términos de empleo para la población local, han sido limitados. Aunque se ofrecen programas de capacitación dirigidos a las comunidades locales, especialmente a mujeres, todavía queda mucho camino por recorrer. En Baltimore, las crecientes oportunidades de trabajo en la cultura y la economía creativa resultantes del Distrito de Artes y Entretenimiento de la Estación Norte requieren calificaciones y experiencia altamente especializadas, y no están al alcance de los residentes locales con menor nivel educativo.

Compartir los beneficios culturales con la población local

Asegurarse que las actividades culturales y comunitarias sean interesantes y accesibles para la población local, así como para los visitantes, también es un desafío.

El proyecto de base Gängeviertel en Hamburgo y el centro cultural WUK en Viena realizaron grandes esfuerzos para adaptar sus actividades a las necesidades de la población local, en particular a los grupos marginados o a los menos atendidos por el sector cultural tradicional.

En Jeonju, el proyecto de Ciudad de la Cultura Tradicional diseñó actividades culturales y materiales educativos destinados a promover y despertar el interés en la cultura tradicional, con un enfoque especial en los residentes locales y los jóvenes.

Con menos éxito, la actividad artística como parte del proyecto de la Estación Norte en Baltimore puso poco énfasis en la inclusión social, y la participación local sigue siendo un tema polémico.

Evitar el desplazamiento de la población local

En Jeonju, los recursos financieros fueron asignados a la reparación de las casas tradicionales de los residentes, pero la creciente economía turística llevó a que las restricciones que impiden la conversión comercial de edificios residenciales no hayan superado los posibles incentivos financieros. Como resultado, la población residencial se ha reducido a la mitad.

APÉNDICE IV PROYECTOS PILOTO

PARAMARIBO, SURINAM

Contexto

El centro histórico de Paramaribo tiene un patrimonio rico y único, con influencias culturales europeas y sudamericanas desde 1600. Fue designado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en 2002. Sin embargo, en las últimas décadas, el área ha visto bajos niveles de inversión por parte del gobierno y el sector privado; una disminución de residentes e inquilinos comerciales y el uso de tierras dominadas por el gobierno. Sin embargo, en las últimas décadas, el área ha sido baja, los niveles de inversión por parte del gobierno y el sector privado; una disminución de residentes e inquilinos comerciales y el uso de terrenos dominados por oficinas gubernamentales. Esto ha dejado el potencial social, económico y cultural del distrito subutilizado.

Los objetivos del piloto:

El piloto respondió a la orientación que las personas y las empresas locales deben participar al principio, a la mitad y al final. Su objetivo era fortalecer la cooperación entre empresas y organizaciones, por lo tanto, desarrollar la capacidad para que puedan generar cambios positivos en su área. Específicamente, el piloto exploró cómo el concepto de mejora del área colectiva, también conocido como distrito de mejora comercial, podría aplicarse al centro histórico de Paramaribo para ayudar a aprovechar el potencial del área.

Lo que se hizo:

- Una encuesta de alcance de los negocios y las organizaciones locales para comprender las prioridades y la voluntad de participar en los mejoramientos de áreas colectivas.
- Entrevistas para identificar oportunidades para que los actores locales colaboren

con actores más amplios en el gobierno y la industria.

- Dos talleres de diseño colaborativo con negocios y organizaciones locales para identificar los desafíos, las prioridades y un plan de acción para un cambio positivo con respecto a estas prioridades.

Los resultados del piloto:

El trabajo de campo ayudó a los actores locales a establecer un consenso en torno a un área geográfica objetivo (inmediatamente alrededor de Heerenstraat) y las prioridades locales para los mejoramientos de áreas colectivas. Se elaboró un plan de acción con objetivos y pasos claros con respecto a las cinco prioridades identificadas, que se compartirá con los participantes del taller y los negocios locales para que puedan aprovechar el impulso creado a través del piloto. El informe recomienda apoyar una fase piloto de dos años para cumplir con estos planes de acción y organizarse en una estructura de gobierno estable y localmente representativa con un Comité Directivo. Aunque el piloto se llevó a cabo antes de la crisis de COVID-19, las estructuras de gobernanza y gestión necesarias para los mejoramientos de áreas colectivas también se pueden utilizar para responder a la crisis y construir resiliencia futura.



