

# El “Nuevo Desorden” de las ciudades

*Bruce Katz\**



Panorámica de la ciudad de Shanghai.

El pasado 31 de marzo de 2022, CCK Revista tuvo la oportunidad de asistir a las II Jornadas de Reactivación Económica (REACT)<sup>1</sup> de la ciudad de Barcelona, organizadas por el Ayuntamiento de Barcelona y celebradas en el Disseny

---

\* El texto de Bruce Katz ha sido traducido, sistematizado y documentado con referencias por Danielle Bishop del equipo de CCK Revista a partir de la ponencia original en inglés y su intervención como ponente en la sesión sobre “Las ciudades como motor de desarrollo económico”.

1 <https://www.barcelona.cat/react/es>

Hub<sup>2</sup>. Allí participó como ponente Bruce Katz, experto en políticas urbanas y director del Laboratorio de Finanzas Metropolitanas Nowak en la Universidad de Drexel<sup>3</sup>, durante una sesión centrada en el potencial de “Las ciudades como motor de desarrollo económico”<sup>4</sup>. Este texto recoge sus reflexiones sobre el futuro pospandémico de las ciudades y el “Nuevo

---

2 <https://ajuntament.barcelona.cat/dissenyhub/es>

3 <https://drexel.edu/nowak-lab/>

4 <https://www.barcelona.cat/react/es/las-ciudades-como-motor-del-desarrollo-economico>



Erie, Pensilvania, una antigua ciudad industrial de unos 100.000 habitantes a través de su “manual de inversiones” ha diseñado la transformación de sus zonas marítimas e industriales, el centro de la ciudad y algunos de sus barrios desfavorecidos.

Desorden” en el que actualmente vivimos, haciendo hincapié en cinco estrategias innovadoras que se han implementado en diversas ciudades estadounidenses para diversificar sus economías y dar frente a la incertidumbre del momento. Además, se ofrece algunos consejos para la ciudad de Barcelona para asegurar su futura prosperidad.

### **Las ciudades: motores de desarrollo económico, escenarios de transformación**

Hoy en día, las ciudades tienen que enfrentarse con una gran variedad de retos debido a las diversas dinámicas disruptivas y destructivas que condicionan nuestra realidad: la pandemia, el creciente conflicto mundial, la invasión de Ucrania por Rusia y las consecuencias reales de las políticas públicas, a corto y largo plazo. Aunque sabemos que un día estas fuerzas desestabilizantes se calmarán, ya habrán inspirado profundos cambios en la vida contemporánea y no hay ninguna garantía de que el equilibrio será igual

que antes<sup>5</sup>. Las ciudades tienen la combinación clave de relevancia económica y agencia cívica que será necesaria para navegar este periodo (y futuros ciclos) de disrupción económica, ya que, según el antiguo director de la Sociedad Real de las Artes del Reino Unido Matthew Taylor, tienen la capacidad de “pensar como sistemas y actuar como empresarios<sup>6</sup>”. Por lo tanto, no cabe duda de que las ciudades son el lugar perfecto para encender un debate sobre cómo crear, dirigir y remodelar la economía mundial en tiempos tan inciertos.

5 Según Jeanna Smialek, “La pandemia, y ahora la agitación geopolítica, han tomado la economía y la han sacudido como una bola de nieve. Los copos acabarán cayendo –habrá un nuevo equilibrio–, pero las cosas pueden estar organizadas de forma diferente cuando todo se asiente”. En: <https://www.nytimes.com/2022/03/24/business/economy/america-russia-pandemic-inflation.html>

6 <https://www.thersa.org/comment/2018/03/the-new-localism-think-like-a-system-act-like-an-entrepreneur>

Ahora existe la posibilidad “no solo de reorganizar el orden de las ciudades de éxito, sino de redefinir lo que entendemos por el éxito”. Más que una amenaza a su prosperidad, la situación actual presenta una ventana de oportunidad a las ciudades que saben aprovecharla para diversificar sus economías y mejorar su sostenibilidad. Estas son precisamente las ciudades que saldrán como líderes de la nueva economía mundial. No obstante, con esta posibilidad de transformación viene una gran responsabilidad. Sería una lástima volver a la economía prepandémica, que se caracterizó por su falta de sostenibilidad comprensiva e inclusión social. Así mismo, las ciudades tienen el compromiso de transformar la economía del futuro en una economía más innovadora, inclusiva y sostenible en todos los sentidos, privilegiando la inversión de calidad sobre el capital parasitario y ampliando la mirada hacia el largo plazo.

