

Ciudades Creativas: ciudad talento e innovación. 10 notas a pie de página

Xavier Marcet



Fundació Antoni Tàpies, Barcelona.

La estrategia de una ciudad se fundamenta en valores de consolidación (calidad de vida, seguridad, urbanismo presentable, cohesión social) y valores de diferenciación (entorno, competitividad, creatividad, etc.). Hay ciudades que se diferencian por su creatividad y en algunas la creatividad pasa no solo forma un importante sustrato cultural sino que deviene un factor claro de competitividad económica. Hay ciudades con relato y ciudades sin relato, en algunas ciudades con relato, la cultura y la creatividad son factor claro de diferenciación.

Si analizamos los planes estratégicos de muchas ciudades encontramos poca capacidad para trascender los tópicos,

todas las urbes parecen querer lo mismo, calidad de vida, sostenibilidad, enseñanza y sanidad de nivel, gran oferta cultural, universidad, incubadora, aeropuerto y ahora, por supuesto, un parque científico tecnológico. Todas aspiran a ser algo como Silicon Valley y ninguna lo consigue. Diferenciarse no es fácil y diferenciarse más allá del debe ser, del discurso, es un gran reto. La participación a menudo conduce hacia un consenso basado en tópicos que no ayuda a la diferenciación y que, sin quererlo, hace del inventario de intereses y aspiraciones un puzzle de propuestas poco diferenciadoras cuando no simplemente miméticas. El mimetismo es una enfermedad infantil de la gestión

pública de la que no escapa la gestión de las ciudades.

La diferenciación, entre otras pocas cosas, puede venir por un factor de entorno (natural o patrimonial) por un factor de densificación de conocimiento (empresas basadas en conocimiento, oferta cultural, universidad) o por la capacidad de ser nodo de redes. En el segundo y tercer caso es habitual que estos factores sean palanca de diferenciación si van acompañados de innovación.

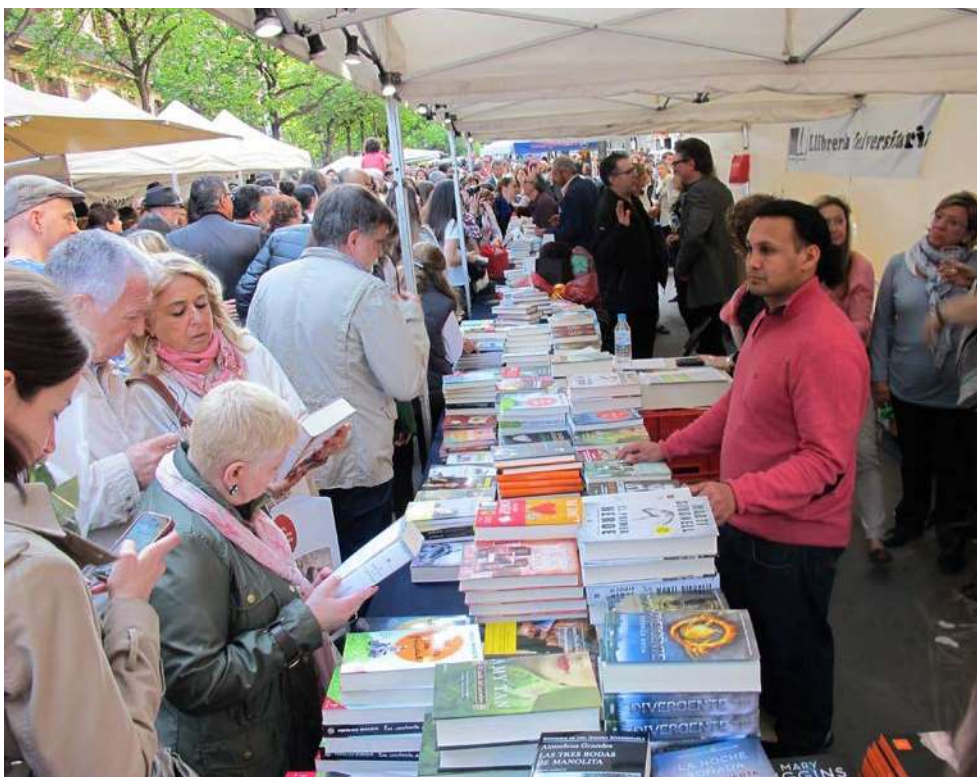
Las ciudades creativas son espacios para la innovación y acostumbran a ser más **ciudades-nodo** que **ciudades-nido**. Algunas urbes buscan estar conectadas al mundo, otras esperan que el mundo se conecte a ellas. Las primeras son nodo, las segundas son nidos (proteccionistas y autorreferenciales).

