

LIDERAZGO EN EL APRENDIZAJE PARTICIPATIVO: EL TALLER DE URBANISMO COMO UNA OFICINA DE PLANIFICACIÓN

González González, Francisco Javier¹, Porto Schettino, Mateus,² Espinosa
Sánchez, Eduardo³

1. Departamento de Urbanismo e Historia
Escuela de Arquitectura
Universidad Europea de Madrid
Calle del Tajo sin número, Villaviciosa de Odón
e-mail: franciscojavier.gonzalez@uem.es, mateus.porto@uem.es,
eduardo.espinosa@uem.es web: <http://www.uem.es>

Resumen. *La necesidad de mejorar los procesos de gobernanza de la ciudad implica una actitud en los técnicos que la planifican y gestionan que recupere la capacidad de negociación e interpretación científica de las directrices políticas. Para ello es necesario un aprendizaje en las aulas universitarias. Con este telón de fondo, el presente artículo explora las posibilidades de aplicación de algunas técnicas de diseño colaborativo con la excusa de una simulación en el aula del mecanismo de trabajo adaptado de una Oficina Pública de Planificación. El objetivo es redactar un Plan General en sus aspectos estratégicos y con motivo de ello se organiza una estructura de trabajo jerarquizada en la que los escenarios futuros de la ciudad se discuten en grupos y los trabajos se idean y coordinan por los propios alumnos, bajo la supervisión de los profesores que también tienen su papel acotado dentro de la simulación. El resultado es una gran implicación del alumnado en el proceso, el entendimiento de lo que supone, en una dinámica de grupo, el liderazgo inclusivo y la negociación propia de un proceso de diseño colaborativo en el campo multidisciplinar y complejo del urbanismo.*

Palabras clave: Liderazgo, Diseño colaborativo, Aprendizaje participativo.

1. INTRODUCCIÓN

Muchas de las tomas de decisiones que se producen en las ciudades donde habitamos no son entendidas por los ciudadanos; y que no se entiendan es la primera dificultad con la que nos encontramos para poder tener una opinión crítica sobre el pretendido equilibrio entre el bien común, la utilidad pública, y la satisfacción de las necesidades personales. La opacidad de este juego de equilibrios en buena parte se produce, por un lado, porque la cadena de toma de decisiones técnicas se desvincula de las necesidades ciudadanas, no incorpora procesos de participación solvente que permitan coaligar instrumentos técnicos, contexto legal y vida cotidiana, tal y como señala Healey, P. (1997), y por otro lado las decisiones técnicas y los objetivos políticos que se transmiten dentro de las instituciones gestoras (ayuntamientos, direcciones generales de organismos regionales, etc.), fuerzan la buena praxis disciplinar, con lo que las alianzas necesarias se hacen complicadas y se resiente el resultado final percibido desde el ciudadano. Todo ello lleva a pensar que no sólo generar cauces de democracia más participativa en la gobernanza urbana tiene que ver con cambios institucionales y de formación cívica, (de

los cuales no nos vamos a ocupar en este artículo, pero que forman parte del marco general del problema), sino que la práctica cotidiana de toma de decisiones que afectan a tanta gente, ha basarse en principios de colaboración entre los agentes técnicos y políticos participantes en los procesos. Centrados en la tarea de planificación de una ciudad y lejos de un posicionamiento naífe, inmerso en el “buenismo” de pretender eliminar el conflicto de estas dinámicas laborales, con toda la complejidad que tienen, entendemos que precisamente se ha de trabajar desde ahí, sabiendo que las tensiones que producen intereses distintos en un proceso creativo como es el de planificar una ciudad, se han de lidiar desde el conocimiento de los papeles de cada agente participante.

De ahí, la necesidad de incorporar a la formación de los futuros técnicos un claro conocimiento del escenario en el que van a desarrollar su trabajo en el proceso de planificación de una ciudad. Este escenario supone desarrollar dos tipos de relaciones:

- Una relación entre equipo técnico y equipo político, que, como ya hemos mencionado, a la hora de tomar decisiones, presentan intereses distintos e incluso a veces contrapuestos.
- Una relación dentro de unos equipos de trabajo muy grandes, con conocimientos de la ciudad específicos y heterogéneos, que necesitan una organización jerárquica y una cadena de toma de decisiones, de cara a la producción de un documento para la ordenación de la ciudad.