### **El “Nuevo Desorden” y la nueva economía mundial**

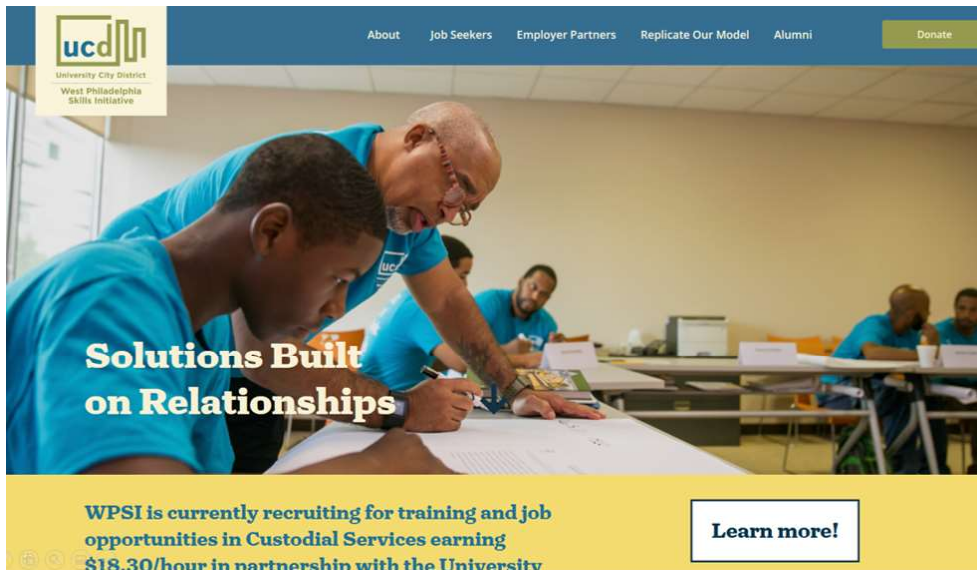
A pesar de usarse frecuentemente para describir la recuperación tras las crisis económicas, la frase “la Nueva Normalidad” no capta plenamente la complejidad y la discontinuidad que caracterizan nuestro presente. En cambio, Katz plantea que nos encontramos al principio de una época más permanente que denomina el “Nuevo Desorden”, lo cual compone una amplia gama de fuerzas y dinámicas que marcan el contexto en el que las ciudades y sus ciudadanos tienen que actuar. Hay muchos factores contribuyentes a la creación de este “Nuevo Desorden”, pero la pandemia del Covid-19, la aceleración del cambio climático, cambios en las políticas públicas y la guerra en Ucrania han desempeñado papeles especialmente destacados.

La pandemia ha tenido un gran impacto en la competitividad de las ciudades, sobre todo, en cuanto a los fallos en la cadena de suministros mundiales y el aumento de precios de los bienes y de la vivienda y de la inflación. Igualmente, ha acelerado el avance no solo del teletrabajo y el comercio digital, sino también de otros bienes y productos tecnológicos, como la robótica, la inteligencia artificial, el análisis y el uso del *Big Data* y el Internet de las Cosas, entre otros. La pandemia también ha dejado al descubierto los efectos nocivos del racismo institucional en los Estados Unidos y otros países, afectando desproporcionadamente a la salud y la economía de los ciudadanos, a los trabajadores y a los negocios de afroamericanos y latinos.

Durante el mismo periodo, hemos llegado al “punto de no retorno” respecto al cambio climático y hemos visto cambios drásticos en políticas públicas a nivel global, nacional y estatal que tendrán efectos permanentes en la capacidad de las ciudades para definirse y posicionarse globalmente. Además, la invasión de Ucrania por parte de Rusia está cambiando los escenarios políticos, económicos y sociales en Europa y en todo el mundo. Según Mark Carney, el antiguo director del Banco de Inglaterra, la guerra en Ucrania “podría dejar una huella mayor que la pandemia, desencadenando la volatilidad en los mercados de energía y materias primas, reforzando la dinámica desglobalizadora ya en marcha e intensificando la lucha existencial entre autocracias y democracias”<sup>7</sup>.

