



Universidad Central de Venezuela
Facultad de Arquitectura y Urbanismo
Escuela de Arquitectura Carlos Raúl Villanueva

ARQUITECTURA: PROFESIÓN Y DISCIPLINA

EJERCICIO PROFESIONAL, GESTIÓN Y ENSEÑANZA

Trabajo para optar al ascenso en el escalafón universitario a la categoría de Titular

Prof. Eugenia M. Villalobos González

Caracas, noviembre de 2023



Universidad Central de Venezuela
Facultad De Arquitectura y Urbanismo
Escuela de Arquitectura Carlos Raúl Villanueva
Trabajo para optar al ascenso en el escalafón universitario a la categoría de Titular

ARQUITECTURA: PROFESIÓN Y DISCIPLINA EJERCICIO PROFESIONAL, GESTIÓN Y ENSEÑANZA

Autor: Prof. Eugenia M. Villalobos González
Fecha: noviembre de 2023

Resumen

En este trabajo se presenta la Memoria que articula los cinco artículos arbitrados que también forman parte del trabajo de ascenso, el cual es un recorrido por tres temas fundamentales como lo son la práctica profesional de la arquitectura, su gestión y formación, vistos no solo en los términos prácticos de la arquitectura sino también desde la imperativa necesidad de generar conocimientos propios; es decir, responder a las necesidades de la sociedad en general y a las de la sociedad del conocimiento y de la propia profesión. Este recorrido nos lleva a través de la revisión de: (1) la práctica profesional de la arquitectura como arte social, donde la participación de los diversos interesados es fundamental para lograr un impacto positivo a través de cada proyecto realizado; (2) la gestión de la práctica de la arquitectura que con el manejo de sus dos tiempos busca garantizar el éxito y la sostenibilidad de una organización que presta servicios profesionales a través de proyectos; y (3) la formación para la práctica profesional de la arquitectura que debe integrar conocimientos técnicos, habilidades creativas y de gestión. Además, una vez revisados esos aspectos, se presenta una propuesta sobre una posible Especialización en Gestión de la práctica de la arquitectura para la EACRV-FAU-UCV.

Palabras clave: arquitecto, proyecto, interesados, arte o construcción social, práctica profesional de la arquitectura, gestión de la práctica de la arquitectura, formación para la práctica profesional de la arquitectura, EACRV-FAU-UCV.

*Como siempre... para ti papá...
porque lo que se hereda no se hurta...*

Nuevamente estoy ante esta hoja en blanco... y pienso que hay tanto por lo que agradecer.

Ha sido un recorrido que, aunque parece largo en años transcurridos siento que fue ayer cuando hace mas de 26 años inicié mi carrera docente, cargada de aciertos y errores, de muchas vivencias gratas y otras que no lo han sido tanto. Pero he aprendido tantas, pero tantas cosas que no terminaría de escribir estas líneas que quiero sean breves. Así que simplemente gracias a todos los que durante estos 26 años han estado allí: mis alumnos, mis colegas docentes, el personal administrativo y de servicio porque todos de una forma u otra movemos esa gran casa que vence la sombra que es nuestra querida UCV y su corazón azul la siempre radiante FAU.

Por supuesto a mi familia, siempre está presente, son mi gran apoyo. Andrés, mi esposo, que siempre apuesta a mí incluso en mis más alocadas ocurrencias. Mi mamá y mi papá que me formaron desde la mayor integridad, me enseñaron la tenacidad y a trabajar para lograr las metas; mi mamá siempre está a solo una llamada telefónica y mi papá desde el cielo en el corazón. Nando y Ari, compinches en las buenas y en las malas. Cami, Ori y Os siempre refrescándolo todo con su dulzura y alegría.

A Dios y a la Virgen por sus bendiciones.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁG.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 PRESENTACIÓN DE LOS ARTÍCULOS	3
1.1. La práctica profesional de la arquitectura como arte social	4
1.2. La gestión de la práctica de la arquitectura	7
1.3. La formación para la práctica profesional de la arquitectura	10
CAPÍTULO 2 MEMORIA	12
2.1. La práctica profesional de la arquitectura como arte social	14
2.2. La gestión de la práctica de la arquitectura	23
2.3. La formación para la práctica profesional de la arquitectura	37
2.4. Especialización en Gestión de la práctica de la arquitectura: una propuesta para la EACRV-FAU-UCV	46
REFLEXIONES FINALES	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
ANEXOS	62

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN	PÁG.
2-1 Reestructuración del rol del arquitecto a través de enfoques sociales y éticos y los tipos de conocimiento involucrados. Fuente: (Salama A., 2018, pág. 276), traducción propia, original en inglés.	20
2-2 Superposición de los Principios de la Gerencia de Proyectos y los Principios Generales de Gestión. Fuente: (Project Management Institute, 2021, pág. 22), traducción propia, original en inglés.	28
2-3 Definición de gestión arquitectónica. Fuente: (Emmitt, Demian y Alharbi, 2011, pág. 11), traducción propia, original en inglés	33
2-4 Matriz proyecto-organización/duro-blando. Fuente: elaboración propia	52

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA		PÁG.
1-1	Listado de los artículos. Fuente: elaboración propia	3
2-1	Cuadro comparativo de las habilidades, conocimientos y competencias mínimas del arquitecto. Fuente: elaboración propia a partir de las fuentes citadas.	19
2-2	Dominios de desempeño del PMI. Fuente: elaboración propia a partir de (Project Management Institute, 2021)	26
2-3	Áreas de atención en el contexto del proyecto. Fuente: elaboración propia a partir de (International Association of Project Managers (IAPM), 2013, pág. 13)	27
2-4	Elementos relevantes de la cultura organizacional: definiciones generales y su aplicación a la oficina de arquitectura. Fuente: elaboración propia a partir de (Stefanova Dimitrova y Lucas Marín, 2006, págs. 66-67) y (Villalobos G., 2018, págs. 176-177)	29
2-5	Etapas del desarrollo de un grupo o equipo de trabajo. Fuente, elaboración propia a partir de (Robbins y Judge, 2013, pág. 275)	31
2-6	Factores asociados a los equipos de alto rendimiento. Fuente: elaboración propia a partir de (Project Management Institute, 2021, pág. 22)	32
2-7	La gestión de proyectos creativos (interfaces proyecto-oficina). Fuente: elaboración propia a partir de (Emmitt S., 2014)	35
2-8	La gestión de organizaciones creativas (interfaces oficina-proyecto). Fuente: elaboración propia a partir de (Emmitt S., 2014)	36
2-9	Propuesta de estructura de créditos. Fuente: (Izaguirre Luna, 2021)	39
2-10	Síntesis de las misiones y funciones de la Educación Superior. Fuente: elaboración propia a partir de (Unesco, 1998, en la web 2019, págs. 100-102)	40

INTRODUCCIÓN

La arquitectura nació para satisfacer las necesidades humanas. Miles de años de realizaciones lo confirman. (Lizancos y Escudero, 2015, pág. 18)

Este trabajo presenta una revisión de lo que ha sido la línea de investigación que he seguido al menos durante estos últimos diez años sobre la arquitectura como profesión y la gestión, y que necesariamente tenía que cruzarse con una parte fundamental de mi razón de ser arquitecto: la docencia.

El título **“Arquitectura: profesión y disciplina. Ejercicio profesional, gestión y enseñanza”** se corresponde, en primer lugar, con la necesidad de ver la arquitectura desde el saber hacer (la profesión) y desde el saber (la disciplina), entendiendo que por una parte el deber del arquitecto es hacia la sociedad en términos generales y hacia el colectivo profesional, que puede cumplirlo cabalmente a través de una práctica ética y socialmente responsable; pero también algunos arquitectos tenemos deberes para con la sociedad del conocimiento, el cual podemos cumplir a través de la investigación y de la docencia. En segundo lugar, la forma más común de ejercicio profesional es la oficina de arquitectura, una organización orientada a proyectos, donde coexisten dos formas de gestión interrelacionadas: la del proyecto y la de la organización, y en la medida en que esto se comprenda, se internalice y nos preparemos para ello será mucho más probable el éxito profesional. Pero para lograrlo hay que contar con herramientas y conocimientos apropiados, por lo que hay que formar arquitectos capaces de abordar el ejercicio profesional social y gremialmente responsable y gestionado adecuadamente con miras en el largo plazo de la práctica y en la temporalidad del proyecto.

Este trabajo de ascenso en el escalafón universitario a la categoría de Titular, se corresponde con lo establecido en el artículo 89 del Reglamento del personal docente y de Investigación de la Universidad Central de Venezuela, el cual establece que una de las modalidades es la presentación de al menos cinco artículos arbitrados precedidos *“... de una Memoria que destaque e integre la línea de investigación, en la cual se enmarcan los artículos consignados”*

(Universidad Central de Venezuela, 2011, pág. 21). En este sentido, el documento se organiza con la siguiente estructura:

- **Capítulo 1. Presentación de los artículos:** se presentan cada uno de los artículos que fundamentan este trabajo. Está estructurado en tres partes, cada una de ellas con una breve introducción sobre los aspectos fundamentales tratados y; de cada artículo se presenta el resumen, las palabras clave y su aporte a la memoria. Las tres partes que lo conforman son: la práctica profesional de la arquitectura como arte social, la gestión de la práctica de la arquitectura y la formación para la práctica profesional de la arquitectura.
- **Capítulo 2. Memoria:** en él se presenta el hilo conductor a través del cual se desarrolla la línea de pensamiento que conecta los artículos presentados. Su visión es más bien prospectiva sobre el deber ser de la práctica profesional, su gestión y la formación profesional de ese arquitecto del futuro, por lo que se hace una revisión bibliográfica complementaria y reflexiva del estado del arte de estos importantes tópicos. Si bien en principio sigue la misma estructura del capítulo 1, se completa con una propuesta para la implementación de una especialización en Gestión de la práctica de la arquitectura para la EACRV-FAU-UCV, como posible línea de formación dentro de un sistema que integre el pre y el postgrado.
- **Reflexiones finales:** la arquitectura sigue siendo una profesión fascinante con muchas facetas sobre las que podemos investigar, aquí se presentan unas reflexiones de cierre de una memoria que me brindó la oportunidad de redescubrir y explorar una de esas facetas.
- **Referencias bibliográficas:** se registran las fuentes documentales consultadas que sustentan los argumentos y que permitieron profundizar en el tema.
- **Anexos:** se presentan los extensos cada uno de los artículos presentados en este trabajo y, el que está en proceso de publicación su carta de aceptación y el manuscrito.

CAPÍTULO 1 | PRESENTACIÓN DE LOS ARTÍCULOS

*¿Qué papel juegan las instituciones de educación superior para fomentar una arquitectura socialmente responsable y sustentable?
Juegan un papel muy importante para alcanzar estas metas ya que tienen la fuerza para mostrar a la población que se deben usar otras medidas al momento de construir y para lograr que los arquitectos se adapten a la sociedad, así como el coraje y la fortaleza para realizar investigación que apoye lo anterior. (Lo Giudice, 2018)*

En este capítulo se presentan los artículos que fundamentan esta memoria, con la finalidad de comprender el aporte de cada uno de ellos y el orden en que están presentados. Son cinco artículos que han sido publicados en revistas y eventos nacionales e internacionales, cada uno de ellos nos muestra aspectos que han sido poco estudiados sobre la arquitectura, como lo son la práctica profesional, su gestión y la formación del arquitecto. En esta memoria son presentados en tres bloques:

La práctica profesional de la arquitectura como arte social	La construcción social en la práctica de la arquitectura. Una revisión crítica
	El Proyecto de arquitectura y sus interesados
	El rol del arquitecto en la sociedad venezolana: presente y futuro
La gestión de la práctica de la arquitectura	La oficina de arquitectura y su cultura
La formación para la práctica profesional de la arquitectura	Potencialidad del plan de estudios vigente de la EACRV-FAU-UCV para la implementación de un sistema basado en dos ciclos (pregrado y postgrado)

Tabla 1-1: Listado de los artículos. Fuente: elaboración propia.