Es evidente que en estos dos tipos de relaciones, dentro de una dinámica de trabajo como la de la elaboración de un plan urbanístico se requiere entender cuáles son los **labores de liderazgo** implícitas. En resumen, si en la práctica real el liderazgo es una pieza clave del buen engrase de la praxis para una mejor gobernanza, es evidente que esa capacitación hay que entenderla y aprenderla en el ámbito académico, tanto si se ejerce directamente o se ha de dialogar con ella.

La propuesta de este artículo es la de explorar la experiencia de un proceso de planificación en paralelo y en articulado con el que se está desarrollando actualmente en el Ayuntamiento de Madrid en la redacción de un nuevo Plan General, pero adaptado al aprendizaje de la toma de decisiones de diseño en grandes grupos de trabajo. Los objetivos de la experiencia, proponen, de un modo general, poner al alumno en contacto con el doble papel de tener que interpretar órdenes e instrucciones concretas y, sólo en algunos casos, con la necesidad de tener que darlas, negociarlas y transmitir las a sus compañeros.

De un modo más específico la experiencia ha pretendido:

- Conocer metodologías para coordinar el trabajo específico realizado por cada miembro de un grupo multidisciplinar, ligándolo lo más posible a la práctica profesional real.
- Aprender cómo tiene que ser la toma de decisiones trabajando en equipo de tal modo que sea sintética e inclusiva de las aportaciones de cada miembro.
- Desarrollar las capacidades de aprendizaje participativo centrado en la propuesta de proyectos concretos.

Por último cabe señalar que la asignatura de Taller Ciudad es una asignatura que pretende ser integradora de lo aprendido en otras de Urbanismo en el grado de Arquitectura, de ahí que la complejidad de ordenar una ciudad y diseñar sus piezas estratégicas es un buen campo de pruebas para poner en marcha la complejidad de un proceso de aprendizaje participativo dentro del aula. Este se ha basado en la interpretación de algunas metodologías de diseño colaborativo en la enseñanza, propuestas para la elaboración de un currículo con la participación de los alumnos. Lorenzo Delgado, M (1992), Martín Iglesias, R (2011).

Veamos cómo se ha desarrollado el Taller con el formato de un Oficina de Planificación Pública (OPP).

2. UNA OFICINA DE PLANIFICACIÓN PÚBLICA EN EL AULA.

En este apartado nos vamos a centrar en exponer cuáles han sido los contenidos del problema propuesto a los alumnos, los papeles que se han repartido entre los participantes y la estructura organizativa que ha permitido trabajar.

2.1. Las instrucciones desde los responsables políticos. Tres escenarios para Madrid.

El enunciado de partida pretendía plantear un problema que supusiera tres tipos de políticas urbanas muy diferentes, adaptadas a tres circunstancias diferenciadas y basadas en situaciones reales de otros contextos urbanos. Así, las instrucciones políticas transmitidas al equipo técnico de redacción del Plan General tenían formato de escenarios en los que se podría encontrar Madrid en el futuro, sin tener en cuenta a priori la probabilidad de que estos ocurrieran realmente, pero sí siendo consciente de que en ciudades del entorno europeo y americano se dan situaciones parecidas. Dos son los aprendizajes pretendidos con este planteamiento:

- Que la referencia a los procesos urbanos globalizados, haya permitido conducir la mirada del alumno hacia experiencias más allá de nuestras fronteras, y por contraste, ponerlas en contacto con lo que ellos conocían de la ciudad, entendiendo mejor sus propios saberes previos.
- Y lo que es más importante, que el alumno entienda qué es lo que le pide un responsable político y cómo traducir en decisiones técnicas ese escenario, manejando dentro de él hipótesis coherentes y entendiendo la repercusión política de las decisiones a tomar, y valorándolas, por tanto, no sólo desde el punto de vista técnico o científico.