¿Cómo una ciudad puede ser un espacio de innovación? ¿Es posible que algunas ciudades hagan que en ellas la innovación sea más fácil y prolífica? ¿Es posible que procesos que se desarrollan dentro o entre organizaciones se beneficien de externalidades territoriales?

Veamos algunas condiciones para desarrollar espacios de innovación, la base de las ciudades creativas.

1. Dar prioridad al talento y no solamente a las infraestructuras. Apostar por una gobernanza que sea capaz de discriminar talento (que es la base de cualquier política seria de talento). Entender que el talento se mueve y que normalmente se verifica la regla fundamental: talento atrae talento y mediocridad atrae mediocridad (y lo hace en ciclos largos). Las administraciones no tienen ningún problema para entender desajustes en la construcción de infraestructuras pero no saben cómo encajar los desajustes que implica captar o retener a los mejores. El talento debería ser la condición del proyecto y no su epílogo.
2. Dar espacios y favorecer entornos de innovación abierta, colaborativa. Potenciar la innovación que nace del encuentro y la hibridación. La innovación que se basa en creatividad pero que es sobre todo sistemática y disciplina de aplicación de nuevas soluciones. Y esto es válido para un profesional del diseño, para una compañía de teatro o para una empresa textil. En las ciudades existen espacios creativos cooperativos en iniciativas

| Condiciones de la ciudad creativa |
|--|
| Prioridad al talento |
| Espacios y procesos para la innovación abierta |
| Aplicar la innovación también a las administraciones |
| Tolerancia al binomio fracaso - aprendizaje |
| Apuesta por la calidad no autoreferencial |
| Vincular creatividad y negocio |
| Multiplicar la escala del conocimiento |
| Reconocimiento social de la creatividad, la innovación y el emprendimiento |
| Apuesta radical por la diferenciación |
| Captar la atención |



Feria del Libro de Sant Jordi en Barcelona.

- culturales y pueden existir espacios para el encuentro de dinámicas empresariales que multipliquen oportunidades compartiendo conocimientos y modelos de negocio abiertos.
3. Aplicar una cultura de la innovación transversal que incorpore a las empresas, pero también a universidades e instituciones (que normalmente hablan mucho de innovación pero pocas veces son capaces de aplicársela a ellos mismos). Las organizaciones que simplemente hacen de la innovación un discurso y no son capaces de desplegar un modelo propio de innovación, que no son capaces de aplicar la innovación a sus propuestas de futuro, tienen poca legitimidad para hablar de innovación. Las ciudades creativas son más creíbles si están lideradas por instituciones innovadoras.
 4. Entender que la innovación es riesgo y que el fracaso acompaña a menudo la innovación, entender que la lógica de fracaso-aprendizaje puede ser una base donde fructifique emprendimiento innovador sin miedo a una penalización excesiva del fracaso responsable. La innovación no se entendería sin sus falsos positivos y sus falsos negativos en el “pipeline” de innovación. Las ciudades creativas pueden acertar o fracasar en sus proyectos públicos o privados pero lo que no deberían hacer es permitirse no aprender, especialmente no aprender de sus fracasos. Cuanto más sonados los fracasos más intensos y sistemáticos deben ser los esfuerzos

por aprender y tener más capacidad para emprender e innovar otra vez.