Los artículos de la primera parte se refieren al arquitecto que la sociedad actual requiere para responder a sus demandas presentes y futuras. El artículo de la segunda parte estudia la gestión de la arquitectura, entendida en sus dos tiempos (el de la organización como cultura y el del proyecto como esfuerzo temporal) los cuales justifican y fundamentan una posible línea de formación en gestión del ejercicio profesional. Indudablemente, el arquitecto para poder

asumir esos compromisos profesionales debe formarse, por lo cual en el artículo de la tercera parte se revisan los aspectos referentes a la enseñanza de la arquitectura en términos generales y específicamente el plan de estudios de la EACRV-FAU-UCV, donde se puede apreciar que existe la posibilidad de abrir líneas de formación para que los estudiantes puedan especializarse en áreas de su interés.

1.1. La práctica profesional de la arquitectura como arte social

Estos tres artículos nos presentan lo que ha sido el ejercicio profesional de la arquitectura a través del tiempo; la relación indivisible entre la arquitectura y el proyecto, donde este último debe ser comprendido como el fortalecimiento de la relación entre la profesión y la sociedad a la que se debe; y por último los retos que tiene el ejercicio profesional de cara al futuro, en términos generales y especialmente en nuestro país.

1.1.1. La construcción social en la práctica de la arquitectura. Una revisión crítica

Villalobos-González, E. M. (abril de 2020). La construcción social en la práctica de la arquitectura. Una revisión crítica. Contexto, 14(20), 99-113. (Ver Anexo 1)

Obtenido de DOI: <https://doi.org/10.29105/contexto14.20-8Resumen>

La arquitectura ha sido muy estudiada desde los estilos arquitectónicos, los arquitectos con sus obras representativas, y el dilema de su vinculación con el arte y la ciencia, pero poco desde el ejercicio profesional. Por ello, se presentan los resultados de una investigación documental sobre la práctica de arquitectura y su compromiso con la sociedad, a través de la revisión de: (1) el binomio arquitectura-proyecto, (2) la evolución de la profesión en el tiempo (3) los retos contemporáneos de la profesión de cara a la sociedad (4) la construcción social como práctica inclusiva de los diversos interesados. La arquitectura procura espacios para personas y comunidades que, dada la complejidad de las edificaciones, también se construye con personas que se agrupan para lograr un objetivo común, la edificación. Existen muchas críticas que señalan la arquitectura como una profesión elitista y formalista, entonces el reto del arquitecto contemporáneo está vinculado a asumir su rol social como facilitador de la construcción del proyecto a través de la participación activa y comprometida de los interesados; esta es la construcción social del proyecto que reconoce el papel de cada uno de los actores con sus contribuciones y limitaciones.

Palabras clave: construcción social; interesados; arquitecto; práctica de la arquitectura; proyecto

Aporte a esta memoria

Este artículo ofrece un recorrido por el desarrollo de la práctica de la arquitectura y la consecuente evolución de la relación arquitecto-cliente desde la relación basada en mecenazgo, pasando por el arquitecto moderno heroico proveedor, hasta llegar al arquitecto

contemporáneo con compromiso social que facilita la construcción del hábitat con la participación de los diversos interesados, elemento fundamental para la más demandante sociedad actual. También se revisan diversos planteamientos de organismos internacionales, agrupaciones y arquitectos sobre el rol actual del ejercicio de la arquitectura en el entendido de que es un arte social, que reconoce la dimensión social del proyecto, la cultura del lugar y la vida diaria, lo que convierte al arquitecto en un mediador o facilitador de la construcción social del proyecto, que asume que la arquitectura es hecha por personas para personas, por lo cual sus procesos conllevan a concertar los diversos puntos de vista de los interesados, donde cada uno de ellos es parte fundamental del proyecto con sus diferentes grados de responsabilidad y afectación.

Para el manejo de este importante aspecto del proyecto, el arquitecto también debe manejar habilidades y herramientas para el manejo de esa dimensión social, ser un líder que no solo sabe diseñar, sino que conoce los aspectos técnicos y legales vinculados al proyecto y a la construcción, así como la comprensión de las particularidades socioculturales, político-económicas y físicoambientales a las que necesariamente debe responder la edificación.

1.1.2. El Proyecto de arquitectura y sus interesados: la participación como clave

Villalobos-González, E. (2020). El Proyecto de arquitectura y sus interesados: la participación como clave. Módulo Arquitectura CUC, 25, 9-32. (Ver Anexo 2)

Obtenido de <https://doi.org/10.17981/mod.arq.cuc.25.1.2020.01>

Resumen

El arquitecto desarrolla proyectos de edificaciones en las que las personas puedan desenvolverse en condiciones apropiadas. Parte de los requerimientos de los interesados, a los que hay que darles sentido para resolver el problema de la manera más apropiada, con los recursos disponibles y con un equipo multidisciplinario. Se presentan resultados parciales de un estudio exploratorio sobre la oficina de arquitectura, en este artículo los referidos al proyecto y sus interesados. Se abordó desde un enfoque cualitativo con diseño fenomenológico cuyos participantes clave son los arquitectos, dentro de su contexto social profesional (la oficina de arquitectura). La investigación nos aproximó a: (1) la comprensión del proyecto, su prosecución y éxito, así como el importante rol de sus interesados, quienes participan cada uno desde su cosmovisión; (2) una prospección del proyecto de arquitectura como construcción social que nos aproxime a un ambiente construido sostenible para el desarrollo de la actividad humana.

Palabras clave: Construcción social; gerencia de proyectos; interesados; participación; práctica de la arquitectura; proyecto de arquitectura.

Aporte a esta memoria

En este artículo se trata lo referente al vínculo prácticamente irrompible entre arquitectura y proyecto, este último es la manera de resolver problemas complejos, que involucran muchos intereses y responsabilidades, así como distintas visiones. El rol fundamental del arquitecto va más allá del diseño, es el coordinador y facilitador de los procesos del proyecto, donde todos y cada uno de los interesados juega un rol fundamental. Por ello, el arquitecto debe fomentar la participación en busca del consenso, logrando así un mayor compromiso para con el proyecto y su resultado. Para ello, necesita tener presente 4 elementos fundamentales:

- la sensibilidad social para fomentar la participación y lograr la construcción social del proyecto;
- una visión del ejercicio profesional que trascienda la parcela, comprometido con el desarrollo sostenible para comprender y hacer comprender a los interesados esa afectación recíproca entre edificación y contexto;
- el compromiso con la arquitectura como profesión y como disciplina para recuperar el liderazgo que ha perdido; y
- la visión global de la edificación con sus implicaciones, por lo que ha de conocer otras disciplinas involucradas en el proyecto, así como herramientas y técnicas para la gestión de proyectos y de sus interesados.

1.1.3. El rol del arquitecto en la sociedad venezolana: presente y futuro

Villalobos González, E. (2020). El rol del arquitecto en la sociedad venezolana: presente y futuro. Trienal de Investigación FAU UCV 2020 (págs. TPA-08). Caracas: Ediciones FAU UCV. (Ver Anexo 3)

Obtenido de <http://saber.ucv.ve/handle/10872/21653>

Resumen

El arquitecto busca resolver problemas de la vida cotidiana a través del desarrollo de proyectos de edificaciones; su misión está ligada a la vida, se debe a la sociedad que le otorga la licencia para ejercer la profesión y debe actuar en consecuencia. En esas edificaciones las personas deben poder desenvolverse en condiciones apropiadas; por lo tanto deberían ser funcionales, seguras, confortables, atractivas a los sentidos, amigables con su contexto y, para lograrlo el arquitecto parte de intereses y aspiraciones de los *stakeholders*, les da sentido y busca resolver el problema de la manera más apropiada, con los recursos disponibles y de forma coordinada con un equipo multidisciplinario; es decir, el arquitecto construye para la gente y con la gente. Se presentan resultados parciales de un estudio exploratorio sobre la oficina de arquitectura, en este artículo los referidos al rol presente y futuro del arquitecto en nuestra sociedad y su

actuación como facilitador de la participación de los interesados (con sus aspiraciones, contribuciones y limitaciones). Fue abordado desde un enfoque cualitativo utilizando un diseño fenomenológico que parte de las perspectivas de los arquitectos como participantes clave dentro de su contexto social profesional (la oficina de arquitectura). Se realizaron entrevistas semiestructuradas a profundidad, cuya información fue analizada identificando, interpretando y agrupando segmentos en categorías las cuales se integraron en temas relevantes según el problema planteado. Esto nos aproximó a: (1) la comprensión del arquitecto como profesional con sus cualidades y retos futuros, reconociendo su importancia como individuo que actúa en un contexto social; (2) una prospección desde la arquitectura como construcción social y desde el rol profesional del arquitecto como catalizador de la participación en el proyecto, cuyo fin es una aproximación ética y social para lograr un ambiente construido sostenible para el desarrollo de la actividad humana.

Palabras clave: Teoría y proyectación arquitectónica; arquitecto, práctica profesional de la arquitectura, construcción social, proyecto, interesados (*stakeholders*).

Aporte a esta memoria

Este artículo nos aproxima al ejercicio de la profesión en nuestro país. Una profesión que la sociedad, e incluso me atrevería a decir que entre arquitectos y vinculados al medio, se sigue viendo como prescindible y elitista; aunque, muy por el contrario, es una profesión que mucho podría aportar a la reconstrucción y desarrollo de Venezuela, si entendemos que el reto contemporáneo de cualquier profesión es servir a la sociedad que la licencia para el ejercicio profesional. En este sentido, el artículo recoge lo que oficinas de arquitectura y sus arquitectos entienden que son cualidades que debe tener el arquitecto y los retos futuros de la profesión en nuestro país. A partir de allí se presenta lo que es la arquitectura como arte social que busca mejores condiciones de vida a través del desarrollo de asentamientos humanos sostenibles y abre las posibilidades de ejercicio a áreas no tradicionales que podrían vincularse con los sectores menos favorecidos de la sociedad.

En busca de la recuperación del liderazgo de la profesión, también es importante concientizar a la sociedad sobre el rol que puede jugar el arquitecto en la sociedad, lo que desde la arquitectura se puede hacer para construir un mejor hábitat y transmitirles esa relación indisoluble entre contexto y parcela. Para esto nada mejor que hacerlo desde el mismo proyecto a través de la participación de los interesados.

1.2. La gestión de la práctica de la arquitectura

El artículo nos presenta la gestión de las oficinas de arquitectura como organizaciones que requieren de mucha flexibilidad para adecuar su estructura y funcionamiento a los proyectos

que puedan tener en un determinado tiempo y que además que ellos requieren ser gestionados como tales; es decir, la gestión de estas organizaciones implica dos tiempos: el corto plazo del proyecto y el largo plazo de la oficina como cultura. Esto requiere de una visión global del problema de la gestión, en términos de hacer perfectible a la oficina de arquitectura en su función como puente de la profesión con la sociedad y en su adecuación a las diferentes realidades en las que podría estar inmersa a lo largo de su vida.