CENTRO HISTÓRICO DE PARAMARIBO

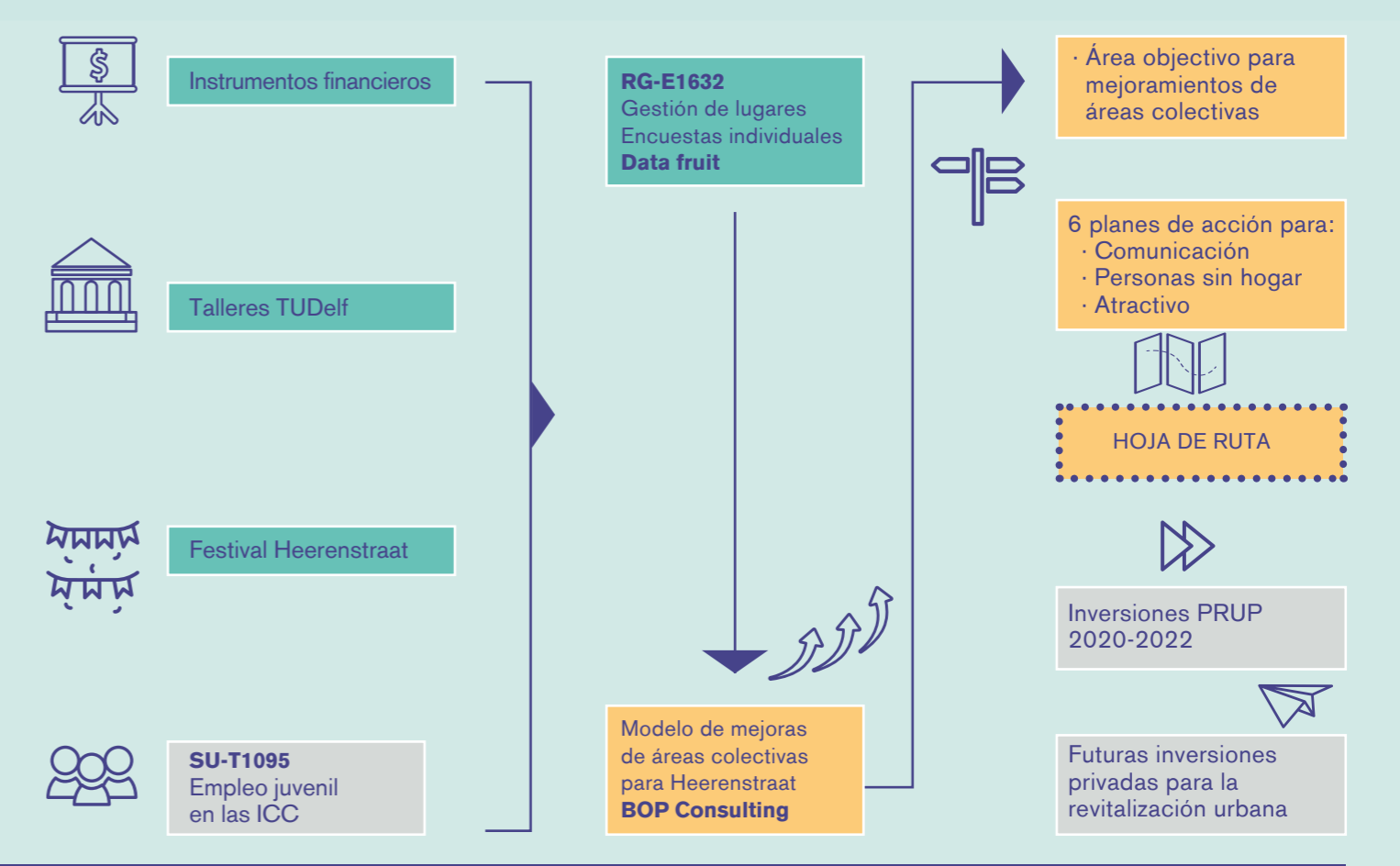


SU-L1046
Programa de Recuperación Urbana de Paramaribo (PRUP)

**BID
CITIES
LAB**
2020



Surinam



COVID-19: Respondiendo a la crisis

El piloto coordinó entre empresas que podrían ser parte de la organización BID. La coordinación interempresarial, junto con canales regulares y formales de comunicación con autoridades locales y financiadores como el BID, son clave para la capacidad de recuperación futura del sector. Las estructuras de gobernanza y gestión requeridas para los mejoramientos de áreas colectivas también se pueden utilizar para responder a la crisis y construir resiliencia futura.



PLAZA 5 DE MAYO Y MUSEO DE ANTROPOLOGÍA REINA TORRES DE ARAÚZ (MARTA) (DERECHA)

CIUDAD DE PANAMÁ, PANAMÁ

Contexto

Los bienes culturales y patrimoniales de la Ciudad de Panamá tienen el potencial de desempeñar un papel importante en el desarrollo del turismo cultural y de la economía creativa en Panamá, particularmente en el centro histórico. Sin embargo, la inversión en bienes culturales y patrimoniales ha sido históricamente baja, y algunos activos clave están actualmente en riesgo. Uno de estos, El Museo Antropológico Reina Torres de Araúz (MARTA), situado en el centro histórico de la ciudad de Panamá, fue seleccionado como el foco de este piloto. Cerrado desde principios de 2010, su reapertura prevista en 2019 para coincidir con el 500 aniversario de la Ciudad de Panamá y su designación como Capital Iberoamericana de la Cultura no tuvo lugar.

