

LAS GANANCIAS DEL DISEÑO: EL CENTRO DE PEDAGOGÍA URBANA DE BROOKLYN

Las ganancias del diseño: El Centro de Pedagogía Urbana de Brooklyn
Profiting from Design: Brooklyn's Center for Urban Pedagogy

Fecha Recepción: 02 octubre 2012
Fecha Aceptación: 15 noviembre 2012

PALABRAS CLAVE Arquitectura | lucro | comunicación | interés público | proceso
KEY WORDS Architecture | profit | communication | public interest | process

Jacob Moore

Crítico Independiente

Nueva York, 2012

Resumen_

El artículo analiza el Centro de Pedagogía Urbana (CUP), una organización sin fines de lucro de Brooklyn, Nueva York, que utiliza el arte y el diseño para mejorar el compromiso cívico. El objetivo del análisis es descubrir qué podrían aprender del modelo de trabajo de CUP los arquitectos. Luego de considerar conceptos como "lucro" y "éxito", el autor revisa las motivaciones que inspiran cada uno de los proyectos de la organización, así como el proceso de estos. Finalmente, se destaca que la experiencia de CUP sirve como un puente para que la arquitectura avance más preocupada del contenido que de las ganancias.

Abstract_

The article analyzes the Center for Urban Pedagogy (CUP), a nonprofit organization in Brooklyn, New York, that uses the power of design and art to improve the quality of civic involvement. The purpose of the analysis is to find out what could architects learn from CUP's working model. After considering concepts such as "profit" and "success", the author reviews the motivations that inspire each of the organization's projects, as well as their process. Finally, it points out that CUP's experience serves like a bridge for architecture to progress more concerned about the contents than about the profit.

De acuerdo con el Servicio de Impuestos Internos de los Estados Unidos de Norteamérica, para que una organización califique para una exención de impuestos 501(c)(3)⁽¹⁾, no debe "estar organizada ni manejada para el beneficio de intereses privados y ninguna parte de las ganancias netas de la organización puede beneficiar a algún accionista privado o individual" (IRS 2012). Más comúnmente descritas con los adjetivos "sin lucro", "sin fines de lucro" o "benéficas", algunas compañías norteamericanas se benefician con donaciones no imponibles prometiendo, entre otras cosas, invertir en los propósitos de su compañía cualquier ganancia monetaria obtenida por su trabajo. Idealmente, este modelo afloja la estricta fuerza del mercado y sitúa a la organización en un "tercer" modelo neutral, que no es ni un servicio con fondos públicos, en deuda con los contribuyentes, ni un negocio privado, en deuda con los accionistas. Al contrario, en esta tercera opción representada por la organización sin fines de lucro, el "éxito" está determinado simplemente por la solvencia y fidelidad a la misión. Y eso es todo.

El Centro de Pedagogía Urbana de Brooklyn, situado en Nueva York, es justamente ese tipo de organización. En la misión de CUP el arte y el diseño están al frente y al centro, como líderes de equipo. CUP trabaja con múltiples asociaciones con el objetivo de hacer más comprensibles para los diversos miembros constituyentes ciertas políticas urbanas complejas, de manera que estos puedan estar más efectivamente comprometidos con la implementación y manejo de esas políticas y, finalmente, producir un cambio positivo "desde dentro". En las palabras del Coordinador de Comunicaciones de CUP, Sam Holleran, la organización "basa el diseño en el mundo real" ciñéndose a una estructura relativamente sencilla para sus proyectos (Portal 2012).

Cada proyecto comienza desde una organización social de apoyo a la comunidad, con la cual se identifica un tema complejo que necesita ser aclarado. Luego, esta organización trabaja con un artista, quien ayuda a coordinar el diseño de una respuesta al problema presentado, en

conjunto con aquellos que más conocen el problema. En este modelo CUP es siempre el tercer socio del grupo, trabajando para asegurar que el producto final sea accesible para las personas que necesitan claridad en el tema. Junto con su categoría de organización sin fines de lucro, esta estructura de asociación es una cualidad importante y única de CUP. Convertirse en socios y no solamente en proveedores de un servicio contratado, es algo que la mayoría de los diseñadores no acostumbra hacer en proyectos desarrollados en equipo, especialmente cuando estos tratan temas de interés social.

