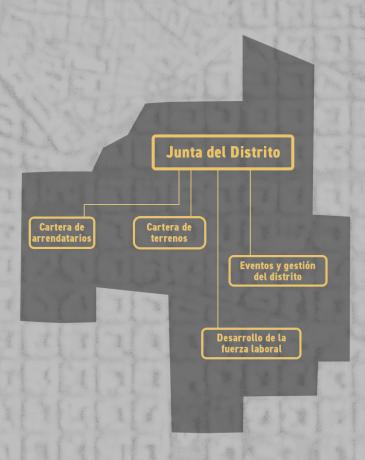


# Por qué es importante la gobernanza:

Un análisis sobre cómo los distritos de innovación "se organizan para tener éxito"

Informe de investigación 1



El Informe de Investigación 1 explora por qué la gobernanza es importante para los distritos de innovación que desean obtener nuevos resultados y ejercer un mayor impacto. Se basa en las profundas reflexiones de los profesionales y líderes de distritos de todo el mundo que han creado nuevas estrategias de "liderazgo conjunto", un enfoque que generalmente se produce a través de algún tipo de gobernanza.<sup>1</sup>

Este documento forma parte de una serie de informes de investigación elaborados por The Global Institute on Innovation Districts. Nuestra intención es brindar apoyo a los distritos de innovación en todo el mundo para que alcancen su pleno potencial.

### Por qué es importante la gobernanza

Centenares de ciudades y regiones de todo el mundo creen que poseen lo que hace falta para crear un distrito de innovación.<sup>2</sup>

Su entusiasmo obedece a muchas razones. Para muchas personas, los distritos de innovación representan una manera de aprovechar sus ventajas competitivas en industrias avanzadas. Otras ven en los distritos una vía para abordar los desafíos mundiales en materia del clima, la seguridad nacional y la salud. Un número menor, aunque creciente, de lugares ven el modelo como una vía para avanzar en su crecimiento equitativo, en el cual la innovación y la equidad son dos objetivos armonizados desde el inicio.

Las extensas investigaciones sobre los distritos de innovación esbozadas en este documento, reforzadas por un profundo trabajo sobre el terreno en distritos de todo el mundo, nos obligan a presentar una importante conclusión: A largo plazo, el éxito de los distritos de innovación dependerá de su capacidad para organizarse eficazmente, incluido el establecimiento de alguna forma de gobernanza. Esta conclusión es especialmente importante cuando la mayoría de las partes interesadas centradas en los distritos no se percata del nivel de esfuerzo e intencionalidad que este modelo realmente exige.

Si no se diseñan modelos eficaces para dirigir y gobernar, los líderes de los distritos están destinados a estancarse en un punto muerto organizativo o político. Esto se debe a que la mayoría de los distritos innovadores carecen de una historia institucional u organizativa global en qué basarse.

Si no cuentan con una manera de gobernar, las ideas y estrategias inconexas no conseguirán "sumar". Esto se debe a que los distritos están formados por una serie de instituciones, industrias y otras entidades distintas que tienen una experiencia limitada en el desarrollo de una agenda que combine sus puntos fuertes. Por lo tanto, las grandes ideas, especialmente las que trascienden a múltiples actores y terrenos, pueden perder impulso.

Y lo que quizá sea aún más desconcertante, algunos distritos que consiguieron hacer bien lo básico al principio están ahora desmantelando organizaciones y/o equipos fundamentales que ayudan a crear el "tejido conectivo" de un distrito.

Este documento es un llamado de atención para los distritos incipientes y emergentes en todo el mundo.

Ofrece información detallada y pruebas de por qué es importante la gobernanza y por qué una serie de partes interesadas -gobiernos, universidades e instituciones médicas, empresas, organizaciones basadas en la fabricación, aceleradoras e incubadoras, inversores financieros y comunidades- deberían tomarse el tiempo para inquietarse sobre este asunto.

### **Antecedentes**

Históricamente, los distritos de innovación en el mundo surgieron orgánicamente, basándose en activos singulares de investigación y desarrollo y/o activos basados en el lugar que atrajeron a otros en su búsqueda de

mayor conocimiento, nuevas redes y el acceso a talento e infraestructura especializados. Con el tiempo, la creciente complejidad de actores, activos y ambiciones llevó a la necesidad de contar con un enfoque más organizado. El trabajo se expandió aún más para crear distritos más inclusivos, vibrantes y accesibles, en un esfuerzo por atraer y ampliar el talento.

Son las ambiciones altamente complejas e inconexas las que a menudo impulsan a los distritos de innovación a organizarse para el éxito. "Organizarse para el éxito" es una frase general que abarca las tres actividades principales que los líderes de los distritos de innovación emprenden para avudar a un distrito a alcanzar su máximo potencial, lo que a la larga transforma a un distrito en un verdadero motor de crecimiento.3

Los distritos de innovación, también conocidos como zonas de innovación, comunidades de innovación y centros de conocimiento, en el siglo 21 son un modelo emergente de innovación basada en el territorio a nivel mundial.4

La antítesis de los parques científicos monolíticos y los corredores científicos, los distritos de innovación combinan instituciones académicas, centros corporativos de investigación y desarrollo, nuevas empresas y organizaciones de apoyo empresarial en comunidades dinámicas y de uso mixto que se fortalecen gracias a la proximidad y los efectos indirectos del conocimiento.

Además de catalizar el crecimiento de empleos y empresas, funcionan como incubadoras de nuevas soluciones a desafíos sociales urgentes, desde combatir el cambio climático y reducir la carga de enfermedades infecciosas, hasta apoyar el desarrollo inclusivo de la fuerza laboral y el espíritu empresarial de las minorías.