Las múltiples causas y consecuencias de este “Nuevo Desorden” inspiran un

<sup>7</sup> <https://www.nytimes.com/2022/03/24/business/economy/america-russia-pandemic-inflation.html>



En Filadelfia, la “Iniciativa de Habilidades del Oeste de Filadelfia” desarrolla y lleva a cabo programas formativos en sus hospitales y universidades para fomentar las habilidades laborales de los residentes locales y ofrecerles puestos de trabajo cualificados en su propia ciudad.

sinfín de preguntas sobre el futuro de las ciudades y la economía mundial. Por ejemplo, en el ámbito empresarial, ¿las empresas volverán a fabricar sus productos en fábricas domésticas, revirtiendo años de globalización y abriendo la puerta a posibles aumentos en los sueldos y los precios?, ¿acabará con las empresas pequeñas el cambio hacia la economía Amazon y el consumismo inmediato? Con respecto a las ciudades, ¿cuáles elegirán acabar con las disparidades raciales?, ¿quiénes serán los líderes de la economía azul, la verde y la de las tecnologías de la próxima generación? En las economías locales, ¿el capital privado será productivo o parasítico?, ¿quién será dueño de las ciudades, sus espacios públicos, sus viviendas y sus espacios de ocio? Finalmente, nos conviene preguntarnos desde ahora ¿qué cambios actuales se convertirán en estructurales y cuáles serán cíclicos cuando el “Nuevo Desorden” encuentre su equilibrio?

El hecho de que no existen respuestas definitivas a estas preguntas no significa que son meramente teóricas; en cambio, tienen consecuencias significativas y varias ciudades se esfuerzan por buscar no solo sus respuestas, sino también transformaciones de los paradigmas actuales.

### **Combatiendo el “Nuevo Desorden”: apuntes de algunas ciudades estadounidenses**

Durante los últimos dos años, distintas ciudades estadounidenses han comenzado a reconfigurar sus estructuras económicas en respuesta a los retos radicales que nos presenta el “Nuevo Desorden”. Estas primeras aproximaciones han requerido cierto grado de agilidad y adaptación, así como un fuerte sentido de propósito e intencionalidad por parte de sus líderes. Por supuesto, sería imposible identificar una sola receta de éxito económico para aplicarla a todas las ciudades, pero desde su experiencia,

Katz nos propone cinco acciones estratégicas innovadoras que pueden ser adaptadas a los contextos individuales con bastante éxito: el uso de los manuales de inversiones, las instituciones ancla, las industrias avanzadas, la innovación en los fondos y productos financieros y la creación de las instituciones de capital comunitario.

En primer lugar, la creciente popularidad de los “**manuales de inversiones**” (*investment playbooks*) hace que muchas ciudades estadounidenses (incluyendo a Dayton, El Paso, Buffalo, Greensboro, Filadelfia y Pittsburgh) hayan podido aprovechar los recursos federales actualmente disponibles para combatir la crisis económica ocasionada por la pandemia. Hasta la fecha, el gobierno ha invertido en cientos de programas y docenas de agencias que, a su vez, invierten en zonas específicas de las ciudades que requieren una especial atención. Destaca el ejemplo de Erie, Pensilvania, una antigua ciudad industrial de unos 100.000 habitantes cuyo “manual de inversiones” ha propuesto la re-imaginación de sus zonas marítimas e industriales, el centro de la ciudad y algunos de sus barrios desfavorecidos. Bajo esta iniciativa, Erie ha logrado juntar 25 proyectos diversos, superando la fragmentación de los programas federales preexistentes y llevando a cabo un proceso de reformulación importante. Cabe destacar que esta estrategia “solo tiene un efecto transformador si las ciudades pueden identificar, priorizar y calcular los costes de proyectos concretos que puedan acceder a los recursos federales”, juntando el capital privado con el cívico. En otras palabras, las mismas ciudades tienen que ser las responsables del diseño y la planificación de los proyectos más adecuados a sus contextos individuales, así

como de buscar las inversiones federales necesarias para sostenerlos.

En segundo lugar, cada vez más ciudades están optando por utilizar sus **instituciones ancla** –universidades, hospitales, grandes corporaciones, instituciones filantrópicas, etc.– para atraer nuevas inversiones. Por ejemplo, Cleveland ha combinado la fuerza de sus hospitales, el gobierno local y su principal institución filantrópica para atraer nuevos recursos que se destinan al **crecimiento del comercio local**. Este esfuerzo se ha desarrollado en base del trabajo pionero realizado en la ciudad por el laboratorio de investigación y desarrollo Colaboración para la Democracia.<sup>8</sup> En Filadelfia, la Iniciativa de Habilidades del Oeste de Filadelfia<sup>9</sup> desarrolla y lleva a cabo programas formativos en sus hospitales y universidades para fomentar las habilidades laborales de los residentes locales y ofrecerles **puestos de trabajo cualificados** en su propia ciudad. También hemos visto la tendencia de “**desanclar**” las **instituciones ancla** en ciertas ciudades (como Nueva York<sup>10</sup>, San Francisco<sup>11</sup>, Seattle<sup>12</sup>, Providence<sup>13</sup>, Durham<sup>14</sup> y St. Louis<sup>15</sup>), donde se han reubicado las sedes de varias universidades de renombre en los centros de las ciudades para crear nuevos distritos

