

¿La movilidad de Madrid puede tener remedio? Conocimiento compartido

Antonio Lucio Gil

Se me plantea la colaboración al presente número con la sugerencia de venir a abordar la cuestión que da título al artículo. ¿Puede tener remedio la movilidad de Madrid? Y la respuesta es sí, sin duda; pero un sí condicionado a la concurrencia de ciertas condiciones, que trataré exponer.

Quien espere propuestas concretas de soluciones se verá defraudado en un principio¹. Siendo muy importantes los esfuerzos que se hacen en ese sentido desde distintas instancias, mis consideraciones van por otro lado. Van por el aprendizaje colectivo y por el conocimiento colectivo. Van por una racionalidad instrumental más que por una racionalidad objetiva. Van más por la modesta democracia local que por la grandiosa ingeniería. Más por el análisis conceptual desde las *indisciplinadas* humanidades que por la disciplinada formulación de datos².

¹ Si bien es cierto que de la integración de las conclusiones de los Talleres desarrollados entre 2008 y 2011, a lo que luego me referiré, resulta un planteamiento lo suficientemente coherente, integrado y sistémico para abordar la gobernanza de la movilidad de Madrid de los próximos 10 años.

² Innerarity, Daniel: "La democracia del conocimiento. Por una sociedad inteligente", 2011: p. 204: "Las disciplinas humanísticas son más bien indisciplinadas, en la medida en que interrogan, critican, valoran o contextualizan [...] Pero la experiencia nos muestra que no es sensato prescindir de estos modos de conocimiento, especialmente en contextos de gran complejidad. Si pensamos en casos como la crisis, provocada en buena medida por la matematización de la economía, o los desequilibrios ecológicos que implican ciertas tecnologías [...] La intuición interpretativa que practican las humanidades tiene un enorme valor epistemológico, heurístico y prudencial en espacios de gran incertidumbre (como son las sociedades contemporáneas)".

PLANTEAMIENTO:

HACIA UNA NUEVA GESTIÓN

DE LA POLÍTICA DE MOVILIDAD.

LA GOBERNANZA Y EL CONOCIMIENTO

En relación al reconocimiento de la cuestión de la gobernanza como principal dentro de los retos de la movilidad urbana, nos parecen especialmente acertadas las conclusiones de Ángel Aparicio en su trabajo "Transporte Metropolitano: el fin de un modelo" (colaboración para el Anuario de la Movilidad 2007 de la Fundación RACC):

"Hacia una nueva gestión de la política de movilidad: ¿Cuáles pueden ser, entonces, los protagonistas de las políticas de movilidad urbana en el futuro? Los elementos anteriores permiten identificar unas cuestiones claves: Ante todo, un cambio progresivo en el marco institucional, en la gobernanza de la movilidad urbana (Offner, 2006; Banister, 2005; Wachs, 2002)³. En segundo lugar, "más chips y menos hormigón": un mayor peso de lo tecnológico, y sobre todo de las TIC, frente a lo infraestructural, con el resultado de un transporte más

³ Las citas referidas por Aparicio son:

- Offner, Jean Marc (2006). *Les plans de déplacements urbains*. Paris: La documentation Française.
- Banister, David (2005). *Unsustainable Transport: City transport in the new century*. Abingdon (Reino Unido): Routledge.
- Wachs, Martin (2002). "A different kind of vision: a comment on Hartmuut Topp's". "Traffic 2042 – mosaic of a vision". "Transport Policy, 9" (2002) páginas 9-10.



limpio, mayor interacción entre infraestructuras y vehículos, y la expansión de una movilidad más flexible. En tercer lugar la desaparición del *commuter* como gran protagonista de la movilidad. Finalmente, la consolidación progresiva de un marco fiscal y tarifario caracterizado por los dos principios evidentes de *quien usa paga* y *quien contamina paga*. En definitiva, no tanto luchar contra los procesos de suburbanización y sus consecuencias en la movilidad como asegurar que quienes se benefician de ellos pagan todos sus costes.

Lo paradójico es que este escenario convierte las políticas de movilidad en algo mucho menos costoso que en el pasado, y hasta cierto punto anula el enorme protagonismo que los ingenieros de construcción y de transporte han tenido hasta ahora”.

Subrayemos la importancia concedida a la Gobernanza entre los retos identificados. Pero también el reconocimiento (con su paradoja implícita) a que las políticas necesarias, y nada fáciles, implican mucho menos gastos. Igualmente es de gran relevancia la referencia a la anulación del “enorme protagonismo de los ingenieros de construcción y transporte”. La gran complejidad que por fin se reconoce a los sistemas de movilidad urbanos, o metropolitanos, requiere mucho menos dinero y mucho más conocimiento de lo que hasta ahora se ha venido haciendo. Estamos por ello ante uno de los casos más evidentes de sistemas complejos a los que se enfrenta la Sociedad del Conocimiento, la Economía del Conocimiento.

La pretensión de racionalidad reforzada implícita en las políticas “estrellas” que rodean a la

La comparación con otros ámbitos metropolitanos deja a Madrid en un buen lugar, particularmente en el reparto modal de los viajes. Foto: Álvaro López.



En el área metropolitana de Madrid se confirma la hegemonía del transporte público sobre el vehículo privado, por 53% a 47% respectivamente. Foto: Álvaro López.

movilidad urbana (en la medida en que han de hacerse legítimos sus enormes costes para los contribuyentes) ha conducido a un replanteamiento profundo del conocimiento necesario para la toma de decisiones. Nuestro país en los últimos lustros ha vivido un dramático retroceso en ese sentido, que no se corresponde con el potencial de conocimiento disponible en nuestro tejido social y profesional (público y privado), y desde luego no se corresponde con la práctica de los países que hemos de considerar *nuestro entorno*. Este replanteamiento viene a coincidir e integrarse, a su vez, con el más amplio debate en torno a los retos a que nos enfrenta la ineludible Sociedad del Conocimiento, o Economía del Conocimiento.

Este debate amplio lleva a primer plano las relaciones entre conocimiento y gobernanza. A ello nos referiremos en líneas generales en nuestro artículo. En ese contexto es en el que el papel de la “ciencia de los transportes” se

ve profundamente reformulado respecto a lo que ha sido su hegemonía durante décadas. Deja de ser el solista, para integrarse en el coro.

Ha de advertirse que ya de manera avanzada, desde los años cincuenta, se había desarrollado una crítica profunda a esa hegemonía de las “ciencias del transporte” desde ciertas concepciones de ciudad, inspiradas sobre todo en valores de “comunidad” y en sensibilidades democráticas y ciudadanas, amigas de “la trama de las culturas callejeras y urbanas”. El principal icono de todo ello es Jane Jacobs⁴ en su oposición a los planes de infraestructuras de Robert Moses sobre Manhattan. Asimismo en ese sentido, una articulación radical e intelectual digna de mencionarse aquí se ha desarro-

⁴ Jane Jacobs: *The Death and Life of Great American Cities*, Random House, Nueva York, 1961. Traducido como “Muerte y vida de las grandes ciudades”; Madrid, Península, 1967.

llado desde la escuela de Cuernavaca (con Ivan Illich⁵ y Jean Robert⁶).