### Los distritos innovadores son lugares donde ...



Actores en I+D se encargan de "problemas perversos"



Hay lugares peatonales



Se brinda apoyo a los "start ups"



Todas las personas son bienvenidas

Imágenes de izquierda a derecha: Advanced Manufacturing Innovation District en Sheffield/Rotherham; Tonsley Innovation District en Adelaide: Ruta N, Distrito de Innovación en Medellín; Innovation Quarter en Winston-Salem.

Las tres actividades clave de la organización para el éxito son:

- 1. Establecer una visión colectiva para el crecimiento. Una visión colectiva funciona como el Norte de un distrito de innovación, señalando la dirección de crecimiento. Esto ayuda a un distrito a atraer promotores dedicados a apoyar y promover el distrito.
- 2. **Establecer una estructura de gobernanza.** La estructura de gobernanza puede ser una estructura formal (por ejemplo, una entidad corporativa o sin fines de lucro), o una estructura informal en la cual las partes interesadas toman las decisiones fundamentales en el distrito y se gestionan las actividades y funciones entre los distritos. Este informe de investigación abarca este tema.
- 3. **Diseñar un modelo de financiación sostenible.** La financiación es una prioridad para todos los distritos y otros centros económicos. Puede llevarse a cabo a través de mecanismos de financiación tradicionales o innovadores. Cada vez más, los distritos buscan generar sus propios flujos de ingresos para ayudar a financiar importantes actividades transversales.

Los distritos de innovación constatarán que estas tres partes móviles—visión, gobernanza y financiamiento—realmente trabajan juntas. Por ejemplo, una visión que articule una poderosa propuesta de valor podría atraer a defensores adicionales para participar y sentarse a la mesa. Los nuevos defensores probablemente afectarán de alguna manera la gobernanza de un distrito. Asimismo, una visión agudizada y refinada puede crear nuevas oportunidades para el financiamiento del distrito. De hecho, los distritos están encontrando nuevas formas de autofinanciarse al abordar brechas específicas o desafíos que no habían sido abordados (p. ej., desarrollo de la fuerza laboral). A medida que estas tres partes se perfeccionan, fortalecen colectivamente la propuesta de valor singular de un distrito.

#### 2. Gobernanza

### 1. Visión

Reunir a actores locales para que discutan sobre una visión, lleguen a un acuerdo sobre ésta v la articulen, a la vez que identifican ambiciones detalladas para el distrito.

Llegar a un acuerdo sobre una estructura que planifique, tome decisiones y, más adelante, administre el distrito

### 3. Financiamiento Sostenible

Identificar fuentes de financiamiento para hacer despegar el distrito, desarrollarlo y s<mark>o</mark>stenerlo a largo plazo

How districts 'Organize for Success'. Global Network of Innovation Districts (23 distritos en 10 países y 5 regiones globales), Organize for Success module, Session on District Governance, The Global Institute on Innovation Districts (12 de abril de 2022).

El fortalecimiento de la propuesta de valor de un distrito requiere el desarrollo y despliegue de decenas de estrategias y tácticas a lo largo del tiempo. Algunos ejemplos de tales estrategias:

- realizar inversiones estratégicas para fortalecer las capacidades de I+D y comercialización;
- diseñar el apoyo para ayudar a las empresas emergentes y ampliadas;
- compartir costosa infraestructura de innovación;
- diseñar y ejecutar estrategias para atraer, retener y hacer crecer el talento;
- fortalecer la equidad y la inclusión a través de esfuerzos sistémicos o multi-actor; y
- cultivar nuevas redes sociales y relaciones.

Al mismo tiempo, ya que muchos distritos están ubicados en áreas con terrenos subdesarrollados o tierras marcadas por infraestructura u otras barreras físicas, los distritos a menudo requieren algún tipo de transformación física. Las estrategias para hacerlo podrían incluir la construcción de edificios nuevos o la remodelación de edificios antiguos, el traslado o la construcción de túneles y la mejora de parques.

Coordinar estas actividades entre actores, sectores y propietarios de tierras no es una tarea fácil. De hecho, descubrir cómo aprovechar una variedad de activos y actores existentes mientras se diseñan inversiones bien secuenciadas podría compararse con un juego de ajedrez tridimensional.



Debido a la complejidad involucrada en este proceso, los profesionales exitosos que promueven los distritos frecuentemente hablan de la necesidad de una acción coordinada.<sup>5</sup> Esto va más allá de un enfoque en las inversiones impulsadas por el mercado, como podría ser una empresa que crea su propio centro de I+D dentro del distrito. También implica ir más allá de las estrategias de los actores individuales, como es el caso de una universidad que desarrolla una agenda de I+D en torno a la computación cuántica. La acción coordinada se refiere al diseño intencional v la ejecución de estrategias que vinculan ideas e inversiones dispares de manera sinérgica.

Piense en la gobernanza como una especie de empresa dirigida por las partes interesadas, cuya misión es impulsar un ecosistema de I+D, promover nuevas formas de crecimiento equitativo y sostenible, y transformar físicamente el territorio durante este proceso.

> Un ejemplo de acción coordinada consiste en desarrollar un plan maestro para todo el distrito, en lugar de que los propietarios desarrollen sus propios planes maestros individuales.