8 <https://democracycollaborative.org/learn/collections/anchor-institution-connections>

9 <https://philadelphiaiskills.org/>

10 <https://tech.cornell.edu/jacobs-technion-cornell-i-institute/>

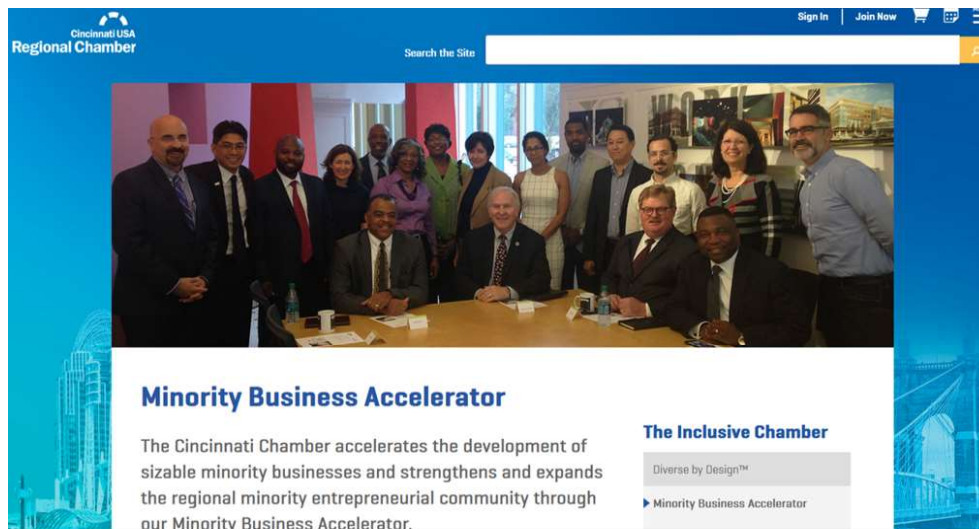
11 <https://www.ucsf.edu/about/locations/mission-bay>

12 <https://www.uwmedicine.org/research/programs-facilities>

13 <https://medical.brown.edu/>

14 <https://dcricri.org/>

15 <https://medicine.wustl.edu/news/washington-university-to-break-ground-on-major-neuroscience-research-hub/>



Proyectos como el Acelerador de Empresas de Minorías en Cincinnati enseñan que es posible cambiar el enfoque y el flujo de las inversiones para apoyar más a los comercios locales que a los grandes inversores.

de innovación y nuevas plataformas para el crecimiento empresarial.

En tercer lugar, muchas ciudades han comenzado a incrementar la producción y el poder de sus **industrias avanzadas**, especialmente los sectores más centrados en la innovación, la I&D y el STEM. Al principio de este año, el gobierno federal estadounidense creó un fondo de mil millones de dólares para invertir en proyectos que mejoran la competitividad nacional a través de la creación de clústeres de industrias avanzadas<sup>16</sup>. Algunas ciudades propusieron consolidar las industrias tradicionales ya existentes, como en el caso de la movilidad avanzada en Detroit; otras buscaron juntar sectores diferentes, como en Georgia y el Noroeste de Ohio, o diferenciarse como líderes de nuevas economías, como la economía azul en Rhode Island y la economía de tecnología ecológica en Chicago. No obstante, el nexo de todas estas iniciativas ha sido la colaboración

<sup>16</sup> <https://eda.gov/arpa/build-back-better/>

de actores de diversos orígenes, como las universidades, las empresas industriales, los PYMES y muchos más, creando una especie de gobernanza en red que combina la experiencia y los recursos de cada actor.