CUESTIÓN PREVIA: LA SITUACIÓN DE MADRID EN SUS JUSTOS TÉRMINOS

Hay que reconocer que en Madrid, “como en el conjunto de áreas metropolitanas europeas y americanas [...] muchas de las pautas en la evolución de la movilidad apuntan en la dirección de un modelo insostenible. Por un lado la movilidad mecanizada cada vez es mayor, sobre todo como consecuencia de un incremento del número de viajes no obligados; por otro han crecido en mayor medida los viajes generados en los espacios más periféricos, normalmente los más largos, entre los que se generaliza el uso del coche como consecuencia de un incremento de los diferenciales de tiempos entre transporte público y privado en las relaciones periferia-periferia” (García Palomares y Gutiérrez Puebla, 2007)⁷.

La Mesa de Movilidad de Madrid, a la que luego nos referiremos, se inició precisamente con un diagnóstico crítico como este. Su primera sesión, propiamente dicha, en noviembre de 2006, base de los trabajos posteriores, estuvo dedicada al diagnóstico de esa tendencia hacia un modelo insostenible. Nos extenderemos más adelante sobre ello⁸.

No obstante ahora querríamos advertir (continuando con la línea de análisis de García Palomares y Gutiérrez Puebla⁹) lo siguiente:

“Si bien es cierto que la mayor parte de los indicadores de la movilidad madrileña apuntan a un modelo de movilidad de dudosa sosteni-

bilidad, también lo es que la comparación con otros ámbitos metropolitanos deja a Madrid en un buen lugar, particularmente en el reparto modal de los viajes. Los datos de la *Mobility Cities Database* realizada por la International Union of Public Transport (UITP, 2005), donde se recogen indicadores de movilidad y eficiencia económica en 40 ciudades europeas con información del 2001 –incluyendo Madrid, Barcelona, Bilbao, Sevilla y Valencia– corrobora esta posición ventajosa de Madrid. Como también lo hacen los datos más recientes del barómetro de la European Metropolitan Transport Authorities (EMTA) de 2004. En la escala nacional, los informes anuales presentados por el Observatorio de la Movilidad Metropolitana del Ministerio de Medio Ambiente, muestran también la buena situación de Madrid respecto a los principales espacios metropolitanos españoles, tanto en lo que se refiere a la inversión en transporte público como al reparto modal final de los desplazamientos”.

Las claves de esta situación positiva –como explican los autores citados– son, sobre todo:

- Un reparto modal favorable en comparación con el conjunto de las metrópolis europeas: la última EDM (Encuesta Domiciliaria de Movilidad) de 2004, realizada por el Consorcio Regional de Transportes de Madrid, arrojó un dato muy preocupante, a saber: por primera vez en el conjunto de los viajes mecanizados de la comunidad, el vehículo privado supera al transporte colectivo (50,7% contra 49,3%). Pero al mismo tiempo, contemplando exclusivamente el área metropolitana, se mantienen las cuotas de la anterior EDM (1996), confirmándose la hegemonía del transporte público sobre el vehículo privado, por 53% a 47% respectivamente. “De hecho en el interior del área metropolitana los incrementos del número de viajes han sido proporcionales en transporte público y privado”.

“Madrid se encuentra en una situación claramente de privilegio en el contexto de grandes ciudades europeas. Metrópolis como Lon-

⁵ “Energía y Equidad”. *Obras reunidas I*, Fondo de Cultura Económica, México, 2006.

⁶ “La innegable contribución de la ciencia de los transportes a la descomposición del tejido social”. Ponencia en la X Conferencia *Towards Carfree Cities*, Guadalajara (México), 5-9 de septiembre 2011. <http://carfree.mx/mx>.

⁷ García Palomares, J. C. y Gutiérrez Puebla, J.: “Pautas de movilidad en el área metropolitana de Madrid” *Cuadernos de Geografía de la Universidad de Valencia*. 2007; p. 1

⁸ Vid. el punto 5 de este artículo.

⁹ Ob. cit. p. 13.

dres, Atenas o París apenas rondan el 30% de viajes en transporte público, mientras Berlín tan sólo supera ligeramente el 20%, y únicamente Vilnius, la capital lituana, se acerca a los porcentajes madrileños (EMTA 2007). Con unas tendencias que muestran una reducción de las cuotas de transporte público en las grandes ciudades europeas, Madrid ha conseguido mantener una elevada proporción de viajes en este modo¹⁰.

“Entre las razones que explican esta favorable situación hay algunas puramente territoriales (el desarrollo de Madrid como ciudad compacta hasta bien entrados los 80 y la importancia que la ciudad central conserva todavía como lugar empleo y actividades); otras se encuentran en el ámbito de la política de transportes que se ha seguido en la metrópoli desde los años 80: creación del Consorcio Regional de Transportes, tarjeta de abono de transporte, extensión de la red de metro, mejoras en los servicios de cercanías; sin olvidar el impacto de la inmigración reciente en el uso del transporte público”.

- Un peso todavía grande de la ciudad central en generaciones y atracciones: la *periferización* de Madrid es menor que en otras áreas metropolitanas; la fuerza y vitalidad de la ciudad se pone de manifiesto en los siguientes datos (utilizados por la EDM 2004): la almendra central concentra más de un millón de residentes, y 960 000 empleos. La periferia del municipio acoge 2 170 000 residentes y 816 000 empleos. De forma que, en conjunto, el municipio concentra el 54% de la población y el 70% de los empleos de la comunidad. Por ello, más de 4 millones de viajes mecanizados (40,4% de los generados en la comunidad) tienen origen o destino en la almendra. Lo que determina un mayor uso del transporte público. En los viajes radiales se aprecia que el transporte colectivo se utiliza mucho más por los que entran en la ciudad que por los que salen. “De esta manera, el uso del transporte público se ha

¹⁰ *Ibidem*.

ido especializando en estas relaciones internas a la almendra y a los viajes radiales centrípetos¹¹.

- Una tendencia creciente hacia el uso del transporte público en los viajes al trabajo. La proporción de viajes que no son mecanizados es muy baja, 12%, puesto que se trata de viajes largos. Dentro de los mecanizados, el vehículo privado supone el 46,1%, y el transporte público o colectivo, el 42%. Pero la evolución entre 1996 y 2004 muestra como entre los viajes de estudios y compras aumenta el uso del vehículo privado, mientras en los viajes al trabajo el uso del transporte público se ha incrementado¹².

