

En 1850, el río Connecticut impulsó las ruedas de los molinos de papel en Holyoke, MA; hoy genera energía hidroeléctrica, limpia y barata, para un complejo de supercomputadoras. Crédito: Jeffrey Byrnes

# VOLVER AL FUTURO

El programa *Working Cities Challenge* ayuda a las ciudades de Massachusetts a reconstruir su pasado industrial

Por Billy Hamilton

HOLYOKE, UNA CIUDAD DE ALREDEDOR DE 40.000 HABITANTES EN EL OESTE DE MASSACHUSETTS, FUE UNA DE LAS PRIMERAS COMUNIDADES INDUSTRIALES PLANIFICADAS DEL PAÍS. A partir de finales de la década de 1840, inversores de Boston transformaron lo que había sido hasta entonces un área agrícola en un pueblo industrial impulsado por molinos de agua, aprovechando la ventaja de su ubicación geográfica cerca del Río Connecticut. Los inversores querían fabricar textiles de algodón. Pero con el tiempo la ciudad construyó un elaborado sistema de canales para permitir la instalación de más y más molinos, y comenzó a ser conocida también por la producción de seda, lana y papel. En aquel período, Holyoke se convirtió en la “Ciudad del Papel”, por los molinos de agua dedicados a su fabricación.

Con el desarrollo de los molinos, la ciudad prosperó. Con la abundancia de trabajo, la ciudad atrajo olas sucesivas de inmigrantes irlandeses, franco-canadienses, alemanes, polacos, judíos, italianos y puertorriqueños para trabajar en los molinos, quienes crearon pequeñas empresas, formaron familias y construyeron una ciudad que llegó a tener 63.000 habitantes en 1917 (McLaughlin Green 1939).

Después, todo comenzó a desmoronarse... lentamente. Desde su auge en la década de 1920, la industria local se fue reduciendo gradualmente cuando las empresas y los puestos de trabajo se mudaron al extranjero o migraron al Sur y al Oeste para estar más cerca de la materia prima y de mano de obra más barata. En el censo del 2000, la población de Holyoke se había reducido a menos de 40.000 habitantes. Como otras pequeñas ciudades industriales del país, se convirtió en un símbolo en vías de extinción del pasado industrial de los EE.UU., y la otrora próspera Ciudad del Papel luchaba por conservar su nivel económico.

Afortunadamente, a Holyoke le tocó la lotería en 2009, cuando fue seleccionada para albergar lo que hoy se conoce como el Centro Informático Verde de Alta Prestación de Massachusetts (Massachusetts Green High Performance

La ubicación de Holyoke sobre el río Connecticut ofrecía acceso a energía hidroeléctrica de bajo costo, y el río y los múltiples canales de la ciudad ofrecían agua para refrigeración, una ventaja importante para las supercomputadoras.

Computing Center, MGHPCC) un complejo de supercomputadoras respetuoso con el medio ambiente para promover —según la denominación que le dieron los funcionarios estatales— la “economía innovadora” de Massachusetts. La energía hidráulica fue, una vez más, la clave del éxito para la ciudad. La ubicación de Holyoke sobre el río Connecticut ofrecía acceso a energía hidroeléctrica de bajo costo, y el río y los múltiples canales de la ciudad ofrecían agua para refrigeración, una ventaja importante para las supercomputadoras. “Holyoke ha tenido problemas para sobrevivir después de haber perdido su base industrial”, dice Kathleen Anderson, presidente de la Cámara de Comercio del Gran Holyoke. “Teníamos una infraestructura envejecida que necesitaba reutilizarse para otros fines, perdimos puestos de empleo y las condiciones demográficas cambiaron. Holyoke ha tenido que pensar creativamente y reconocer los activos que teníamos. Tanto el talento humano como la decisión de construir la represa y su energía hidroeléctrica han sido esenciales para nuestro renacimiento”.

