Cómo convertir espacios urbanos degradados en entornos económicos prósperos

Regenerar una zona y revitalizar su economía requiere aliarse con la comunidad, la prensa, las instituciones y las autoridades.



7 de febrero de 2024

Tras siete años de dedicación y esfuerzo para transformar Favara (Sicilia) en un centro de arte y cultura, en agosto de 2017 Andrea Bartoli y Florianda Seaive recibieron una

©IESE Business School

notificación del ayuntamiento instándoles a abandonar su proyecto de regeneración urbana *Farm Cultural Park* (FKP) y desalojar la zona, retirando cualquier obra de arte.

Los dos jóvenes fundadores del proyecto para revitalizar una región marginada a través del del arte y la cultura quedaron atónitos con la noticia. No en vano, habían trabajado estrechamente con las autoridades, gestionando todos los permisos y tasas correspondientes.

El crecimiento de la población en las ciudades es cada vez mayor, pero aún falta un desarrollo urbano enfocado en las personas. La sostenibilidad de los núcleos urbanos se enfrenta a otros retos, como la desigualdad, la contaminación y otros desafíos sociales.

También te puede interesar: Todo sobre cooperación, colaboración y alianzas

---

El impulso por el cambio y la regeneración –como en el caso de FKP– suele surgir de organizaciones no gubernamentales (ONG), entidades benéficas, sin ánimo de lucro y movimientos comunitarios. Estas organizaciones intervienen para llegar allí donde no lo hace el gobierno local.

Si bien la mayoría de estas iniciativas pueden generar beneficios sociales, sus proyectos para mejorar espacios urbanos suelen encontrar resistencia. Esto se debe en parte a que la transformación urbana, por naturaleza, perturba el estado actual de las cosas, el *status quo*. Además, las propias organizaciones pueden carecer de legitimidad y poder frente a la comunidad en general, especialmente cuando son de reciente creación.

Tomando como ejemplo el proyecto de transformación *Farm Cultural Park*, los profesores del IESE Antonino Vaccaro y Pascual Berrone, junto con Francesca Capo, analizan los pasos que deben seguir estas organizaciones para maximizar su alcance.

Farm Cultural Park: un impacto económico y social

El sueño de Bartoli y Saieva era revitalizar áreas abandonadas del centro histórico de Favara para convertirlas en espacios donde acoger exposiciones, talleres culturales y eventos. Su objetivo era ayudar a su ciudad natal, que se encuentra entre las regiones más pobres de

©IESE Business School

Italia y sufre un alto nivel de desempleo (27%, un porcentaje que se eleva al 43% entre los jóvenes). Con la promoción cultural y artística buscaban, no solo un impacto económico, sino también social.

El proyecto se financió principalmente con fondos privados, pero también contaba con subvenciones públicas y los ingresos de la venta de entradas. Para 2017 habían logrado resultados muy prometedores, con más de 120.000 visitantes al año, 150 puestos de trabajo y la puesta en marcha de tiendas, alojamientos y restaurantes en la zona.

El concepto de 'lugar'

La transformación de Favara se enfrentó inicialmente a la resistencia tanto de la población local, escéptica y desconfiada, como del gobierno local, que ralentizó el proyecto con procedimientos burocráticos. Pero la mejora de los espacios físicos y las interacciones sociales acabaron por convencer a los habitantes de Favara.

Para lograr la aceptación, se desarrolló un sentido de "lugar" distintivo y positivo. No hablamos solo de ubicación, sino también de materialidad (la realidad económica y física), significado (las interpretaciones que se desprenden) y un conjunto de valores capaces de influir positivamente en las personas.

Este nuevo sentido de lugar convenció a la población. FKP puso en marcha cuatro procesos diferentes para lograrlo:

1. **Transformar la materialidad**. Este primer proceso abarcó la renovación de edificios (y patios) abandonados de modo que la ciudad destartalada y deprimida pasó a ser colorida y artística. Asimismo, se crearon espacios comunes, tanto interiores como exteriores, donde las personas pudieran reunirse y compartir, y animar a otros a emprender actividades empresariales.
2. **Actualizar el significado.** FKP apoyó nuevos proyectos artísticos. Al principio, Bartoli y Saieva auspiciaban la mayoría de las iniciativas, pero, con el tiempo, artistas de todo el mundo vieron el atractivo de Favara para emprender. El centro histórico de Favara se convirtió en sinónimo de innovación artística e intercambio cultural.
3. **Comunicar la historia y los cambios producidos.** Fue relativamente fácil dar a conocer el proyecto y atraer la atención de los medios de comunicación locales y luego nacionales. A medida que crecía el proyecto, sus actividades y conexiones con

©IESE Business School

importantes museos, centros culturales y *think tanks* de todo el mundo, FKP también despertó el interés de los medios internacionales.

4. **Aprovechar el apoyo institucional**. Gracias a los tres primeros procesos, FKP obtuvo soporte de agentes regionales, nacionales e internacionales. No solo ayuda financiera, sino apoyo operativo para lanzar nuevas iniciativas, acceder a recursos claves y contar con la experiencia de arquitectos, curadores, artistas y académicos.

Se produjo así un círculo virtuoso que activó la economía: a más artistas y personas interesadas en los proyectos culturales, más visitas, más tiendas y restaurantes para atender la demanda. Una antigua zona marcada por la delincuencia se había transformado y revitalizado.

Cuando se encontró con la sorprendente oposición del gobierno en 2017 –que clausuró y confiscó algunas instalaciones artísticas–, FKP aprovechó las relaciones que habían establecido con los líderes de opinión, incluidos medios de comunicación, fundaciones, escuelas y universidades. Estos grupos de interés lograron revocar la situación. Se difundió una petición que reunió 7.200 firmas y aumentó la concienciación y la simpatía por la labor de revitalización cultural. Finalmente, las autoridades locales se sumaron a la iniciativa.

Cómo promover objetivos de transformación urbana

En cualquier proyecto de transformación urbana hay muchos grupos de interés. El compromiso de FKP con la comunidad y las instituciones son ejemplo de buenas prácticas.

Renovar el espacio urbano no es solo cuestión de cambios superficiales, sino de cómo se transforma el significado y la relevancia para las personas que lo utilizan. Centrarse en ambos tipos de cambio es una herramienta poderosa para que las organizaciones prosociales superen la resistencia y consigan el apoyo de la comunidad.

Por su parte, políticos, gobiernos y administraciones locales deben recordar que la transformación urbana es más que dar un lavado de cara a las calles o edificios. Se trata de una iniciativa que va de la mano de la promoción de la actividad empresarial y la creación de espacios donde los ciudadanos puedan interactuar.

En definitiva, actualizar el significado de “lugar” puede ayudar a las ciudades a convertir zonas degradadas en centros activos, que no solo atraigan visitantes, sino que animen a los

©IESE Business School

habitantes a quedarse e invertir.

Sobre la investigación

Los autores llevaron a cabo una investigación durante más de dos años en Favara, entrevistando a los fundadores, voluntarios y todos los grupos de interés de FKP. También recopilaron documentos e información de dominio público, incluida la cobertura en medios y los informes sobre proyectos de FKP con socios internacionales.



Antonino Vaccaro

Profesor de Ética Empresarial y de la Unidad de Negociación en el IESE Business School; director académico del *Center for Business in Society*. Es experto en *compliance*, innovación y emprendimiento social.



Pascual Berrone

Profesor de Dirección Estratégica, titular de la Cátedra Schneider Electric de Sostenibilidad y Estrategia Empresarial del IESE y codirector de IESE Cities in Motion. Experto en innovación sostenible.

©IESE Business School