Los objetivos del piloto:

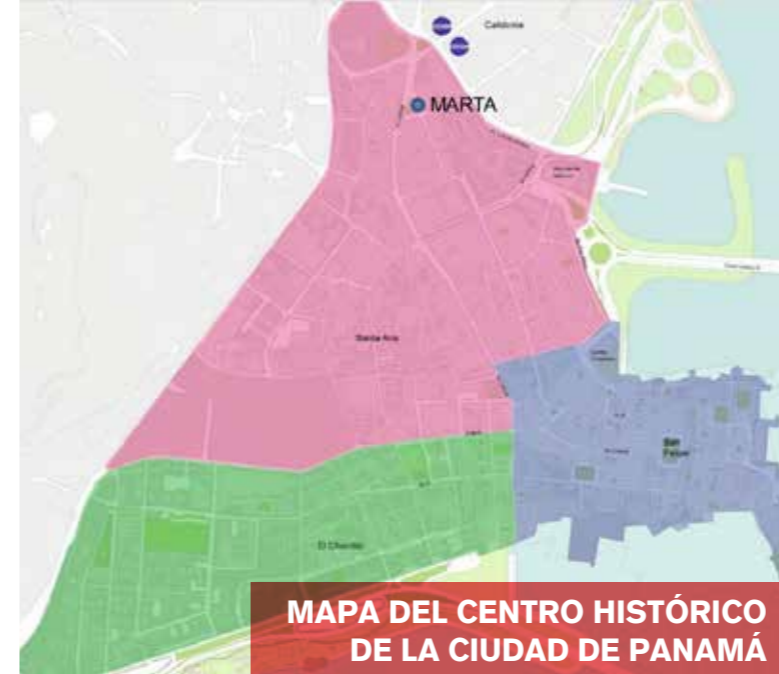
Este proyecto piloto se encargó de identificar las oportunidades de beneficios comunitarios y sociales que podrían desarrollarse a través de la inversión del BID en el edificio MARTA, y el apoyo del Ministerio de Cultura a las industrias creativas del centro histórico de la Ciudad de Panamá a través de su primera incubadora de industrias creativas, Recreates. Su objetivo era probar ideas sobre cómo MARTA y este Recreates pueden conectarse a las comunidades, como el centro de una red, con un enfoque en el papel potencial de MARTA como un espacio social y comunitario. También se centró en el potencial del distrito de Santa Ana como un centro de formación de emprendimientos creativos, comenzando con el propuesto centro Recreates.

Lo que se hizo:

El enfoque piloto en las comunidades subrayó la importancia de consultar directamente con los residentes locales. La consulta se estructuró en dos partes: talleres estructurados dirigidos a los residentes locales y debates de mesa redonda con especialistas. La etapa inicial en la que se llevó a cabo este trabajo de campo requirió una consulta más exploratoria (en lugar de un proceso de diseño colaborativo más estructurado).

Los resultados del piloto:

Las consultas se determinaron las necesidades y oportunidades tanto para los residentes locales como para el sector creativo y cultural local. Éstas sirvieron de base para la identificación de cinco esferas clave de posibilidad y potencial para un Distrito Creativo centrado en los centros primarios MARTA y el futuro centro Recreates. El informe también los recursos y los principales interesados necesarios para catalizar este cambio. El piloto también identificó oportunidades para que MARTA y Recreates 'se vuelvan digitales'. La pandemia de COVID-19 y el consiguiente confinamiento cultural en Panamá han acentuado aún más la importancia de coordinar el desarrollo físico de MARTA/Recreates con iniciativas digitales que involucren y conecten a la comunidad para crear un ecosistema duradero, tanto in situ como a través de plataformas digitales. Si bien el impacto económico de la crisis significará una disminución de los ingresos fiscales para gastar, tanto MARTA como Recreates tendrán un papel crucial en el apoyo y el fomento de la cultura y la creatividad en el período de recuperación posterior a la pandemia.



MAPA DEL CENTRO HISTÓRICO DE LA CIUDAD DE PANAMÁ



BARRIO DE SANTA ANA

PN-L1146
Apoyo a la rehabilitación del patrimonio cultural de Panamá

BID
CITIES
LAB
2020

BID | LAB
Panama



Patrimonio vivo:
Perfil de la Ciudad de Panamá



La rehabilitación del Museo Antropológico Reina Torres de Araúz (MARTA)



Panamá Camina:
Compartir el centro

Propuesta Centro(s) Recreates
Ministerio de Cultura de Panamá

MARTA y Recreates:
oportunidades para la comunidad y beneficios sociales
BOP Consulting



6 áreas clave de posibilidad y potencial:

- Red del Distrito Creativo
- Centros de entrenamiento, educación y empleo
- Ecosistema creativo
- Plataforma de gobernanza y financiación
- Desarrollo digital
- Planificación y respuesta al Coronavirus

Recursos y actores clave

Futura inversión del BID en el centro histórico de Panamá 2018-2023

El crecimiento y la resiliencia de los distritos creativos

COVID-19: Respondiendo a la crisis

La pandemia de COVID-19 y el consiguiente confinamiento cultural en Panamá han acentuado aún más la importancia de coordinar el desarrollo físico de MARTA/Recreates con iniciativas digitales que involucren y conecten a la comunidad para crear un ecosistema duradero, tanto in situ como a través de plataformas digitales. Las oportunidades para hacerlo se identifican en el informe piloto. MARTA y Recreates tendrán un papel crucial en el apoyo y el fomento de la cultura y la creatividad en el período de recuperación posterior a la pandemia.