Excepto, tal vez, para los arquitectos. Para una disciplina que generalmente se precia tanto de estar "basada en el mundo real" como de inspirar cambios, el modelo de CUP es algo que vale la pena explorar. Una arquitectura "sin fines de lucro" es, de alguna manera, tanto un concepto natural como un oxímoron. La arquitectura siempre busca mejorar la vida de los usuarios y proporcionar acceso a perspectivas nuevas e innovadoras para viejos problemas. Sin embargo, en el proceso de resolver estos problemas, restricciones financieras y materiales estrechan la visión y el presupuesto, haciendo inevitable el compromiso. Si bien la capacidad de manejarse en este borde continuo es comúnmente reconocida como una de las principales cualidades del arquitecto, no es menos cierto que las trayectorias profesionales suben y bajan en función de la factibilidad y eficiencia de su método de trabajo y no en función de su capacidad para cambiar vidas.

Para ser claros en esta discusión, por "lucro" se entiende el ingreso "extra" o "premio monetario" por un trabajo bien hecho. Cubrir costos es algo que tanto las organizaciones sin fines de lucro como las empresas de arquitectura deben manejar, y muy bien. El hecho es, simplemente, que el esfuerzo extra que se requiere para encontrar flexibilidad financiera en una estructura que se construye para evitar este "extra" por completo, es menos deseable que un sistema en que los márgenes de ganancia establecidos y ajustables benefician no sólo a la empresa, sino también a quien la maneja. Y, como la experiencia de los estudiantes chilenos nos ha enseñado, las estructuras educacionales privatizadas que aseguran el endeudamiento sólo exacerban la necesidad de fundar la posterior práctica profesional sobre el lucro, convirtiéndose en uno de los

(1) N. del editor: 501(c) es el apartado del artículo 501 del Código Federal de Impuestos que especifica 28 tipos de asociaciones exentas de ciertos tributos. El párrafo (3) indica qué fundaciones y organizaciones están exentas.

factores que finalmente (y lamentablemente) definen la arquitectura como la conocemos. Por lo tanto, ¿qué podría enseñar CUP a la disciplina, tanto en términos de los proyectos que es capaz de emprender, como en la manera en que sitúa su práctica dentro de un diverso campo de profesiones, manteniendo un inquebrantable enfoque en el diseño?

COMUNIDADES DE EDUCACIÓN

Making Policy Public (“Haciendo Pública la Política Pública”), uno de los programas de Educación Comunitaria de CUP que más tiempo ha durado y que cuenta con mayor reconocimiento, es especialmente útil para ilustrar algunos de los valores claves de la organización (valores que determinan su éxito como organización sin fines de lucro). Cada año, CUP llama a organizaciones sociales de apoyo comunitario para las cuales (trabajando en temas afectados por políticas públicas complejas) la naturaleza “pública” de estas políticas es mucho más evidente en sus efectos que en su desarrollo y administración. Tras este llamado, un jurado de diseñadores y expertos en políticas públicas selecciona cuatro organizaciones. A esto sigue un nuevo llamado, esta vez a diseñadores interesados en colaborar en los proyectos propuestos. El equipo ganador, seleccionado por el mismo jurado, desarrolla entonces un póster desplegable que puede ser usado por la organización de apoyo para informar directamente a sus constituyentes sobre los procedimientos internos de estas políticas públicas (Imágenes 1a y 1b).

Más allá de aportar claridad a procesos de comunicación política, el objetivo final de *Making Policy Public*, así como de los otros programas de CUP, es que estas herramientas pedagógicas no solo faciliten el conocimiento público de las políticas tratadas, sino que las personas directamente afectadas por estas políticas puedan involucrarse en su desarrollo. Lo que se busca es habilitar que el cambio se produzca de una manera que antes estaba bloqueada por una simple falta de comprensión y por la proliferación de papeleo administrativo. Algunas de las políticas públicas que se han hecho públicas de esta manera incluyen el Sistema de Justicia Juvenil de la Ciudad de Nueva York,



Imagen 1a: Esquema del proceso de diseño de un cartel de “Haciendo Pública la Política Pública”, uno de los programas de educación comunitaria de CUP.