Cuando inauguramos el centro informático en 2012, representó un primer paso importante para mejorar el destino de Holyoke, pero ello no fue suficiente para restaurar su vitalidad. La ciudad emprendió un esfuerzo de planificación que dio como resultado un plan de renovación de 20 años para revitalizar y volver a desarrollar el área donde se encuentra el MGHPCC, en el centro de la ciudad. Un paso importante en la ejecución del plan fue la creación del Distrito de Innovación de Holyoke, una inversión del estado por medio de la Asociación Tecnológica de Massachusetts (*Massachusetts Technology Collaborative*) que reunió a funcionarios locales, líderes empresariales y organizaciones comunitarias para estimular

el desarrollo económico local y regional. “La instalación del centro informático en Holyoke desencadenó nuestro proceso de planificación alrededor del Distrito de Innovación de Holyoke. Nosotros decimos que el Distrito de Innovación nació del centro informático”, dijo Marcos Marrero, director de planificación y desarrollo económico de Holyoke y copresidente del Distrito de Innovación de Holyoke, en una entrevista en septiembre (Desmarais 2015) aparecida en el periódico *Bay State Banner*.

## Liderazgo, colaboración, resurgimiento

Fue entonces cuando entró en escena el Banco de la Reserva Federal de Boston. Desde 2008, el personal de investigación del banco había estado estudiando las viejas ciudades industriales similares a Holyoke, como parte del esfuerzo para ayudar a revitalizar otra ciudad de Massachusetts: Springfield. Como Holyoke, Springfield había visto días mejores. El banco realizó un estudio de dos años en colaboración con Springfield para analizar los desafíos que se presentaban para la cuarta ciudad más grande del estado, que seguía decayendo aun cuando el gobierno estatal y

Un proyecto de uso mixto comercial y residencial está reutilizando la fábrica de American Cubit Wire en Canalwalk, Holyoke. Crédito: Rob Deza



las organizaciones sin fines de lucro habían invertido millones de dólares en obras de revitalización.

Una parte del estudio trató de aportar lecciones para Springfield a partir de los destinos de otras 25 pequeñas ciudades industriales del noreste, medio oeste y sur septentrional de los EE.UU. Los economistas de la Reserva Federal de Boston descubrieron que algunas de estas ciudades pudieron mantener o recuperar su estabilidad económica, medida según su nivel de ingreso, tasas de pobreza, cantidad de población y vitalidad económica. Los investigadores las denominaron «ciudades renacientes», y buscaron aspectos comunes que pudieran explicar la razón de su éxito. Encontraron que todas estas ciudades habían enfrentado los mismo desafíos: pobreza, cambio del perfil racial y étnico y pérdida de su base industrial. Pero estaban tratando de superar estos desafíos y compartían un elemento clave del éxito: liderazgo sostenido y colaboración entre empresas, gobierno, organizaciones sin fines de lucro y grupos comunitarios. “Una y otra vez, nuestro análisis de la historia de las ciudades renacientes identificó el elemento de liderazgo por parte de instituciones o individuos clave, junto con la colaboración entre los diversos grupos que compartían su interés en el desarrollo económico”, escribieron los investigadores del banco en un informe de 2009 (Kodrzycki y Muñoz 2009).

Los investigadores también notaron que el origen del liderazgo local variaba de un lugar a otro. En New Haven, Connecticut, las universidades locales trabajaron con funcionarios gubernamentales y la industria privada con el objeto de brindar capacitación laboral y financiamiento para atraer compañías. En Providence, una fundación sin fines de lucro trabajó con ejecutivos empresariales para desarrollar ideas y llegar a un consenso sobre proyectos de desarrollo inmobiliario en el centro. En Evansville, Indiana, un alcalde inició el proceso de recuperación en la década de 1960, proceso que tuvo continuidad gracias a una agresiva campaña de desarrollo económico liderada por la Cámara de Comercio local. A pesar de sus diferencias, todos estos esfuerzos de revitalización económica se



El servicio ferroviario de pasajeros recientemente restaurado en Holyoke conectará a los pasajeros con Northampton, Springfield y más allá, por medio de Amtrak. Crédito: Rob Deza

prolongaron durante décadas, y precisaron de un liderazgo sólido y continuado.

