



Con frecuencia se plantea la cuestión de si el directivo «nace» o se «hace». No hay duda de que hay directivos natos, pero, ¿acaso no pueden frustrarse si no encuentran el ambiente adecuado? Por otra parte, ¿qué quiere decir «hacerse directivo»? ¿Se piensa en una fabricación industrial o más bien en un cultivo agrícola?

Nos parece que la formación del directivo requiere, como en la fruticultura, un cultivo que no se traduce en resultados a los seis meses, sino que sólo después de varios años se obtienen las cosechas. Por eso, no pretendemos que en poco más de dos años puedan presentarse éxitos notables, aunque existan alentadores indicios de abundante cosecha.

Ya hemos indicado en la fundamentación de los Seminarios la necesidad de que los funcionarios directivos posean la estructura mental adecuada que les permita razonar creativamente sobre bases profesionales seguras. Para los funcionarios directivos, la educación permanente debe incluir la investigación permanente.

Y esto nos recuerda el diagrama atribuido a M. B. Maynard⁵ sobre los elementos de gestión en forma de una rueda con dos piñones motores internos, la formación del personal y la innovación que corresponden a la enseñanza y a la investigación.

El lento proceso de cultivo de funcionarios directivos locales se efectúa principalmente en el propio lugar de trabajo, sobre la base de los conocimientos adquiridos en la Universidad y Escuela Nacional de Administración Local. Los Seminarios de Investigación representan, en nuestra opinión,

(5) BLANCO ILLESCAS, Francisco: *El control integrado de gestión*, Asociación para el Progreso de la Dirección, 1971, pág. 6.

una excelente oportunidad de maduración acelerada.

Y esta oportunidad, aunque sea especialmente provechosa para los más capacitados, es muy conveniente para quienes lo son menos, para los que no están habituados a la investigación y búsqueda de propuestas que resuelvan los siempre diferentes problemas de la vida local.

A los Seminarios de Investigación no se invita a nadie como espectador, sino como actor o protagonista de la investigación, por lo que debe prepararse para estar en razonables condiciones de discutir la Ponencia.

Con esta finalidad —que todavía no se ha conseguido con la amplitud deseada—, se remite a los asistentes remesas sucesivas de numerosos documentos del Seminario, a medida que los ponentes y comunicantes las envían. Se piensa que la distribución fraccionada de la documentación es más estimulante que si ésta se efectuase en forma global y masiva.

A pesar de la insatisfacción por el hecho de que los asistentes no siempre estudian suficientemente la problemática y propuesta de la Ponencia y las comunicaciones, se debe reconocer que el nivel de preparación ha ido subiendo notablemente durante el último año, y que, en todo caso, las participaciones han sido correctas y en ocasiones admirables. Se puede asegurar que las personas ajenas a la Administración Local que han participado como ponentes, presidentes y asistentes han quedado siempre impresionados de la categoría profesional y humana del funcionariado local.

A todos los que han colaborado en los Seminarios, y en especial a los ponentes, deseo, finalmente, expresar, junto con mi admiración por su competencia, el más sincero agradecimiento por su extraordinario esfuerzo y vocación. Además, en este quehacer han brotado afectos recíprocos que confortan y estimulan mutuamente.

Primer encuentro de las Islas del Mediterráneo Simposio sobre “Habitat y Paisaje”

Rodolfo García-Pablos

El Primer Encuentro de las Islas del Mediterráneo tuvo su iniciación oficial el día 15 de mayo en la ciudad de Palma de Mallorca, al ser inaugurada con la asistencia de los Ministros de Información y Turismo y de la Vivienda la Exposición de cerámica, arte popular y proyectos urbanísticos en el edificio de la Lonja.

Figuraron en dicha Exposición diversos proyec-

tos de varios países del Mediterráneo, entre los cuales cabe destacar el proyecto del hotel Dromedario, del arquitecto Higuera, que se ha de construir en la isla de Lanzarote (Canarias) y que se ha concebido como un área residencial en horizontal muy sugestiva y exuberante; la ordenación del Saler de Valencia, de Cano Lasso, y el proyecto de la Manga del Mar Menor, en Murcia, del arquitecto Bonet.