1.2.1. La oficina de arquitectura y su cultura

Villalobos-González, E. M. (enero-julio de 2020). La oficina de arquitectura y su cultura. (F. d. Postgrado en Gestión de Investigación y Desarrollo, Ed.) Gestión I+D, 5(2), 268-304. (Ver Anexo 4)

Obtenido de http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_GID/article/view/19242

Resumen

La oficina de arquitectura es una agrupación de arquitectos y en ocasiones otros profesionales y técnicos que tiene 2 funciones: (1) ser una plataforma socializadora del ejercicio individual; (2) posicionar la práctica profesional ante la sociedad. Como cualquier organización es una cultura (estudiada como metáfora raíz) que posee significados que la caracterizan y le dan sentido como organización y a las acciones de sus miembros en ella. Está orientada a proyectos, por lo que opera en 2 tiempos, el de la organización a largo plazo y el del proyecto que es temporal, y son estos últimos los que construyen su trayectoria conectándola con la sociedad. Se presentan los resultados de un estudio exploratorio sobre la cultura organizacional de la oficina de arquitectura abordado desde un enfoque cualitativo a partir del significado que tiene para sus miembros; se utiliza un diseño fenomenológico enfocado en las perspectivas de los arquitectos (participantes clave) desde la oficina (objeto de estudio) como contexto social. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a profundidad, cuya información fue analizada identificando segmentos, que fueron interpretados y agrupados en categorías las cuales se integraron en temas relevantes de acuerdo al problema planteado. Esto nos aproximó a: (1) la comprensión de la oficina de arquitectura como cultura, la forma en que operan y realizan sus proyectos; (2) una prospección desde la arquitectura como arte social, que construye con la gente y para la gente, con una aproximación ética y social para lograr un ambiente construido sostenible para el desarrollo de la actividad humana.

Palabras clave: Oficina de arquitectura; cultura organizacional; ejercicio de la arquitectura; arquitecto; proyecto; significados

Aporte a esta memoria

En este artículo se revisa lo referente a la organización como cultura, en el entendido de que las personas se agrupan para poder lograr objetivos que no podrían alcanzar individualmente. Esta asociación no es casual, sino que hay significados compartidos en mayor o menor medida

por sus miembros, los cuales tienen dos misiones fundamentales: lograr la integración interna y adecuarse al contexto, esto último relacionado con el servicio que le presta a la sociedad.

Concretamente en el caso de la oficina de arquitectura, no solo es una agrupación de arquitectos y otros profesionales y técnicos para lograr objetivos comunes, sino que es una plataforma socializadora para conectar a sus miembros con la sociedad. Como organización espera sostenerse y crecer con el tiempo y su trabajo está orientado a los proyectos, los cuales son únicos y acotados en el tiempo. Es decir, en su gestión se dan dos procesos que deben ser perfectamente articulados, el de la oficina como organización y el de la gerencia de cada uno de sus proyectos.

En este sentido, para hacer perfectible la oficina de arquitectura, es necesario la comprensión de lo organizacional y su dinámica, donde el proyecto es entendido en un sentido más amplio que trasciende al diseño, porque cada proyecto responde a una realidad con múltiples variables contextuales (socioculturales, políticas, ambientales, económicas, legales, etc.) que deben ser identificadas para poder dar una respuesta apropiada, involucrando en su construcción a los interesados en el proceso de toma de decisiones. También es importante tener siempre presente que la oficina es una cultura con significados¹ que le dan cierta identidad, y a los cuales también tiene que responder cada proyecto. Por último, pero no menos importante, es que también hay una responsabilidad para con nuestro gremio: el hacer visible, de la mejor manera, el aporte que desde la arquitectura podemos hacer a la sociedad.

Esto no es fortuito, sino que requiere de ciertas herramientas y destrezas que se adquieren a través del aprendizaje continuo, el cual se da desde el propio quehacer diario, pero también a través de estudios formales para actualizarlos y perfeccionarlos.

¹ Significado:

“m. Ling. concepto (|| representación mental)” (RAE).

“**adj. 1** Que es conocido, importante o reputado en algún ámbito (...).

2n. m. Idea o concepto que representan o evocan los elementos lingüísticos, como las palabras, expresiones o textos (...)

SINÓNIMO: sentido, significación.

3 Valor que evoca cualquier signo o fenómeno interpretable (...) **SINÓNIMO:** significación.

4 ling Elemento que, junto con el significante, forma el signo lingüístico y que constituye su representación mental”. (Vox, Larousse Editorial)

1.3. La formación para la práctica profesional de la arquitectura

La enseñanza de la arquitectura es para la práctica profesional, por lo cual, si esa práctica tiene que estar en constante cambio para adecuarse a los requerimientos de la sociedad, su formación también tiene que hacerlo. En esta parte se presenta un artículo donde se analiza plan de estudios 1994 (vigente) de la EACRV-FAU-UCV para determinar las posibilidades de implementación de un sistema basado en dos ciclos de 4 +1 ½ años que integre el pregrado y postgrado (especialización).

1.3.1. Potencialidad del plan de estudios vigente de la EACRV-FAU-UCV para la implementación de un sistema basado en dos ciclos (pregrado y postgrado)

Este artículo fue presentado a la Revista Tecnología y Construcción de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central de Venezuela (UCV) y aceptado para su publicación, se presenta el manuscrito y la carta de aceptación (Ver Anexo 5)

Resumen

Los arquitectos como profesionales responden a los requerimientos de la sociedad en su propio contexto y necesitan ser formados en consecuencia. Ahora bien, como estamos ante un mundo en constante proceso de cambio esta formación tiene que poder adecuarse a ellos rápidamente y allí el plan de estudios juega un papel preponderante como documento que marca la ruta de formación para todos los involucrados (estudiantes, profesores y autoridades). Esta breve disertación a partir de una matriz FODA como herramienta de evaluación, pretende determinar las potencialidades para la implementación de un sistema basado en dos ciclos que integre el pregrado y el postgrado, con la finalidad de adecuarnos a las nuevas realidades que en términos de formación demanda la reducción de las carreras a 4 años, pero dando fluidez a la formación continua a través de los estudios de cuarto nivel con mayor integración del pre y postgrado.

Palabras clave: formación del arquitecto, práctica profesional del arquitecto, estudios de arquitectura, matriz FODA/DAFO, plan de estudios EACRV-FAU-UCV.

Aporte a esta memoria

Este artículo nos presenta, primero, una revisión documental, que fundamenta el análisis posterior sobre: los retos contemporáneos de la práctica profesional de los futuros arquitectos, conceptos básicos sobre un plan de estudios y la matriz FODA/DAFO como herramienta de análisis. Luego presenta el análisis preliminar del plan de estudios de la EACRV para definir sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, a partir de lo cual se proponen algunas posibles estrategias para aprovechar las potencialidades del plan de estudios para implementar un sistema de formación en dos ciclos.

Esto último en virtud de las tendencias actuales que apuntan a la duración de las carreras profesionales, pero vinculándolas directamente con la formación de cuarto nivel a través de alguna especialización; esto abre importantes posibilidades para perfilar diversas líneas de formación que respondan a las necesidades actuales de nuestro país y del mundo.

La matriz FODA/DAFO nos presenta las fortalezas, debilidades del plan de Estudios de la EACRV-FAU-UCV, así como las oportunidades y amenazas del contexto de cara a la implementación de un sistema de 4 +1 ½ años que permita a los estudiantes no solo obtener el título de arquitecto sino también una especialización en algún área de su interés. Si bien esta revisión es de carácter muy preliminar y pretende más bien ser una invitación a la revisión del plan de estudios con la participación de los diferentes miembros de la comunidad académica, pudimos verificar que el plan, así como la FAU tienen grandes potencialidades para ofrecer a la sociedad arquitectos que puedan romper efectivamente el paradigma heroico y convertirse en un facilitador de los procesos del proyecto, atendiendo muchas posibilidades de formación a partir de las especializaciones que puedan surgir.

El plan de estudios tiene ciertos elementos que no se han implementado institucionalmente y que son parte vital de la necesaria evolución de los estudios de arquitectura y que, además serían fundamentales para estructurar las posibles especializaciones, pero no vistas de forma aislada, sino con ciertos ejes transversales que permitan optimizar los recursos y garantizar que los egresados tengan conciencia de su rol social, de la importancia de una arquitectura sostenible y con capacidad para la investigación.

Finalmente, las posibles estrategias se centran en tres aspectos:

- Generar los perfiles profesionales que caracterizarían a los arquitectos que se formen.
- Formular posibles líneas de formación entendidas en lo global, aprovechando el camino adelantado por la FAU en su oferta de estudios de cuarto nivel,
- Fortalecer la investigación como fuente de conocimientos innovadores para la docencia y para generar conocimientos propios sobre la arquitectura como profesión, su gestión y su enseñanza.

CAPÍTULO 2 | MEMORIA

Mi obsesión por esta cuestión del diálogo viene al comprobar que la práctica de la arquitectura se ha vuelto una actividad tremendamente compleja en la que intervienen muchos agentes, muchas limitaciones, muchas normas, muchas personas, muchos conocimientos que son imposibles de retener por uno mismo. Por eso hay que abrir la mesa de juego a todas estas personas (Herreros, 2014)

La elaboración de esta memoria me lleva de vuelta a un camino recorrido que incluso surge de las inquietudes que tenía ya desde que era estudiante de arquitectura. En aquel momento me parecía fundamental la formación en gerencia de proyectos como paso siguiente a ser arquitecto. En mis estudios en gerencia de la UCAB pude entrar en ese mundo de la gestión desde la perspectiva del reconocido *Project Management Institute (PMI)* el cual, a través de "*A guide to the project management body of knowledge*", sus extensiones y estándares maneja un cuerpo de conocimientos que se actualizan periódicamente, incorporando no solo elementos referentes a la gerencia de proyectos, sino también aspectos que tienen que ver con lo organizacional a través de la gerencia de programas y portafolios.

En este sentido, la evolución de mi carrera académica en la UCV permitió desarrollar una línea que, en mis estudios doctorales, fusionó la arquitectura con la gerencia, abordando no solo el tema del proyecto sino el de la oficina de arquitectura como organización. Posteriormente, en la revisión de la tesis doctoral de cara a su difusión a través de artículos, se produjo una necesaria deconstrucción muy reflexiva por demás, que permitió comprender la arquitectura como profesión, sobre todo en términos de su futuro.

Es así como con una visión mucho más amplia de la gestión que necesariamente debe entender que cuando se habla sobre el binomio gerencia-arquitectura hay dos tiempos: el proyecto y el de la organización. Cada uno de ellos con requerimientos diferentes pero complementarios, que deben estar presentes en una práctica profesional coherente, madura y en constante evolución, donde en cada proyecto se ve reflejada la trayectoria profesional, donde a su vez,

la organización aprende de cada proyecto realizado, generándose un ir y venir que deviene en un círculo virtuoso de crecimiento profesional.