Imagen 1b: A través del material producido por CUP, un vendedor ambulante encuentra información sobre la normativa comercial y espacial que determina su trabajo.

la normativa que regula el comercio ambulante en Nueva York, y las prácticas depredatorias de las agencias de préstamos inmobiliarios, lamentablemente un problema común en los Estados Unidos.

En un tono similar a *Making Policy Public*, pero con un conjunto más amplio de resultados, el programa *Envisioning Development* ("Visualizando el Desarrollo") conecta a diseñadores con CUP y con expertos en políticas públicas y líderes comunitarios para crear herramientas pedagógicas multimedia que las organizaciones pueden usar en talleres con la comunidad. La principal diferencia, además del diseño de un set de herramientas en vez de un póster, es que los temas que se analizan están explícitamente relacionados con el desarrollo urbano y el uso de suelo (Imagen 2). Las herramientas de *What is Affordable Housing?* ("¿Qué es Vivienda Económica?") incluyen una pequeña guía, un gran gráfico sobre el cual basar presentaciones y un mapa interactivo *on line* (CUP 2012). Actualmente se encuentra en preparación una segunda entrega de *Envisioning Development* centrado en los procesos públicos iniciados para la reevaluación del manejo de usos de suelo y de zonificación en la ciudad de Nueva York. Otro programa de educación comunitaria, *Public Access Design* ("Diseño de Acceso Público"), sigue el mismo camino, entregando herramientas multimedia dentro de un calendario más acotado.

Además de estos programas de educación comunitaria, todos los cuales involucran organizaciones sociales, CUP realiza, en conjunto con colegios, una serie de programas de educación juvenil en los que involucra directamente a los estudiantes en investigaciones que permitan dilucidar problemáticas urbanas que afectan a su comunidad. En este modelo, la responsabilidad de la pedagogía colaborativa y del diseño recae sobre la figura del *teaching artist* o artista-docente. Estas actividades giran alrededor de dos formatos, *Urban Investigations* ("Investigaciones Urbanas"), de carácter semestral, y *City Studies* ("Estudios de la Ciudad") una versión más corta diseñada para ser realizada en horarios extra-programáticos o como un módulo de pocas sesiones dentro de un curso (Imagen 3). En estos programas los estudiantes han discutido temas tan específicos como quién decide dónde debe haber un almacén y tan ambiciosos como a quién le pertenece Internet.

LAZOS DE INFORMACIÓN

Con tantos temas en juego, tantos actores involucrados y sin ganancia económica como posible incentivo, encontrar maneras cuantificables con las cuales medir el éxito es un desafío dentro del modelo de CUP. Mientras que en los programas de educación juvenil los artistas-profesores realizan encuestas al comienzo y al final, *Making Policy Public* y otros programas consideran analizar la distribución de los materiales pedagógicos generados como una manera de medir el impacto producido. Pero CUP está consciente de que, naturalmente, contar con un cartel u otras herramientas no es un indicador del real grado de participación dentro de los procesos ilustrados. Por el momento, CUP no ha necesitado codificar este tipo de análisis ya que sus miembros reconocen que en función de los objetivos declarados por la organización, la evaluación de los resultados finales se produce por la confirmación positiva de resultados por parte de las organizaciones con quienes han colaborado.

En cierto modo, el hecho de que CUP mida sus resultados en base a la comunicación de sus colaboradores es consecuente, considerando que comunicar con claridad está en la base de cada proyecto que emprenden. Sin embargo, para que una organización sin fines de lucro se mantenga a flote, generalmente es crucial articular este éxito en forma cuantificable, puesto que son los números los que llenan las páginas de las postulaciones, solicitudes de donaciones y diapositivas en las presentaciones a los financistas. Esta es una situación común en proyectos de desarrollo social, donde los problemas cuyas soluciones no se prestan para plagar los informes con datos, deben ser ajustados a ese molde para justificar una mayor inversión. Lo irónico es que, finalmente, esos informes terminan por definir las futuras manifestaciones de los programas, entregando propuestas más interesadas en producir "resultados" que se vean bien en los informes que en tratar el problema inicial.