> Al adoptar un enfoque interdistrital, el distrito de innovación se aleja de los enclaves individuales de espacios y se acerca a una geografía más integrada y mixta donde los centros de investigación y desarrollo de la industria y las tecnologías de computación cuántica se vuelven más accesibles a un ecosistema más amplio de actores.

> Una observación importante sobre los modelos de gobernabilidad en todo el mundo es que la gobernabilidad no implica "controlar" o "tomar el control" de un distrito. Por lo general, las partes interesadas locales lideran sus propias actividades, como acelerar las nuevas empresas, impulsar nuevas actividades de I+D y enseñar a los estudiantes. La gobernanza se vuelve poderosa cuando las partes interesadas desarrollan una visión compartida y ambiciosa y ambiciones detalladas, que requerirán un enfoque más integrado.

### Extractos de la visión para Tech Central, Sídney

- ... Un recinto conectado globalmente establece un punto de referencia de ambición para las generaciones venideras. Ayudando a hacer de Sidney un líder mundial en tecnología e innovación, asegurando que NSW siga siendo una potencia en la nueva economía mundial.
- El Precinct es un líder dentro de la red de innovación regional, con un espíritu de colaboración y espíritu emprendedor para traducir la investigación y el desarrollo (I+D) de primera de Australia en negocios exitosos en todo el mundo.
- El Precinct impulsa un enfoque sostenible e inclusivo para el desarrollo y el crecimiento de las personas, las industrias y las comunidades que utilizan sus lugares y espacios …

Informe del Sydney Innovation and Technology Precinct Panel Report, 2018.

### Tipos de modelos de gobernanza que emergen en los distritos de innovación

Las partes interesadas que han invertido su tiempo y recursos en el avance de un distrito de innovación son fundamentales para cualquier forma de gobernanza. Tienen participación porque entienden, desde su propio punto de vista, la propuesta de valor de su distrito específico y cómo los beneficiará a ellos y a otros en la ciudad y la región. A medida que estas partes interesadas colaboran a lo largo del tiempo, son cada vez más conscientes de cómo quieren trabajar juntos para lograr un mayor impacto. Para algunos, un modelo de gobernanza estructurado y formal es el más adecuado. Otros encuentran que un enfoque de asociación más informal se adapta mejor a su propia situación.

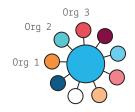
Un repaso de los modelos que surgen en los distritos a nivel internacional muestra que en general existen tres formas distintas que abarcan el continuo de los modelos de gobernanza formal e informal:

Entidades formales impulsadas por una misión. Estas entidades suelen ser organizaciones legalmente independientes, como una organización sin fines de lucro, una

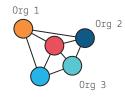
compañía de responsabilidad limitada, una asociación o una empresa de desarrollo que es parte de un gobierno o una asociación público-privada. Estas estructuras tienen el objetivo claro de respaldar el crecimiento y desarrollo del distrito abordando las brechas en el ecosistema, liderando actividades de transformación física, o entregando de manera creativa una nueva infraestructura de innovación (como laboratorios centrales esenciales y otras instalaciones de I+D). Debido a sus actividades impulsadas por una misión, es indispensable que estas entidades reciban capital, gasten capital y generen capital para financiar su trabajo.

Alianzas formales. Las alianzas formales pueden ser regidas por gobiernos (como las alianzas entre ciudades y estados, o alianzas entre diferentes ramas del gobierno de la ciudad) o incluso alianzas entre actores institucionales, gubernamentales y sin fines de lucro. Existe alguna forma de acuerdo formal que describe los términos de referencia, afirma los roles y detalla deberes. Se diseñan alianzas forjadas dentro y entre los gobiernos, y existe alguna forma de capital incorporado.

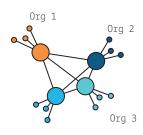
Asociaciones informales y "equipos organizados". Muchos distritos emergentes comienzan su trabajo como asociaciones o equipos informales, con actores que trabajan juntos de manera informal para alcanzar una visión compartida.



Entidades formales impulsadas por una misión



Alianzas formales



Asociaciones informales y "equipos organizados".

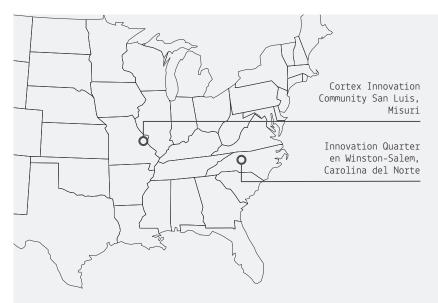
Con el tiempo. los distritos pueden cambiar entre estas formas organizativas distintas antes de optar por la que consideran más eficaz para impulsar v ejecutar proyectos y programas transversales.

### ¿Quién se sienta a la mesa?

Las tres formas generales de estructura de gobernanza descritas en la página anterior indican las formas más comunes para que las partes interesadas se unan: a través de estructuras legales formales, alianzas formales y asociaciones informales. Un aspecto adicional y bastante importante de la gobernanza del distrito es determinar quién se sienta a la mesa y está facultado para ayudar a tomar decisiones para apoyar al distrito.