Dentro del programa fijado para este Primer Encuentro de las Islas del Mediterráneo, se celebró en Palma de Mallorca y en Ibiza un Simposio sobre «Habitat y Paisaje», en el que tomaron parte, especialmente invitados por los organizadores del Encuentro, un grupo de arquitectos, urbanistas, escritores, ecólogos, sociólogos, filósofos, catedráticos, expertos del sector turismo y representantes de la hostelería mallorquina.

El tema central estudiado fue el del ocio y el turismo, con especial aplicación al Mediterráneo.

Se presentaron las siguientes comunicaciones:

- «El consumo del tiempo libre: el tiempo como fuerza de producción», de Jean Baudrillard, de Francia.
- «El paisaje natural y artificial: necesidad de planificaciones territoriales y el "habitat" turístico y humano», de Bofill, Taller de Arquitectura.
- «Impacto del turismo en el paisaje de Mallorca», de Barceló Pons.
- «"Habitat" y paisaje», de Pasquale Mistretta, arquitecto de Italia.
- «La contaminación y polución: necesidad de potenciar la Naturaleza», de Antonio Lamela, arquitecto.
- «La arquitectura en la encrucijada del ocio: turismo mediterráneo», de Francisco de Saenz de Oiza, arquitecto.
- «Defensa del paisaje y del medio ambiente en el Mediterráneo», de Rodolfo García-Pablos, arquitecto.

Actuó de moderador el arquitecto Federico Correa y las sesiones fueron presididas por Carlos de Miguel, director de la Revista «Arquitectura», órgano del Colegio Oficial de Arquitectos de Madrid.

El Simposio ha sido de extraordinario interés y puede calificarse de verdadero encuentro entre especialistas pluriprofesionales que han presentado su trabajo y han señalado sus inquietudes ante los graves problemas que plantea el fenómeno turístico.

El empleo del tiempo libre, cada vez mayor; la movilidad de masas, la necesidad de conseguir un medio ambiente de contraste que rompa con la monotonía del tiempo de trabajo y la conservación del paisaje, han sido temas generales objeto de debate y de estudio.

En la vertiente técnica, la necesidad de realizar planificaciones sobre ordenación del territorio, en sus distintos niveles, la de evitar o impedir las conurbaciones masivas a lo largo de las costas de islas o de países continentales, así como la imperiosa necesidad de estudiar y proponer nuevas fórmulas arquitectónicas de asentamiento en las áreas turísticas, fueron examinadas, discutidas y analizadas por los participantes.

Los gravísimos problemas de la contaminación y polución que muy especialmente inciden sobre las islas están produciendo complicaciones de orden sanitario que pueden dar lugar a situaciones graves. En las playas de Mallorca y en la Costa del Sol no se puede uno bañar. Hay que hacerlo mar adentro (arquitecto Lamela).

El mar Mediterráneo, como mar cerrado y sin mareas, puede ser muy en breve receptáculo de desechos e inmundicias.

El hombre, en su actividad poco controlada, ha roto el equilibrio ecológico de la Naturaleza y la creación en cadena ante estos hechos puede ser nefasta en sus consecuencias futuras. En consecuencia, hay que buscar un remedio eficaz contra la contaminación y hay que señalar unos criterios y recomendaciones para que los Gobiernos lleven a cabo una política de freno a estos fenómenos inquietantes.

El hombre y la sociedad tienen que tomar conciencia de esta grave situación y debe colaborar para evitar que exista además una contaminación social.

El sociólogo Mario Gaviria dice: «Hay que establecer una sociología del *tiempo libre*. Se nota una ausencia de una teoría y de un análisis del problema.» La escena urbana gira hacia el automóvil, que hace esclavo al hombre. El turismo de los privilegiados se está transformando en un turismo de masas. La industria turística española es la segunda o la tercera del mundo.

Las gentes gastan su dinero ahorrado en el disfrute del tiempo libre y buscan otras áreas para *ser libres*.

