

4. „MULTA PAUCIS,“



LAS INNOVACIONES, HOY

Muy pocas han sido las innovaciones industriales pensadas para servir dentro de un sistema de necesidades humanas previamente estudiado y definido. La mayoría son una respuesta directa a un mercado potencial o comprobado.

Las innovaciones industriales orientadas a resolver los problemas del habitar aparecen cada vez con mayor frecuencia. Curiosamente, ellas determinan más la manera de habitar que ésta, pensada como un todo, determina a las que son sus auxiliares. La consecuencia de esta inversión de valores es que los costos de producción de ese utilaje no son satisfactorios.

Si salimos de la esfera de mercado de la vivienda y pensamos en términos de ciudad, las magnitudes del despilfarro que trae esa equívoca inversión son enormes.

Pero no sólo la producción no responde a un sentido totalizante de las necesidades humanas, sino que los procesos de producción son fragmentarios.

Cuando aparece una innovación de carácter urbano, tiene que echar mano a componentes industriales no diseñadas específicamente para ella. Importantes innovaciones han fracasado en los últimos años, y muchas otras no se han desarrollado con la velocidad requerida, obligadas a integrar componentes diversas existentes ya en el mercado.

Intereses privados actuando separadamente no podrán alterar estos procesos fragmentarios, que actúan de espaldas a las necesidades. Gobiernos con una capacidad técnica relevante y compañías con recursos suficientes para construir nuevos sistemas totales, están solamente interesados en los productos intrascendentes de valor inmediato, sin pensar que su responsabilidad va más allá.

Los grandes ejecutivos se reúnen aún dentro de un horizonte estrecho de responsabilidades: aquél que les exige los máximos beneficios con los riesgos mínimos. Un empresario del transporte o un ejecutivo de una corporación constructora de automóviles sólo se preocupan de vehículos; aislados como están, ninguno de ellos puede hacer nada por perfeccionar, por ejemplo, un sistema nuevo de transporte.

Estas fronteras de intereses constituyen un bloqueo institucional a la innovación de sistemas totales para la sociedad entera. Solamente en las emergencias nacionales el bloqueo desaparece y se puede comprobar lo artificiales que son esos escollos.

ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA:

EL MERCADO

¿Por qué medio se puede conducir a las fuerzas productoras a operar con la amplitud de objetivos requerida? La contestación es obvia: el dinero.

Si las empresas, a través del beneficio, y los Gobiernos, a través de las rentas, tienen incentivos económicos, se produce una entusiasta colaboración en propósitos públicos. Hay en este camino una lección muy actual: el éxito de los programas espaciales.

El astronauta Gordon decía en su gira europea:

SI USTED CREA UN MERCADO DE APOLOS, SALDRAN APOLOS PARA LA LUNA.

No hay mercado creado que no atraiga hacia sí el interés de la industria.

Los urbanistas debemos colegir que, si no se tiene la tecnología para algo, se puede crear el mercado y la tecnología aparece, y aplicar este razonamiento a una situación de la misma trascendencia que los viajes espaciales: la de construir las ciudades que habitaremos aquí, en la Tierra.

En Stanford un grupo de jóvenes arquitectos creó un poderoso mercado para innovaciones. En un proyecto financiado por la Fundación Ford, agrupó 13 distritos escolares, con una necesidad inmediata de 22 edificios. Colaborando estrechamente con cada uno de los distritos se llegó a identificar las necesidades de todos en un programa común, que fue trasladado luego a un expediente de especificaciones muy precisas.

Varias industrias fueron invitadas a proponer sistemas que satisficieran los requerimientos de las especificaciones, realizando cuantas innovaciones desearan. Como la oportunidad era tentadora y el monto de obra lo justificaba, encontraron razones para gastar dos millones de dólares en investigación y desarrollo de ideas, lo cual es, individual y colectivamente, bastante más de lo normal.