En cuarto lugar, algunas ciudades estadounidenses han empezado a **innovar en cuanto a sus fondos y productos financieros**, dado que esta estrategia no solo provoca el crecimiento económico, sino también mejora la sostenibilidad e inclusividad del emprendimiento. Históricamente, “el acceso al capital ha sido una barrera persistente para los empresarios, especialmente para las mujeres y emprendedores de color”. Además, actualmente, se concentra más del 80% del capital riesgo en cinco centros metropolitanos de los Estados Unidos (San Francisco, Nueva York, Los Ángeles, Boston y Washington, D.C.), a pesar de que estas ciudades no son representativas ni de la pluralidad del emprendimiento ni de la demografía social del país. Proyectos como el Acelerador

de Empresas de Minorías en Cincinnati<sup>17</sup> y el Centro Empresarial en Filadelfia<sup>18</sup> nos enseñan que es posible “construir un continuo de capital para un continuo de emprendedores (desde las empresas dirigidas por personas de color hasta las comunidades rurales)”, cambiando el enfoque y el flujo de las inversiones para apoyar más a los comercios locales que a los grandes inversores. De nuevo, los fondos federales juegan un gran papel en esta estrategia, pero su gran reto será si se puede mantener esta organización y flujo de capital a largo plazo para contribuir a una recuperación más sostenida y justa.

Finalmente, varias municipalidades están construyendo sus propias **instituciones de capital comunitario**, o conjuntos de personas, empresas e instituciones que combinan su experiencia y recursos (tanto públicos como privados) para mejorar su sostenibilidad y posicionamiento mundial. Hasta ahora, la acción más común ha sido la creación de corporaciones de desarrollo en los centros de las ciudades pequeñas y medianas (como Erie<sup>19</sup> y Cincinnati<sup>20</sup>) para renovar las propiedades deterioradas. En cambio, Tulsa ha optado por crear una corporación de activos públicos compuesta de autoridades públicas y negocios del sector privado<sup>21</sup>. Esta corporación se centra en la gestión de una cartera inmobiliaria de edificios y espacios que generan ingresos estables, los cuales se vuelven a reinvertir en los barrios más

necesitados de la ciudad, así cumpliendo con su compromiso de mejorar la comunidad y el desarrollo local.

Estas cinco estrategias no pretenden ser las únicas respuestas a cómo las ciudades pueden salir de la crisis económica que acompaña al “Nuevo Desorden”, sino demostrarnos algunos casos de éxito temprano que provienen del proceso de intentar resolver los problemas. Igualmente, nos proporcionan un punto de partida para el desarrollo de las nuevas estrategias que aún están por venir.

### **El futuro de Barcelona: más allá del “Nuevo Desorden”**

Sin duda, Barcelona ha sido líder mundial en el reposicionamiento urbano durante épocas de cambio. Su reconfiguración como destinación turística internacional después de los Juegos Olímpicos de 1992, su atracción de trabajadores de la ‘clase creativa’ para la transición entre la economía industrial y la nueva economía del conocimiento y su movilización de las ciudades inteligentes son grandes ejemplos de su capacidad de aprovechar al máximo sus activos tangibles e intangibles para reinventarse. Además, su nuevo plan económico, el *Barcelona Green Deal*<sup>22</sup>, “demuestra tanto el autoconocimiento como la ambición de la ciudad” durante los primeros dos años de la pandemia. Según Katz, “el ‘Nuevo Desorden’ representa otra oportunidad para Barcelona, no solo para posicionarse en la vanguardia de ciudades mundiales, sino también para liderar a cientos de ciudades globales hacia un futuro próspero con el *Green Deal*”.

17 <https://www.cincinnati-chamber.com/the-inclusive-chamber/minority-business-accelerator>

18 <https://www.theenterprisecenter.com/>

19 <https://www.eriieddc.org/>

20 <https://www.3cdc.org/>

21 <https://www.cityoftulsa.org/economic-development/taeo/background-overview/>

22 [https://ajuntament.barcelona.cat/economiatrball/sites/default/files/documents/GreenDeal\\_ESP\\_vf.pdf](https://ajuntament.barcelona.cat/economiatrball/sites/default/files/documents/GreenDeal_ESP_vf.pdf)



El Port Vell de Barcelona. Katz sugiere que Barcelona puede y debe posicionarse como un nuevo líder de la economía azul.