Los arquitectos deben crear espacio de calidad. Las playas son espacios fundamentales. España debe conseguir que se alargue el otoño y se anticipe la primavera por medio de instalaciones turísticas bien proyectadas. La arquitectura turística se diferencia muy poco de la arquitectura urbana. Eso no puede ser.

La arquitectura, dice el arquitecto Saenz de Oiza, es, como el hombre, muy complicada. Si el ocio se fundamenta en la libertad, la arquitectura del ocio debe fundarse en la complejidad, tanto en el espacio como en el tiempo.

El reloj es una «máquina» que encadena las piezas que lo forman y tiene soluciones limitadas. La complejidad de la arquitectura no es la del reloj.

El factor temporal ha sido la causa de la forma y el tiempo construye el espacio arquitectónico.

El Mediterráneo es un ejemplo claro de un gran espacio que es integrador más que separador, como la vía de comunicación o la calle no separa, sino que une a las áreas colindantes y como la ventana no separa el interior del exterior, sino que integra ambos espacios.

El profesor Rubert de Ventós añade: «Va a ser difícil conservar la Naturaleza. La tecnología busca la creación de nuevos espacios artificiales, que permitan el disfrute de nuevas sensaciones...»



En España se «vende el sol con el carácter español», pero se ha pasado «el poder» a grandes promotores extranjeros o a importantes sociedades anónimas financieras. En Marruecos crean «oasis» porque tienen miedo al riesgo.

El profesor italiano Mistretta, catedrático de Urbanismo de la Universidad de Cagliari, en una intervención muy interesante, habla de la isla de Cerdeña.

Antes de entrar en el tema señala que la geografía humana, en su relación hombre-ambiente, ha demostrado que el «habitat» no es una acepción solamente de ciencia natural, sino que incluye la economía y la sociología en su concepto más amplio; es, en definitiva, como dice Max Sorre, la suma de relaciones funcionales que inciden sobre la forma de vivir del hombre en un espacio. Y añade: «Urbanísticamente el "habitat" es la exigencia de espacios y volúmenes que son consecuencia de modelos operativos y matemáticos.»

El paisaje es la suma de factores sensibles (forma, color, vegetación, valores históricos, etc.) que se manifiestan en un ente físico.

La isla de Cerdeña es el contrapunto de la de Mallorca. Es un territorio deprimido y el carácter es eminentemente rural y pastoril. Tiene poca relación con el continente. El «boom» turístico italiano es continental y se desarrolla principalmente en Roma, en zonas discontinuas del litoral mediterráneo y en el Adriático.

En la isla se han redactado Planes reguladores de los sectores de mayor actividad turística a fin de coordinar las iniciativas privadas, y de salvaguardar el paisaje. El nuevo «habitat» de la costa tiene que encontrar fórmulas arquitectónicas adecuadas que sirvan a la dinámica turística que se plantea.

El equipo «Bofill, Taller de Arquitectura», en su comunicación manifiesta muy claramente que se aparta de exposiciones profesoras previas, por su probada ineficacia, y que propone un coloquio informal y abierto sobre tres cuestiones: el paisaje natural o artificial, la necesidad de redactar Planes del territorio y, finalmente, el «habitat» turístico y el elemento humano.

En su comunicación, sin embargo, presenta una problemática de temas concretos sobre estos tres apartados, muy ordenada, que no fue discutida en el Simposio para ser, sin duda, consecuentes con su pensamiento inicial.

Hay que aclarar que este equipo, que dirige Ricardo Bofill, ha realizado obras de estimable valoración, como «el Castillo» de Sitges, la Manzanera de Calpe, y estudios muy importantes, como «La ciudad en el espacio».

En estos momentos tiene encargos en las nuevas ciudades —previstas en el Plan Director de París— de Cercoy, Trappes y Evry, para las cuales ha propuesto nuevas soluciones de «habitat» muy interesantes.

El licenciado en Filosofía y Letras Clotas, del Taller de Arquitectura, en su intervención dijo que faltan estudios serios sobre el sector turismo; mucho existe sobre la ciudad y nada o poco sobre el tema del ocio.