Todos estos esfuerzos también contaron con la colaboración activa de numerosos grupos e individuos. Según la investigación de la Reserva Federal, “la colaboración fue un elemento necesario porque la transformación económica es compleja y porque los agentes externos, como los gobiernos nacionales y estatales, las fundaciones y las empresas que son una fuente potencial de financiamiento y fuente de trabajo, requieren frecuentemente una evidencia de la colaboración conjunta para contribuir al desarrollo de una ciudad”.

## A la altura del desafío

Estas conclusiones llevaron a la Reserva Federal de Boston a preguntarse qué se podría hacer para ayudar a construir la infraestructura cívica sólida que era fundamental para el resurgimiento. Esto llevó a la formación de *Working Cities Challenge* (Desafíos para Ciudades en Funcionamiento), una organización creada por el banco con la ayuda de Living Cities, una asociación de 22 fundaciones, instituciones financieras y otros miembros, con sede en Nueva York.

El Desafío consistió en una competencia entre las antiguas ciudades industriales pequeñas de Massachusetts. En la primavera de 2013, 20 comunidades solicitaron participar. De estas 20, seis ciudades fueron seleccionadas para recibir un total de US\$1,8 millones en subvenciones para financiar proyectos de liderazgo y colaboración. Entre ellas se encontraba Holyoke, junto con Chelsea, Fitchburg, Lawrence, Salem y Somerville.

El objetivo era simple: ayudar a salvar estas ciudades de Massachusetts que luchaban por sobrevivir, respaldando el desarrollo de las herramientas necesarias para ayudarse a sí mismas.

Este programa fue un hito importante e inusual para un banco de la Reserva Federal. Los bancos son más conocidos por sus investigaciones económicas que por organizar programas concretos. No obstante, la iniciativa fue un reflejo del compromiso del presidente de la Reserva Federal de Boston, Eric Rosengren, para aplicar las investigaciones económicas del banco al mundo real, y para mejorar las comunidades de Nueva Inglaterra. Y el concepto se puede extender, con la posibilidad de impulsar a ciudades y pueblos en todo el país que han tenido problemas con las realidades económicas del siglo XXI.

**“Muchas ciudades persiguen la estrategia de moda más llamativa para revitalizarse, pero al final no es la tendencia más novedosa lo que revitaliza una ciudad. Son los efectos de muchas ideas a lo largo del tiempo... Observar lo que uno tiene y construir sistemáticamente sobre ello”.**

Tamar Kotelchuck, directora de *Working Cities Challenge*, dice que las investigaciones del banco sobre las ciudades renacientes le enseñaron que hasta las ciudades con muchos problemas pueden mejorar. “Con base en lo que aprendimos del estudio de ciudades renacientes, nos comunicamos con Living Cities (Ciudades Vivas) y se nos ocurrió la idea de una competencia para otorgar financiamiento multianual con objeto de incentivar el liderazgo y la colaboración”, dijo.

Señala que el banco decidió comenzar con un programa piloto en Massachusetts, concentrándose en ciudades pequeñas y medianas. El objetivo eran ciudades de entre 35.000 y 250.000 habitantes que compartían determinados aspectos económicos y demográficos, como una gran cantidad de familias pobres y una baja mediana de ingresos. “Estas ciudades ya habían formado una coalición para apoyar sus intereses con la ayuda de MassINC, una ONG de expertos”, dice

Kotelchuck. “Se hacían llamar Gateway Cities (Ciudades-Portal), y habían estado colaborando para resolver problemas económicos y políticos comunes desde hacía varios años. Aprendieron que el trabajo conjunto les daba cierta cantidad de poder que cada ciudad por separado no tenía”, dice (Forman et. al. 2007).