La principal diferenciación es si el distrito está dirigido por un actor (lo que puede ocurrir, por ejemplo, cuando el actor posee la totalidad de la tierra y la mayoría de los activos de I+D), o por múltiples personas que son muy diferentes pero tomarán decisiones en conjunto. Con respecto a quién se sienta a la mesa, los distritos internacionales han desarrollado dos tipos de modelos:

- Modelo de jugador dominante. En el modelo de jugador dominante, un jugador (un gobierno o una sola institución "ancla"), domina la gobernanza, impulsando y financiando muchas actividades básicas. El jugador dominante normalmente posee o tiene control sobre la tierra y determina el diseño y la ejecución de la transformación de la tierra, el desarrollo de edificios, de la infraestructura de innovación, y la estrategia para atraer inquilinos.
- Modelo multi-actor. En el modelo de gobernanza de múltiples partes interesadas, estas forman parte de la la junta o de un comité asesor facultado. En cualquiera de los dos casos, los interesados tienen autoridad para tomar decisiones sobre cómo y dónde avanzar en el distrito.



Innovation Quarter se define como un modelo de "jugador dominante liderado por la universidad", donde una universidad desempeña un papel descomunal, que incluye desarrollar sus terrenos para hacer realidad las ambiciones del distrito.

Cortex Innovation Community es un modelo de "múltiples partes interesadas", donde distintos actores o defensores se sientan a la mesa para forjar una visión juntos.

### Factores clave para diseñar una estructura de gobernanza eficaz

El crecimiento y la adopción de diferentes estructuras de gobernanza en los distritos de innovación de distintas partes del mundo nos llevó a emprender una investigación y un análisis detallados de los modelos de gobernanza basados en el territorio. Este análisis exploró los tipos de estructuras legales; las funciones, obligaciones y poderes específicos de las estructuras de gobernanza; su capacidad para generar ingresos; cómo se toman las decisiones en cada tipo de estructura de gobernanza; y qué tipos de activos posee, alquila o gestiona una estructura de gobernanza.

The Global Institute examinó 10 modelos en un conjunto diverso de distritos de innovación internacionales y geografías basadas en el territorio: 22@ en Barcelona (España); Buffalo Niagara Medical Campus en Buffalo (Nueva York, EE.UU.); Copenhagen City y Port Development Corporation en Copenhague (Dinamarca); Cortex Innovation Community en San Luis (Misuri, EE.UU.); Distrito de Innovación de Medellín (Medellín, Colombia); Innovation Quarter (Winston-Salem, Carolina del Norte, EE.UU.); Knowledge Quarter (Londres, Reino Unido); MaRS Discovery District (Toronto, Ontario, Canadá); Melbourne Biomedical Precinct (Melbourne, Australia); y University City District (Filadelfia, Pensilvania, EE.UU.). Este análisis pormenorizado nos permitió destilar los factores esenciales que condujeron a una forma eficaz de gobernanza, como se describe en la próxima sección.

> Además de nuestra revisión detallada de todas las funciones, papeles y poderes, se pidió a los líderes de los 10 distritos (véase más arriba) y de otras geografías basadas en el territorio que revisaran la formación de su estructura de gobernanza; por ejemplo, qué desencadenó la necesidad de alguna forma de gobernanza, quién dirigió el esfuerzo y cómo se desarrolló el proceso. La investigación también analizó cómo se desarrollaron e implementaron las estrategias y las funciones de los distritos a lo largo del tiempo, lo que resaltó una serie de logros que podían cuantificarse. En la mayoría de los casos, los líderes de estas zonas geográficas expusieron puntos de vista similares, lo que nos permitió definir siete factores que contribuyeron a una gobernanza eficaz:

- 1 Co-diseñar y co-invertir para una gobernanza eficaz
- Determinar el grado adecuado de independencia
- Permitir la diversidad de opiniones y puntos de vista
- Implicar estratégicamente al gobernanza de acuerdo con las condiciones locales
- Vincular la gobernanza a la tierra
- Diseñar un modelo financieramente sostenible
- Garantizar la flexibilidad: un modelo de gobernanza que pueda adaptarse con el tiempo

En las páginas siguientes se ofrecen más detalles sobre estos factores.

## Co-diseñar y co-invertir para una gobernanza eficaz

En casi todos los distritos internacionales, los profesionales constataron que su forma de gobernanza era muy eficaz cuando la establecía un conjunto de líderes ambiciosos y visionarios que se reunían para co-diseñar una nueva forma de gobernanza.

En algunos casos, como el Innovation Quarter de Winston-Salem, el Cortex Innovation Community de San Luis y el MaRS Discovery Center de Toronto, los líderes de empresas, universidades o instituciones médicas dirigieron el co-diseño de la gobernanza. En otros casos, como el 22@ de Barcelona, la Corporación para el Desarrollo de Ciudades y Puertos de Copenhague y el Distrito de Innovación de Medellín, fueron los gobiernos estatales, regionales o municipales los que comprendieron el poder de la premisa. En todos los casos, los líderes poseían cualidades únicas y notables. "Se necesita un liderazgo tenaz y apasionado. Se necesita gente con pasión en sus entrañas", dijo un dirigente de distrito. Otros ofrecieron reflexiones similares: "Para mí, la fórmula más rápida consiste en contar con unas cuantas personas que se preocupen".

En todos los distritos emergentes encontramos diversas formas de co-inversión. Algunas instituciones y gobiernos aportaron terrenos; otros, recursos humanos; y otros, capital inicial indispensable. "Las personas a las que invitas a sentarse a la mesa, para hablar con ellas sobre los activos que aportan, son muy importantes. Se trata de forjar juntos una historia", aconsejó un responsable de distrito. Independientemente de la ciudad y el país, los líderes locales que dedicaron tiempo y conocimientos y ayudaron a impulsar un nuevo camino son recordados hasta hoy como promotores ("champions").