Las agrupaciones costeras son clasistas y satisfacen al pequeño burgués que necesita el cambio de ambiente para liberarse de la rutina. Pero en estas masas de edificaciones turísticas se presentan *graves problemas*. El turista sufre limitaciones, controles, igual que en su vida de trabajo, y la cultura que recibe en estos períodos de ocio es escasa o nula.

El turismo, señaló Ricardo Bofill, es una «materia prima», es un filón para convertirlo en una industria y hay que estudiar una teoría y detrás una planificación. Sería muy interesante realizar ciudades o conjuntos turísticos de tipo experimental. Hay que procurar o conseguir que las nuevas ciudades o conjuntos turísticos tengan un funcionamiento continuo, y hay que ensayar nuevos tipos. Los conjuntos turísticos deben resolver todos los complejos problemas de reagrupación urbana y no sólo los turísticos.

El Mediterráneo es ya hoy un gigantesco «camping» situado en una paisaje degradado.

En mis intervenciones a lo largo del Simposio recordé las reuniones que los países del Mediterráneo han celebrado por iniciativa de las Naciones Unidas a través de la Comisión Económica para Europa, que precisamente fueron iniciadas en Madrid en 1970 y que han proseguido en Roma en 1971, para ser continuadas en el presente año en Ankara (Turquía) y en el año 1973 en Atenas. En estas reuniones no estuvo ausente el sector turismo, aun cuando el objetivo de las mismas trató principalmente de estudiar y analizar los problemas de ordenación del territorio y del desarrollo urbano de todo este bloque de países que se encuentra en vías de desarrollo.

Propuse a los reunidos que para el próximo encuentro se citara también a los países ribereños del Mediterráneo, aun cuando no tuvieran islas en este mar, ya que los problemas del «habitat», del paisaje y las graves alteraciones que producen el fenómeno turístico, son muy semejantes en los territorios insulares y en las cintas o costas territoriales.

Respecto de las Islas Baleares, que con la Costa Brava y la Costa del Sol constituyen los tres sectores de mayor dinamismo en el desarrollo turístico, hay que reconocer que a pesar de haberse realizado estudios de planificación urbanística y de ordenación del territorio, no ha sido posible en la mayor parte de los casos contener la avalancha masiva de construcciones que han ocasionado daños irreparables al paisaje y al medio ambiente de las áreas invadidas.

Concretamente, en las Baleares existe un Plan provincial de ordenación ya redactado que se encuentra en fase de aprobación definitiva, pero las actuaciones numerosas a nivel de Plan parcial han

proliferado de tal forma en el último decenio que han condicionado el propio Plan territorial, ya que es lógico partir de una situación real para que la planificación y sus normas tengan una base firme.

En definitiva, el urbanista y los equipos técnicos que le acompañan, la mayor parte de las veces llegan tarde en sus actuaciones y esto limita sus posibilidades de eficacia.

Se planteó también el tema del rascacielismo, también llamado arquitectura vertical, y respecto a este problema mi punto de vista fue el de exponer que no pueden rechazarse de plano las edificaciones de altura si reúnen una serie de condiciones y si se emplean únicamente como soluciones singulares o de excepción. Las barreras continuas de edificaciones de altura, sobre todo si se disponen «pisando» las playas o si son construidas formando grupos o conjuntos sin la reserva de espacios verdes adecuados, constituyen, sin duda alguna, degradaciones en el paisaje que pueden ser irreparables.

En definitiva y como conclusión de mi ponencia expresé la máxima preocupación que se debe tener en la conservación del medio ambiente, defensa del paisaje, que solamente puede lograrse con una política de ordenación del territorio a través de adecuadas planificaciones urbanísticas.

La intervención del profesor Barceló presentó el fenómeno del impacto turístico en el paisaje de la isla de Mallorca.

El cambio que se ha producido no sólo afecta a las áreas del litoral de la isla, sino a los espacios del medio rural del interior, que comienza a tener fuerte demanda para los que desean disfrutar del ocio o del descanso en parajes vírgenes o de poca densidad de edificación.