¿Por qué entonces hay ese tono más sombrío respecto a la realidad de Madrid? No nos atrevemos a decir por qué. Pero sin lugar a dudas hay una falta de comprensión o auto-comprensión que seguramente esté motivada por la falta previa de espacios de intercambio de información, conocimiento, de interacción en definitiva.

Sobre esta falta de interacción entre la ciudad y la Administración (o corte) el pequeño ensayo periodístico “España capital Madrid” de Cesar Molinas (inspirado a su vez por Germán Belli)¹³ es bien revelador. Alejandro Nieto lo ha diseccionado con especial lucidez y detalle en

¹¹ *Ibidem*.

¹² Más allá del escenario de reparto modal, hay una cuestión que genera una especial sensibilidad en la opinión pública. Nos referimos a la “calidad del aire” y su afición a la salud de los madrileños, en la medida en que dicha “calidad” está determinada principalmente por el tráfico. “Hay acuerdo en reconocer que Madrid tiene importantes problemas de calidad del aire. Es necesario reducir significativamente las emisiones y, además, hay que hacerlo de forma urgente, reza la 1.ª conclusión del Taller de la Mesa de Movilidad desarrollado en el año 2009 (Taller sobre “Calidad de Aire y Movilidad Urbana. La Zona de bajas emisiones en la Ciudad de Madrid”):

“Las exigencias legales sobre la mejora de la calidad del aire y, singularmente, la definición de una zona de Bajas Emisiones en un área amplia del centro de Madrid, constituye un reto pero también una oportunidad para acelerar la transformación del modelo de movilidad. La elevada correlación entre la movilidad de los vehículos motorizados y los niveles de contaminación local facilita la adopción de políticas que contribuyan a mejorar ambas, reza la 2.ª Conclusión del referido Taller.

¹³ *El País* (Negocios), 2 de marzo 2012 en http://economia.elpais.com/economia/2012/03/02/actualidad/1330712282_179577.html.



La extensión de la red de metro de Madrid ha contribuido al aumento del uso del transporte público. Foto: Alvaro López.

su serie sobre el “desgobierno”¹⁴, que no deja de inspirar cierta evocación de la serie inglesa *Sí, Ministro*.

En todo caso, queremos insistir en que es la propia oportunidad de espacios de intercambio de conocimiento los que habrían de propiciar una medida más precisa de luces y sombras en la opinión pública; frente a la permanente sombra de la sospecha.

LA GOBERNANZA ANTE LOS SISTEMAS COMPLEJOS PROPIOS DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

En este punto retomamos el hilo que había dejado sobre la necesidad de un conocimiento cualificado para la toma de decisiones, la gobernanza, en materia de movilidad urbana, siendo esta realidad un ejemplo típico de lo que se conoce como sistemas complejos a los que se enfrenta la Sociedad de Conocimiento. Es por ello que nos parece oportuno traer aquí las reflexiones generales que al respecto están

sedimentándose; máxime cuando contamos en España con uno de los autores que más ha madurado estos marcos de comprensión. Nos referimos a Daniel Innirarity y a su reciente obra *La Democracia del Conocimiento. Por una sociedad inteligente*.¹⁵ Tomando directamente como referencia su obra traemos a aquí algunas coordenadas explicativas fundamentales de la relación entre conocimiento y gobernanza.

1. *De los datos a la información y de esta al conocimiento*: “La gestión de los datos exige de mecanismos y rutinas para la reducción de su cantidad y complejidad. Es necesario pasar de los datos a la información. Los datos se convierten en informaciones cuando se introducen en un primer contexto de relevancias”¹⁶. “En este punto se decide si una organización se queda en un mero recolector de información o es capaz de transformar la gestión de la información en gestión del conocimiento”¹⁷. El conocimiento, “el saber es una actividad. El saber exige apropiación y no sólo consumo”¹⁸. “La informa-

¹⁴ *La organización del desgobierno*. Ariel, Barcelona, 1984. *La “nueva” organización del desgobierno*. Ariel, Barcelona, 1996. *El desgobierno de lo público*, Ariel, Barcelona, 2008.

¹⁵ Ob. cit. (2011).

¹⁶ *Ibidem*, p. 25.

¹⁷ *Ibidem*, p. 26.

¹⁸ *Ibidem*, p. 27.



La localización de numerosos organismos públicos en Madrid genera numerosos desplazamientos hacia la almendra central, tanto por los empleados, como para realizar gestiones burocráticas. Foto: Álvaro López.

ción se notifica; el saber se produce". "De ahí que no deba confundirse la transferencia de información con la transferencia de conocimiento, porque este propiamente, no se puede transferir sino que se genera activamente"¹⁹.

2. *El papel de los espacios híbridos de reflexión y acción, que se caracterizan por una relación inmediata con la praxis (centers of expertise)*²⁰. En estos se están produciendo

¹⁹ *Ibidem*, p. 27.

²⁰ "Una de las características de la modernidad ha sido el hecho de que el sistema de la ciencia tenía la competencia exclusiva en lo que se refiere a la producción, la valoración y la revisión del saber. Otros sistemas funcionales, como la política, el derecho, la educación o la sanidad incorporaban el nuevo saber de forma mediatizada a través, por ejemplo, del asesoramiento político o recurriendo a los expertos. Actualmente, en cambio, se ha difuminando esta estricta división del trabajo y han proliferado múltiples *centers of expertise* (Jasanoff, 1990)". *Ibidem*, p. 60.

las mayores innovaciones en muchos campos (gobierno corporativo, instrumentos financieros ¿movilidad urbana?). Respecto a estos espacios la universidad²¹ es más lenta o está a la defensiva. A la vista de ello se puede decir que "la producción y la legitimación del saber se han emancipado del sistema académico"²².

3. *La noción inteligencia colectiva: frente al "modelo de saber que hasta ahora hemos manejado, ingenuamente acumulativo"*²³,

²¹ "La Universidad, incrementando incluso su importancia en una sociedad del conocimiento, ha perdido su posición de monopolio como institución central en lo que se refiere a la producción del saber; compiten con ella otras instituciones que producen conocimiento y que se caracterizan por una relación más inmediata con la praxis". *Ibidem*, p. 61.

²² P. 61.

²³ P. 65.

“el gran desafío de una sociedad del conocimiento es la generación de inteligencia colectiva. Lo que en la sociedad industrial era la división del trabajo hoy es la división del saber, es decir, la articulación del saber que se encuentra disperso en la sociedad. Una sociedad del conocimiento es, desde el punto de vista, una sociedad especialmente interesada no tanto en que sus componentes sean inteligentes como en que lo sea la sociedad en su conjunto”²⁴.