En concreto, estas instrucciones se transmitieron a través de estos tres escenarios:

- *ESCENARIO 1. “Shrinking” Madrid. (Madrid menguante)*

Este escenario se basa en la posibilidad de que Madrid decrezca en un millón de personas en los próximos 10 años. Este proceso, acuñado con el término inglés de “Shrinking city”¹ está teniendo lugar en ciudades de la Alemania del Este y en los antiguos países de la órbita de la antigua unión soviética. Los efectos

¹ Ver el proyecto de investigación perteneciente al séptimo programa marco de la Unión europea (FP7 project Shrink Smart, work package 7) Governance of shrinkage –Lessons learnt from analysis for urban planning and policy

físicos del decrecimiento drástico de población es el de un parque insostenible de viviendas vacías, de espacios industriales a reciclar que se quedan obsoletos porque la economía productiva se hunde (Brownfields), los equipamientos y servicios quedan sobre dimensionados. La población envejece y la evolución de la ciudad se convierte en una espiral hacia un mayor agravamiento de la crisis urbana. Las estrategias son decrecer físicamente y para el decrecimiento poblacional y económico. Hay que pensar en las posibilidades de actividades económicas para la ciudad.

- *ESCENARIO 2.- Madrid estabilizado.*

Madrid ya no vive del crecimiento inmobiliario, estabiliza su población y tiene que reorganizar equilibrios: Buscar alojamiento para las personas que han comprado casa en la Estrategia del Sureste y que no se va a desarrollar. Son 200.000 habitantes a repartir por los barrios existentes. Hay que reconvertir los tejidos industriales existentes el modelo inmobiliario no vale pero hay sectores de la economía madrileña (turismo comercial, cultural y de negocios) que sí. I+D+I es uno de los objetivos del cambio de modelo. (22@Barcelona). La regeneración de barrios puede ser una actividad económica a recuperar para el sector de la construcción que ya no produce vivienda nueva. Hay que centrarse en los valores actuales de la ciudad y reforzarlos.

- *ESCENARIO 3.- Madrid creciente.*

El escenario de crisis ha pasado y Madrid vuelve a ser una máquina de crecimiento. Sin embargo el cambio de modelo se ha consolidado y el crecimiento en ocupación de suelo no es mayor de un 10 % de cada distrito .La activación económica hace que Madrid pase de 3,5 millones de habitantes a 4,5 millones; ¿dónde meterlos?. Las inversiones extranjeras son abundantes y necesitan ubicación. Son inversiones relacionadas con terciario avanzado. El sector turístico sigue en auge. La producción industrial se ha recuperado son espacios para el emprendimiento pero recuperando las manufacturas anteriores al año 2010.

Todos los escenarios han de considerar las siguientes estrategias comunes:

- 1.- La Almendra Central ha de reducir su tráfico en un 50 %.
- 2.- Ha de equilibrarse territorialmente los grandes equipamientos.
- 3.- Se ha de configurar un conjunto de zonas verdes y espacios libres y naturales que funcionen como un sistema espacial con una muy alta continuidad.

2.2. Metodología de trabajo y fases de desarrollo de un plan general.

Evidentemente, en el trabajo en clase se ha adaptado la metodología disciplinar de la elaboración de un plan general, según las actuales leyes del suelo y la legislación sectorial que le atañe, a los tiempos y el perfil del alumnado. Aun así la metodología empleada es la base de cualquier actividad profesional de este tipo.