Sin embargo, hasta ahora una de las razones por las que CUP parece haber evitado esta dificultad es la constante sustitución del grupo de socios con que trabaja. Mientras cada organización social tiene un conjunto diferente de principios y métodos, y cada escuela tiene diferentes



Imagen 2: Esquema de trabajo de “Visualizando el Desarrollo”, un programa de CUP que conecta a la organización con diseñadores, expertos en políticas públicas y líderes comunales, para crear herramientas multimedia que organizaciones sociales puedan usar en talleres con la comunidad. “Visualizando el Desarrollo” analiza temas explícitamente relacionados con el desarrollo urbano y el uso de suelo.

Imagen 3: Esquema de trabajo de “Investigaciones Urbanas”, un programa desarrollado en conjunto con colegios que forma parte de las iniciativas de educación juvenil de CUP.

prioridades y enfoques, cada proyecto cuenta con sus propios diseñadores, quienes recalibran intencionalmente perspectivas, tendencias y tonos. Los diversos antecedentes profesionales del personal propio de CUP corresponden a la variedad de destrezas necesarias para cada etapa y para tratar con cada tipo de colaborador. Otra razón podría ser, simplemente, su antigüedad. A riesgo de un pesimismo paralizante, la organización sólo tiene quince años y lo cierto es que se necesitan décadas para desarrollar este tipo de modelo. Pero a favor de CUP está el hecho de que fundar una plataforma disciplinaria novedosa desde la cual trabajar es una situación única y elogiada. Después de todo, CUP no es exactamente una oficina de diseño, ni una institución cultural, ni una organización social. Si los arquitectos pudiesen sacarse este tipo de etiquetas tan fácilmente...

ARQUITECTURA, CON "A" MAYÚSCULA

Por lo tanto, si la ambigüedad de su posición entre oficina de diseño y organización social se basa en su calidad de organización sin fines de lucro ¿qué puede hacer una empresa de arquitectura? Comúnmente, los arquitectos piensan su rol en términos similares a los que describen a CUP. Actuar como intermediario entre las partes interesadas, y usar el diseño para clarificar, mejorar y apoyar ciertas maneras de vida, son habilidades cuya promoción podría atraer clientes fácilmente. Sin embargo, son los márgenes de ganancia los que hacen avanzar el trabajo, convirtiéndose en los únicos números que definen lo que es posible y lo que no.

En la misma línea que el proyecto de desarrollo social orientado hacia resultados de informe, uno podría incluso llegar a decir que el público general podría no reconocer una obra como "Arquitectura" si esta no contara con la discreta claridad que solo puede tener un proyecto acordado, con peso en la forma y liviandad en el concepto. Con el tiempo, los arquitectos preocupados de la suma final (posiblemente la mayoría) tienden a entrar en un circuito donde la arquitectura se mide más por alcanzar este tipo de legibilidad, que por su capacidad para generar un cambio efectivo. No se debe, por supuesto, desestimar los proyectos de formas fantásticas o enfoques tra-

dicionales simplemente por compartir esta aproximación, pero tanto arquitectos como no arquitectos deberían preguntarse cómo definir un enfoque de "Arquitectura" al mismo tiempo que imaginan el resultado arquitectónico. Revisitando el anticuado debate sobre forma versus función a través de un lente conformado por incentivos, mercados y materiales, la justificación de lo que es "Arquitectura" y la legibilidad de su "A" mayúscula deben ser cuestionadas.

Pero aún si la legibilidad de lo que constituye la arquitectura para un público amplio pudiese o debiese debatirse, lo que constituye la supervivencia de los arquitectos no está siendo cuestionado.