4. *Las denominadas “tecnologías de la humildad”*²⁵: “Una manera institucionalizada de pensar los márgenes del conocimiento humano –lo desconocido, lo incierto, lo ambiguo y lo incontrolable– reconociendo los límites de la predicción y del control. Un planteamiento semejante impulsa a tener en cuenta la posibilidad de consecuencias imprevistas, a hacer explícitos los aspectos normativos que se esconden en las decisiones técnicas, a reconocer la necesidad de puntos de vista plurales y de un aprendizaje colectivo”²⁶.
5. *La cooperación de actores como necesidad para aproximarse una mínima racionalidad en las decisiones políticas*: “El Estado ha pretendido siempre ser un actor que actúa racionalmente, que ‘sabe lo que hace’, incluso ha pretendido ejercer el monopolio del saber”²⁷. Pero “nuevas tareas de la política como la prevención de riesgos, la regulación de los mercados financieros, la bio-política o el medio ambiente son desafíos a la capacidad de gobierno que exigen, de entrada, la generación y la disposición de un saber específico”²⁸.
6. *La necesidad de procedimientos y espacios especializados en propiciar ese mínimo conocimiento*: “Se necesitan procedimientos para aprovechar la inteligencia social, que suele estar especializada, dispersa y fragmentada”³⁰. “Hace falta institucionalizar una mayor reflexividad con estructuras y procedimientos. Se trata de aprender bajo condiciones de gran incertidumbre, lo que es una tarea difícil y no exenta de controversias”³¹.
7. *La superación de cualquier estrategia jerarquizadora*³²: “Los sistemas complejos no pueden ser gobernados desde un vértice jerárquico, lo que supondría una simplificación que no se corresponde con la riqueza, la iniciativa y la pericia de sus elementos”³³.
8. *Los liderazgos compartidos*: “Constituye un interés reflexivo de toda gobernanza demo-

²⁴ P. 62.

²⁵ Así las ha llamado Sheila Jasanoff (2005): “*Technologies of Humility: Citizen Participation in Governing Science*”. Citado por Innerarity, p. 69-71.

²⁶ P. 69.

²⁷ “El surgimiento del Estado moderno está asociado a la configuración de monopolios claves particularmente aquellos recursos de gobierno que eran irrenunciables en los comienzos de la modernidad, como la fuerza, el derecho o la autoridad. Entre todos estos recursos también se encuentra la eficiente utilización del saber” (Innerarity, p. 100).

²⁸ P. 100.

²⁹ P. 101.

³⁰ P. 101.

³¹ P. 102 “Precisamente la teoría deliberativa de la democracia apunta en esa dirección, consciente de que ante tales desafíos colectivos, el proceso de la discusión política debe generar saber y no solo táctica”.

³² “El manejo de la elevada complejidad plantea numerosos problemas que vencen a cualquier estrategia jerarquizadora: quien debe decidir desconoce la dinámica temporal de los sistemas complejos, pues generalmente no tiene toda la información, no incluye el desarrollo temporal de los cálculos y cuando lo hace tiende a favorecer las extrapolaciones lineales: ignora los efectos laterales, los desarrollos exponenciales; piensa en cadenas causales en vez de en redes y circularidades; se preocupa preferentemente de los detalles, de lo inmediato, minusvalorando las conexiones y la panorámica; a menudo adopta soluciones según el radicalismo de todo o nada que empeoran el problema” (p. 253).

³³ P. 252.

crática evitar la sobrecarga que se seguirá de adoptar liderazgos no compartidos”³⁴.

9. *La gestión relacional*: “Un mundo reticular exige una gobernanza relacional”³⁵. “Las reflexiones acerca de la gobernanza local y multinivel han puesto de manifiesto la creciente importancia que tienen las redes políticas locales como formas débiles de gobierno. La inclusión de los actores relevantes se ha revelado como una fórmula más competente para la resolución de los problemas debido a que amplía y utiliza mejor el saber requerido, a la suma de competencias y a sus potenciales de democratización. Las nuevas formas de gobernanza apuntan hacia procedimientos más cooperativos y hacia una mayor exigencia de participación, es decir, combinación de elementos públicos y privados”.

“Estas son las razones profundas en virtud de las cuales una democracia del conocimiento³⁶ no está gobernada por sistemas expertos, sino desde la integración de esos sistemas expertos en procedimientos de gobierno más amplios, que incluyen necesariamente decisiones en ámbitos de ignorancia irreductible”³⁷.

LA CUESTIÓN DE LA GOBERNANZA DE LA MOVILIDAD METROPOLITANA MÁS EN CONCRETO

Volvemos a referirnos al trabajo de Aparicio³⁸ (“Transporte Metropolitano: el fin de un modelo”, colaboración para el *Anuario de la Movilidad*

³⁴ P. 253.

³⁵ Las redes requieren instrumentos más complejos como la confianza, la reputación y la reciprocidad. Estas nuevas constelaciones exigen innovación institucional en los procesos de gobernanza y abandonar las clásicas rutinas administrativas. La nueva gobernanza apunta a una forma de coordinación entre agentes políticos y sociales caracterizada por la regulación, la cooperación y al horizontalidad”. *Ibidem*, p. 253.

³⁶ “Nuestras principales controversias democráticas giran precisamente en torno a qué ignorancia podemos permitirnos, cómo podemos reducirla con procedimientos de previsión o qué riesgos es oportuno asumir”. *Ibidem*, p. 70.

³⁷ P. 70.

³⁸ *Anuario Fundación RACC*.

2007 de la Fundación RACC) para definir los retos de la gobernanza de la movilidad urbana. Y queremos subrayar las ideas que en este sentido se aproximan a las coordenadas que acabamos de identificar en la reflexión genérica de Innerarity en torno al binomio cognición-gobernanza:

- “¿Cómo puede ser un nuevo modelo de gobernanza? La cuestión eternamente pendiente es conseguir establecer un marco de cooperación entre Administraciones que actúan en el territorio metropolitano. En un contexto de interdependencia no jerarquizada entre las diferentes Administraciones, la cooperación solo será posible si se dan al menos tres circunstancias, hasta ahora ausentes: en primer lugar la convicción de que esa cooperación es imprescindible para que cada administración pueda alcanzar sus propios objetivos; en segundo lugar, la presencia de incentivos promovidos por las Administraciones de nivel superior, para estimular la ejecución de medidas más radicales por parte de las Administraciones que actúan cotidianamente sobre el terreno; finalmente una capacidad de liderazgo, en torno a un proyecto de largo plazo.
- La puesta en marcha de una cierta estructura metropolitana “entendida no como nivel administrativo adicional, sino como un **espacio** de cooperación entre las Administraciones ya existentes, puede ser el instrumento adecuado para abordar los problemas de movilidad y, lo que es más importante, para la formalización de un cierto modelo a largo plazo sobre el área metropolitana. Esta estructura puede canalizar el consenso en torno a ese modelo, facilitar el acceso a los incentivos que la Administración General del Estado, o posiblemente la propia Unión Europea, pueden poner en marcha en el futuro, y ofrecer una plataforma de liderazgo a los políticos locales para dar continuidad al proyecto.”
- Entre las numerosas barreras, señala como principal lo que los americanos denominan

el efecto “IMTO” (*in my term in office*): “la política local, y muy en particular la de la movilidad, se ha convertido en un catálogo de proyectos-promesas a ejecutar durante los cuatro años que siguen a cada elección municipal”.