Con un punto de vista similar, el Banco Obrero de Venezuela creó un grupo llamado de diseño en avance, con la misión específica de iniciar una investigación en común con firmas industriales para orientarlas en el desarrollo de sistemas industrializados para viviendas, con la garantía de unos contratos regulares. Lo fructífero del intercambio, el éxito obtenido en un país de desarrollo incipiente y la forma eficaz con que se han venido cumpliendo las etapas, cada vez más ambiciosas, son realmente ejemplares.

En ambos casos, la diferencia con las fórmulas tradicionales fue obligarse a pensar en grande de una vez y saber por anticipado que, si bien el dinero puede persuadir a grupos privados a colaborar con entidades estatales en propósitos públicos, es necesario un mecanismo de control y orientación para asegurar que esa colaboración sea efectiva.

Para que tales operaciones comiencen a realizarse, alguien plenamente consciente debe dirigir el proceso, comenzar con algunas ideas y luego ir superando las barreras institucionales, financieras, sindicales y otras.

La historia de otro ejemplo referido a un problema específico: el transporte, puede ser elocuente de la mecánica operativa de las innovaciones.

En una ciudad mediana de los Estados Unidos existía el problema de la ineffectividad de las patrullas policiales para llegar oportunamente a los puntos donde se les solicitaba; algo similar ocurría a las ambulancias y a los bomberos. Se comenzó a pensar en un sistema electrónico de control, y un informe detallado fue enviado a varias compañías, que comenzaron a trabajar en perfeccionar la correlación entre un inventario dado de coches y sus solicitudes de envío.

El sistema resultante ya funciona, y a pesar de una inicial oposición sindical (que preveía un aumento de trabajo y un excesivo control del hombre), se consiguió que un presupuesto que probablemente se hubiera malgastado por falta de efectividad, se dedicara a impulsar a unas compañías a innovar. Coincidente con esto, en varias grandes ciudades existía el deseo de resolver un problema bastante común: contar con un sistema efectivo de transporte puerta a puerta sin recurrir a transferencias del tipo coche-Metro, coche-estacionamiento-caminata.

Surgió entonces la idea de recurrir a pequeños coches de tarifa fija y a un control electrónico de ubicación de solicitudes. Una computadora debidamente programada es alimentada con la oferta de coches y las demandas de los clientes y da por sí sola la respuesta de los recorridos que debe hacer cada vehículo para recoger varios pasajeros sobre la marcha.

Este sistema había sido simulado y funcionaba con muy poco esfuerzo, pero en cambio resultaba invendible. Durante seis años la idea vagó sin aplicación, hasta que un estudiante del MIT, preocupado por la incorporación de la tecnología en Urbanismo, lo desarrolló. Las rutas óptimas de recorrido derivaron en una especie de taxibus, y la idea interesó tanto al Instituto, que éste solicitó la participación de doce organizaciones para que exploraran sus posibilidades.

Por lo pronto ya se sabe que puede funcionar sin ningún tipo de subsidio, y esto, desde el punto de vista que estamos considerando, significa que es negociable y que sólo necesita el impulso de una estrategia para complementarse y comenzar a superar los inconvenientes de tipo estructural. En este caso, administrativa y gremialmente hablando, las dificultades estriban en que ni es taxi ni es autobús; estamos entonces ante el mismo problema que se le plantea al *Hovercraft* (anfibio y deslizable sobre colchón de aire), otro sistema híbrido de indudable atractivo.

En la historia que acabamos de narrar nada justifica que la idea no hubiese sido explotada antes, sino su falta de atractivo económico, aunque en todo el mundo se conoce la lucha despiadada de los sindicatos taxistas por el control de los territorios clave y la no menos despiadada de los usuarios a las puertas de unos vehículos siempre escasos.

Las compañías de taxis y autobuses no tienen capacidad innovadora como para arriesgarse antes de que el nuevo sistema demuestre ser mucho más beneficioso que el anterior; el servicio perfeccionado por sí mismo no les convence. Recaemos otra vez en la idea que motivó la anécdota: alguien debe ver los objetivos finales y procurar los medios para que el negocio quede en evidencia.