Pero como no podría ser de otra manera, pensar prospectivamente hizo que mi lado docente me pidiera que esa visión sobre el ejercicio profesional se revirtiera en ella, y por eso se hace una revisión de la formación para la práctica profesional en términos generales y del plan de estudios de la Escuela de Arquitectura Carlos Raúl Villanueva, en el entendido de la necesaria evolución de la enseñanza de cualquier profesión para adecuarse a los requerimientos de la sociedad y también de la creciente tendencia a disminuir la duración de los estudios a 4 años, pero con el compromiso institucional de brindar líneas de formación continua a través de diversas especializaciones.

No podemos dejar de mencionar el punto de vista metodológico que me ha acompañado en este trayecto y que me ha permitido comprender que no solo es importante estudiar el qué se hace, sino el cómo y el por qué a través del paradigma cualitativo *"... cuyo interés central es el significado dado por los sujetos participantes a las acciones y sucesos que constituyen la trama de su vida cotidiana"* (Rusque, 1999, pág. 87), donde prevalecen justamente las personas con su cosmovisión, permitiendo indagar distintos tópicos, desde la perspectiva de los significados que tienen para los actores participantes, usando un diseño fenomenológico que busca *"... la significación de la acción social, permite la aparición del fenómeno tanto como la explicación del significado, dejando de lado la oposición entre el objeto percibido y la conciencia que percibe"* (pág. 46). Esto ha ido acompañado de revisiones bibliográficas profundas que han sido el basamento fundamental para conocer el estado del arte y para dar soporte a las propuestas que puedan haber surgido en las investigaciones.

En el ejercicio de construir esta memoria a partir de los artículos, y procurando que pudiera constituirse en un documento totalmente independiente y comprensible, primero tuvimos que hacer un repaso, profundizar e incorporar algunas referentes teóricos y conceptuales. Posteriormente, surgió de las distintas inquietudes y el proceso reflexivo un planteamiento para una posible especialización en gestión de la práctica de la arquitectura, para la EACRV-FAU-UCV, en el marco de una potencial implementación de un sistema basado en dos ciclos que integren el pre y postgrado.

La revisión documental trata sobre la práctica profesional entendida como arte o construcción social, los retos que debe asumir y el perfil que necesariamente debe tener el arquitecto contemporáneo para cumplir su rol ante la sociedad, entendiendo la participación de los interesados como un elemento fundamental. Otro aspecto importante es que si bien la práctica profesional es una sola, se desarrolla a través de diversos proyectos, los cuales son complejos y no pueden hacerse en solitario, por lo que los arquitectos se agrupan en oficinas de arquitectura, que son organizaciones orientadas a proyectos, las cuales deben ser gestionadas de la mejor manera posible, comprendiendo que hay dos formas de gestión diferentes pero complementarias, la del proyecto como un esfuerzo temporal y la de la organización en su largo plazo. Por supuesto, ese arquitecto debe ser formado en consecuencia y de allí la necesidad de estudiar la enseñanza de la arquitectura y las posibilidades que ella puede ofrecer.

En Venezuela, la enseñanza profesional se da a nivel de pregrado, donde una vez cumplidos todos los requerimientos del plan de estudios se obtiene el título correspondiente, en nuestro caso de Arquitecto. Posteriormente, las casas de estudio ofrecen alternativas para la actualización y mejoramiento profesional algunos conducentes a grado académico (especializaciones, maestrías y doctorados) y otros no conducentes a grado académico como diplomados, cursos de extensión, postdoctorados, etc.

En este mismo sentido, y a partir de la creciente tendencia a la reducción de las carreras a 4 años, pero con miras a crear una continuidad con los estudios de cuarto nivel, es que se presentan los lineamientos de una propuesta para una posible especialización en gestión de la práctica de la arquitectura, para la EACRV-FAU-UCV, cuyo fin es la formación para los dos tiempos del ejercicio profesional, el del proyecto y el de la organización.

2.1. La práctica profesional de la arquitectura como arte social

El camino que podría reconciliarse con la humildad inherente al diseño se practica hoy en día en una asombrosa y maravillosa diversidad de formas. Estas formas están atentas al contexto [...] a los materiales, con los que experimentan y que no desperdician [...] a los usuarios, sabiendo cómo obtener, de hecho, su aporte y participación. Sus edificios son conscientes del costo y la función. Estas formas extremadamente diversas de arquitectura también viven en un mundo global, pero es diferente del mundo global de los diseñadores estrella. (Larson, 2015, pág. 83)

Los arquitectos se deben a la sociedad que los licencia para su ejercicio profesional, "*... tienen el deber primordial de cuidar a las comunidades a las que sirven. Este deber prevalece sobre sus intereses personales y los intereses de sus clientes*" (UIA, 2014, pág. 2); esa sociedad está constantemente en un proceso de evolución y cambios, por lo que la profesión también debe adecuarse y evolucionar para mantener o recuperar su posicionamiento ante ella. En ese sentido, hay que comprender que cada proyecto realizado, por más pequeño o grande que sea afecta a sus usuarios, a la comunidad y a la sociedad en general.

Para Rafael Moneo (arquitecto español) "*lo que está claro es que un buen edificio es el que te obliga a mirarlo dos veces y además está acorde con el entorno*" (Moneo, 2017); en otras palabras, la edificación trasciende los linderos de la parcela y se crea entre ella y su contexto una relación donde este le establece ciertas condicionantes para el proyecto y la edificación resultante afectará a ese entorno. Por ello, hay que manejar las variables físicas, ambientales, sociales, políticas, económicas y legales de ese contexto, pero sobre hay que trabajar para la gente, para personas que tienen un problema que necesita una solución hoy pero que debe mirar al futuro, porque la vida útil de la edificación resultante será larga y también porque debemos garantizar las posibilidades a las próximas generaciones de solucionar sus problemas.

Esto coincide con lo que plantea Sadri, para él hay que "*... redefinir la arquitectura no como una profesión cerrada y elitista que siempre ha estado al servicio del poder, sino como un campo abierto, ético, receptivo, humanitario e incluso no antropocéntrico de conocimientos y habilidades*" (Sadri, 2018, pág. vi). La arquitectura como arte social implica proyectar para las personas, hacer edificaciones donde puedan desarrollar su quehacer diario y que, a su vez, impacten positivamente en el entorno para lograr asentamientos humanos sostenibles.

Hay que tener siempre presente que estamos trabajando en la solución de un problema humano para el cual necesitamos la participación y el compromiso de los interesados, cada uno con diferentes necesidades, expectativas, responsabilidades y herramientas para el manejo del proyecto. Estos interesados al menos incluyen clientes y usuarios, arquitectos y consultores, constructores y proveedores, vecinos, entes financieros y órganos gubernamentales reguladores. Hay que reconocer que los procesos participativos pueden parecer riesgosos, pero no por ello deben manejarse como tretas, "*... sino a través de la apertura y la negociación de procesos de diseño informados y transformados por los deseos futuros de los habitantes. Este enfoque reconoce que los edificios nunca están terminados*" (Lorne, 2016, págs. 8-9).

La participación debe ser entendida como un proceso de intercambio de ideas donde, a través de la negociación se pueda llegar a la mejor solución posible; si además se hace sinceramente y con amplitud de mente se da un intercambio de saberes que trascenderán el proyecto. Se abre así la oportunidad para que los arquitectos conozcan nuevos aspectos de otras disciplinas involucradas en el proyecto, sobre la cultura del lugar de implantación, etc.; por su parte, él puede ser fuente de aprendizaje sobre, por ejemplo, el impacto de la edificación en su contexto y medio ambiente general, la importancia de la arquitectura sostenible y de la mitigación de riesgos, entre otros.

Los tres primeros artículos, titulados "*La construcción social en la práctica de la arquitectura. Una revisión crítica*", "*El Proyecto de arquitectura y sus interesados: La participación como clave*" y "*El rol del arquitecto en la sociedad venezolana: presente y futuro*", nos hacen un recorrido por lo que es la práctica de la arquitectura, las visiones que existen desde organismos internacionales, agrupaciones de arquitectos e incluso individuos sobre el deber ser del ejercicio profesional del arquitecto, cada vez más consciente de su rol de cara a la sociedad y al medioambiente. Los argumentos allí presentados deben ser vistos como una amplia gama de oportunidades para el ejercicio profesional. Tenemos que reconocer que es en el día a día, en lo cotidiano, donde podemos realmente hacer la diferencia, porque, si bien para todo arquitecto es un sueño ser un *Starchitect*², el nicho que ellos atienden es reducido, mientras que las necesidades de la sociedad en general son cada vez mayores.

2.1.1. El proyecto en la práctica de la arquitectura

Cuando se habla de arquitectura y de proyecto, indudablemente se piensa en dos entidades inseparables. Para Arnau, el proyecto "*... es un medio, por el cual la Arquitectura llega a ser [...] su cualidad propia es la de un plan, que se legitima por su realización [...] se proyecta definitivamente sobre la realidad, física y social, psicológica y simbólica*" (2000, págs. 204-205). También podemos definirlo como un esfuerzo único y temporal para resolver problemas complejos, con limitaciones de tiempo y recursos e involucra a muchos interesados con diferentes grados de responsabilidad y afectación. De hecho,

² *Starchitect* es un acrónimo utilizado para describir a arquitectos cuya celebridad y reconocimiento de la crítica los han transformado en ídolos del mundo de la arquitectura e incluso pueden haberles dado cierto grado de fama entre el público en general. El estatus de celebridad generalmente se asocia con la novedad vanguardista (Wikipedia, s.f., pág. <https://en.wikipedia.org/wiki/Starchitect>)

Para el cliente y el usuario la respuesta a su problema es el edificio como tal, ya sea para obtener una utilidad o para su uso directo. En el caso de arquitectos y consultores sus aspiraciones se enfocan en el ejercicio profesional, por lo que no solo se refieren al proyecto de forma puntual sino a las consecuencias que este tiene sobre su práctica profesional. (Villalobos G., 2018, pág. 11)

Esto quiere decir que, aunque el proyecto es un trabajo finito su resultado y las consecuencias de él no lo son. La edificación resultante tiene una vida útil larga, incluso muy probablemente a lo largo de ella, por los cambios en sus usuarios o en sus modos de vida, esté sujeta a modificaciones. Por su parte, entre las consecuencias en la vida profesional, podemos mencionar como lo más visible la ganancia o pérdida de nuevos proyectos, un cliente satisfecho es fuente de nuevos encargos y clientes; además, la experiencia de cada proyecto genera aprendizajes, los cuales deben sistematizarse y hacerse explícitos para que todos los miembros de la organización pueda asimilarlos y usarlos.

Por su parte, para Juan Herreros (2014), arquitecto y profesor universitario, cada proyecto se da en tres escalas:

... la escala del encargo, es decir hacer lo mejor posible el trabajo que tienes que hacer para alguien; la siguiente es la escala de ese trabajo en tu obra personal, qué papel juega eso en tu discurso, qué utilización vas a hacer de esa oportunidad para elaborar, rechazar, forzar, cambiar o poner en crisis alguna cosa que creías; y en tercer lugar cómo es que tú trabajando aunque no seas necesariamente una persona mediática ni tus proyectos se publiquen por ahí digamos, cómo es que tú te sientes formando parte del mundo que tú tienes información y al que tú de cierto modo emites información.