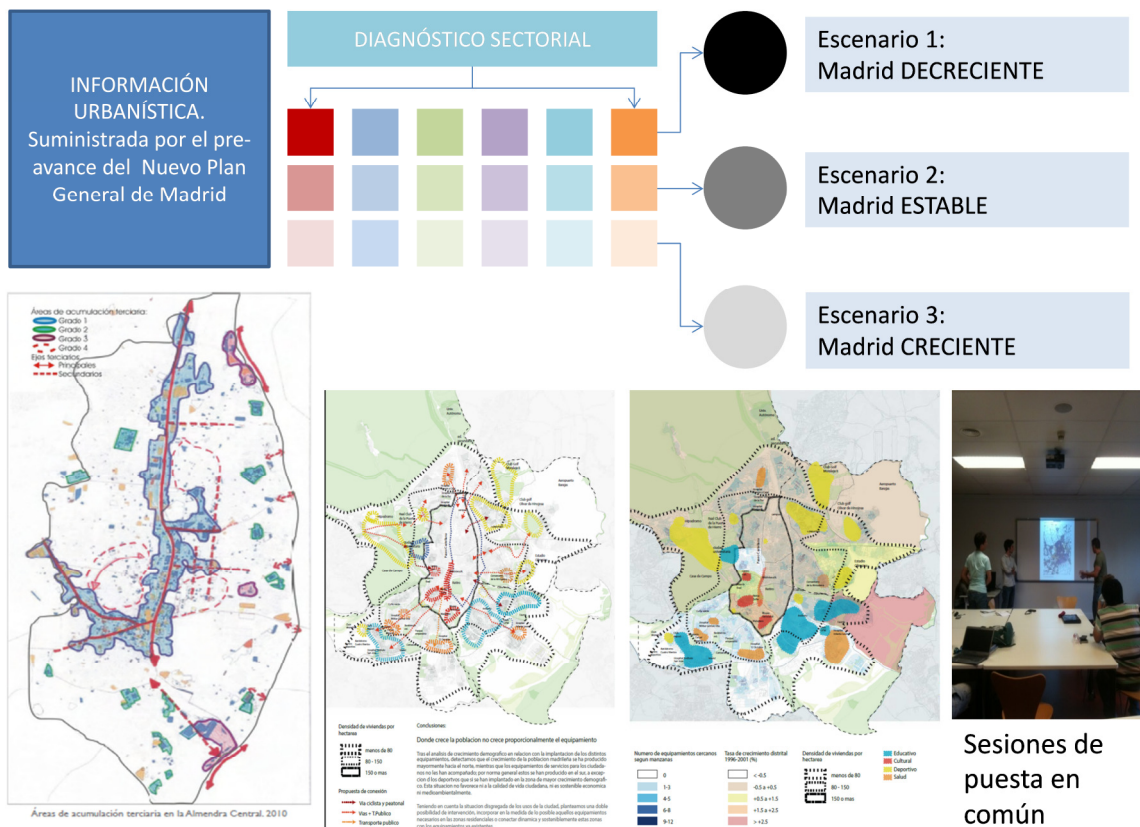


Figura 1. Análisis, Diagnóstico y su puesta en común.²

Tal y como aparece en la figura 1, se parte de una Información Urbanística real, elaborada por el Ayuntamiento de Madrid en la redacción que actualmente se lleva a cabo del Plan General de Ordenación Urbana de la ciudad. A partir de aquí, con este conocimiento de la ciudad, los alumnos elaboran diagnósticos sectoriales en grupos de tres, siguiendo los principales temas claves para evaluar cuáles son las fortalezas y debilidades en cada uno de ellos. Los temas claves utilizados son:

- *Piezas Urbanas y espacio residencial*: entendimiento del espacio residencial (densidades), dinámicas productivas, espacios a regenerar y ámbitos de no-ciudad
- *Movilidad*: lugares de intercambio, transporte público y deficiencias de movilidad, infraestructuras (conexiones-barreras),
- Sistema de espacios libres de uso público: zonas verdes, espacios naturales, espacios no urbanizados
- Espacios de centralidad: redes generales de equipamientos, ejes y centralidades (comerciales y de nuevo terciario avanzado), localizaciones de alta centralidad: lugares de oportunidad urbana.

Este diagnóstico se comparte en el conjunto de la clase, de tal modo que todos los alumnos pueden tener una idea sintética del estado de la ciudad. Con este conocimiento

² Trabajos de los alumnos: Francisco Garrido, Fernando Chavarri, ElbaGonzález

se elaboran en detalle los tres escenarios para la ciudad, (decreciente, estable y creciente).