AYACUCHO: FUENTE BOP CONSULTING

AYACUCHO, PERÚ

Contexto

Ayacucho es el hogar de muchos activos patrimoniales, celebraciones a gran escala, folclore vivo, ricas tradiciones artesanales y biodiversidad. Pero también es una ciudad que sufre de una historia difícil relacionada con el terrorismo, una infraestructura deficiente, en la que la mayoría de la población local sigue viviendo en la pobreza, y que actualmente es poco conocida como destino turístico. La amplitud y diversidad de su oferta cultural y el potencial comercial inexplorado de muchos de sus subsectores creativos (a saber, el sector de la artesanía) hacen que sea un

estudio de caso muy interesante de una pequeña ciudad latinoamericana en la que el turismo cultural y las ICC podrían desarrollarse conjuntamente y reforzarse mutuamente, alimentando una ola duradera de innovación y cambio positivo para la ciudad y sus habitantes.

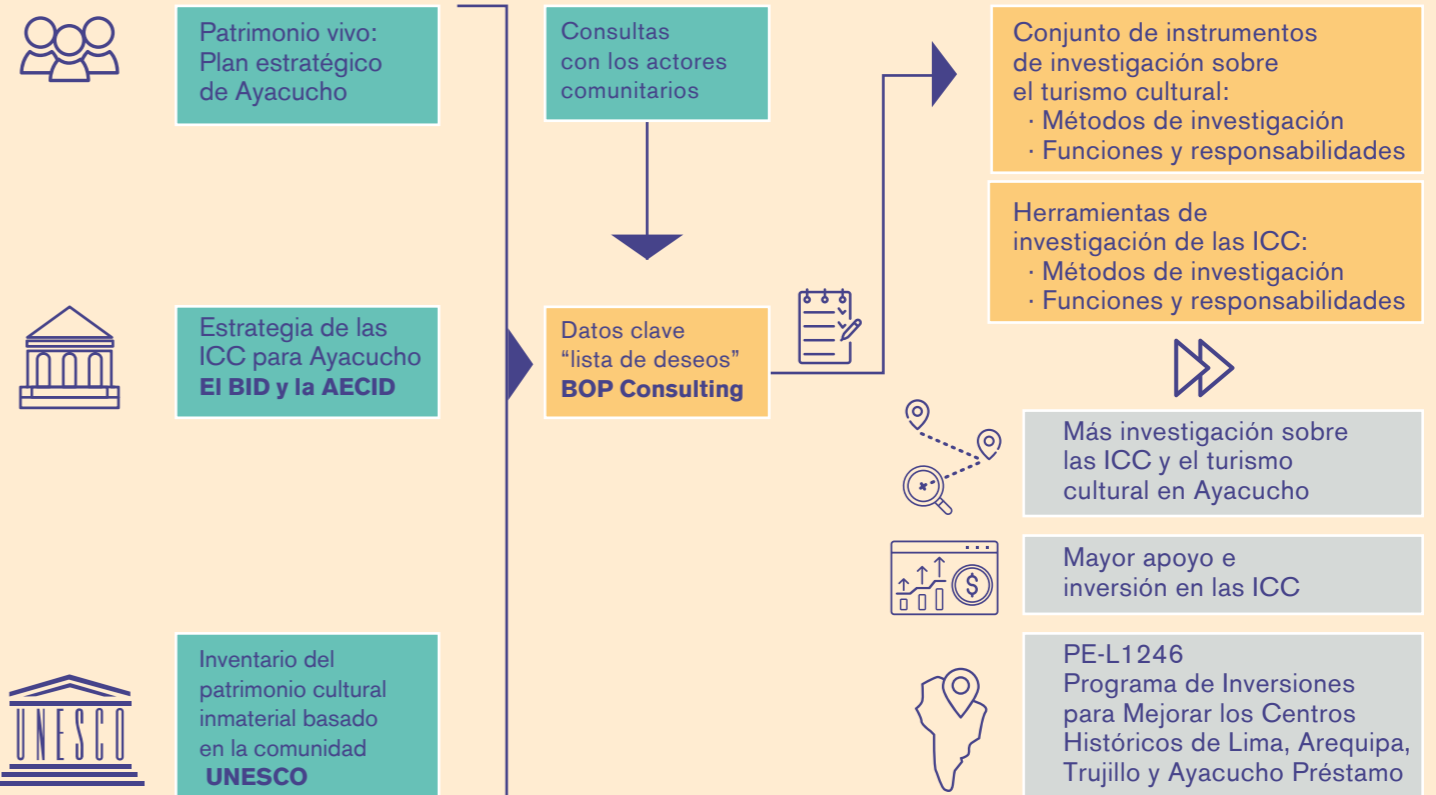
El objetivo de este proyecto era diseñar una metodología de investigación “piloto” para medir el impacto económico de las ICC y el turismo cultural en Ayacucho, con el fin de ayudar a generar inversión y apoyo en las ICC por parte de los encargados de formular políticas y otros financiadores.