5. Apostar seriamente por la calidad y desarrollar una gobernanza que acepte valorar la creatividad (especialmente la relacionada con los creadores locales) por criterios transparentes y asumidos de “expertise”, de aceptación o arraigo social o simplemente de mercado. No es lo mismo valorar la creatividad y disciplina de innovación empresarial finalmente validada por el mercado, que una iniciativa cultural que tiene diversas formas de ser evaluada en su realización práctica y a la que hay que aplicar referencias más o menos próximas, en función de si se acercan a criterios locales o se buscan criterios más amplios. No son parámetros comparables pero así como la innovación empresarial necesita del mercado para validarse irremediabilmente, las ciudades creativas deben desarrollar sistema de gobernanza que aporten criterios para la valoración de sus propuestas de innovación cultural según un conjunto de criterios compartidos y mayoritariamente aceptados de lo que es calidad y merece ser respaldado y lo que debería entenderse simplemente como expresión personal o colectiva encomiable y particular. No todas las ciudades saben desarrollar esta gobernanza pero es una condición para las ciudades creativas.
6. Favorecer el encuentro de gente creativa (en tecnología, en artes plásticas o en cualquier actividad densa en conocimiento) con gente con sentido de negocio y de empresa. La innovación y el emprendimiento acostumbran a triunfar cuando se encuentran nuevas propuestas de conocimiento, de servicios, de tecnología, de arte y sentido de negocio. El emprendimiento y la innovación es un trabajo de equipo como acostumbre a insistir J. Engel, profesor de la Haas Business School de Berkeley. La creatividad no es un camino seguro ni a la profesionalidad ni al éxito de la innovación empresarial. La creatividad necesita modelo de negocio para consolidar proyectos sólidos en el mercado o/y en la sociedad.
7. Potenciar la multiplicación de conocimiento y el salto de escala, potenciar a la gente que tiene capacidad de pensar en grande. Hay ciudades que solamente se reconocen en lo pequeño, en dimensión de nido. Pensar en grande es un desafío de trayectorias. La dimensión no solamente es un problema de mercado, que a menudo lo es, la dimensión nace también de actitudes, vocaciones y ambiciones y algunas ciudades son palancas para pensar en grande y otras son todo lo contrario. Y a pesar de la revolución de las comunicaciones y de la transformación absoluta que Internet ha provocado revolucionando las escalas mentales, hay ciudades que generan espacios, expresan redes y combinan talento que permite pensar a escala grande o otras orientan a lo pequeño, a lo local.
8. Estimular el reconocimiento social a los que son capaces de crear, de innovar, de emprender. La crítica es necesaria pero siempre es más fácil que el esfuerzo de creación o el riesgo del emprendimiento. No erigir monumentos a los que se constituyen en “peritos del bloqueo” tomando prestada una expresión de Ángel Gabilondo. Las ciudades, las

empresas, los proyectos culturales los construyen personas creativas que se arriesgan a la crítica y los exámenes de los mercados. Los otros las describen y en el mejor de los casos mejoran la creación o la percepción de la creación o simplemente la destrozan justa o injustamente. Pero crear está a otro nivel y eso debe contar en las ciudades creativas. El respeto al riesgo que comporta la innovación, llevar la creación al escenario o al mercado, debería ser más fuerte que la glorificación de aquellos que siempre encuentran un último matiz que les impide crear o apoyar el proceso de creación de otros. Reconocer socialmente a los creadores que se atreven es un verbo central en las ciudades creativas.

9. Entender la diferenciación como un camino que trasciende los tópicos y el “benchmarking” como religión. Las ciudades creativas crean su propio camino, son nodos, interaccionan intensamente y definen su modelo. Hay otras ciudades que solo consiguen consensos entorno a los tópicos, las ciudades creativas buscan el camino inverso. El camino de la diferenciación no se alcanza simplemente abrazando lo último que se divisa, es posible alcanzarlo de acuerdo con lo mejor de cada una de las trayectorias. Por ejemplo, en muchas ciudades se han empeñado en crear una industria de tecnologías de la información y la comunicación sin tener ninguna condición para ello, cuando la opción de densificar más el conocimiento de sus industrias tradicionales tendría mucho más sentido. La diferenciación no es una suma de modas, es el resultado de la innovación, que

es perfectamente posible sobre plataformas tradicionales.