La escala del encargo es el tiempo finito del proyecto, la escala en la obra personal (o de la organización) tiene que ver con la trayectoria profesional y el aporte que en términos de aprendizaje deja ese proyecto y la tercera escala es el impacto que causa el proyecto en su contexto. Esto es un ir y venir entre el proyecto y la práctica profesional, donde cada proyecto exitoso potencialmente trae otros y donde cada experiencia positiva o negativa es un nuevo aprendizaje que redundará en la calidad de los proyectos sucesivos y en el ejercicio profesional.

2.1.2. Retos del arquitecto

Para la UIA, los arquitectos, en su ejercicio profesional, deben responder a la sociedad bajo "... estándares de profesionalismo, integridad y competencia, y por lo tanto aportan a la sociedad habilidades y aptitudes únicas esenciales para el desarrollo sostenible del entorno construido y

el bienestar de sus sociedades y culturas”(2014, pág. 4), para lo que plantean la necesidad de dieciséis conocimientos y habilidades fundamentales. Por su parte, el Parlamento Europeo presenta, en el artículo 46 del reconocimiento de cualificaciones profesionales, once conocimientos, capacidades y competencias mínimas del arquitecto, a saber (Ver tabla 2-1):

<p>UIA: Conocimientos y habilidades fundamentales de un arquitecto (UIA, 2014, págs. 6-7)</p>	<p>PE: Conocimientos, capacidades y competencias mínimas del arquitecto (Parlamento Europeo, 2021, págs. 55-56)</p>
Capacidad para generar proyectos ambientalmente sostenibles que cuiden requisitos estéticos y técnicos.	Aptitud para crear proyectos que satisfagan a la vez las exigencias estéticas y las técnicas.
Conocimientos sobre historia y teorías de la arquitectura, artes, tecnologías y ciencias humanas afines.	Conocimiento adecuado sobre historia y teorías de la arquitectura, así como de artes, tecnologías y ciencias humanas relacionadas.
Conocimientos sobre las bellas artes y su influencia en la arquitectura.	Conocimiento de las bellas artes como factor que influye en la calidad de la concepción arquitectónica.
Conocimientos sobre planificación y diseño urbano.	Conocimiento sobre urbanismo, planificación y técnicas aplicadas en el proceso de planificación.
Comprensión de las relaciones entre personas y edificios y de estos con el contexto, para dar respuestas acordes con las necesidades y la escala humana.	Capacidad de comprender las relaciones entre personas y edificios y entre estos con su entorno, así como la relación de edificios y espacios con las necesidades y la escala humanas.
Comprensión de la arquitectura como profesión y del rol de los arquitectos en la sociedad, elaborando proyectos que tengan en cuenta los factores sociales.	Capacidad de comprender la profesión de arquitecto y su función en la sociedad, en particular elaborando proyectos que tengan en cuenta los factores sociales.
Comprensión de los métodos de investigación y de preparación para un proyecto.	Conocimiento de los métodos de investigación y preparación de proyectos de construcción.
Comprensión de los problemas de conceptualización estructural, de construcción y de ingeniería asociados a los proyectos de edificaciones.	Comprensión de la concepción estructural, y de los problemas de construcción y de ingeniería vinculados con los proyectos de edificios.
Conocimiento de los problemas físicos, del funcionamiento de las edificaciones y de las tecnologías para brindar condiciones de confort y protección frente al clima.	Conocimiento adecuado de los problemas físicos, las tecnologías, la función de los edificios y de las condiciones internas de comodidad y protección frente al clima, en el marco del desarrollo sostenible.
Habilidades de diseño para satisfacer las necesidades de los usuarios del edificio, dentro de los límites de presupuesto y cumpliendo con las regulaciones.	Capacidad de concepción para satisfacer los requisitos de los usuarios respetando los límites presupuestarios y la normativa.
Conocimiento sobre las industrias, organizaciones, regulaciones y procedimientos involucrados en el proceso de traducir el concepto del proyecto en una edificación.	Conocimiento adecuado de las industrias, organizaciones, normativas y procedimientos para plasmar los proyectos en edificios y para integrar los planos en la planificación.
Conciencia de las responsabilidades hacia los valores humanos, sociales, culturales, urbanos, arquitectónicos y ambientales, así como al patrimonio arquitectónico.	
Conocimientos de los medios para lograr un diseño ecológicamente sostenible, y la conservación y rehabilitación del medio ambiente.	
Desarrollo de una competencia creativa en técnicas de construcción, con una comprensión integral de las disciplinas y métodos de construcción.	
Conocimiento sobre financiamiento, gestión, control de costos y métodos de ejecución de proyectos.	
Formación en técnicas de investigación como parte inherente del aprendizaje arquitectónico.	

Tabla 2-1: Cuadro comparativo de las habilidades, conocimientos y competencias mínimas del arquitecto. Fuente: elaboración propia a partir de las fuentes citadas.

Como se puede observar, la UIA incluye cinco aspectos adicionales a los prescritos por el Parlamento Europeo. Estos son muy importantes porque tiene que ver con la práctica social de la arquitectura, la sostenibilidad, la comprensión integral de las distintas disciplinas involucradas en el proyecto, la gestión y la investigación arquitectónica³.

Por su parte, Salama plantea que, para la supervivencia de la arquitectura, es necesario reorganizar el rol del arquitecto a través de enfoques éticos y sociales, así como de los tipos de conocimiento involucrados (ver figura 2-1):

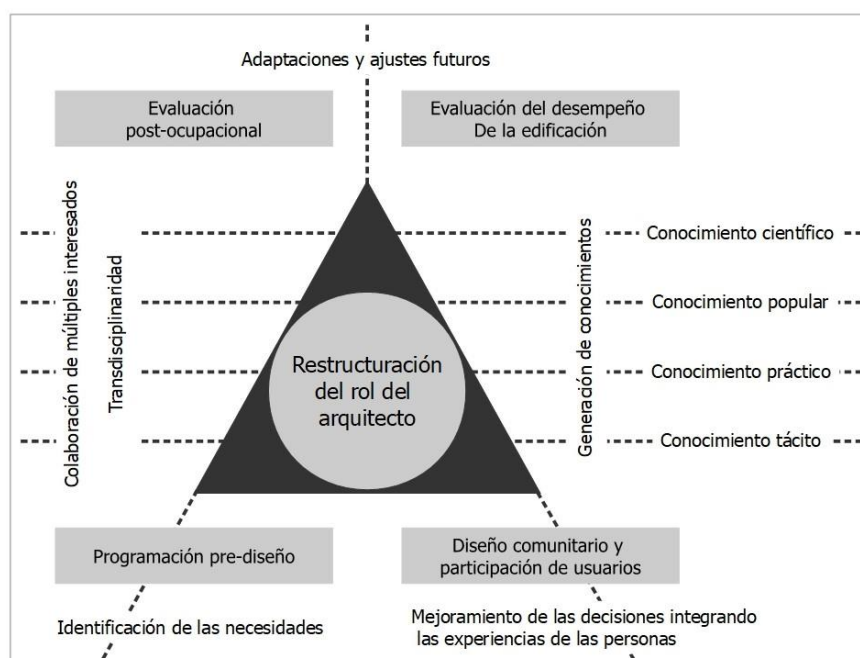


Ilustración 2-1: Reestructuración del rol del arquitecto a través de enfoques sociales y éticos y los tipos de conocimiento involucrados. Fuente: (Salama A., 2018, pág. 276), traducción propia, original en inglés.

La concepción del proyecto parte de las necesidades y expectativas de los interesados, pero si además participan en el proceso, se genera un clima de confianza y la toma de decisiones producirá fundamentos sólidos para el proyecto. La construcción social del proyecto con la participación de los involucrados no solo producirá una edificación acorde a los fundamentos

³ El "Acuerdo de la UIA sobre las normas internacionales de profesionalidad recomendadas para el ejercicio de la arquitectura" fue aprobado en la XXI Asamblea de la UIA, en China el 28 de junio de 1999, se aprobó el preámbulo en la XXII Asamblea de la UIA, en Alemania el 27 de julio de 2002 y fue modificado en la XXVI Asamblea General, en Sudáfrica en agosto de 2014. En las versiones anteriores, 1999 y 2002, estos conocimientos y habilidades fundamentales de arquitecto eran 11 y coinciden con las del Parlamento Europeo.

acordados, sino que generará un intercambio de conocimientos sobre el saber qué hacer, cómo hacer y por qué hacer, que son pilares de los conocimientos científico, popular, práctico y tácito. Por su parte, las evaluaciones post-ocupacional y de desempeño, permitirán hacer cambios y ajustes en los proyectos futuros.

2.1.3. El contexto venezolano

La sociedad venezolana actualmente está sumida en el abandono de su infraestructura, con carencias en cuanto a cantidad y a calidad de elementos fundamentales para la calidad de vida como lo son la vivienda, los servicios básicos y el equipamiento urbano (centros educativos y de salud, áreas recreativas, etc.). Si bien no hay cifras oficiales en cuanto a estas deficiencias, la Encuesta Nacional sobre Condiciones de Vida 2022 reporta una ralentización de la actividad económica producto de *"una combinación de factores dan cuenta de esos resultados, los cuales tienen que ver con el deterioro de la infraestructura y de los servicios básicos..."* (Proyecto ENCOVI, 2022, pág. 6). Asimismo, el Informe Anual sobre la Situación de los Derechos Humanos en Venezuela, correspondiente al año 2022 (PROVEA, 2023), en reiteradas ocasiones menciona deficiencias en cuanto a:

- **Ambiente sano:** *"persiste la falta del suministro por tuberías y el deterioro de la calidad del agua [...] no existe manejo integral de los residuos sólidos ni funcionan vertederos adecuadamente tal como lo establece la Ley. El reciclaje es pírrico"* (pág. 50).
- **Educación:** *"... gremios y comunidades educativas han logrado mantener la atención del gobierno sobre la necesidad de reparación de la infraestructura escolar"*, para atenderlas el gobierno nacional creó en junio del 2022 las Brigadas Comunitarias Militares para la Educación y la Salud (Bricomiles), sin embargo, hay dudas sobre su conveniencia por el *"... riesgo de militarización del sistema educativo público como por la dificultad de acometer las reparaciones de envergadura que necesita gran parte de la planta física, en ausencia de suficientes recursos"* (págs. 55-56).
- **Salud:** para el año 2022 se registró un aumento de denuncias de privaciones de atención en los servicios de salud pública, estos por muchos motivos, entre los que mencionan *"... los problemas de infraestructura y mantenimiento..."*, siendo también las Bricomiles responsables de las *"... rehabilitaciones menores de infraestructura de consultorios y centros de salud..."* (págs. 74-75).

- **Vivienda:** el Ministerio de Hábitat y Vivienda (Minhvi), ente rector de las políticas de vivienda en el país, no publica cifras oficiales desde el año 2016, por lo que a ciencia cierta se desconoce el déficit habitacional existente. Además, "*.. las autoridades venezolanas insisten en divulgar cifras sobre una supuesta cantidad de viviendas construidas que no resisten una mínima contrastación con la realidad*" (pág. 93).

En todo caso, es vital entender que, al ser problemas estructurales, las soluciones tienen que ser profundas y promovidas desde la generación de políticas coherentes por parte del Estado y, emprendidas por profesionales comprometidos con el ejercicio ético y con la construcción social del proyecto y con el desarrollo sostenible, porque "*la arquitectura pertenece a una realidad social y local, no puede estar divorciada de su gente, de su región, de su clima —en nuestro caso el clima tropical—. En síntesis: debe pertenecer*" (Acosta, 2019, pág. 22). En este sentido, no hay que buscar respuestas rápidas solo en términos de cantidad, sino soluciones realmente viables y sostenibles a largo plazo, con la participación comprometida de los distintos actores y con la calidad necesaria para que puedan tener una larga vida útil.