AYACUCHO: FUENTE BOP CONSULTING

PE-T1394
Cooperación técnica >
Apoyo al Programa de
Revitalización de los Centros
Históricos en Perú

BID
CITIES
LAB
2020



COVID-19: Respondiendo a la crisis

A largo plazo, el turismo cultural y el desarrollo de las ICC pueden desempeñar un papel importante en la recuperación económica pos-pandémica de Ayacucho. Si bien el informe recomienda que se lleven a cabo ambos métodos de investigación durante el próximo año, el turismo cultural en particular está en peligro si el Covid-19 continúa en el Perú y puede limitar la viabilidad de realizar las investigaciones necesarias a corto plazo.

PE-L1246
Programa de Inversiones
para Mejorar los Centros
Históricos de Lima, Arequipa,
Trujillo y Ayacucho Préstamo

3 APÉNDICE V

REFERENCIAS USADAS EN LA REVISIÓN DE LA EVIDENCIA

AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

- Centro de Desarrollo Cultural Moravia, Medellín Alzate Quintero, G. A. (2014). Intervención urbana en el antiguo Basurero Municipal de Medellín: una respuesta ineficaz al abandono estatal (1977-1986). *Estudios Políticos*, 44, Instituto de Estudios Políticos, Universidad de Antioquia, pp. 191-217.
- Duque Franco, I. (2015). La cultura como estrategia de transformación y promoción urbana en Bogotá y Medellín. *Revista de geografía Norte Grande*.
- Vilar, K. and Cartes, I. (2016). Urban Design and Social Capital in Slums. Case Study: Moravia's Neighborhood, Medellín, 2004-2014. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 216, pp. 56-67.
- Distritos Creativos in Buenos Aires Bayardo, R. (2013). Políticas culturales y economía simbólica de las ciudades: "Buenos Aires, en todo estás vos". *Latin American Research Review*. pp. 100-128.
- Lederman, J. (2015). Urban Fads and Consensual Fictions: Creative, Sustainable, and Competitive City Policies in Buenos Aires. *City & Community*, 14(1), pp. 47-67.
- FARO de Oriente in Mexico City Kanai, M. and Ortega-Alcazar, I. (2009). The Prospects for Progressive Culture- Led Urban Regeneration in Latin America: Cases from Mexico City and Buenos Aires. *International Journal of Urban and Regional Research*, 33(2), pp. 483-501.
- Pérez Mora, A. V. (2006). Experiencias juveniles de uso y apropiación del espacio en la Ciudad de México. *Anales de Antropología, Revistas UNAM*.
- Thomasz, A. (2016). Los nuevos distritos creativos de la Ciudad de Buenos Aires: la conversión del barrio de La Boca en el "Distrito de las Artes." *EURE (Santiago)*, 42(126), pp. 123-144.
- Porto Digital in Recife Coutinho de Albuquerque, I. and Lacerda, N. Normas indutoras e interesse público: o Porto Digital (Bairro do Recife) e a captura da coisa pública. *Essão Temática Estado, Planejamento e Gestão do Território em Suas Múltiplas Escalas*. (2017).
- Pinto, G. (2015). Mapping Brazil - Creative Industries: Creative Cities. Dutch Culture: Centre for International Cooperation. <https://dutchculture.nl/en/mapping/mapping-brazil-creative-industries-creative-cities>.
- Porto Maravilha in Rio de Janeiro Boeckel, C. (2015). Distrito Criativo do Porto é criado para buscar negócios após Rio 2016. *O Globo*. <http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/olimpiadas/rio2016/noticia/2015/08/distrito-criativo-do-porto-e-criado-para-buscar-negocios-apos-rio-2016.html>.
- Ferreira, A. (2010). O projeto "Porto Maravilha" no Rio de Janeiro: inspiração em Barcelona e produção a serviço do capital? *Revista Bibliográfica de Geografia y Ciencias Sociales*.
- Lima Carlos, C. A. (2010). Una mirada crítica a la zona portuaria de Rio de Janeiro. *Bitácora Urbano Territorial*. pp. 23-54.

Three new sites and two extensions added to UNESCO's World Heritage List. (2017). UNESCO. Available at: <http://whc.unesco.org/en/news/1691/%20GLOBO:%20>.

Vanini, E. (2015). Indústria criativa ganha cada vez mais espaço na Zona Portuária. *O Globo*. <https://oglobo.globo.com/economia/industria-criativa-ganha-cada-vez-mais-espaco-na-zona-portuaria-20835992>.