## Determinar el grado adecuado de independencia

Los distritos de innovación se basan en un paradigma de "colaboración para competir" en el cual distintos agentes provenientes de instituciones, industrias, filantropía, gobierno e instituciones financieras desempeñan un papel más integrado<sup>6</sup>. En algunos países o estados, tal y como lo definen las leyes y los poderes legislativos, el gobierno es fundamental para impulsar el desarrollo económico de la zona. En otros países o estados, el papel se ha desplazado a los agentes locales, aunque las competencias legislativas y fiscales fundamentales a nivel regional o federal permanecen intactas. Estas distinciones sientan las bases de la participación que el gobierno debe o puede tener en la gobernanza de los distritos.

El siguiente diagrama muestra una escala de modelos de gobernanza que dependen más del gobierno y otros en los que la gobernanza está dirigida predominantemente por partes interesadas no gubernamentales.

Corporación dirigida por los gobiernos nacional y municipal para catalizar el crecimiento regional: En Copenhague, el gobierno nacional y el municipal unieron fuerzas para crear la Corporación para el Desarrollo de la Ciudad y el Puerto de Copenhague.

Empresa municipal para impulsar un distrito de innovación: En Barcelona, el gobierno municipal impulsó el proyecto 22@, el distrito de innovación de la ciudad.

Colaboración liderada por el gobierno municipal para impulsar un distrito de innovación: En el caso de Medellín, se estableció una colaboración entre Ruta N, el gobierno municipal y la Empresa de Desarrollo Urbano de la ciudad. El alcalde pidió intencionadamente que la alcaldía se distanciara del distrito para mantener la política al margen de la planificación.

Esfuerzo del gobierno estatal para apoyar un distrito de innovación: La amplia presencia de I+D en Melbourne Biomedical Precinct impulsó al Estado de Victoria a desempeñar un papel de coordinación, apoyando el programa de I+D y ha identificado a este Precinct como "proyecto prioritario.

Entidad dirigida por una universidad para impulsar un distrito de innovación: En Winston-Salem, la gobernanza de Innovation Quarter está dirigida por una institución médica, Wake Forest University Health Sciences.

Organizaciones independientes dirigidas por entidades, constituidas para impulsar un distrito de innovación: Estos modelos se encuentran en Buffalo (Buffalo Niagara Medical Campus), Londres (Knowledge Quarter), San Luis (Cortex Innovation Community), Filadelfia (University City District) y Toronto (MaRS).

Los seis ejemplos enumerados anteriormente, sobre todo los liderados por partes interesadas distintas del propio distrito de innovación, no deben interpretarse como una desvinculación de los distritos de los gobiernos estatales o municipales. Más bien, cada modelo incorpora lo que los líderes consideraban era el papel adecuado para que el gobierno catalizara, y en algunos casos fuera uno de los principales promotores, del avance de los distritos.

## Permitir una diversidad de opiniones y puntos de vista

Muchas de las partes en los distritos valoran los distritos innovadores porque aspiran estimular múltiples tipos de crecimiento.

Lo que impulsa la ambición de crear un efecto multiplicador recae de manera importante en las partes interesadas que definen activamente la visión y los objetivos de un distrito y que también contribuyen a poner en práctica dicha visión. Los profesionales de los distritos y los líderes de los modelos internacionales argumentaron que su estructura de gobernanza, incluida su junta o comité asesor facultado, debía incluir a mujeres, personas de color, empresas emergentes, corporaciones, comunidades y gobiernos, además de las instituciones.

En algunos casos, los líderes descubrieron que habían creado la combinación adecuada desde el principio. Otros se dieron cuenta de que la representación de su consejo estaba demasiado centrada en la institución y faltaban opiniones importantes. Un distrito innovador aumentó el tamaño del consejo para garantizar la diversidad necesaria. A medida que los distritos diseñan sus estructuras de gobernanza, también deben reconocer que los consejos directivos son sólo una de las vías para garantizar la diversidad de opiniones y puntos de vista.

Se incorporaron varios miembros del distrito, que aportaron una perspectiva del lado del usuario que contribuyó enormemente a las deliberaciones de la junta. Los debates fueron diferentes v más sólidos en cuanto a las perspectivas que aportaron. Ahora hay empresas y startups, mujeres y minorías.

> Una reflexión sobre la diversificación de la junta de su distrito de innovación, Dennis Lower, anterior Presidente de Cortex Innovation Community.



### Implicar estratégicamente al gobierno de acuerdo con las condiciones locales

Como ya se mencionó, los distintos modelos de gobernanza pueden definir el grado adecuado de independencia del gobierno. Sin embargo, todos los líderes de distrito entrevistados reconocieron el papel clave que juega el gobierno. Algunos de los líderes entrevistados para esta investigación se esforzaron en tratar de explicar la importancia del apoyo gubernamental, por ejemplo a la hora de promover cambios en la planificación territorial y nuevas enmiendas de zonificación, crear exenciones fiscales y otros mecanismos financieros, o financiar infraestructuras catalizadoras.

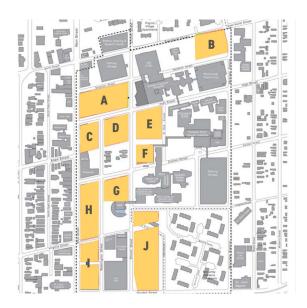
Al mismo tiempo, una proporción significativa de los entrevistados reconoció la necesidad de mantener al menos cierta distancia del gobierno. La razón principal, explicaron muchos, es la preocupación de que los gobiernos se vean "arrastrados por la política" y tiendan a desarrollar una agenda que "cambia con el tiempo". Dado que el entorno político puede cambiar cada dos o cuatro años, esos calendarios pueden socavar el impulso generado en distritos que necesitan un periodo de 20 años para evolucionar con éxito.