El siguiente paso metodológico es elaborar una estrategia general como contestación al escenario planteado. Para ello los alumnos se dividen en tres grandes grupos, cada uno de ellos con un especialista en cada tema clave, que provienen de los antiguos grupos de tres componentes. Pongamos un ejemplo del contenido de estos trabajos: para el caso de un escenario decreciente para Madrid algunos barrios se quedarían casi vacíos. La estrategia general diseñada propondría que esos habitantes atrapados en un barrio sin servicios públicos, con problemas de seguridad ciudadana, etc. sean trasladados a barrios de las inmediaciones. A continuación, habría que diseñar estrategias concretas que afecten a los temas claves con los que se ha diagnosticado la ciudad. Así, y siguiendo con nuestro escenario menguante, esto supondría cambiar el transporte público y la movilidad de la ciudad, reequilibrar los equipamientos (como hospitales, museos, zonas deportivas, etc.) en función de dónde vive ahora la población, y aprovechar la demolición de barrios para acercar los espacios naturales periurbanos al interior de la ciudad, recomponiendo el sistema de espacios libre y zonas verdes.

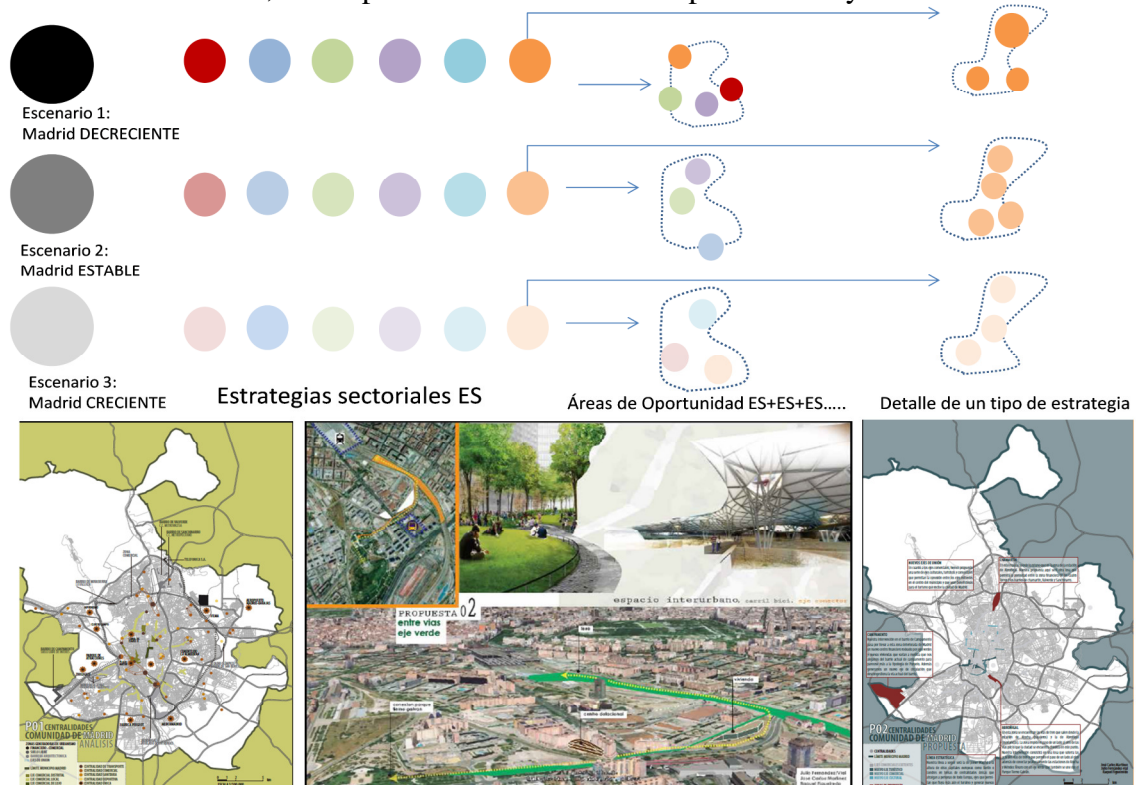


Figura 2. Estrategias sectoriales, áreas de oportunidad y desarrollos de detalle³

