

SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO

## Algunas reflexiones de la visita de Tim Campbell a Bogotá

Tras la visita de Tim Campbell para el Foro 'Bogotá creció más, balance y perspectiva del desarrollo económico con equidad', la Dirección de Estudios Económicos y Regulatorios de la Secretaría de Desarrollo Económico elaboró un breve documento con una serie de reflexiones que aquí presentamos.

Quizás el principal mensaje que nos dejó Campbell es que Bogotá está en posición propicia para desarrollar las 'redes de líderes metropolitanos', las cuales han potencializado el crecimiento de ciudades como Barcelona, Charlotte, Turín o Seattle. Y eso es así porque además de contar con otros factores favorables a la creación de estas redes, comunes a otras grandes metrópolis del mundo, Bogotá cuenta con la inclinación social de sus alcaldes, y con su confianza en el potencial de un desarrollo predominantemente endógeno de la gran metrópolis colombiana.

El mensaje de Tim se nutre de la sólida tradición del capital social (Putnam) y de ciudades inteligentes y el triunfo de las ciudades (Glaeser). Tim construye su perspectiva basado en el aprendizaje colectivo, las redes sociales, el desarrollo organizacional virtual o la responsabilidad social corporativa. Pero agrega a todas estas modernas vertientes una que lleva su sello personal: como seres vivos e inteligentes, las ciudades tienen métodos y herramientas de conocimiento. Las 'ciudades aprenden y acumulan conocimiento' cuando el proceso de aprendizaje es compartido por líderes urbanos que asimilan en común instrumentos y experiencias, desarrollan conceptos compartidos y apuntan a una misma visión de ciudad.

Luego de analizar el desarrollo urbano a lo largo de toda su vida profesional y de haberse erigido en especialista líder sobre ciudades en el Banco Mundial, Campbell ha estudiado en profundidad los temas del Liderazgo y la Innovación y de la Gobernabilidad en áreas metropolitanas. Su próxima publicación (*Beyond Smart Cities: How Cities Network, Learn and Innovate. London: Routledge Earthscan 2012*) se basa en un estudio de varios años sobre un muestreo de 53 ciudades, complementado por estudios de caso en nueve ciudades con crecimiento económico sostenible social y políticamente, financiado por el *Marshall Fund* (Alemania).





ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO

En esas nueve ciudades Tim encontró un común denominador: todas ellas tienen redes de reflexión y aprendizaje, promovidas y mantenidas activamente por líderes sociales. El factor *sine qua non* de esas redes es 'la confianza entre sus miembros'. Son líderes que se consultan mutuamente sobre temas colectivos, o preocupaciones individuales que, a la manera de las externalidades, impactan a la ciudad entera. En el proceso de aprendizaje colectivo, los líderes sociales forman una especie de capital social que enriquece la capacidad de la ciudad de tomar decisiones colectivas.

Ahora bien, a diferencia del aprendizaje interno de una gran multinacional, o de la academia, estos mismos líderes transmiten a otros sus experimentos y las lecciones por ellos aprendidas, hasta el punto de formar un saber colectivo que es particular a esa ciudad. Y, en este sentido, encajan muy bien como vehículos operadores del principio de inclusión social que inspira la actual Política de Productividad, Competitividad y Desarrollo Social del Distrito Capital.

Sobre todo, es importante notar que las redes de líderes sociales son integradas. Son redes que se superponen a otras redes de objetivos más parciales o de intereses particulares, como lo pueden ser las representaciones gremiales de empleadores o trabajadores, o aún las asociaciones de universidades. También permitirán superar los privilegios particulares o las divisiones internas que aquejan frecuentemente iniciativas como las de los Consejos Regionales de Competitividad o los de la Política Industrial conocida como el Programa de Transformación Productiva.

La confianza entre sus miembros puede estar basada en un capital social centenario, como en las comunas italianas que vienen del Medioevo, pero también pueden estar basadas en procesos recientes de aprendizaje en común. En este último sentido, uno de los hallazgos más significativos de Campbell se encuentra en la ciudad de Seattle.

En este caso, el detonador crucial fue la perspicacia de algunos de sus líderes para identificar el potencial de aprendizaje institucional, social o simplemente innovador que ofrecían ciudades como Shanghái. Fueron líderes que partieron de la premisa de que no hacía falta reinventar la rueda pues la mayor parte de lo que les preocupaba, particularmente durante las crisis económicas, ya había sido atacado por otras ciudades del mundo.