# Vincular la gobernanza a la tierra

Los distritos de innovación son geografías basadas en el territorio, por lo que no puede desvincularse el papel de la tierra en hacer avanzar su misión.

El éxito de la evolución de los distritos de innovación internacionales se debe a menudo a sus propios procesos dirigidos por la gobernanza en los esfuerzos para transformar la tierra y crear lugares de calidad, transitables y ricos en ecosistemas. Estos procesos perseguían principalmente dos objetivos:

- Transformar la tierra para crear los atributos físicos que importan en los distritos de innovación: proximidad física, densidad, accesibilidad y una combinación de usos y actividades.
- Aprovechar la tierra de forma creativa para financiar actividades y gastos de creación de ecosistemas y promover objetivos de equidad e inclusión.



'El plan [maestro conjunto] me dio algo sobre lo que hablar y fijar objetivos que nos permitieran decir que, direccionalmente, es allí hacia donde nos dirigimos'

Matt Enstice, Presidente y CEO de Buffalo Niagara Medical Campus

Vincular la gobernanza a la tierra puede adoptar la forma de un plan maestro para todo el distrito. Las zonas A-J tienen propietarios distintos. El proceso de planificación general las examinó conjuntamente.

Fuente: Buffalo Niagara Medical Campus, Master Plan Update, 2010, CKS Architecture and Urban Design y Gamble Associates.

Si bien aquí se separan los objetivos para propiciar mayor claridad, los modelos internacionales de distritos de innovación a menudo trataban de alcanzar ambas metas al mismo tiempo. Es decir, los dirigentes de los distritos veían la tierra como una oportunidad para transformar el entorno físico, creando nuevos espacios y lugares dentro del distrito, pero también como un mecanismo de financiación. Desde el punto de vista financiero, los líderes del distrito desarrollaron edificios, instalaciones públicas y otras estructuras como vehículos generadores de ingresos. Dada la importancia de la tierra para muchos modelos de gobernanza dirigidos por distritos, el Informe de investigación 2 de esta serie se dedica a explorar esta estrategia en mayor detalle.

# Diseñar un modelo financieramente sostenible

La financiación es necesaria para cubrir brechas cruciales en el ecosistema de un distrito, como la transformación territorial, los nuevos programas y la formación, así como las actividades para el desarrollo de la fuerza laboral.

El examen de las estrategias de financiación de los distintos distritos confirma que el "ingrediente secreto" para financiar los distritos de innovación incluye lo siguiente:

- Una cartera de financiación diversificada. Los líderes citaron contribuciones de instituciones ancla, filantropías y gobiernos. Otras fuentes incluyen los créditos fiscales, la financiación pública y la creación de empresas conjuntas. Las estructuras de gobernanza de los distritos -ya se basen en organizaciones específicas, asociaciones o incluso empresas conjuntas- deben reunir un mosaico de fuentes de financiación para impulsar las ambiciones de los distritos.
- Fuentes de ingresos independientes. La capacidad de los distritos de innovación para generar sus propios flujos de ingresos altera de manera fundamental su capacidad para promover sus ambiciones específicas. Los flujos de ingresos suelen tener su origen en la propiedad de los terrenos y pueden adoptar la forma de arrendamientos de tierras (cuando se alquila el terreno en sí), cánones de arrendamiento de edificios ocupados, cánones de aparcamientos y garajes, y los ingresos obtenidos por la venta de terrenos o edificios a desarrolladores inmobiliarios. Otras fuentes de financiación son los ingresos procedentes de las tasas de construcción, las cuotas de los edificios, las cuotas de los miembros, los mecanismos de captación de valor, los fondos de inversión inicial y las tasas por servicios.

## Garantizar la flexibilidad: un modelo de gobernanza que pueda adaptarse con el tiempo

La estructura de gobernanza debe ser flexible y adaptable a las condiciones cambiantes. Los líderes describieron la importancia de actualizar su visión para reflejar las oportunidades económicas cambiantes y el nuevo liderazgo. Otros explicaron cómo se añadieron nuevas funciones para abordar brechas imprevistas en el ecosistema, incluso la eliminación de otras actividades consideradas menos esenciales. Muchos líderes describieron la necesidad de crear entidades jurídicas adicionales para recibir fondos gubernamentales o filantrópicos, que financiaron inversiones cruciales en infraestructuras y nuevos programas para capacitar a los residentes locales. Una estructura de gobernanza flexible ayuda al distrito de innovación poder responder a las necesidades cambiantes sobre el terreno, aprovechar nuevas oportunidades y afinar su enfoque en respuesta ante condiciones que cambian dinámicamente.

### Un llamado a la acción

Todos los distritos de innovación -ya sean ambiciosos en teoría, se encuentren en las primeras fases de formación o evolucionen rápidamente- deberían dar un paso atrás y reflexionar sobre su capacidad para organizarse para alcanzar el éxito. Avanzar demasiado rápido, sin establecer los procesos y estructuras adecuados, podría frenar, o incluso paralizar, los esfuerzos en el futuro.

¿Entonces, qué debe hacer un distrito de innovación?