Por otra parte, tenemos la realidad empresarial de un país donde la inseguridad jurídica, la inestabilidad económica, la casi total inexistencia de políticas crediticias, etc. son el día a día al que se enfrentan las diversas organizaciones, donde, en el caso de la arquitectura, están absolutamente vinculadas a la industria de la construcción, al financiamiento de esta y al de la adquisición de los bienes inmuebles. En esta coyuntura,

...la gerencia venezolana enfrenta entre sus más importantes retos, apostar a nuevas prácticas que permitan alcanzar la transformación de las instituciones, exigencia que demanda la actual coyuntura socio-histórica que vive el país. Este desafío implica transitar por una noción de gerencia que incluya las estrategias, el sistema de valores, lo estético, lo ético y lo político (Borjas de Xena y Monasterio de Márquez, 2012, pág. 61)

Esto quiere decir que los aspectos blandos o interpretativos se hacen cada día más importantes en el manejo de las organizaciones, como forma de abordar los retos del contexto, que actualmente no se presenta favorable.

2.2. La gestión de la práctica de la arquitectura

El día en que los arquitectos se interesen en la gestión será un día de celebración: primero debe haber una revolución y esto debe comenzar en la educación.⁴ (Emmitt, Demian, y Alharbi, 2011, pág. 9)

Si bien hemos visto que hay diferentes formas de ejercicio profesional y volviendo a la raíz de mis inquietudes vinculadas a la necesidad de herramientas gerenciales, se presenta la gestión de la práctica de la arquitectura entendida desde la comprensión del manejo de dos tiempos, uno finito que es el del proyecto, donde cada uno de ellos va construyendo el otro tiempo, el del ejercicio profesional o de la organización, a la que haremos referencia como oficina de arquitectura.

La oficina de arquitectura *"... es una agrupación de profesionales que presta sus servicios a través de proyectos y le otorga significado a la práctica individual haciéndola visible en el mundo social"* (Villalobos G., 2018, pág. 97). Al estar orientada a los proyectos, tiene características que la distinguen de organizaciones cuya producción es repetitiva. Cada proyecto es único y responde a variables diversas que van desde el contexto donde se implanta hasta quienes serán sus usuarios, pero a su vez, cada uno está directamente vinculado con la oficina de arquitectura, entendida como una cultura, y en consecuencia responde a ella y a su vez aporta a la trayectoria profesional a través del aprendizaje organizacional; por eso, cuando se evalúa la posibilidad de tomar un proyecto *"... es importante mantener el foco en sus objetivos, porque se asume un compromiso no solo con el cliente y los demás interesados del proyecto sino con la oficina como organización y con la profesión como servicio a la sociedad"* (Villalobos G., 2018, pág. 181)

En ese mismo sentido, para Cuff, el ejercicio de la arquitectura tiene un dilema porque *"... el diseño y el arte han sido separados de las preocupaciones comerciales y de gestión, a pesar del hecho de que los dos dominios están inextricablemente unidos en la práctica diaria"* (1991, pág. 250) porque *"... 'los problemas en la práctica del diseño' se refieren a más que la actividad*

⁴ Encuesta realizada a miembros del CIB W096. El CIB: *"The International Council for Research and Innovation in Building and Construction (Conseil International du Bâtiment) es la red mundial de expertos en edificación y construcción que mejoran su desempeño a través de la cooperación internacional y el intercambio de información con sus pares para mejorar la calidad y el impacto de la investigación y actividades de innovación en el sector. La CIB se estableció en 1953 con la asistencia de las Naciones Unidas y tiene estatus consultivo especial en la ONU"* (International Council for Research and Innovation in Building and Construction, s.f.). La Comisión W096 corresponde a *Architectural Design and Management*. Esta es una de las respuestas dadas al siguiente ítem: "Por favor, utilice este espacio para agregar más información sobre la Gestión arquitectónica"

de diseño en la oficina; también significa mover un proyecto a través del proceso de aprobación, la gestión de su construcción, la obtención del encargo..." (pág. 62). Pero eso no es suficiente, es necesario que la oficina de arquitectura se asuma como una organización, que entienda que es una cultura, que tiene significados que son compartidos por sus miembros y que la distinguen de otras oficinas.

Es decir, las oficinas de arquitectura no son agrupaciones fortuitas, sino que tienen un sentido y una razón de ser y que requiere de la gestión del proyecto y de la organización; asumir la importancia de la organización y equilibrar los esfuerzos a corto y largo plazo es indispensable para un ejercicio profesional exitoso, esto es:

... construir una trayectoria, actuando de acuerdo a la tradición de la oficina que se fundamenta en el pasado pero tiene la mirada puesta en el futuro que se constituye como una línea de pensamiento y no como una tradición que la ancla en viejas costumbres; es una oficina que aprende de cada proyecto realizado para mejorar día a día (Villalobos G., 2018, pág. 196).

El artículo que fundamenta esta segunda parte, titulado "*La oficina de arquitectura y su cultura*"; nos introducen en el medio gerencial del proyecto y de la organización, dos formas de gestión contribuyentes entre sí, ambas vitales para el éxito profesional, el crecimiento y maduración en términos organizativos y de los proyectos. Es fundamental para el arquitecto asumir que el diseño es solo una parte del ejercicio profesional, porque ante una realidad cada día más compleja y demandante, hay que gestionar hábilmente los recursos con los que se cuenta, tanto en la organización como en el proyecto. De estos recursos, me atrevería a decir que el más importante y el más complejo es el recurso humano, porque maneja una alta carga subjetiva y además es el que administrará el resto de los recursos.

Si bien los orígenes de la gestión fueron altamente estructurados o duros (centrados en la planificación, control, estimaciones, etc.), poco a poco ha ido enfocándose también en las personas, incorporando progresivamente mejoras referentes al manejo de los interesados, no solo para satisfacer sus necesidades y expectativas, sino buscando su participación.

2.2.1. La gestión del proyecto

En términos generales, un proyecto es esfuerzo temporal para generar algún cambio, para resolver un problema o necesidad, por lo cual existirá un producto, servicio o resultado cuya vida útil se espera sea prolongada. Se caracteriza por ser complejo y por desarrollarse en un

ambiente de incertidumbre, y con recursos humanos y materiales limitados. El proyecto inicia cuando surge la idea de resolver el problema o necesidad y culmina cuando se logra el producto, servicio o resultado o, por algún motivo se decide no proseguir.

La gerencia de proyectos es una disciplina que ha ido evolucionando desde que surgió en los años 50 del siglo pasado porque existen diversas asociaciones de profesionales y estudiosos de la gerencia de proyectos que producen nuevos conocimientos y guías tales como: a nivel mundial el *Project Management Institute (PMI)* y la *International Association of Project Managers (IAPM)*, y a niveles más locales: *PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments)* y *Project Cycle Management (PCM)*.

Todas ellas tienen en común sus orígenes estructurados y medibles (llamados duros) y tomaban de otras disciplinas los aspectos interpretativos vinculados a las personas (llamados blandos). Sin embargo, con la evolución de la gerencia de proyectos y sus conocimientos, se han generado conocimientos propios para manejar esos elementos. Por ejemplo:

En el caso del PMI se destaca la aparición de la gerencia de interesados como área de conocimiento (en 2013) y el estándar "Project manager competency development (PMCD) Framework" donde se describen las capacidades que debe tener un gerente de proyectos (lo que sabe, cómo lo aplica y cómo se comporta). Con respecto al IAPM, destaca los aspectos duros (el proyecto en sí mismo) y los aspectos blandos (las personas en el proyecto). (Villalobos G., 2018, pág. 67)

El PMI, en su última revisión del PMBOK maneja una visión más sistémica enfocada en la entrega de valor, por lo cual pasó de tener áreas de conocimientos (con sus entradas, herramientas y técnicas, y salidas) a tener dominios de desempeño, los cuales, en la medida que *"... interactúan y reaccionan entre sí, producen cambios. Los equipos de proyecto continuamente revisan, discuten, adaptan y responden a esos cambios considerando todo el sistema y no sólo el dominio de desempeño específico en el que se produjo el cambio"* (Project Management Institute, 2021, pág. xii). Estos dominios de desempeño son (ver tabla 2-2):

Dominio	Descripción	Resultados esperados
Interesados (pág. 8)	Se ocupa de las actividades y funciones asociadas a los interesados	<ul style="list-style-type: none"> • Relación de trabajo productiva con los interesados • Acuerdos de los interesados sobre los objetivos del proyecto • Los interesados beneficiados son satisfechos; los que se oponen no son perjudicados
Equipo (pág. 16)	Aborda actividades y funciones asociadas a las personas responsables del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad compartida • Equipo de alto rendimiento • Liderazgo y otras habilidades interpersonales demostradas por sus miembros
Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida (pág. 32)	Aborda las actividades y funciones vinculadas al enfoque de desarrollo, la cadencia y las fases del ciclo de vida del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Los enfoques deben ser consistentes con los entregables • Las fases del ciclo de vida se conectan con la entrega de valor desde el inicio al cierre del proyecto • Las fases del ciclo de vida facilitan la cadencia de entrega y el enfoque de desarrollo de los entregables del proyecto
Planificación (pág. 51)	Aborda las actividades y funciones vinculadas con la organización y coordina el inicio, la prosecución y la evolución necesarios para la entrega de los resultados del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • El avance del proyecto es organizado, coordinado y deliberado • Hay un enfoque holístico para la entrega de los resultados • La información sobre la evolución se hace para cumplir con los resultados esperados • El tiempo dedicado a la planificación es acorde con la situación • La información sobre la planificación es suficiente para gestionar las expectativas de los interesados • Hay un proceso para adecuar el plan a lo largo del proyecto, según los cambios que surjan en las condiciones del proyecto
Trabajo del Proyecto (pág. 69)	Se ocupa de las actividades y funciones asociadas a los procesos del proyecto, el manejo de los recursos físicos y el estímulo de un entorno de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia y efectividad del desempeño del proyecto • Los procesos son apropiados para el proyecto y su contexto • Comunicación apropiada con los interesados • Gestión eficiente de los recursos físicos • Manejo efectivo de la procura • Mejoramiento de la capacidad del equipo por el aprendizaje continuo y la mejora de los procesos
Entrega (pág. 80)	Se enfoca en las actividades y funciones asociadas a la entrega del proyecto de acuerdo con el alcance y calidad establecidos	<ul style="list-style-type: none"> • Los proyectos aportan a los objetivos y estrategias del negocio • Los proyectos cumplen con los objetivos para los que fueron emprendidos • Los beneficios del proyecto se dan de acuerdo con lo planificado • El equipo de proyectos comprende los requerimientos • Los interesados aceptan y están satisfechos con los resultados
Métricas (pág. 93)	Se refiere a las actividades y funciones relativas a la evaluación de desempeño del proyecto y la toma de medidas apropiadas para un desempeño apropiado	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión confiable del estado del proyecto • Datos procesables para facilitar la toma de decisiones • Acciones oportunas y apropiadas para mantener el desempeño • Alcanzar los objetivos y generar valor para el negocio al tomar decisiones oportunas y con información confiable producto de evaluaciones y pronósticos
Incertidumbre (pág. 116)	Se ocupa de las actividades y funciones asociadas al riesgo y la incertidumbre	<ul style="list-style-type: none"> • Concientización del contexto del proyecto (condiciones técnicas, sociales, políticas, de mercado, económicas, etc.) • Exploración y respuesta proactiva ante la incertidumbre • Toma de conciencia de la interdependencia entre las variables • Capacidad para anticiparse a las amenazas y oportunidades, así como comprender el impacto de los problemas • Entrega del proyecto con poco o ningún impacto negativo • Aprovechar las oportunidades para mejorar el desempeño • Uso efectivo de las reservas previstas en los costos y el cronograma alineados con los objetivos del proyecto

Tabla 2-2: Dominios de desempeño del PMI. Fuente: elaboración propia a partir de (Project Management Institute, 2021)

Al hacer la revisión de estos dominios, podemos notar que hay cambios importantes referentes en la dicotomía duro-blando del proyecto, porque incluso en los dominios más estructurados se toma en cuenta a los interesados.