10. Tomarse en serio la comunicación, captar la atención es un reto de primera división. Muchas ciudades se desesperan porque tienen la sensación que hay un gran desajuste entre sus esfuerzos por generar una oferta cultural sólida y el impacto que consiguen en los medios de comunicación. Esta es una sensación especialmente acusada en las ciudades que se perciben como periferias. Hacerse un hueco en los mapas internacionales de la creatividad, la cultura o la innovación no es nada fácil. Pero una vez, la diferenciación real puede dar más resultados que los esfuerzos por cazar el último mimetismo. El seguidismo no es garantía de impacto, es garantía de buscar la solución más en las ganas de copiar que de crear, y esto no debería formar parte del ADN de las ciudades creativas.

Las ciudades creativas e innovadoras se quejan poco y hablan a través de sus proyectos.

Notas sobre talento y ciudad creativa

La gestión del talento va a ocupar un espacio relevante entre las políticas públicas de las ciudades creativas. La gestión del talento ocupa un amplio espectro que va desde:

1. La **generación de talento**, basada en un buen rendimiento desde la escuela hasta la universidad.
2. La **maduración de talento** favoreciendo la maduración de algunas personas a través de una movilidad que les agregue valor profesional, creativo o empresarial.

3. La **captación de talento**, atrayendo a la ciudad creativa talento de otras ciudades para que desarrollen nuevos proyectos o contribuyan decisivamente a proyectos en marcha, para que impulsen la innovación o procesos de creación significativa.
4. La **retención de talento**, convenciendo a personas de talento que continúen desarrollando proyectos en la ciudad creativa, que sirvan para densificar la red de talento de la ciudad creativa.

La gestión de talento conlleva diversos problemas que empiezan por la propia definición o consideración de talento. A mi entender y sin entrar en disquisiciones académicas, las personas de talento son aquellas que aportan a sus organizaciones o proyectos por encima de la media y lo concretan en una consistente trayectoria de resultados. Las personas de talento se mueven y tienden a concentrarse en los nodos de talento puesto que creen que en nodos de talento van a poder desplegar mejor sus opciones y encontrar mejores oportunidades.

Por otro lado, el talento es escaso, lo que incrementa su valor y eventualmente su precio. Por ello, a menudo se complace mal una administración que quiere

captar talento pero no puede alterar unos esquemas rígidos de retribución. Gestionar talento implica una gobernanza con capacidad de discriminar, mientras que todo el procedimiento administrativo parece fundamentarse en la no discriminación. Además, la meritocracia no es la práctica sistemática de promoción administrativa. Las contradicciones están servidas, mientras las administraciones gestionan fácilmente la construcción de infraestructuras (ni que a veces presenten sonoras desviaciones) tienen más dificultades para gestionar talento. Las personas son más difíciles de valorar y gestionar que el “ladrillo”.

Las ciudades creativas deben distinguirse por desarrollar una gobernanza que permita gestionar el talento en todas sus dimensiones y en el que maduren criterios que hagan posible que el talento sea la condición de los proyectos y las obras.

Veremos como con mucha facilidad muchas ciudades e instituciones adoptan el talento como un mimetismo más, pero solamente las ciudades creativas que quieran desarrollar plataformas de innovación consistentes madurarán sistema de gobernanza para atraer, retener, hacer madurar a los mejores. ♦

Este artículo fue publicado en el volumen 1 de la Colección Ciudades Creativas (2009) de Fundación Kreanta correspondiente a las I Jornadas sobre Ciudades Creativas organizadas por la Fundación Kreanta los días 26 y 27 de noviembre de 2008, en Sitges (Barcelona).