El rápido incremento de la urbanización y el abuso de los volúmenes en los complejos turísticos, han producido una especulación en el valor del suelo de carácter impresionante.

La infraestructura de los servicios urbanos es muy deficitaria, y de otra parte el proceso de planificación, forzosamente lento, no ha podido evitar la aparición por todas partes de construcciones que han dañado a las bellezas naturales de la isla.

Todavía están sin aprobar el Plan Provincial de Baleares, el Plan de Revisión de la capital, Palma de Mallorca, y otros Planes generales de ordenación urbana.

Otro fenómeno inquietante es el incremento del parque automóvil de Baleares provincia, que ocupa el primer lugar en cuanto a índice de motorización del país.

El turismo ha afectado al sistema tradicional del sector primario, provocando una constante corriente migratoria de las áreas agrícolas al sector servicios. La demanda de suelo rústico para fines turísticos es constante, y se están produciendo alteraciones del paisaje.

Interesa señalar la aportación positiva que hizo el Presidente del Sindicato Provincial de Hostelería, señor De Juan, por su especial conocimiento

del tema y por su singular punto de vista del mismo.

No fue ni conveniente ni posible contestar a cuestiones concretas que pidió a los técnicos del Simposio. Deseaba saber cuál debiera ser la densidad óptima, la distancia mínima de las edificaciones de costa desde la playa y pidió asimismo una aprobación o denegación sobre los edificios de altura.

Se celebraron cinco sesiones de trabajo en el hotel Son Vida, de Palma de Mallorca; la sexta sesión, en el aeropuerto de Palma, y la séptima y última sesión, en el hotel Augusta, de Santa Eulalia, en la isla de Ibiza, en donde finalizaron las jornadas del Simposio con visitas a diferentes zonas turísticas de la isla.

El equipo de traductores funcionó a la perfección y fueron grabadas todas las intervenciones habidas y las discusiones y diálogos del Simposio.

El arquitecto Carlos de Miguel quedó encargado de enviar a los participantes el texto íntegro de sus intervenciones, a fin de que sean estudiadas y corregidas.

En resumen, el Simposio ha sido de gran interés y su éxito radica principalmente en la libertad de expresión y de exposición de todas y cada una de las intervenciones que a lo largo del mismo se hicieron por expertos pluriprofesionales, que contemplaron el fenómeno del tiempo libre en su relación con el fenómeno turístico.

La publicación que se prepare sobre el mismo ha de aportar, sin ningún género de dudas, una serie de ideas, reflexiones y directrices sobre los problemas del ocio, tanto en la producción del *tiempo* y el *espacio* como en el consumo de éstos.

En los aspectos tecnológicos relacionados con el tema, las intervenciones que tuvieron lugar sobre el «habitat» y sobre las fórmulas arquitectónicas del Mediterráneo pueden ser punto de partida de análisis posteriores, si bien deben ser objeto de una concienzuda preparación previa para que en las próximas reuniones esta problemática conduzca a una serie de conclusiones que puedan servir como recomendaciones a los Gobiernos de países del Mediterráneo para que traten de ponerlas en práctica.

El informante se atreve a sugerir que en virtud de su propuesta, sean invitados al Segundo Encuentro de las Islas del Mediterráneo no sólo los países que poseen islas en este mar, sino todos los que son ribereños del mismo.

La Secretaría Permanente de estos Encuentros, asesorada por un grupo de expertos pluriprofesionales, debe preparar el próximo Simposio adecuadamente procurando que asistan personalidades de muy reconocido prestigio que completen el cuadro de los que asistieron al primer Encuentro, y se sugiere asimismo la conveniencia de montar una exposición de trabajos sobre ordenación urbanística y de carácter turístico y una selección, asimismo, de obras arquitectónicas de los países participantes que puedan considerarse como de especial interés.

La preparación, selección de trabajos y el montaje de esta muestra deben ser realizados con la mayor meticulosidad.