Por su parte, para el IAPM los factores duros se refieren al proyecto como tal y a sus procesos, mientras que los factores blandos tienen que ver con las personas en el proyecto y el manejo del equipo. Plantea que "... *los proyectos no se implementan en el vacío*" (2013, pág. 13), sino que hay que prestar atención a las siguientes áreas (ver tabla 2-3):

Marco político	<ul style="list-style-type: none"> • Centros de poder que hay que tener en cuenta • Posibles conflictos de intereses
Marco económico	<ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones económicas • Intereses económicos • Posibles competidores • Variaciones estacionales o cíclicas
Marco sociológico	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar si existen restricciones éticas o morales • Tener en cuenta a los interesados, sus necesidades, expectativas, sentimientos y emociones ante el proyecto
Marco tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de incorporar las innovaciones técnicas al proyecto • Tecnologías probadas y comprobadas • Consideración de los derechos o licencias de marca
Marco jurídico	<ul style="list-style-type: none"> • Marco legal del proyecto • Regulaciones que deben aplicarse al proyecto
Marco ecológico	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidades de contaminación del medio ambiente debido al proyecto • Posibles regulaciones o restricciones ambientales

Tabla 2-3: Áreas de atención en el contexto del proyecto. Fuente: elaboración propia a partir de (International Association of Project Managers (IAPM), 2013, pág. 13)

Por otra parte, tradicionalmente parecía que los mundos del proyecto y de la organización eran diferentes, sin embargo, la evolución de la gerencia de proyectos y su campo de acción ha ido creciendo a través de la gerencia de programas y portafolios, que de una forma u otra entiende el vínculo con la organización y la importancia de agregar valor a esta última a través de sus diversos proyectos. En este sentido, El PMI refiere que:

Los principios de la gerencia de proyectos también pueden tener áreas de superposición con los principios generales de gestión. Por ejemplo, tanto los proyectos como el negocio en general se centran en entregar valor. Los métodos pueden ser algo diferentes en los proyectos en comparación con las operaciones, pero puede aplicarse a ambos el principio subyacente asociado con centrarse en el valor (2021, pág. 22)

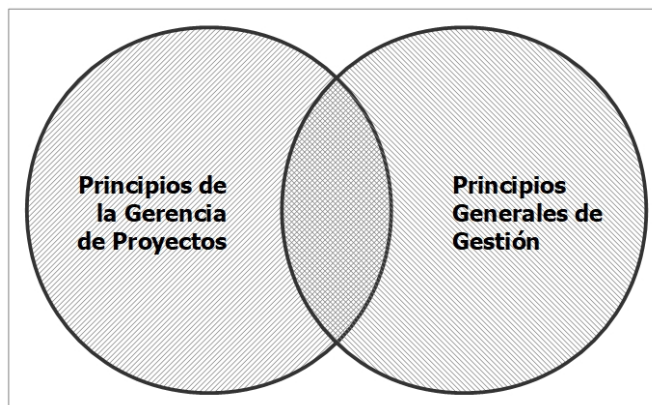


Ilustración 2-2: Superposición de los Principios de la Gerencia de Proyectos y los Principios Generales de Gestión. Fuente: (Project Management Institute, 2021, pág. 22), traducción propia, original en inglés.

En este sentido, hay que entender que si bien la gerencia de proyectos *"... se enfoca en lograr el éxito de aquel que se esté realizando, también hay que tener siempre a la vista el impacto que pueda tener para la oficina de arquitectura, la cual tiene sus objetivos a largo plazo"* (Villalobos G., 2018, pág. 17), por lo tanto, no es suficiente enfocarse en la gestión de los proyectos, sino que tiene que conjugarse con la de la organización.

2.2.2. La gestión de la organización

Las oficinas de arquitectura son organizaciones orientadas a proyectos, que surgen de la necesidad de prestar servicios profesionales integrales, para lo cual agrupan a arquitectos y en oportunidades a otros profesionales y técnicos, ofreciendo un abanico de distintos conocimientos y habilidades. Para Sato, la oficina de arquitectura ha incrementado las posibilidades de *"... abordar trabajos de gran envergadura, los arquitectos han visto una alianza provechosa pero a la vez una ruptura de la tradición individual [...] un desplazamiento de la figura del arquitecto hacia el profesionalismo constructivo, hacia el rol del arquitecto empresario..."* (1996, pág. 70), es decir, los miembros de la oficina de arquitectura tienen que comprender que, para poder consolidarse como organización, tienen que asumir que el manejo de la oficina conlleva elementos de la gestión diferentes a la gerencia de proyectos

En este mismo sentido, la oficina de arquitectura también tiene que entender que es una cultura, que *"... comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra"* (Chiavenato, 2009, pág. 120). Es un sistema de significados compartidos que contribuyen con la integración interna y la adaptación al entorno, en consecuencia, mientras esa cultura

organizacional sea más fuerte, sus miembros se integran mejor y responden como un todo al contexto. Los elementos relevantes a la cultura y que explican el comportamiento de las personas en las organizaciones son (ver tabla 2-4):

	Definición general	Aplicado a la oficina de arquitectura
Técnicas	Se refieren al uso de instrumentos y conocimientos objetivos de la realidad, suponen un conocimiento sobre el "cómo" hacer.	El saber cómo hacer proyectos y todas sus implicaciones, allí podría incluirse algún área de especialización de la oficina.
Código simbólico	Es el elemento más característico de una cultura, garantiza la comunicación y transmisión de conocimientos en la organización, tiene especial importancia el lenguaje. La existencia de diferentes lenguajes manifiesta de forma palpable la realidad de las diferentes sociedades.	En el caso de la práctica de la arquitectura predomina un híbrido entre el verbal y el gráfico. Si bien existen códigos de representación generales para planos de construcción, cada oficina puede tener diversas maneras de simular o expresar las ideas para hacerse entender sobre todo por los no arquitectos.
Modelos de realidad	Son las ideas o concepciones generales que explican la vida y a nuestro modo de actuar. Mediante ellos nos acercamos a la realidad para conocerla mejor. Pueden ser planteamientos muy generales o "paradigmas" que sirven para tomar una primera postura ante los fenómenos a los que nos interesa acercarnos. Los modelos se adquieren en el proceso de socialización.	Van a ser determinantes del tipo de proyectos que asuma la oficina y su manera de llevarlos a cabo. Se obtienen en la socialización, durante la formación profesional como arquitectos (aquellos generales de la profesión) y en el día a día del ejercicio profesional en la oficina.
Mundo normativo	Hace referencia al conjunto de creencias, valores, normas y sanciones característicos de cada sociedad. Suele estudiarse como elementos que facilitan la previsión y el control de la conducta individual de los miembros de una sociedad.	Definen el modo de actuar de sus miembros y la manera en que la oficina responde ante ellos (reconocimientos y sanciones).

Tabla 2-4: Elementos relevantes de la cultura organizacional: definiciones generales y su aplicación a la oficina de arquitectura. Fuente: elaboración propia a partir de (Stefanova Dimitrova y Lucas Marín, 2006, págs. 66-67) y (Villalobos G., 2018, págs. 176-177)

La cultura organizacional *"... tiene siempre un cierto grado de permanencia, por eso se suele ver como algo cosificado, pero no es algo estático. Hay que estudiarla también como algo dinámico, en metamorfosis continua"* (Stefanova Dimitrova y Lucas Marín, 2006, pág. 67); de hecho, cuando una organización se ve estancada generalmente se debe a un excesivo arraigo a su cultura, perdiéndose *"... de vista que tiene una razón de ser y se asume a la organización por la organización, es decir, se institucionaliza en tal medida que no se cuestionan ni analizan los hábitos que se dan por sentado"* (Villalobos G., 2018, pág. 64). De allí la importancia de comprender que, si bien los significados compartidos fortalecen a la organización, también es importante reconocer y respetar las diferencias, para potenciar esas individuales que se constituyen en aportes en pro de la razón de ser de la organización.

El clima organizacional es otro aspecto muy importante para las organizaciones, y es definido por Chiavenato como *"el ambiente entre los miembros de la organización [...] estrechamente ligado al grado de motivación de las personas"* (2009, pág. 260); es decir, en la medida en que las personas estén más motivadas el clima organizacional es mejor, motivando aún más a sus miembros. Está conformado, según refieren (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, y Cañedo Andalia, 2009) por varios elementos o factores, a saber:

- **Ambiente físico:** espacio, equipamiento y servicios de los que dispone la organización.
- **Características estructurales:** tamaño, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- **Ambiente social:** las interrelaciones personales entre los miembros de la organización.
- **Características personales:** aptitudes, actitudes, expectativas, motivación, etc.
- **Comportamiento organizacional:** productividad, satisfacción laboral, ausentismo, rotación, niveles de tensión, entre otros.

Como bien se puede observar en estos rasgos, tratados de forma muy general, las organizaciones son complejas y mucho más cuando están orientadas a proyectos porque generalmente su forma de funcionamiento combina una estructura lineal y jerárquica⁵ (la de la organización como tal) con una matricial⁶ (para el manejo de cada proyecto). En ese sentido, no podemos dejar de lado lo referente a los equipo o grupos de trabajo dentro de la organización.

Los equipos o grupos son *"... dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos específicos"* (Robbins y Judge, 2013, pág. 272). Pueden ser formales, definidos por la organización para alguna tarea específica; o informales, que surgen naturalmente en el ambiente laboral más como una forma de mantener contacto social. Los grupos o equipos pasan por cinco etapas en su desarrollo (ver tabla 2-5):

⁵ Organización lineal: "... basada en líneas únicas de autoridad y responsabilidad, en la cual predominan los principios de autoridad lineal y mando único. La cadena de mando muestra una estructura piramidal..." (Chiavenato, 2009, pág. 502).