*Working Cities* adoptó una metodología original para ayudar a estas ciudades, según Andrew Reschovsky, *fellow* del Instituto Lincoln. “Lo original de la iniciativa de *Working Cities* es que, a diferencia de muchas otras estrategias de desarrollo económico urbano, se enfoca en mejorar el bienestar económico de los residentes de bajos ingresos que viven actualmente en cada ciudad”.

Los bancos de la Reserva Federal no pueden usar fondos propios para otorgar subvenciones, pero una serie de socios dispuestos a ayudar se ofrecieron a apoyar a *Working Cities*. Kotelchuck dice que, como parte de la iniciativa, la Reserva Federal se encargó del diseño e implementación del modelo, en conjunto con un comité directivo, proporcionando asistencia técnica y ayudando a los equipos a capacitarse mediante la asistencia de expertos, redes de contactos y buenas prácticas. Estas subvenciones son financiadas por varios donantes, como el gobierno estatal; Living Cities; Massachusetts Competitive Partnership (Asociación Competitiva de Massachusetts), asociación de los 16 empleadores más grandes del estado que se concentra en el crecimiento económico; y MassDevelopment, la agencia de desarrollo estatal.

Kotelchuck dice que cuando el banco y sus socios organizaron la primera competencia en 2013, dieron libertad a las ciudades para proponer cómo se usarían los fondos de la subvención. “No dijimos a las ciudades en qué tenían que trabajar”, dice. “El Desafío está diseñado para ayudar a construir colaboración sobre temas importantes a nivel local”. Sin embargo, un requisito importante para que un proyecto obtuviera éxito era que generara una colaboración entre el sector privado, el gobierno y otros grupos locales. “Buscamos proyectos que promovieran un cambio sistémico”, dice. “Nuestra meta fue ayudar a los líderes locales a solucionar problemas en sus propias ciudades”.



Un jurado independiente evaluó las propuestas de las ciudades en base a los criterios establecidos por *Working Cities Challenge*: colaboración, participación de la comunidad y el uso de pruebas concretas para medir el progreso. Los proyectos tenían que concretarse en una contribución duradera para mejorar las vidas de los residentes de bajos ingresos.

En enero de 2014 se anunciaron los premios de las primeras subvenciones. De las seis ciudades seleccionadas, cuatro recibieron subvenciones multianuales y dos recibieron subvenciones en forma de capital semilla. Todas las ciudades estaban combatiendo una alta tasa de desempleo, bajo desempeño estudiantil y un futuro incierto. No obstante, dice Kotelchuck: “Todas las ciudades ganadoras tenían propuestas distintivas. No había dos propuestas iguales. Todas abordaban necesidades locales específicas, tal como esperábamos”, dijo.

Por ejemplo, Fitchburg, situada en la región central del norte de Massachusetts, recibió una subvención de US\$400.000 durante tres años para su Iniciativa *eCarenomics*, un esfuerzo para desarrollar medidas comunes para la salud y bienestar vecinal, con el objetivo de mejorar una parte de la ciudad. Chelsea obtuvo una subvención

El río Connecticut atraviesa el paisaje en torno a Holyoke, Massachusetts. Crédito: Jeffrey Byrnes

de tres años para su Iniciativa *Shurtleff-Bellingham*, diseñada para reducir la pobreza y las tasas de movilidad en un 30 por ciento en su barrio más problemático. Salem recibió una subvención de capital semilla de US\$100.000 destinada a su plan para alinear los indicadores económicos de uno de sus barrios de bajos ingresos con el resto de la ciudad, enfocándose en el desarrollo económico, el desarrollo de pequeñas empresas, el desarrollo de la fuerza de trabajo y el desarrollo de liderazgo. Somerville también recibió una subvención de capital semilla de US\$100.000 dirigido a un programa de capacitación laboral para jóvenes de 18 a 24 años de edad que no estaban estudiando en la escuela.