En el último paso, se desarrollan en un mayor detalle aquellas áreas de oportunidad donde confluyen diversas estrategias o bien aquellos espacios significativos de una misma estrategia sectorial. Figura 2

³ Trabajo de los alumnos: Jose Carlos Martínez Cáceres, Julio Fernandez-Vial y Raquel Veith Figueiredo

2.3. La organización del equipo en la OPP y la estructura de trabajo. El papel del liderazgo

Para realizar estas labores se ha organizado una estructura de trabajo encabezada por la figura de un “Master Planner” (MP), encarnada por los profesores, que realizan las funciones de transmisores de las instrucciones políticas y ayudan a los alumnos a interpretar los diferentes escenarios. Un escalón más abajo en esta estructura jerárquica, se encuentran los Coordinadores de Grupo de Escenario (CGE), cuya misión es revisar la definición del escenario y las estrategias generales, diseñar un plan de etapas para ellas y coordinar los trabajos entre sus compañeros conforme a las directrices del MP. El siguiente nivel lo forman los grupos de desarrollo tanto de las Áreas de Oportunidad y como de los detalles significativos de las estrategias sectoriales.



Figura 3. Estructura organizativa de la OPP

Es interesante el proceso diseñado por los profesores con la colaboración consensuada de los alumnos para organizar esta estructura de liderazgo. Las indicaciones dadas a estos para autogestionar el proceso han sido las siguientes:

1. Organizar grupos de trabajo en los que queden representadas cada una de las estrategias sectoriales. Cada grupo de escenario ha de tener un “especialista” sectorial.
2. Identificar los CGE. Estas personas han de ser elegidas de entre diferentes candidatos. Su trabajo sectorial se aminora y sus labores son las de:

- a. sintetizar las estrategias una vez que se haya discutido entre los técnicos del Grupo de Escenario cómo se pueden articular las unas con las otras.
- b. Han de presentar la idea general de los resultados de cada Grupo de Escenario y de la OPP, dando paso a que el resto de sus compañeros puedan concretar aspectos parciales.
- c. Han de repartir trabajo entre el grupo buscando el consenso de sus miembros.

Los CGE son evaluados de forma anónima por el resto de sus compañeros y por el profesorado. (25%-75%). Su labor supone un punto y medio en el conjunto de la nota de curso a sumar a su nota como miembro técnico de la OPP.

3. CONCLUSIONES.

Sin considerar la calidad de los trabajos, y centrándonos en los resultados en el aprendizaje de capacitación, habilidades y valores podríamos decir que estos han sido los siguientes:

- Entendimiento del funcionamiento real de una OPP.
- Desarrollo de las capacidades de negociación para llegar a acuerdos sobre temas concretos. En paralelo se han desarrollado las capacidades de comunicación eficiente.
- Capacidad de entender los pasos en la toma de decisiones en un problema complejo y real
- Entender el papel del liderazgo responsable e inclusivo dentro de un proceso de este tipo.
- Desarrollo de la capacidad de síntesis sobre problemas complejos multivariable, como son las intervenciones urbanas.

Más allá de estas competencias, es muy interesante señalar que esta dinámica ha supuesto una respuesta de los alumnos con un grado de implicación muy alto, según demuestra su participación activa en las sesiones de trabajo de la OPP, su altísimo porcentaje de asistencia a las clases y el grado de identificación con el trabajo realizado⁴

REFERENCIAS

Healey, P. (1997) *Collaborative Planning: Shaping places in fragmented societies*. Basingstoke: Macmillan

Lorenzo Delgado, M (1992). El profesor asesor y el diseño colaborativo del plan de asesoramiento. *Revista de educación*, ISSN 0034-8082, N° 297, 1992 , págs. 315-331

Martín Iglesias, R (2011). Hacia un nuevo paradigma de diseño colaborativo. XX Congreso de la sociedad iberoamericana de gráfica digital, Sigradi 2011 Buenos Aires.

⁴ Nd A. Los alumnos que han participado en esta experiencia pertenecen a la clase de Taller Ciudad de la Escuela de Arquitectura de la UEM. Mi agradecimiento a todos ellos y mis disculpas por no poderles citar como se merecen.