EUROPA

- Bristol Harbour, Bristol Peter Boyden Consultants (2013). Culture, Creativity and Regeneration in Bristol: Three Stories. <https://prsc.org.uk/wp-content/uploads/2017/08/CCRB-June2013.pdf>.
- Gängeviertel, Hamburg Hamburg State Ministry of Urban Development and Environment (2010). Creative Milieus and Open Spaces in Hamburg. <https://www.hamburg.de/contentblob/3005362/59c35f81c9e48c775ab65d3de064d73e/data/gutachten-kreative-milieus-kurzfassung-engl.pdf?jsessionId=032BAD600AEDA55887433A2691F14382.liveWorker2>.
- Romein, A., Nijkamp, J. and Trip, J. (2013). Creativity-Led Regeneration: Towards an Evaluation Framework. In: AESOP-ACSP Joint Congress.
- Ziehl, M. (2018). A real world laboratory for urban resilience: Gängeviertel in Hamburg. *Experimental Cities*. <http://experimentalcities.com/a-real-world-laboratory-for-urban-resilience-the-gangeviertel-in-hamburg/>.
- Historic Docks, Liverpool Liu, Y. (2016). Cultural Event and Urban Regeneration: Lessons from Liverpool as the 2008 European Capital of Culture. *European Review*, 24(01), pp. 159-176.
- Rodwell, D. (2008). Urban Regeneration and the Management of Change. *Journal of Architectural Conservation*, 14(2), pp. 83-106.
- Jewellery Quarter, Birmingham De Propriis, L. and Lazzeretti, L. (2007). The Birmingham Jewellery Quarter: A Marshallian Industrial District. *European Planning Studies*, 15(10), pp. 1295-1325.
- Evans, G. (2009). Creative Cities, Creative Spaces and Urban Policy. *Urban Studies*, 46(5-6), pp. 1003-1040.
- Pollard, J. (2004). From Industrial District to 'Urban Village'? Manufacturing, Money and Consumption in Birmingham's Jewellery Quarter. *Urban Studies*, 41(1), pp. 173-193.
- Propriis, L. and Wei, P. (2009). Creativity and Space: the opportunity of an urban creative jewellery cluster. *Creative Industries Journal*, 2(1), pp. 37-56.
- King's Cross, London Gilmour, S. (2011). Regeneration King's Cross: the Central Saint Martin's College of Art relocation project. *Art Libraries Journal*, 36(01), pp. 22-27.
- Regeneris Consulting for Argent LLC (2017). The Economic and Social Story of King's Cross. London. <https://www.argentllp.co.uk/content/The-Economic-and-Social-Story-of-Kings-Cross.pdf>.
- Profile: King's Cross. (2014). Urban Land Institute. http://casestudies.uli.org/wp-content/uploads/sites/98/2016/01/kingscross_16pgs_v11.pdf.
- LX Factory, Lisbon Baum, M. and Christiaanse, K. ed., (2018). LX Factory Lisbon, Portugal. In: *City as Loft: Adaptive Reuse as a Resource for Sustainable Urban Development*. Chicago. <https://www.press.uchicago.edu/ucp/books/book/distributed/C/bo15468154.html>

Gomes Fleury, T. and Cerqueira Reis, P. (2017). Reaproveitamento de Espaços Industriais para Fin Criativos. In: Seminário de Iniciação Científica da ESPM. São Paulo. http://www2.espm.br/sites/default/files/pagina/semic_2017_-_tiago_gomes_fleury.pdf.

Manifattura delle Arti, Bologna Aiello, G. (2011). From Wound to Enclave: The Visual-Material Performance of Urban Renewal in Bologna's Manifattura delle Arti. *Western Journal of Communication*, 75(4), pp. 341-366.

Zan, L., Bonini Baraldi, S. and Onofri, F. (2011). The rhetoric of cultural policies and the issue of 'getting things done': Bologna cultural capital 10 years after. *City, Culture and Society*, 2(4), pp. 189-200.

Matadero, Madrid Carvajal, D. (2013). In Madrid, Art Finds New Friends. *New York Times*. <https://www.nytimes.com/2013/09/24/arts/design/at-matadero-red-bull-adds-money-and-energy-to-culture.html>.

Heathcoate, E. (2014). Matadero Madrid, Spain. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/44ad112a-bf3d-11e3-a4af-00144feabdc0>.

Istituto per la Ricerca Sociale, Centre for Industrial Studies, and BOP Consulting (2015). Culture and Tourism Mini Case Study MADRID: Matadero Work Package 9. Ex post evaluation of Cohesion Policy programmes 2007- 2013, focusing on the European Regional Development Fund (ERDF) and the Cohesion Fund (CF).. European Commission.

Matadero Madrid: Centro de Creación Contemporánea. (2015). Culture for Cities and Regions (part of Creative Europe Programme of the European Union). <http://www.cultureforcitiesandregions.eu/culture/resources/Case-study-Madrid-Matadero-Madrid-WSWE-9Y6JR8>.

Rey Rey, J. (2015). Structural refurbishment of pavilions 15 and 16 of the Madrid slaughterhouse. In: Conference: Structural Studies, Repairs and Maintenance of Heritage Architecture.