- “Además los niveles y mecanismos de participación pública no sólo no han progresado, sino incluso han disminuido notablemente en el ámbito del planteamiento urbano, según Parejo”³⁹ y sin una fuerte implicación ciudadana, las dificultades para cambiar las rutinas serán enormes.
- Finalmente no deben subestimarse las fuertes inercias que se han creado en estos años, tanto en las estructuras metropolitanas como en las pautas de movilidad (Offner, 2006). Habría que añadir finalmente, que a estas inercias les acompaña una cierta parálisis y rutina en las respuestas por parte de los servicios técnicos responsables tanto del urbanismo como de la movilidad.

LA MESA DE MOVILIDAD DE MADRID COMO PROCESO DE APRENDIZAJE Y CAPACITACIÓN DESDE EL CONOCIMIENTO COMPARTIDO

En la ciudad de Madrid, de la forma más discreta y humilde, arrancó en el otoño de 2006⁴⁰ un proceso de conocimiento compartido y aprendizaje colectivo dirigido a reforzar las capacidades de gobernanza de su movilidad: La Mesa de la Movilidad de la Ciudad de Madrid. Durante el primer año no se la quiso llamar abiertamente así y los trabajos se desarrollaron bajo el título de “Proceso de

constitución y puesta en marcha de la Mesa de Movilidad”. No se quiso *a priori* proclamar tal Mesa. Se prefirió mantener un periodo de carencia en la declaración, cimentando el proceso desde una suerte de humilde *fase 0* de prueba⁴¹.

Algunos hitos de esta experiencia pueden dar una idea de su vocación de aproximación a coordenadas de conocimiento al servicio de la gobernanza como las que se han vislumbrado en los apartados anteriores.

Justificación del proceso

La primera reunión formal de tal *fase 0* tuvo lugar el 22 de noviembre. En ella se propusieron y fijaron las bases de los trabajos del primer año, y eventualmente de los siguientes. Cuestión principal era la de la naturaleza de esa Mesa que se intentaba crear. El punto primero del orden del día se rubricó “Justificación del proceso: un primer paso necesario”. Y se describió de la siguiente manera:

“La función de esta iniciativa es construir desde el rigor y el consenso, las bases de un proyecto de ciudad, capaz de fortalecer la capacidad de organización de la ciudad de Madrid para abordar los retos de la movilidad urbana.

Desde esta perspectiva, el Proceso de Constitución y Puesta en Marcha de la Mesa de Movilidad, se configura como un primer paso necesario, para construir las bases de las diferentes dimensiones de la “capacidad de organización”:

- La definición de un proyecto, una estrategia: una visión de futuro y una estrategia compartida para orientar el sistema de movilidad de la ciudad.
- La cooperación interinstitucional y la articulación del compromiso de los principales agentes en torno a esta estrategia compartida.

³⁹ Parejo, Luciano (2004). El Planeamiento Urbanístico. *Atlas estadístico de las áreas urbanas en España 2004*, páginas 217-219. Madrid. Ministerio de Vivienda.

⁴⁰ Sobre la génesis de este proceso: nos remitimos a nuestro trabajo “La gobernanza de la movilidad urbana: la experiencia de la Mesa de Movilidad de la ciudad de Madrid 2006-2011. La importancia de la *fase 0*”, en los trabajos del *Primer Encuentro Tricontinental de Ciudades y Gobiernos Locales en torno a la cuestión de la Gobernanza democrática y la cohesión social y territorial en las ciudades*, organizada por FIIAP, AECID y AERYC; celebrada en Las Palmas, 28-29 de marzo de 2011 (en publicación).

⁴¹ *Ibidem*.

- El rol del gobierno local como “organizador colectivo”.

De forma coherente, los objetivos de este proceso (*entendidos en su primer año*) son:

- Construir el consenso en torno a los fundamentos y las coordenadas técnicas y metodológicas de la Mesa: el diseño y la dinámica organizativa e institucional que articulará la implicación de los principales actores, el alcance de los instrumentos de participación, etc.
- Construir una base de conocimiento que permita identificar los temas que necesariamente deberán profundizarse en este proceso.

Segunda sesión: Diagnósis crítica

La segunda sesión fundacional, clave, trató tres cuestiones: 1) diagnóstico de la situación⁴², 2) escenarios de futuro que se derivan de las tendencias actuales, 3) el modelo posible y deseable.

Como se decía en la documentación presentada:

“Este capítulo pretende ilustrar la reflexión de la Mesa de la Movilidad sobre la distribu-

ción modal que la ciudad de Madrid deberá fijar como objetivo a alcanzar en los próximos años...

El equilibrio de la distribución modal, en el que la planificación urbanística y la fijación de actividades es pieza fundamental, debe propiciarse, desde la perspectiva estricta del sistema de movilidad, mediante la habilitación de modos públicos con la capacidad y eficiencia suficiente como para ser alternativos al coche y con la asunción por parte de los usuarios de los costes (con sus externalidades) derivados de su elección modal.

El ejercicio planteado supone unos crecimientos de la movilidad por modos estimados en base a los registrados en periodos anteriores, proyectando así la situación al año horizonte escogido, 2016. La simulación de la congestión resultante en ese escenario futuro permite aproximarnos cuantitativamente a distintas transferencias modales⁴³ y referenciar a la Mesa sobre distribuciones modales más sostenibles.”