La demonización generalista del capitalismo, menospreciar la codicia y pregonar la injusticia es una receta comprobada para el fracaso, mientras se siga viviendo dentro de los sistemas en los que, de alguna manera, no solo se genera complicidad, sino también pesimismo. En nuestro medio contemporáneo de comunicaciones globales, las fuerzas de resistencia se multiplican exponencialmente a través de la sobreposición de mercados e intereses. Soñar no es suficiente, si bien es un primer paso importante. Siendo prácticos, es un deber. Y los arquitectos conocen muy bien esta lucha.

Una comunicación capaz de transparentar todos estos procesos es la principal herramienta del emergente éxito de CUP. Más aún, la comunicación es valiosa en los procesos de CUP no solo por su habilidad para clarificar, sino también por su capacidad de educar y, finalmente, persuadir. Antes, durante y después de cada uno de sus proyectos, la comunicación es simultáneamente la metodología impulsora, el objetivo, y la herramienta para medir el éxito. Si la arquitectura, sus entrelazados creadores y los usuarios pudiesen, de alguna manera, incorporar este tipo de comunicación persuasiva no solamente en sus métodos de trabajo, sino también en sus procesos de selección y evaluación de proyectos y si pudiesen, de alguna forma, hacer públicas las políticas de la "Arquitectura", entonces el contenido de esa comunicación se mantendría invariablemente en el primer plano. Y una vez allí, lo que haría avanzar a la disciplina sería el contenido de esas discusiones y no la ganancia. **m**



Entrevista de los estudiantes con la congresista Nydia Velázquez acerca de la "Ley Bodega" para el programa de Investigación urbana de CUP "Bodega Down Bronx".



Don't drink and drill, póster perteneciente al programa *Making Policy Public*, desarrollado en conjunto con Damascus Citizens for Sustainability y Papercut. El póster fue expuesto en más de 200 soportes publicitarios en el metro de Nueva York.



Carátula del DVD "Bodega Down Bronx", un documental del programa de Investigación Urbana de CUP que trata los temas de acceso a los alimentos en comunidades de bajos ingresos.

BIBLIOGRAFÍA

CUP, Centro de Pedagogía Urbana. "The Envisioning Development Toolkit" ("Herramientas para Visualizar el Desarrollo"). CUP, acceso 25.09.2012. <http://envisioning-development.net/map>

IRS, Servicio de Impuestos Internos de los Estados Unidos de Norteamérica. "Exemption Requirements - Section 501(c)(3) Organizations" ("Requisitos para la Exención de Impuestos - Sección 501(c)(3) Organizaciones"). IRS, acceso 25.09.2012. <http://www.irs.gov/Charities-&-Non-Profits/Charitable-Organizations/Exemption-Requirements---Section-501%28c%29%283%29-Organizations>

PORTAL, Fernando. Entrevista a Sam Hollerman, Coordinador de Comunicaciones de CUP, realizada el 27.08.2012 (sin publicar).

FUENTE DE IMÁGENES

Páginas 37, 39, 41 y 43: Diagramas y fotografías: CUP. Fuente: CUP.

Página 42: Carátula dvd "Bodega Down Bronx". Fotografía: Kevin Noble, para el Centro de Pedagogía Urbana.

El presente número de *Materia Arquitectura* incluye una versión reducida del póster desplegable "Power Trip / Sigue la energía", desarrollado por el Center for Urban Pedagogy (CUP) en colaboración con la artista-docente Samantha Contis, estudiantes del sistema de educación pública de la ciudad de Nueva York y el diseñador gráfico Benjamin Critton. Más información sobre el proyecto y acceso al póster original en: www.welcometocup.org

¿De dónde proviene nuestra electricidad?
¿Cómo llega a nosotros? ¿Dónde encajan los individuos en este sistema grande y complejo?
Para responder a estas preguntas, un grupo de estudiantes de escuelas públicas de Nueva York entrevistó a altos expertos en energía y se asomó a los pozos de registro. Ellos crearon este cartel, bilingüe en su versión original, para compartir lo que han aprendido en el "Viaje de la Energía".