Barcelona reúne muchas de las condiciones necesarias para lograr esta visión: tiene una presencia importante en varios sectores de la próxima generación (el sector digital, el creativo, de la salud y biotecnología, entre otros); sus escuelas empresariales están muy valoradas a escala global; como ciudad mediterránea, tiene un clima, una geografía y un estilo de vida privilegiado; y ocupa una posición económica ideal entre los mercados europeos y el mundo hispanohablante (incluyendo los Estados Unidos). Además, la ciudad ya ha sabido atraer un gran nivel de talento e inversión global debido a su trayectoria como ciudad creativa e inteligente, así como el epicentro de la creación de los distritos de innovación con el distrito del 22@<sup>23</sup>. Sin embargo, Barcelona también tiene mucho recorrido por delante y podría aprender de las lecciones tempranas que provienen de los Estados Unidos. En esta

<sup>23</sup> <https://www.22network.net/>

línea, Katz ofrece una serie de consejos para la futura prosperidad de la ciudad.

Para empezar, Barcelona debe **aprender de las experiencias de las ciudades con manuales de inversiones**. Una visión transformadora no es suficiente por sí sola. Hay que ser capaz de canalizar esta visión en proyectos concretos, definir sus costes, priorizarlos y buscar los fondos precisos para su desarrollo. También hace falta **aumentar los esfuerzos alrededor de sus instituciones ancla**. A pesar de sus numerosos activos, Barcelona aún no ha capitalizado el poder de un centro de investigación o tecnología de renombre global que podría servir como ancla para futuras inversiones. Es tentador compararse con ciudades como Boston, pero en Barcelona todavía falta la colaboración y comercialización de diversas instituciones de investigación e industrias avanzadas. De momento, es más parecida a Miami, “una ciudad emprendedora con aspiraciones globales que se ve limitada por la falta de un centro tecnológico líder en el



mundo que pueda ser un flujo constante de talento de ingeniería cualificado, nuevas empresas y nuevos productos”.

A continuación, Barcelona debe **lograr que sus clústeres de industrias avanzadas ya existentes busquen nuevos retos** para mejorar su competitividad y posicionamiento global, así como crear nuevos puestos de trabajo. Ello puede atraer inversiones mucho más altas y fomentar la innovación. Además, la ciudad debe **reconfigurar e innovar en su sector financiero**. Hoy en día, hay que asegurarse de que los comercios locales se benefician de los contratos hechos con las principales instituciones de la ciudad. Esto mejora no solo la sostenibilidad, sino también la diversificación del sector. Igualmente, conviene **revisar la gestión de las instituciones locales**: ¿trabajan en redes los actores públicos, privados y cívicos para ofrecer la mejor gestión posible, procedente de una pluralidad de experiencias y conocimientos?, ¿hacen el mejor uso posible de los suelos urbanos que disponen?

Finalmente, Katz sugiere que Barcelona puede y debe **posicionarse como un nuevo líder de la economía azul**. Este sector todavía está por definir y falta un líder para darle estructura y dirección global. Desde ahora, Barcelona podría trabajar con sus escuelas empresariales para marcar indicadores cuantitativos y definir lo que comprende la economía azul. También debería aprovechar al máximo el hecho de ser anfitrión de la Copa América en 2024, buscando reunir en este evento, sus industrias avanzadas y su agenda económica sostenible para captar nuevos inversores. Asimismo, le convendría buscar alianzas con otras ciudades mediterráneas para crear una

red que potencie aún más al sector, así como a Barcelona como líder.

### Conclusiones

Al fin y al cabo, la transición económica de las ciudades no será ni rápida ni fácil, dado que estamos viviendo una realidad compleja y el “Nuevo Desorden” dirigirá nuestros contextos económicos y sociales durante al menos la próxima década. En vez de ser un periodo de miedo e inacción, puede ser una gran ventana de oportunidad para las ciudades que saben planificar, actuar decisivamente, perseguir la innovación y posicionarse como líderes de las nuevas economías mundiales, que estarán basadas en la tecnología y la sostenibilidad medioambiental y social. Queda claro que el poder en el siglo XXI pertenece a los que resuelvan los problemas con determinación, innovación y colaboración, especialmente los que se agrupan a nivel local.

Además de demostrar su potencia económica, las ciudades tendrán que contribuir al cambio mundial hacia un equilibrio entre la inversión global y los intereses locales. Según Katz, Barcelona es un candidato perfecto para instituir este cambio, ya que “tiene la marca y el prestigio necesarios para estar en el centro de una nueva red de ciudades globales que pueden utilizar su poder de mercado para nivelar el campo de juego entre el capital global y la prosperidad local”. Esta atención a la inclusividad y el equilibrio “es esencial para construir un orden pospandémico que cree ciudades que funcionen para las personas y los inversores”, asegurando así no solo la prosperidad económica, sino también el bienestar social y medioambiental del futuro.