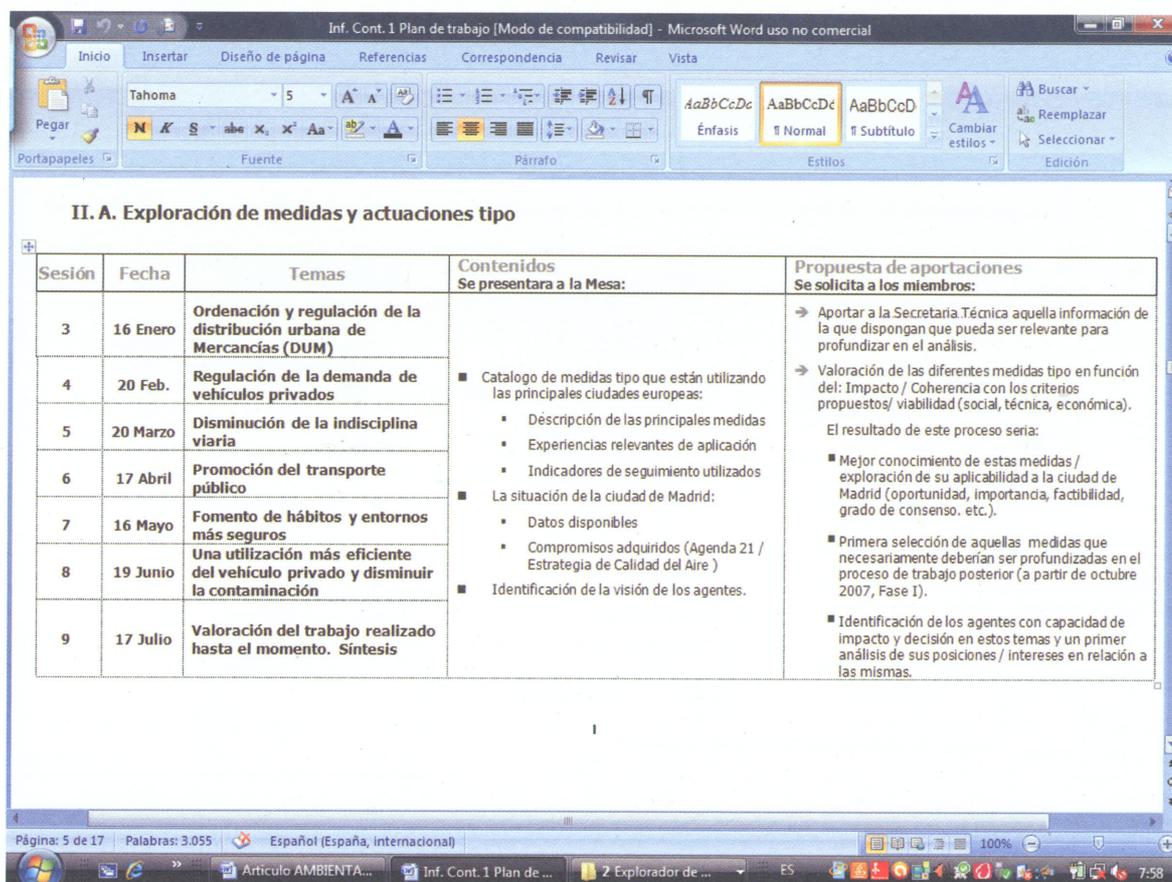
Los escenarios futuros en función de las tendencias existentes entonces partían de una

⁴² La diagnóstico, basada fundamentalmente en los recientes datos entonces de la Encuesta Domiciliaria de Movilidad 2004, y, por tanto, contemplando el periodo de tiempo 1996-2004, arrojó un panorama preocupante, que se vino a resumir en las siguientes conclusiones:

- a) Marco Territorial y socio-económico:
 1. Incremento significativo de la población en la periferia urbana y fuerte incremento en la corona metropolitana. Densidad de población muy dispar entre la Almendra Central (250 hab/Ha) y la periferia (40 hab/Ha) con las repercusiones que conlleva en relación a los dispares niveles de servicio del transporte público en cada una.
 2. Fuerte incremento de los lugares de trabajo en la ciudad de Madrid y elevada concentración dentro de la almendra central.
 3. Estabilización del crecimiento del parque de vehículos en Madrid ciudad y fuerte crecimiento en las coronas exteriores.
- b) La movilidad y los viajes mecanizados:
 1. Crecimiento significativo de la movilidad tanto global como motorizada de los residentes.
- c) Transporte colectivo:
 1. Elevado crecimiento de la oferta de transporte colectivo concentrado en gran parte en los medios guiados: metro y cercanías.

2. El transporte público es el modo más utilizado en la ciudad de Madrid y ha incrementado sustancialmente su pasaje en los medios guiados.
3. Incremento sustancial de la longitud de los viajes interurbanos y muy leve en los urbanos.
- d) Transporte colectivo y vehículo privado:
 1. El transporte público está perdiendo cuota de mercado frente al vehículo privado tanto en los viajes internos a la ciudad como en las relaciones con las coronas exteriores.
 2. El vehículo privado gana protagonismo en las relaciones interiores a la periferia urbana y en las relaciones de la ciudad con la corona metropolitana.
 3. En todas las relaciones con la Almendra central, se mejora la posición del transporte colectivo frente al vehículo privado.

⁴³ “Para cuantificar la transferencia de viajes necesaria se ha realizado en primer lugar una evaluación de la movilidad en la situación actual (**escenario 2004**) y se ha extrapolado al año 2016 suponiendo para este ejercicio el mantenimiento de las tendencias actuales de crecimiento de viajes en cada modo. Sabemos que estas tendencias variaran, es mas creemos que deben radicalmente transformarse, y eso es lo que este ejercicio teórico pretende demostrar. Este escenario que deseamos imposible se ha denominado **escenario A.**”



información⁴⁴ y se estimaba la situación de la movilidad en Madrid en un día laborable tipo para el año 2004⁴⁵.

Las premisas de partida para los trabajos de conocimiento compartido eran por tanto: “la necesaria una reducción de viajes en modo privado, mediante su traspaso a modos alternativos (transporte público, pie, bicicleta...), la mayor ocupación de los vehículos (*car-pool*), la eliminación de la necesidad de estos viajes derivada de la aplicación de tecnologías en desarrollo (teletrabajo o tele-reparto) o planificación urbanística.”

⁴⁴ A partir de la evaluación de los veh. x km realizados en Madrid (Almendra + periferia), aforos de composición del tráfico, datos de viajes suministrados por operadores de transporte y el análisis de otras informaciones aportadas.

⁴⁵ Se realizan 11933000 desplazamientos/día. De ellos 8284000 son internos y 3649000 externos (suma de ambos sentidos). Equivale a la realización de 3364000 viajes- vehículo en modo privado que comportan 28,9 Millones de veh. x km cada día laborable en la red viaria de la ciudad (eliminando el tráfico de paso).

Proceso de Conocimiento Compartido y Bases de Conocimiento Compartido

Las reuniones de la Mesa se sucedieron con carácter mensual, teniendo por objeto las diferentes estrategias-tipo que constan en el cuadro adjunto.

Como se puede apreciar, se utilizó para todas las sesiones una “matriz de conocimiento” que incluía los siguientes contenidos:

- Catálogo de medidas tipo que están utilizando las principales ciudades europeas:
 - Descripción de las principales medidas.
 - Experiencias relevantes de aplicación.
 - Indicadores de seguimiento utilizados.
- La situación de la ciudad de Madrid:
 - Datos disponibles.