Poble Nou, Barcelona Dot Jutgla, E. and Pallares Barberá, M. (2015). Patrimonio industrial, revitalización económica y compacidad urbana en el Poble Nou-22@barcelona ¿Un nuevo modelo Barcelona?. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (69).

Psirri Street Area, Athens Karachalis, N. and Deffner, A. (2012). Rethinking the Connection Between Creative Clusters and City Branding: the Cultural Axis of Piraeus Street in Athens. *Quaestiones Geographicae*, 31(4), pp. 87-97.

El Raval, Barcelona Degen, M. (2017). Urban Regeneration and "Resistance of Place": Foregrounding Time and Experience. *Space and Culture*, 20(2), pp. 141-155.

Rius Ulldemolins, J. (2014). Culture and authenticity in urban regeneration processes: Place branding in central Barcelona. *Urban Studies*, 51(14), pp. 3026-3045.

Rog Factory, Ljubljana Tosics, I. (2016). Squatting for cultural use toward commons: The case of Rog factory in Ljubljana, URBACT: European Union Regional Development Fund. <http://urbact.eu/squatting-cultural-use-toward-commons-case-rog-factory-ljubljana>.

Santa Caterina Market, Barcelona Arbaci, S. and Tapada-Berteli, T. (2012). Social inequality and urban regeneration in Barcelona city centre: reconsidering success. *European Urban and Regional Studies*, 19(3), pp. 287-311.

URBACT Markets, European Programme for Sustainable Urban Development (2012). Thematic Guidelines for Town Centre Regeneration. http://urbact.eu/sites/default/files/import/Projects/URBACT_Markets/outputs_media/Town_Center_Regeneration_Thematic_Guidelines_130906_01.pdf

Savamala District, Serbia Lazarevi, E., Koružnjak, A. and Devetakovi, M. (2016). Culture design-led regeneration as a tool used to regenerate deprived areas. Belgrade-The Savamala quarter; reflections on an unplanned cultural zone. *Energy and Buildings*, 115, pp. 3-10.

WUK Creative, Vienna Petit, F. (2015). A second life for industrial heritage sites in Europe. Asia-Europe Foundation. WUK Creative Centre: A philosophy centred on culture and grassroots democracy. (2015). EURO Cities. http://nws.eurocities.eu/MediaShell/media/Vienna_WUK_01072015.pdf.

Zona Tortona, Milan Heathcoate, E. (2014). Are creative people the key to city regeneration?. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/349f249c-c642-11e3-ba0e-00144feabdc0>.

Sedini, C. and Fois, L. (2011). Milano, Zona Tortona. Understanding a place branding strategy built upon history, visions and design. *Design for Territories*. Issue 13.

NORTE AMÉRICA

Arts Block, Chicago Chicago Tribune (2016). Arts Block initiative in Washington Park. <http://www.chicagotribune.com/news/ct-arts-block-theaster-gates-photos-20160602-photogallery.html>.

University of Chicago Arts (2014). Report on the Future of University of Chicago Arts – 2020 and 2025. <https://provost.uchicago.edu/sites/default/files/documents/reports/ReportFutureUChicagoArts20202025.pdf>.

Arts District, Los Angeles Darchen, S. (2016). Regeneration and networks in the Arts District (Los Angeles): Rethinking governance models in the production of urbanity. *Urban Studies*, 54(15), pp. 3615-3635.

Avenue of the Arts, Philadelphia Stern, M. and Seifert, S. (2005). 'Natural' Cultural Districts: Arts Agglomerations in Metropolitan Philadelphia and Implications for Cultural District Planning. *Dynamics of Culture*, 3.

Downtown Brooklyn Cultural District, Brooklyn AEA Consulting (2016). Culture Forward. Downtown Brooklyn Partnership and Downtown Brooklyn Arts Alliance. <http://s3.amazonaws.com/downtown-brooklyn/imgr/Culture-Forward.pdf>.

New York University (2016). Downtown Rising: How Brooklyn became a model for urban development. Downtown Brooklyn Partnership. <https://wagner.nyu.edu/files/faculty/publications/Downtown-Rising.pdf>.

Pogrebin, R. (2006). City Expands Its Role in Brooklyn Cultural District. <https://www.nytimes.com/2006/08/15/arts/design/15bam.html?mtrref=www.google.com>.

Mount Vernon, Baltimore Ponzini, D. (2009). Urban Implications of Cultural Policy Networks: The Case of the Mount Vernon Cultural District in Baltimore. *Environment and Planning: Government and Policy*, 27(3), pp. 433-450.

New Jersey Performing Arts Centre, Newark Brooks, X. (2014). Wherever American cities are going, the battle will be won or lost in Newark, not New York. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/cities/2014/nov/18/american-cities-newark-new-york>.

Strom, E. (2002). Converting Pork into Porcelain: Cultural Institutions and Downtown Development. *Urban Affairs Review*, 38(1), pp. 3-21.