Como primer paso, los distritos de innovación que están buscando una estructura de gobernanza deben identificar y convocar a un conjunto básico conformado por partes interesadas del distrito para debatir lo que consideran una propuesta de valor para avanzar con un distrito de innovación. Estas partes interesadas podrían incluir instituciones ancla, como universidades y hospitales con capacidades de I+D, institutos de investigación independientes y centros de excelencia, intermediarios creadores de ecosistemas (como aceleradoras e incubadoras) y representantes gubernamentales. Las partes interesadas pueden tener diferentes razones para apoyar activamente y contribuir a un distrito de innovación. Sin embargo, el objetivo del proceso es crear una narrativa común sobre cómo impulsar el crecimiento. A veces, un facilitador externo puede guiar estas conversaciones. En otros casos, un pequeño grupo de trabajo formado por un conjunto básico de partes interesadas puede coordinar esta labor.

En un segundo paso, estas conversaciones informales deberían pasar con el tiempo a la cuestión de cómo hacer realidad una visión compartida. La conversación sobre el "cómo" puede proporcionar una vía útil para debatir si una estructura formal es la vía adecuada para organizar actividades entre actores y entre distritos.

En el tercer paso, es importante dar forma y desarrollar una estructura de gobernanza que se adapte al lugar, la historia y las partes interesadas del distrito. Establecer la estructura de gobernanza más adecuada es una tarea fundamental en la organización para el éxito.

Para concluir, los líderes que ayudan a liberar el potencial de sus ciudades y regiones a través de un distrito de innovación disponen ahora de una hoja de ruta para avanzar. Los distritos que han tenido éxito han reconocido que no existe una alternativa a contar con una buena gobernanza y organización. Quienes lideren la próxima oleada de nuevos distritos de innovación harían bien en seguir su ejemplo.

### **Notas finales**

- 1 Julie Wagner y David Brito, 'Advancing Innovation Precinct Governance: High-Level Strategic Advice for Tech Central Stakeholders', y Julie Wagner y David Brito, 'Advancing Innovation Precinct Governance: Detail Strategic Advice for Tech Central Stakeholders' (The Global Institute on Innovation Districts, marzo de 2022).
- 2 Desde la publicación en 2014 del resumen de investigación de The Brookings Institution, "The Rise of Innovation Districts", las ciudades y regiones han comunicado sus intenciones de crear un distrito de innovación. Sus intenciones se comunicaron a través de: correos electrónicos detallados, reuniones para discutir sus planes y/o la presentación de propuestas específicas y otras comunicaciones para dar a conocer sus ambiciones. Estas comunicaciones están documentadas por The Global Institute on Innovation Districts en un esfuerzo por monitorear este ámbito.
- 3 Un distrito que alcance su máximo potencial significa muchas cosas; por ejemplo, creó una masa crítica de infraestructura de investigación, talento e innovación de gran impacto; desarrolló un proceso de innovación donde se logran tasas más altas de comercialización; diseñó un conjunto de sistemas y estructuras para crear nuevos empleos con salarios dignos; se organizó para que las estrategias de crecimiento equitativo estén en el centro de su ambición; y transformó el paisaje físico para que sea más transitable, accesible y más inclusivo. Todos estos y otros logros ayudan a transformar un distrito en un verdadero motor regional de crecimiento. Lea más sobre esto acá: The Global Institute on Innovation Districts, 'GIID's Framework for Analyzing Innovation Districts', disponible en https://www.giid.org/global-network-of-innovation-districts/.
- 4 Bruce Katz y Julie Wagner, 'The Rise of Innovation Districts: A New Geography of Innovation in America' (The Brookings Institution, mayo de 2014); Greg Clark y Tim Moonen, 'Technology, Real Estate, and the Innovation Economy' (Urban Land Institute, septiembre de 2015); Greg Clark y Tim Moonen, 'The Logic of Innovation Locations: Understanding the Drivers That Enable Cities to Host Innovation Economies', mayo

- de 2017); Martin Neil Bailey y Nicholas Montalbano, 'Clusters and Innovation Districts: Lessons from the United States Experience' (The Brookings Institution, mayo de 2018); Bruce Katz, Julie Wagner y Thomas Osha, 'The Evolution of Innovation Districts: The New Geography of Global Innovation' (The Global Institute on Innovation Districts, junio de 2019); Geoff Mulgan, 'Innovation Districts: How Cities Speed Up the Circulation of Ideas' (Nesta, noviembre de 2019), https://www. nesta.org.uk/blog/innovation-districts/; Mason Ailstock, Scott Andes, Deborah Crawford, Bob Geolas, Will Germain, Bruce Katz, Julie Wagner y Kate Wittels, 'Innovation Zones: How the Feder- al Government Can Create Thriving, Place-Based Innovation Ecosystems' (HR&A, New Localism y The Global Institute on Innovation Districts, noviembre de 2020); Jeremy Burke, Ramon Gras Alomà, y Fernando Yu, 'Multiplying Effects of Urban Innovation Districts. Geospatial Analysis Framework for Evaluating Innovation Performance within Urban Environments', en Innovating Strategies and Solutions for Urban Performance and Regeneration (Springer, julio de 2022).
- 5 Existen múltiples fuentes en las que los profesionales exitosos expresaron la necesidad de una acción coordinada, incluidas las entrevistas enumeradas al final de este documento. Citamos algunos aguí: The Global Institute on Innovation Districts, '2020 Analysis of Nine Innovation Districts', detallado en The Global Institute Steering Committee Research Packets (diciembre de 2020); The Global Institute on Innovation Districts, 'Global Network of Innovation Districts, Module 1: Organize for Success; Session 1 on Governance' (mayo de 2022); The Global Institute on Innovation Districts, 'GIID Roundtable on Governance' (2 de noviembre de 2011) (los participantes incluyeron a Dennis Lower, Cortex Innovation Community; Graydon Pleasants, Innovation Quarter; Matt Entice, Buffalo Niagara Medical Campus; y Thomas Osha, Wexford Science & Technology).
- 6 Bruce Katz y Julie Wagner, 'The Rise of Innovation Districts: A New Geography of Innovation in America' (The Brookings Institution, mayo de 2014).