Inf. Cont. 1 Plan de trabajo [Modo de compatibilidad] - Microsoft Word uso no comercial

Inicio Insertar Diseño de página Referencias Correspondencia Revisar Vista

Tahoma 12 Fuente Párrafo Estilos

Enfasis Normal Subtítulo Cambiar estilos Edición

II. B. La Gobernanza de la movilidad (orientaciones para la continuidad de la Mesa como instrumento de gobernanza)

Sesión	Fecha	Temas	Contenidos Se presentara a la Mesa:	Propuesta de aportaciones Se solicita a los miembros:
10	18 Sept.	Mejorar la capacidad de organización colectiva: La gobernanza de la movilidad	Se analizará la experiencia de otras ciudades en: <ul style="list-style-type: none"> Procesos de definición y seguimiento de las políticas de movilidad (p.ej. planes directores, legislación, etc.). Marcos de concertación y cooperación interinstitucional necesarios (trabajo en red, gestión de conflictos). Sistemas de conocimiento y difusión de buenas prácticas (conocimiento). Acciones de sensibilización y comunicación (cultura ciudadana y movilidad). 	→ Reflexión para sobre una propuesta de Orientaciones organizativas y metodológicas para el desarrollo y continuidad de la Mesa de la Movilidad.

III. Elaboración del informe final

Sesión	Fecha	Temas	Contenidos Se presentara a la Mesa:	Propuesta de aportaciones Se solicita a los miembros:
11	16 Oct.	Propuesta Informe final	A Propuesta de medidas sobre las que la Mesa deberá profundizar. B. Orientaciones organizativas y metodológicas para el desarrollo y continuidad de la Mesa de la Movilidad.	→ Recoger aportaciones y consideraciones al mismo.
12	20 Nov.	Informe final y Presentación al Equipo de Gobierno		

Página: 6 de 17 Palabras: 3.054 Español (España, internacional)

Artículo AMBIENTA... Inf. Cont. 1 Plan de ... 2 Explorador de ... ES 8:26

- Compromisos adquiridos (Agenda 21/ Estrategia de Calidad del Aire).
- Identificación de la visión de los agentes.

En todo caso los trabajos siempre estuvieron presididos por la idea y el espíritu del “conocimiento compartido”.

En medio del proceso tuvieron lugar las elecciones locales y municipales del cuarto domingo de mayo del año 2007. Ello supuso una dificultad mayor, pero por eso mismo, en la medida en que se gestionó satisfactoriamente, el proceso resultó reforzado en su dinámica de cooperación y de visión a largo plazo.

Los resultados del primer año se concretaron en las reuniones del otoño de 2007. En las cuales se fijaron:

- A) La Propuesta de medidas sobre las que la Mesa debería profundizar.

- B) Las Orientaciones organizativas y metodológicas para el desarrollo y continuidad de la Mesa de la Movilidad.

El primer producto en realidad incluyó toda la información de partida para cada una de las sesiones (conforme a la matriz de conocimiento que vimos más arriba, en la que se recogía la propia visión de los agentes por anticipado, antes del diálogo), con los añadidos de comentarios y documentos aportados por los miembros a lo largo del año. A este documento se le denominó “Bases de Conocimiento Compartido de la Mesa de Movilidad de Madrid”. Y de las mismas se deriva la Agenda de temas que fueron analizados por la Mesa en los años siguientes.

El segundo resultado fue la definición de los medios en que la Mesa vendría a desarrollar tal análisis. En ese sentido se contempló la creación de los Talleres de Análisis y Deliberación

y del Informe sobre el Estado de la Movilidad, con el apoyo más difuso de una denominada Red de Conocimiento Compartido.

Los Talleres

¿En qué consistían estos Talleres? Veamos los términos exactos en que se plantearon.

“Los Talleres de Deliberación y Análisis” son un ámbito de reflexión y diálogo promovido por la Mesa de Movilidad de Madrid. Los Talleres se conciben como un instrumento para:

- **Reflexionar en torno a los motivos que justifican la necesidad y la oportunidad de una iniciativa o actuación** vinculada con la movilidad en la ciudad (en este caso el impulso de nuevas líneas de actuación en la política de aparcamiento de la ciudad de Madrid (o la revisión de las existentes).
- **Recoger las observaciones y opiniones** que, desde el conocimiento de la realidad, puedan ilustrar este análisis.
- **Identificar aquellos aspectos que son susceptibles de generar mayores resistencias** o que requerirán abrir nuevos espacios de trabajo para generar alternativas y soluciones razonables, técnicamente viables sobre ellos.

Es importante señalar que los Talleres de Deliberación y Análisis, en tanto que son un ámbito de participación, **no son el ámbito adecuado** para:

- **La formulación o la elaboración de un proyecto** (la formulación o definición de un programa o un proyecto es una tarea compleja que requiere rigor técnico y conceptual).
- **La aprobación del proyecto** (a través del proceso de participación se puede conseguir un importante nivel de aceptación y consenso en torno a los criterios que lo fundamen-

tan, pero en todo caso, la aprobación de un proyecto depende de la institución competente –en este caso el Ayuntamiento–).

- **La toma de decisiones** en relación a la actuación municipal.

Los criterios que se utilizan para proponer a los participantes del Taller se aprueban por el Pleno de la Mesa de Movilidad. En líneas generales son:

- Representantes de la mesa de movilidad que estén interesados en esta reflexión.
- Personas que puedan aportar el conocimiento de la realidad del sector/la política o iniciativa que centra los contenidos del Taller.
- En el Taller se puede valorar la oportunidad de realización de encuentros más específicos para obtener/profundizar en la información.

La Secretaría Técnica –la Fundación Movilidad– asume una doble función:

- La elaboración y presentación de los contenidos (recoger, sistematizar y sintetizar la información relevante para el proceso de análisis, y presentarlos en cada reunión).
- Facilitar el desarrollo del trabajo colectivo (la elaboración de las propuestas metodológicas y las dinámicas de trabajo que aseguren la eficacia del proceso de participación y reflexión)”.

La selección de temas para los Talleres se decidió, pues, en la Mesa. Pero vino en buena medida identificada en los análisis cualitativos de los anuales Informes sobre el Estado de Movilidad; así sucedió respecto a los talleres del año 2009 y 2010. En el caso de los Talleres anteriores, los celebrados en el 2008, su identificación vino del análisis cualitativo recogido en las “Bases de Conocimiento Compartido”, verdaderas conclusiones de los trabajos de la primera etapa o *fase 0* (2006-2007).

Los Talleres celebrados han tratado de:

- La carga y descarga en la ciudad de Madrid: Análisis de la situación y orientaciones de futuro.
- Análisis de la oportunidad y criterios para desarrollo del Modelo Madrid de bicicletas públicas.
- La política de aparcamiento: un instrumento clave para avanzar en la disuasión del uso del coche en la ciudad de Madrid. Orientaciones para la acción.
- Calidad del aire y movilidad urbana en Madrid: las Zonas de Bajas Emisiones en la ciudad de Madrid.
- Abrir paso al autobús: el rol del autobús urbano en la movilidad de Madrid.
- La movilidad laboral a las áreas de actividad económicas.