El premio más cuantioso, una subvención de US\$700.000 durante tres años, fue otorgado a Lawrence, en el noreste del estado, para la Lawrence Working Families Initiative (Iniciativa de Familias Trabajadoras de Lawrence), cuyo objetivo era crear un Centro de Recursos Familiares para aumentar los ingresos de los padres de estudiantes de escuelas locales en un 15 por ciento

CONTINUADO EN LA PÁGINA 38

en un periodo de 10 años. La iniciativa está liderada por la organización *Lawrence Community Works* y el sistema escolar local, con respaldo de varios empleadores y organizaciones sin fines de lucro de la zona. “El sistema escolar de Lawrence había entrado en quiebra en 2011”, explicó Kotelchuck, así que era lógico concentrarse en las familias y las escuelas.

La ciudad también tenía características económicas que se ajustaban al modelo de *Working Cities*. La mediana de ingresos de la unidad familiar era la mitad que la mediana estatal, y su tasa de pobreza era casi el triple de la tasa estatal. “El 70 por ciento de la población de la ciudad es ciento hispana, y la tasa de desempleo era alta”, dice Kotelchuck. Muchos de los problemas de la ciudad se trasladaban a las escuelas. “El objetivo del Centro de Recursos Familiares es ayudar a las familias de todas las formas posibles. Brinda capacitación en temas financieros, apoyo en casos

de crisis y otros servicios para fortalecer a las familias”, dice.

Además del centro familiar, una gran parte de la iniciativa está enfocado en lo que Kotelchuck llama “participación auténtica de los padres” en las escuelas. La iniciativa creó círculos de educación comunitaria, donde padres, maestros y estudiantes trabajan en problemas escolares específicos. “El objetivo es que los padres se comprometan y participen en el sistema escolar”, dice. Hasta ahora, el programa ha reclutado a 400 padres, ha contratado a un entrenador familiar y ha conseguido trabajo a más de 30 padres, según Kotelchuck.

Holyoke recibió el premio de una subvención de US\$250.000 durante tres años que se está usando para implementar el programa de estimulación de potencial y acceso a recursos de conocimientos (*Stimulating Potential, Accessing Resource Knowledge*, SPARK). Este “centro de iniciativas comerciales y emprendimientos sociales” en el centro de la ciudad se propone aumentar la cantidad de empresas, sobre todo entre los residentes de la ciudad, incluyendo la población latina, que

asciende al 60 por ciento del total. El equipo de proyecto que creó el programa se compone de representantes de la ciudad, la cámara de comercio, la biblioteca pública de Holyoke, un centro integral de empleo llamado *CareerPoint* y la organización local sin fines de lucro Nuestras Raíces.

El programa SPARK se “propone identificar, reclutar y estimular a los residentes y las organizaciones de Holyoke que tienen la ‘chispa’ o el deseo de convertir sus proyectos innovadores o propuestas de negocios de idea en realidad, poniendo énfasis en una metodología comunitaria integral de emprendimiento, aprendizaje individual y capacitación de liderazgo”, de acuerdo con la ciudad. En definitiva, está diseñado para ayudar a empresarios potenciales a elaborar planes de negocios para poner en práctica sus ideas.

Otro objetivo es incorporar a miembros de la comunidad del centro de Holyoke al Distrito de Innovación que la ciudad ha creado

El municipio de Holyoke se levanta en las orillas del río Connecticut. Crédito: Rob Deza



alrededor del centro de supercomputadoras. “La ciudad tiene un gran centro de datos”, dice Kotelchuck. “Pero ese hecho por sí mismo no necesariamente va a ayudar a las personas de bajos ingresos de Holyoke. La cuestión que SPARK trata de resolver es cómo aprovechar los recursos de la población inmigrante de Holyoke y conseguir que la gente se beneficie del desarrollo del Distrito de Innovación y sus alrededores.