### Metodología

#### Distritos internacionales y otros modelos

Entrevistas con profesionales exitosos sirvieron de base para gran parte del contenido de este informe de investigación. Las citas oficiales de esas entrevistas figuran aquí y no en las notas finales.

#### 22@, Barcelona, Spain

- Joan Clos, ex alcalde del Ayuntamiento de Barcelona, 10 de febrero de 2022
- Ramon Garcia-Bragado, ex Director de Departamento, Departamento de Urbanismo, Ayuntamiento de Barcelona, 21 de febrero de 2022

#### Buffalo Niagara Medical Campus, Buffalo, EE.UU.

- Matt Enstice, presidente y CEO de BNMC, 9 de diciembre de 2021 y 3 de enero de 2022
- Patrick Kilcullen, CFO, BNMC, 14 y 15 de diciembre de 2021

#### Copenhagen City & Port Development Corporation

- Bruce Katz, director, Nowak Metro Finance Lab en la Universidad de Drexel, 25 de enero de 2022

#### Cortex Innovation Community, San Luis, Misuri, EE.UU.

- Dennis Lower, expresidente y director ejecutivo de Cortex Innovation Community, 17 de enero de 2022
- Sam Fiorello, presidente y director ejecutivo de Cortex Innovation Community, 11 de febrero de 2022

### Distrito de Innovación de Medellín, Medellín, Colombia

- Paulina Villa, ex Gestor de Portafolio, Ruta N, 7 de febrero de 2022

### Innovation Quarter, Carolina del Norte, EE.UU.

- Graydon Pleasants, Jefe de Desarrollo Inmobiliario, Innovation Quarter, 29 de noviembre de 2021 y 6 de enero de 2022
- Lindsey Schwab, Directora de Relaciones Comunitarias, Innovation Quarter, 25 de febrero de 2022

### Knowledge Quarter, Londres, Reino Unido

- Jodie Eastwood, Presidenta, Knowledge Quarter, Londres, 9 de febrero de 2022

### MaRS Discovery District, Toronto, Ontario, Canadá

- Prakash Surapaneni, director sénior, desarrollo comercial y asociaciones, MaRS Discovery District, 19 de enero y 1 de febrero de 2022

#### Melbourne Biomedical Precinct, Melbourne, Australia

- Damian Dewar, Director, Business Precincts, Precinct Planning and Coordination, Department of Jobs, Precincts and Regions, 2 y 10 de febrero de 2022
- Morris Orchard, Gerente, Parkville Precinct, Precinct Planning and Coordination, Department of Jobs, Precincts and Regions, 2 y 10 de febrero de 2022
- Bryn Davies, Economista Urbano Principal, Precinct Planning and Coordination, Department of Jobs, Precincts and Regions, febrero de 2022

### University City District, Filadelfia, Pensilvania, EE. UU.

- Nick Edelman, Director Financiero, University City District, 20 de enero y 22 de febrero de 2022

#### Acerca del The Global Institute on Innovation Districts

El Global Institute on Innovation Districts es una organización sin fines de lucro de alcance mundial dedicada a llevar a cabo investigaciones independientes y orientadas a la práctica sobre distritos de innovación: nuevas geografías de innovación que surgen sobre todo en ciudades y áreas urbanizadas. Basándose en análisis exhaustivos y de impacto comprobado, The Global Institute busca identificar cómo los distritos se transforman en nuevos motores de crecimiento económico regional y de la ciudad. Durante una época de crecimiento desigual, nuestra investigación y trabajo con una red global de distritos tiene como objetivo identificar nuevos sistemas para promover la innovación inclusiva.

#### Sobre este documento

Este documento se basa en investigaciones recientes dirigidas por The Global Institute. La investigación analizó en profundidad 10 modelos de distritos de innovación internacionales para descubrir cómo diseñaron e implementaron una estructura de gobernanza única para impulsar sus complejos ecosistemas de innovación basados en el territorio.

La fecha de publicación inicial de este documento es junio de 2023.

### **Agradecimientos**

Recibimos un apoyo generoso para avanzar en la investigación independiente y la red global: de nuestros socios fundadores: Lendlease, un grupo global de propiedades e infraestructura y Ventas, un fideicomiso de inversión en bienes raíces. Las opiniones expresadas en esta publicación pertenecen a(a los) autor(es) y no reflejan necesariamente los puntos de vista de Lendlease y Ventas.

The Global Institute también quisiera agradecer a los distritos de innovación que forman parte de nuestro Comité Directivo: el Advanced Manufacturing Innovation District en Sheffield y Rotherham; Be'er Sheva Innovation District; Buffalo Niagara Medical Campus en Nueva York; Cortex Innovation Community en San Luis; Distrito de Innovación de Medellín; Knowledge District Zuidas en Ámsterdam; Melbourne Innovation Districts, City North; Pittsburgh Innovation District; y el Innovation Quarter en Winston-Salem.

### Para comunicarse con nosotros

Para consultas generales sobre The Global Institute, comuníquese con info@giid.org.

Si tiene alguna pregunta sobre esta investigación, por favor comuníquese con: Julie Wagner, presidenta de The Global Institute on Innovation Districts, jwagner@giid.org.