Pero no solo fue su disposición la que generó el éxito de la iniciativa sino también la metodología implementada. Las más de tres visitas anuales que líderes de la ciudad organizan, meticulosamente, a metrópolis cuidadosamente seleccionadas del mundo,





ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO

generaron un sostenimiento del proceso de aprendizaje, punto reforzado por la reciprocidad con la que Seattle abre anualmente sus puertas al aprendizaje de más de 150 delegaciones de otras ciudades de las Américas y de otros continentes, y por las estrategias para difundir el conocimiento aprendido en las visitas.

### **El reciente aprendizaje colectivo de una ciudad nueva, próspera y balanceada: Seattle**

Seattle, ciudad dependiente de una sola firma: Boeing

La crisis (Boeing) como oportunidad - fines de los 1970s

Seattle, puerta de intercambio, abierta al Oriente.

El programa de visitas a ciudades: 1993

La posterior institucionalización de las redes en *The Seattle Trade Development Alliance*

La formación de *Puget Sound Regional Partnership* como institución de planeamiento regional.

Las prácticas deliberadas de aprendizaje colectivo metropolitano, como los de Seattle, combinan múltiples estratos y las más diversas ocupaciones sociales, desde la iglesia hasta los médicos o los constructores; son necesariamente intersectoriales y dirigidos a la innovación en los procesos de construcción de ciudad. De hecho, en algunos casos las redes de aprendizaje se cimentarán en el liderazgo principal de un rector universitario, en otras de un promotor de cooperativas de producción y consumo, o en otras en un núcleo empresarial, bien sea de pequeñas o de grandes empresas.

El factor distintivo de todas las redes de interés para Campbell estriba en la genuina preocupación por aprender maneras de tener una mejor ciudad. Y el supuesto es que el futuro social, económico o político de esos líderes depende del futuro de la ciudad; no son ajenos a la suerte de ella ni pueden escapar de ella como lo hace el capital golondrina. Por ello, 'los mejores líderes son aquellos que, además de su capacidad de visión y dirección, y más allá de sus intereses pecuniarios, tienen sus intereses comprometidos con el desarrollo de la ciudad en el mediano y largo plazo'.





ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO

En este sentido, destacados políticos ven más allá del término de su administración, para promover, facilitar o de otra manera estimular la constitución de tales redes, sea capitaneando visitas a otras ciudades, sea llamando a reflexiones colectivas sobre las experiencias de otros y de su propia ciudad. Además de las acciones concretas de su administración, esos líderes dejan un 'legado de organización social' que será recordado y reconocido más allá de su período y buscará ser replicado por otras ciudades del mismo país o del exterior.

Finalmente, es necesario indicar que en el foro se incluyó una presentación de la manera como se han organizado, como operan y como producen resultados de innovación y de competitividad grandes centros urbano-regionales como Medellín. Allí el liderazgo centenario parecería estibar en la confluencia de empresarios con tradiciones y visiones afines de sociedad.

Seguramente las redes sociales de aprendizaje tendrán otras configuraciones y matices propios en una urbe de la envergadura de Bogotá, donde confluyen todas las regiones y los grupos sociales del país y se entremezclan de manera más anónima y con menor poder o influencia individual. Pero, como en Medellín, en Seattle o en Barcelona, el factor que pega invisiblemente las redes y las ata al destino de la ciudad, es la confianza que hace de ellas, en términos de Campbell, verdaderas 'nubes de confianza', sin duda un elemento importante para tener en cuenta en el desarrollo del nuevo Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas de Bogotá o de iniciativas como los presupuestos participativos.

**Hernando Gómez Serrano**  
Secretario de Desarrollo Económico

**Alfredo Bateman**  
Director de Estudios  
Socioeconómicos y Regulatorios

**Manuel Riaño**  
Subdirector de Estudios Estratégicos

**Elaboró: Fernando Rojas**  
Dirección de Estudios Socioeconómicos y  
Regulatorios

Visítenos en la web:  
[www.desarrolloeconomico.gov.co](http://www.desarrolloeconomico.gov.co)



Carrera 30 No. 25-90, Edificio CAD, piso 3º, torre A costado occidental. Teléfonos: 3693777 - 3693750 Fax: 2695402  
[www.desarrolloeconomico.gov.co](http://www.desarrolloeconomico.gov.co) Información: Línea 195