Los funcionarios municipales están de acuerdo. “El premio de esta subvención es una buena noticia más para el futuro del Distrito de Innovación de la ciudad”, dijo el alcalde Alex Morse cuando se anunció. “Hemos hecho un gran esfuerzo para que Holyoke pueda competir en la economía moderna, para lo cual hace falta estimular proyectos innovadores y emprendimientos comerciales. Con la colaboración de algunas de las mejores organizaciones y líderes comunitarios de Holyoke, este financiamiento nos permitirá ayudar a los residentes locales a poner en práctica sus ideas innovadoras.

Kotelchuck dice que muchas ciudades tratan de atraer a profesionales jóvenes y enfocarse en trabajos de alta tecnología. Ven que otras ciudades han implementado y copiado este modelo con éxito, pero otras no. “Si no ayudamos a los residentes de bajos ingresos”, dice, “simplemente estaremos moviendo la pobreza de un lugar a otro, y eso no ayuda a nadie. La iniciativa *Working Cities* ayuda a la gente en el lugar donde vive. Ayuda a gente que de otra manera no tendría trabajo”.

“Muchas ciudades persiguen la estrategia de moda más llamativa para revitalizarse, pero al final no es

la tendencia más novedosa lo que revitaliza una ciudad”, dice. “Son los efectos de muchas ideas a lo largo del tiempo, y sólo ocurre en aquellas ciudades que cuentan con participación y colaboración comunitaria. Nuestra recomendación es observar lo que uno tiene y construir sistemáticamente a partir de ello”.

Al supervisar el progreso del Desafío, comenta, ha notado diferencias en la manera en que las ciudades piensan sobre su futuro. “Algunas ciudades dicen: Tenemos muchísimos problemas, por favor denos dinero”, continúa. “Pero otras dicen: Tenemos estos recursos. Tenemos cierta energía. Lo que necesitamos es ayuda para descubrir nuestro potencial”. Dice que las iniciativas de revitalización requerirán una década de esfuerzo o más. El objetivo de la Reserva Federal es proporcionar un adelanto de tres años para este esfuerzo.

También puede generar un interés más amplio en la revitalización de las ciudades. Recientemente, Holyoke SPARK recibió US\$56.000 adicionales de Massachusetts Growth Capital Corp, una agencia cuasi pública que da apoyo a pequeñas empresas, para que el programa pueda ofrecer más clases, dar asesoramiento a los emprendedores y respaldar un programa de préstamos para microempresas para aquellos que reúnan las condiciones. También recibió este año financiamiento adicional de subvenciones en bloque para el desarrollo comunitario de la ciudad.

### Signos de progreso

La Reserva Federal y sus socios están satisfechos con los resultados del proyecto hasta ahora, dice Kotelchuck. Y el banco anunció

recientemente una segunda y tercera tanda de subvenciones para ciudades de Massachusetts y Rhode Island. Con el tiempo, ella cree que esta idea se podría difundir a otros distritos de la Reserva Federal. “Para la Reserva Federal es un modelo nuevo de involucrase en estas comunidades. Otras Reservas Federales están demostrando interés, y nos encantaría que esta idea prendiera en otros distritos”. Rosengren, el presidente del banco, dice que la Reserva Federal de Boston piensa expandir el programa, al menos a otros estados de Nueva Inglaterra.

El programa *Working Cities* tiene un gran potencial para extenderse más allá de la región. Hay pequeñas ciudades y pueblos en todo el país que han sido golpeados por el cambio de fortuna económica en las décadas recientes. Merecen una oportunidad de convertirse también en ciudades renacientes, y es gratificante ver como una organización como la Reserva Federal de Boston está invirtiendo su inteligencia y su influencia para mejorar el futuro. No hay una sola solución, no hay garantía de éxito, pero *Working Cities Challenge* demuestra que con tiempo, compromiso, esfuerzo y un poco de dinero se pueden conseguir buenos resultados.