El conjunto de conclusiones de todos ellos, tanto las consideraciones previas como las propias orientaciones para la acción (a corto, medio y largo plazo) que se incluyen en dichas conclusiones, ofrecen un mapa de actuación sistémico, con el suficiente conocimiento y consenso como para considerarse una hoja de ruta común para abordar la movilidad de Madrid en los próximos diez años, sin perjuicio de los acentos y matices que pueden introducirse por sucesivos gestores, incluso sin perjuicio de las distintas corrientes políticas que pudieran ser hegemónicas en las Administraciones concernidas, empezando por la del propio Ayuntamiento.

Presentación del primer informe sobre el estado de movilidad (IEM)

A pesar de la intensa actividad de la Mesa (con una reunión al mes de media), se esperaron más de dos años para proceder a la primera comunicación pública oficial de sus trabajos, con ocasión de la presentación del 1.º Informe sobre el Estado de la Movilidad de la Ciudad

(2006-2008) generado desde la Mesa. Tuvo lugar el 23 de febrero del 2009.

Tal Informe se presentó con el título: "1.º Informe sobre el Estado de la Movilidad de la Ciudad de Madrid (2006-2008). Indicadores. Base de conocimiento compartido". Rúbrica que se ha mantenido en los Informes (IEM) posteriores.

"En concreto, el **Informe del Estado de la Movilidad** incorpora una doble aproximación en el análisis.

- En primer lugar, la sistematización y análisis de los indicadores disponibles que permiten caracterizar la situación actual y apuntar la evolución de los temas clave que afectan a la movilidad en la ciudad, que se presenta en el primer capítulo como 'Indicadores'⁴⁶.
- En el segundo capítulo, las valoraciones y reflexiones de los miembros de la Mesa sobre esta misma realidad, con el propósito de profundizar en el conocimiento de la situación e identificar retos y apuestas de futuro'⁴⁷.

Esta doble aproximación es coherente con los objetivos de aprendizaje, apoyo a la gestión municipal y facilitación de la gobernanza que orientan desde el inicio todos los trabajos de la Mesa de Movilidad de la Ciudad de Madrid.

En este informe (IEM) se trata de poner de manifiesto ese doble ejercicio en línea con la que identificábamos como primera coordenada del binomio conocimiento-gobernanza (pasar de los datos a la información y de esta al conocimiento) La primera aproximación se configura como un trabajo de gestión de información, introduciendo los datos de movilidad en un contexto de relevancias. Más

⁴⁶ En un ejercicio de pasar de los datos a la Información; en línea con la que identificábamos como primera coordenada del binomio conocimiento-gobernanza.

⁴⁷ Un ejercicio de pasar de la gestión de la información a la gestión del conocimiento. En línea con esa misma 1ª coordenada. La gestión activa de conocimiento en el proceso de mesa que estamos refiriendo tiene lugar a través de las sesiones de la Mesa, de los Talleres y de las numerosas reuniones y entrevistas particulares que tienen lugar con ocasión de aquella, estos y la elaboración del propio IEM.

allá de ello, la segunda aproximación trata de pasar de la gestión de la información a la gestión del conocimiento. La gestión activa de conocimiento en el proceso de Mesa que estamos refiriendo tiene lugar a través de las sesiones de la propia Mesa, de las sesiones de sus Talleres y de las numerosas reuniones y entrevistas particulares que tienen lugar con ocasión de aquella, estos y la elaboración del mismo IEM.

Como decimos, los datos de movilidad se introducen en un primer contexto de relevancias para generar información. Dicho contexto es el “marco de referencia” consensuado en el mismo proceso de Mesa y reconocido como paradigma del mismo en el propio Informe, a saber:

“La **Mesa de Movilidad** de Madrid, que inició su andadura a finales del año 2006, se constituyó con el propósito de avanzar en la transformación del sistema de movilidad de la ciudad con el fin de conseguir mejores niveles de competitividad, universalidad y seguridad, así como lograr menores niveles de contaminación ambiental.”

CONCLUSIÓN

La calidad de la respuesta a los desafíos de movilidad a los que se enfrenta Madrid va a estar determinada en buena medida por la capacidad de gestionar el conocimiento valioso, pero disperso, que se encuentra potencialmente en el tejido social y profesional de la ciudad y la región. La articulación de esas respuestas no exige tanto inversiones inabordables como esfuerzos de inteligencia por parte de todos los agentes implicados. El papel de las autoridades es de primera importancia, pero también lo es la responsabilidad del mundo económico y empresarial, de las organizaciones ciudadanas, de los agentes sociales y de los grupos políticos de la oposición. Será necesaria la concurrencia de todos ellos en la identificación, aceptación y aplicación de las medidas. No existen, ni van a existir soluciones simples; ni aún pagando. Ningún experto, ni sabio, nos va a facilitar las cosas. Ninguna tecnolo-

gía operará milagro alguno. La complejidad, la interrelación de la cuestión, no permite ir más allá de avances aproximados, desde razonables dosis de incertidumbre, pero avances basados en un ejercicio previo y suficiente de inteligencia y conocimiento compartido. No se trata ya de un prurito democrático, sino de una necesidad vital de orientarse y disponer de rumbo ante decisiones que no permiten esperas ni moratorias.

En ese sentido los años de aprendizaje colectivo que se han fraguado en torno a la Mesa de Movilidad alientan una cierta esperanza. Apreciamos en dicho proceso de aprendizaje una dosis suficiente de los atributos que se predicaban de la gestión del conocimiento requerida en nuestro tiempo para la gobernanza de los sistemas complejos. El número de agentes que han participado en unas u otras actividades (Mesa, Talleres, o actividades de la Red de Conocimiento Compartido) es tal, cuantitativa y cualitativamente, que se dispone de la suficiente *masa crítica* para declararse esperanzado ante el futuro. Las redes conectadas, impulsadas o revitalizadas con ocasión de estos años constituyen un capital social de gran potencial. La gestión relacional intensa desencadenada en este tiempo ha cuajado un “capital institucional” con suficiente capacidad para liderar, o co-liderar, los desafíos.

Puede apreciarse que todo lo anterior es contradictorio con unos lustros inmediatos de obras babilónicas en transporte privado y público. De esa paradoja se pueden extraer sustanciosas conclusiones. Querría insistir en una que apuntamos al inicio. Dichas obras se han decidido al margen del verdadero conocimiento y saber que concentra Madrid en movilidad y transporte, que es mucho. De la entrada en juego de este cabe esperar la redención y la optimización de gran parte de aquel *hardware*. La necesidad lleva a la virtud. Y el potencial, en ese sentido, de Madrid es prometedor. Siempre que se disponga de procedimientos y espacios para cultivar ese capital social. Entendemos que Madrid los tiene arraigados tras varios años de silencioso y constante trabajo de muchos. ❀