Strom, E. (1999). Let's Put on a Show! Performing Arts and Urban Revitalization in Newark, New Jersey. *Journal of Urban Affairs*, 21(4), pp. 423-435.

Old City, Philadelphia Stern, M. and Seifert, S. (2010). Cultural Clusters: The Implications of Cultural Assets Agglomeration for Neighborhood Revitalization. *Journal of Planning Education and Research*, 29(3), pp. 262-279.

Quartier des Spectacles, Montreal Darchen, S. and Tremblay, D. (2013). The local governance of culture-led regeneration projects: a comparison between Montreal and Toronto. *Urban Research & Practice*, 6(2), pp. 140-157.

Global Cultural Districts Network (2017). Governance Models for Cultural Districts. <https://gcdn.net/wp-content/uploads/2018/04/GCDN-Governance-Models-for-Cultural-Districts-2018.pdf>.

Station North, Baltimore Borrup, T. (2014). American for the Arts Cultural Districts: Bottom-Up and Top-Down Drivers. <https://namp.americansforthearts.org/sites/default/files/Cultural-Districts-Drivers.pdf>.

Rich, M. and Tsitsos, W. (2016). Avoiding the 'SoHo Effect' in Baltimore: Neighborhood Revitalization and Arts and Entertainment Districts. *International Journal of Urban and Regional Research*, 40(4), pp. 736-756.

ASIA / OCEANÍA

798 Art District, Beijing Sepe, M. (2018). Place Identity And Creative District Regeneration: The Case Of 798 In Beijing And M50 In Shanghai Art Zones. *Metu Journal of the Faculty of Architecture*.

Dashilar Urban Project, Beijing Lee, B., Sohn, S. and Yang, S. (2014). Design guidelines for the Dashilar, Beijing Open Green Space Redevelopment Project. *Urban Forestry & Urban Greening*, 13(2), pp. 385-396.

Rapacki, K. Regenerating Beijing's Hutongs. (2016). *Disegno*. <https://www.disegnodaily.com/article/building-in-the-hutongs-a-q-a-with-remixstudio-s-nicola-saladino>.

Wainwright, O. (2013). Designers use 'urban acupuncture' to revive Beijing's historic hutongs. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/artanddesign/architecture-design-blog/2013/oct/02/beijing-design-week-china-hutongs-preservation>.

East Kowloon Culture and Development Consultancy Limited (2014). Study on Industrial Heritage of Kowloon East and Its Potential for Public Art and Urban Design. Energizing Kowloon East Office (EKEO), Development Bureau, HKSAR Government. https://www.ekeo.gov.hk/filemanager/content/publications/common/files/201607_04IHS_final_report_web.pdf.

Kota Tua, Jakarta Steinberg, F. (2011). Revitalisation of Historic Inner-City Areas in Asia: Urban Renewal Potentials in Jakarta, Hanoi and Manila. ICOMOS. http://openarchive.icomos.org/1297/1/IV-2-Article7_Steinberg.pdf.

UNESCO (2014). Analytical Study of Kota Tua, Jakarta. <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002338/233887E.pdf>.

United Cities and Local Governments (2017). Revitalizing Cultural Heritage: A comprehensive urban plan to revitalize Kota Tua in Jakarta. UCLG Peer Learning. https://www.uclg.org/sites/default/files/peer_learning_note_22.pdf.

Perth Cultural Centre City of Perth (2015). City Planning Scheme. Precinct Plan No.2 Cultural Centre. [https://www.perth.wa.gov.au/static_files/cityplanningscheme2/precinct_plans/P2 %20Cultural%20Centre%20Precinct%20\(CC\).pdf](https://www.perth.wa.gov.au/static_files/cityplanningscheme2/precinct_plans/P2%20Cultural%20Centre%20Precinct%20(CC).pdf).

EPRA (2010). William Street Precinct: Design Guidelines. <https://cdn.mra.wa.gov.au/production/documents-media/documents/central-perth/perth-cultural-centre/file/william-street-design-guidelines.pdf>.

Perth Cultural Centre Place Plan. (2009). Project for Public Spaces. <https://www.pps.org/projects/perth-cultural-centre-place-plan>.

ÁFRICA

GoDown Arts Centre, Nairobi Mboya, J. and Oluoch-Olunya, G. (2017). Nai Ni Who?: Exploring Urban Identity, Place, and Social (Re)construction in Nairobi. *Critical Interventions*, 11(1), pp. 58-72.

Maboneng, Johannesburg England, A. (2015). The 'Greenwich Village' of downtown Johannesburg. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/a17d28d4-d929-11e4-b907-00144feab7de>.

Gregory, J. (2016). Creative industries and urban regeneration – The Maboneng precinct, Johannesburg. *Local Economy*, 31(1-2), pp. 158-171.

Smart, T. (2016). Bringing central Johannesburg back to life. *BBC*. <https://www.bbc.co.uk/news/business-358305>

**LAS
INDUSTRIAS
CULTURALES
Y CREATIVAS
EN LA
REVITALIZACIÓN
URBANA**