Este es un punto que Reschovsky, del Instituto Lincoln, también subraya: “Aun cuando todas las ciudades involucradas actualmente en *Working Cities* necesitan más recursos económicos y fiscales, la clave para el éxito de la iniciativa será la combinación de recursos adicionales y el desarrollo y promoción de organizaciones sin fines de lucro, gobiernos, empresas e instituciones sociales.”



Fitchburg, Massachusetts, también obtuvo dinero a través del programa *Working Cities Challenge* del Banco de la Reserva Federal de Boston. Crédito: Banco de la Reserva Federal de Boston

Eso parece, efectivamente, lo que está ocurriendo en Holyoke. Últimamente ha generado también algo de reconocimiento a nivel nacional. En el número de febrero de la revista *Popular Mechanics*, los editores nombraron las 14 mejores ciudades en marcha del país, expresando que querían identificar “la próxima ola de ciudades que están construyendo un ecosistema que convierta a los innovadores en emprendedores”. La lista incluye ciudades pequeñas a lo largo del país. Holyoke apareció en el sexto puesto (*Popular Mechanics* 2015).

Inevitablemente, la principal ventaja de la ciudad es lo que ya sabemos. “Tenemos energía barata”, escribió el alcalde Morse al describir la innovación aportada por Holyoke para la revista. “En el borde oriental de la ciudad, el río Connecticut tiene una caída de 17 metros en su avance hacia el sur. Cuando se fundó la

ciudad en 1850, el río impulsó las ruedas de los molinos de papel; hoy genera energía barata y limpia”. También mencionó las viejas fábricas de ladrillo que se construyeron para la industria papelera, signos del pasado industrial que se han transformado en «atractivos espacios industriales de trabajo”.

“Holyoke ha vuelto a su punto de partida”, dice Anderson, de la Cámara de Comercio. “Nuestros antecesores construyeron un sistema de canales para utilizar la energía del río, y ahora estamos utilizando energía verde para alimentar una economía nueva”. □

---

**Billy Hamilton** is vicecanciller ejecutivo y director financiero del Sistema Universitario de Texas A&M. Fue contralor adjunto de cuentas públicas del estado de Texas durante 16 años. Desde 2007, escribe una columna semanal para *State Tax Notes*.

---

## REFERENCES

Desmarais, Martin. 2015. “The Holyoke Innovation District Finds Creative Solutions to Revitalizing the City.” *The Bay State Banner*. 10 de septiembre, 2015. [baystatebanner.com/news/2015/sep/10/holyoke-innovation-district-finds-creative-solutio/?page=3](http://baystatebanner.com/news/2015/sep/10/holyoke-innovation-district-finds-creative-solutio/?page=3)

Forman, Benjamin, David Warren, Eric McLean-Shinaman, John Schneider, Mark Muro y Rebecca Sohmer. 2007. *Reconnecting Massachusetts Gateway Cities: Lessons Learned and an Agenda for Renewal*. The Brookings Institution and MassINC. Febrero. [www.brookings.edu/research/reports/2007/02/regionsandstates-muro](http://www.brookings.edu/research/reports/2007/02/regionsandstates-muro)

Kodrzycki, Yolanda y Ana Patricia Muñoz. 2009. “Lessons from Resurgent Cities.” Federal Reserve Bank of Boston. 2009 *Annual Report*. [www.bostonfed.org/about/ar/ar2009/lessons-from-resurgent-cities.pdf](http://www.bostonfed.org/about/ar/ar2009/lessons-from-resurgent-cities.pdf)

McLaughlin Green, Constance. 1939. *Holyoke, Massachusetts: A Case History of the Industrial Revolution in America*. New Haven, Connecticut: Yale University Press.

Popular Mechanics. 2015. “The 14 Best Startup Cities in America.” *Popular Mechanics*. Febrero. [www.popularmechanics.com/culture/advertorial/g1859/the-14-best-startup-cities-in-america](http://www.popularmechanics.com/culture/advertorial/g1859/the-14-best-startup-cities-in-america)