Podemos concluir con la confianza de que objetivos bien definidos y programas bien integrados alterarán el panorama del futuro, pero también debemos contar con que la invención aislada de nuevas componentes permitirá la configuración de sistemas hoy impensables.

Hace poco aparecía en una revista de mercadeo una interesantísima proposición: aplicar a las sociedades, ciudades e instituciones un coeficiente de innovación (K_i). Veamos su explicación:

Corporaciones de venta con alto K_i venden con facilidad a firmas de alto K_i , pero vender a firmas de bajo K_i es para ellas una operación costosa y frustrante. Sin embargo, si un vendedor es de alto K_i y suficientemente poderoso, puede, si los beneficios del riesgo son interesantes, aplicar toda su presión sobre un mercado de bajo K_i y quebrar definitivamente su resistencia. La General Motors tuvo éxito en vender locomotoras Diesel a las archiconservadoras empresas de ferrocarriles de todo el mundo; ahora la IBM les vende con mayor facilidad computadoras.

En Urbanismo, los altos K_i no tienen fuerza suficiente y desprecian a los bajos K_i ; este conflicto latente impide a la tecnología abrirse paso en las ciudades. El cliente urbano (ya sean ciudadanos o las burocracias que los representan) es generalmente de bajo K_i e ignora largo tiempo las innovaciones.

Esta idea es ampliamente generalizable; hasta las burocracias de ciudades como Nueva York, Montreal o Melbourne, famosas por su competencia técnica, han sido obstáculo por largos años para el desarrollo de excelentes innovaciones.

Célebre es el caso de los parquímetros manuales de Nueva York. Estos eran objeto de un incontrolable vandalismo, y la ciudad rehusó durante mucho tiempo hacer pruebas calificadoras que permitieran replantarlos por otros más eficaces. Hasta que éstas se hicieron, no se averiguó que los ciudadanos simplemente no se avenían a hacer girar las manecillas, y el problema se solucionó con la introducción de los parquímetros automáticos, que habían esperado durante años para ser incorporados. El mundo entero aprovechó la experiencia, pero en ese lapso se perdieron millones de dólares.

La experiencia general es que el burócrata demuestra frente a las innovaciones un bajo K_i , pero si el medio responde con prontitud a una innovación, se transforma de protector del bolsillo público en innovador para el bien público. En cambio, enfrentar el K_i bajo de una estructura mental colectiva es una dificultad de la que no se tienen experiencias esperanzadoras.

EXPECTATIVAS

Hay un secreto que los publicistas conocen bien: la innovación florece en una atmósfera donde hay anticipación y expectativa. Si los miembros de una sociedad esperan por algo, es más probable que sea aceptado que si es impuesto de la nada. Cuanta más gente espera ver ovnis en la noche, más personas los verán efectivamente y más frecuentemente serán vistos.

La atmósfera actual de las ciudades es realmente de expectativa; nunca como hoy se habló tanto y tan mal de la propia ciudad por boca de sus tradicionales defensores: sus propios ciudadanos.

Muchos pensadores han comenzado a convencerse que la disconformidad y la insatisfacción en las grandes ciudades, que últimamente ha tomado formas concretas de violencia, se debe a una frustración entre lo que el hombre sabe que puede ser, movilizándolo los potenciales recursos tecnológicos, y lo que realmente es. Es decir, se irrita por unos fracasos que ocurren, teniendo a la vista los recursos físicos y las capacidades creativas para evitarlos.

INCONVENIENTES

Políticos y administrativos muchas veces no saben qué beneficios pueden obtenerse de la técnica, y tienden a consumir y dejar consumir aquellos productos que siempre han comprado: edificios entre medianeras, calles con aceras, plazas rodeadas de circulación, arte monumental.

Muchos técnicos no conocen con intimidad las necesidades de las ciudades o tienen de ellas una imagen superficial. Frente a ese vacío aparecen algunos para los cuales esa imagen concuerda con sueños personales que resuelven problemas *no existentes*; son los bien visibles francotiradores del Urbanismo, que sin base técnica constituyen una importante fuente de equívocos y costosos desperdicios de esfuerzos.

Para los ciudadanos, las necesidades tienen todavía que serles articuladas y establecidas con precisión. Cuando París comisionó un estudio para sondear el sentimiento público acerca del metropolitano, la sorpresa fue que, con excepción de algún "cabeza caliente", la masa no sentía nada especial: para ellos el subterráneo era una forma de vida.

En materia de mejoras urbanas los ciudadanos no saben lo que quieren hasta que no ven lo que quieren tener. El cuarto de

baño es visto como un conjunto de elementos obsoletos y un procedimiento de inútil participación de diferentes manos de obra, a medida que van apareciendo en los mercados los moldeados integrales. Cada vez que se exhiben novedades en materia de informática, el sentir común afirma: qué cantidad de problemas resueltos que no sabíamos que eran problemas.

La formalización del espacio urbano fue vista siempre a través de masas definidas de edificios hasta que Moshe Safdie, Kenzo Tange y otros hicieron posible dimensiones urbanas de otro orden. Como dicen los topólogos, un problema queda mejor planteado en los términos de su solución.

Todos los inconvenientes analizados no justifican que las barreras puestas a las innovaciones no cedan; es necesario añadir muchas veces la falta de sagacidad política con que se promueven algunas excelentes ideas.

Existen novedosísimas técnicas para gravar a los conductores de vehículos por el uso del espacio urbano; muchas veces se ha pensado que la aplicación de esas técnicas podría acabar con los congestionamientos, pero las implicancias políticas de tales medidas colocan el asunto fuera de cuestión.

CALIFICACION DE LAS INNOVACIONES

En este punto conviene recalcar que lo que caracteriza a las innovaciones urbanas es su abundancia, pero la mayor parte de ellas carecen de relevancia frente al problema real de la ciudad: son simplemente alivios marginales.

A causa de que las ideas son tantas y tan desparejas en valor, es necesario calificarlas cuidadosamente en una suerte de proceso darwiniano de superación de la especie. Un orden preferencial debe establecerse en torno a criterios de relación costo-beneficio, riesgos, posibilidades gerenciales de conducción, etc. Siempre de acuerdo a lo que en cada caso los recursos permitan.

La calificación hecha de esta manera significa desde luego la pérdida o la postergación de magníficas ideas, pero ese es el precio de la eficacia. La mayoría de las propuestas que se hacen en materia de nuevos sistemas de vivienda no se preocupan de cubrir las simples consecuencias de que se trata de una innovación. Al no estar cubiertos los factores de equívoco, estas ideas no podían haber superado una elemental calificación.

CONCLUSION

Esta década es el gran momento en que negociantes y no urbanistas van a proponer innovaciones a las ciudades. Todos los factores para que tengan éxito están presentes: las ciudades están en crisis y ansiosas de respuestas. Hasta hoy no existió suficiente dinero para impulsar este tipo de empresas; pero menguando las situaciones de guerra, y reinvirtiéndose en el mundo civil los esfuerzos de la carrera armamentista, el Urbanismo será el gran depositario. Los capitales vendrán a él con un amplio conocimiento administrativo-gerencial y con sólida experiencia en estrategia.

La innovación en una sociedad de consumo es un modo de vida; las burocracias nacionales e internacionales tienen siempre alguien ávido de lucimiento que quiere sacar provecho de este tipo de ideas; es probable que los menos sospechosos pasen de ser resistentes a ser sostenedores de utopías.

Si rápidamente encontramos medios para conducir el mundo de las instituciones y negocios hacia una ética urbana, no seremos cogidos de sorpresa y se tendrán en cuenta los objetivos sociales y la calidad de la vida. De no ser así, queda un solo resguardo y peca de ingenuo: es el de que sus propios errores les cierren las puertas del amplio mercado que constituye la ciudad.