⁶ Organización matricial: "superposición de una o más formas de departamentalización sobre la estructura organizacional existente. Es una estructura tradicional modificada con el propósito de realizar algún proyecto específico" (pág. 502)

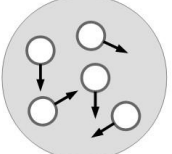
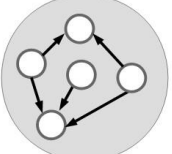
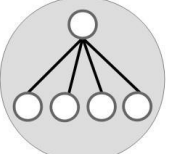
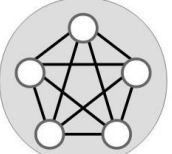
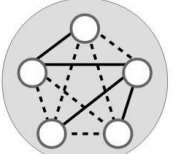
	<p>Formación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etapa de incertidumbre. • Los miembros tantean para saber las conductas aceptables. • Termina cuando los miembros ya se consideran parte de un grupo.
	<p>Tormenta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etapa de conflicto interno. • Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero se resisten a que se limiten las individualidades. • Hay conflicto sobre el control del grupo. • Termina con un liderazgo relativamente claro dentro del grupo.
	<p>Normatividad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etapa de desarrollo de relaciones cercanas y cohesión del grupo. • Fuerte sentido de identidad y camaradería entre sus miembros. • Termina cuando se consolida su estructura y se asimilan las expectativas y el comportamiento adecuado de sus miembros.
	<p>Desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • En esta etapa la estructura es totalmente funcional y aceptada. • La energía del grupo se usa para llevar a cabo la tarea en cuestión. • Para los grupos de trabajo permanentes, es la última fase de desarrollo.
	<p>Suspensión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etapa exclusiva de grupos temporales comúnmente usados en proyectos. • El grupo cierra actividades y se prepara para disolverse. • Algunos miembros disfrutaban de los logros y otros se muestran entristecidos por la pérdida de la relación.

Tabla 2-5: Etapas del desarrollo de un grupo o equipo de trabajo. Fuente, elaboración propia a partir de (Robbins y Judge, 2013, pág. 275)

La formación de equipos no es fortuita, es deliberada, por lo que debe ser planificada y monitoreada durante toda la vida del proyecto y así lograr un equipo de alto rendimiento, lo que es posible con un liderazgo efectivo, que promueva los siguientes factores (ver tabla 2-6):

Comunicación abierta y segura	Permite reuniones productivas, resolución de problemas, tormenta de ideas, etc. es la piedra angular del entendimiento compartido, la confianza, la colaboración, etc.
Entendimiento compartido	Significa que el propósito del proyecto y sus beneficios son comunes para sus miembros.
Propiedad compartida	En la medida que todos los miembros del equipo se apropien de los resultados hay mayor probabilidad de mejorar el desempeño.
Confianza	Cuando hay confianza entre los miembros del equipo, con su gerente y con la organización, cada uno está dispuesto a ir más allá para lograr el éxito.
Colaboración	Cuando los equipos de proyecto colaboran entre sí y trabajan conjuntamente tienden a generar ideas más diversas y terminan con mejores resultados.
Adaptabilidad	En la medida que el equipo de proyectos tenga más capacidad de adaptación al contexto y a la situación resulta más efectivo.
Resiliencia	Un equipo de alto rendimiento tiene más capacidad para recuperarse de problemas o fallas.
Empoderamiento	Un equipo cuyos miembros se sienten empoderados para tomar decisiones sobre su trabajo tiene mejor rendimiento.
Reconocimiento	Cuando se reconoce el trabajo y desempeño del equipo hay más probabilidades de mantener su rendimiento; las muestras de aprecio refuerzan el comportamiento positivo.

Tabla 2-6: Factores asociados a los equipos de alto rendimiento. Fuente: elaboración propia a partir de (Project Management Institute, 2021, pág. 22)

Un aspecto que tampoco podemos dejar de mencionar es el aprendizaje organizacional, que juega un rol fundamental en la oficina de arquitectura porque es una *"... empresa basada en el conocimiento, donde la selección, capacitación y desarrollo adecuados del personal son esenciales para la entrega de un servicio de alta calidad"* (Emmitt S., 2014, pág. 185). El aprendizaje organizacional se logra a través de *"... sus miembros y a través del intercambio que éstos establecen con su entorno inmediato y el que portan a través de sus trayectorias académicas y sus experiencias"* (González, 2005, pág. 6), así como de la documentación de las lecciones aprendidas, que *"... pueden definirse como el conocimiento o entendimiento ganado por medio de la reflexión sobre una experiencia o proceso, o un conjunto de ellos"* (Banco Interamericano de Desarrollo, 2008, pág. 2).

Así como la arquitectura sostenible está vinculada a las responsabilidades del arquitecto para con la sociedad, el medioambiente y la profesión; en el caso de las organizaciones se hace referencia a la sostenibilidad organizacional o empresarial, la cual es definida como *"... el esfuerzo de las organizaciones para desarrollar capacidades, que les permita sostenerse así mismas en el futuro, contribuyendo al mejoramiento de la sociedad"* (Ariza-Aguilera, 2015, pág. 27) y se ha convertido en un factor clave para el éxito organizacional a nivel mundial. La sostenibilidad organizacional en el caso de la oficina de arquitectura busca que ella se mantenga y prospere en el tiempo a través del desarrollo de proyectos, y que a su vez las edificaciones que proyecte apunten al desarrollo sostenible donde se consideren los aspectos económicos, ambientales y sociales para mejorar la calidad de vida. Para ello, *"la sostenibilidad*

debe integrarse consistentemente en los sistemas de gestión, los procesos y la cultura de la empresa” (Vergara-Romero, Márquez Sánchez, Sorhegui-Ortega y Olalla-Hernández, 2021, pág. 299).

Para que los arquitectos puedan hacer que sus oficinas sean exitosas, deben *“... demostrar habilidades de gestión y liderazgo profesionales a sus clientes y, por lo tanto, retener (o recuperar) un lugar importante en la planificación y gestión de nuestro entorno construido”* (págs. 10-11); pero también *“... es fundamental que [...] puedan comunicarse con sus colegas profesionales en un entorno de mayor colaboración y trabajo integral; esto requiere una comprensión y apreciación de la gestión”* (pág. 11).

2.2.3. La gestión arquitectónica como referencia

La gestión arquitectónica es una manera de integrar los dos tiempos de la práctica profesional de la arquitectura: el corto plazo del proyecto y el largo plazo de la organización; es definida como: *“... la gestión estratégica de las prácticas arquitectónicas que aseguran la integración efectiva entre la administración de los aspectos comerciales de la oficina y sus proyectos individuales para diseñar y entregar el mejor valor a todos los involucrados en la sociedad”* (Emmitt, Demian y Alharbi, 2011, pág. 11)



Ilustración 2-3: Definición de gestión arquitectónica. Fuente: (Emmitt, Demian y Alharbi, 2011, pág. 11), traducción propia, original en inglés.

Para ello, las oficinas de arquitectura deberán desarrollar no solo una forma de trabajar, sino comprender la importancia del aprendizaje organizacional y de las lecciones aprendidas para evolucionar en pro de sus clientes y de la organización, así se desarrolla

... una forma de trabajar, un tipo de lenguaje (arquitectónico), que se enriquece cada vez más con el tiempo. Esto conforma la práctica de la arquitectura, que muestra su fuerza y se adapta a cada nuevo proyecto. La forma de trabajar también conforma el negocio de la arquitectura, un lenguaje paralelo (comercial) que sustenta y nutre el lenguaje de la arquitectura (Emmitt S., 2014, págs. 15-16).

No se pretende que las formas de gestión coarten la creatividad y el trabajo de proyecto, sino mantener el orden para cumplir con los interesados del proyecto. De hecho, lo que se busca es más una gestión orientada a las personas y sus capacidades que a los procedimientos, que sea una gerencia que oriente a los miembros de la oficina y a su vez muestre a los clientes cuan confiable es. Lo que se quiere lograr es. En este sentido, es fundamental manejar "*... un enfoque colaborativo, excelentes habilidades interpersonales ("blandas") y la capacidad de tomar decisiones informadas a nivel estratégico y operativo*" (Emmitt S., 2014, pág. 22), así como los conocimientos sobre las distintas disciplinas vinculadas a los proyectos.

[La gerencia arquitectónica], ... se centra en los problemas más blandos que sustentan la gestión del diseño, centrándose en cómo se comportan las personas dentro del entorno de un proyecto y dentro de la oficina de diseño. [...] para una mejor integración entre las organizaciones y los proyectos creativos. Esto se logra a través de una mejor comprensión de cómo interactuamos con los demás y cómo aplicamos y reaccionamos a los procedimientos gerenciales (pág. 30)

Para ello, refiere principios y herramientas sobre la gestión de proyectos y organizaciones creativos y las interfaces entre cada una de ellas (ver tablas 2-7 y 2-8):

Gestión de proyectos creativos. Interfaces proyecto-oficina	
El negocio de los proyectos	Los proyectos tienen que ajustarse a la cultura organizacional de la oficina, cada uno aporta al conocimiento de la organización y a su perspicacia comercial. Hay que equilibrar los requisitos del proyecto con los de la organización. Esto implica definir claramente las misiones de la organización y del proyecto, comprender las necesidades del cliente, así como los objetivos y las limitaciones del proyecto.
Estableciendo la arquitectura del sistema	Los arquitectos pueden ser facilitadores del proceso de toma de decisiones y puesta en marcha del proyecto, lo cual debe ser entendido por ambas partes como una inversión, como un valor agregado que ofrece la organización y que redundará en el desarrollo del proyecto, por lo cual debe ser debidamente remunerado. Asimismo, la formación temprana de equipos puede ser beneficiosa para el buen funcionamiento y el éxito de los proyectos.
Explorando el valor del cliente	Implica evaluar los recursos necesarios para el proyecto y la exposición al riesgo por parte de la oficina, hay que preparar un plan detallado de los recursos requeridos, así como posibles planes de contingencia. En la medida en que las instrucciones del proyecto estén mejor definidas se disminuye el grado de incertidumbre. Hay que tener en cuenta la disponibilidad actual y futura de los recursos de la oficina, considerando no solo el proyecto en cuestión sino cualquier otro con el que ya exista un compromiso o esté por venir.
Creación de valor de diseño	La relación entre cada proyecto y el portafolio de la oficina es muy importante durante la fase conceptual. Hay que estimar con la mayor precisión posible los esfuerzos y recursos necesarios en relación con el portafolio de proyectos. La interrelación entre la oficina y otros participantes del proyecto debe manejarse con sensibilidad, para evitar que se presenten deficiencias y se incumplan los plazos. Hay que fomentar la creatividad y a la vez garantizar el cumplimiento de los plazos y de la calidad del diseño.
Realización del valor del diseño	La calidad del edificio terminado tiene un papel muy importante en la comercialización y la reputación de la práctica del arquitecto, porque generalmente se le juzga por la calidad del edificio terminado y no solo por la calidad del servicio prestado, aunque el control que puedan tener sobre la obra dependerá de los servicios acordados en el contrato. El aprendizaje organizacional también se ve afectado cuando los servicios se limitan al diseño y no a la construcción, al participar directamente en la gestión de la obra, hay una oportunidad real de integrar el conocimiento del diseño y la construcción en beneficio del proyecto y de la organización.
Evaluación y aprendizaje	Las culturas del proyecto y de la oficina deben comprometerse con el aprendizaje continuo, la comunicación abierta y la participación con la crítica constructiva, evitando la cultura de culpas. Una vez culminado, el rol de postventa es importante porque permite mantener contacto con el cliente y el edificio, así la organización puede aprender del edificio en uso y de su deterioro. Mantener el contacto es una manera de obtener nuevas oportunidades de trabajo.

Tabla 2-7: La gestión de proyectos creativos (interfaces proyecto-oficina). Fuente: elaboración propia a partir de (Emmitt S., 2014)

Gestión de organizaciones creativas. Interfaces oficina-proyecto	
El negocio de la arquitectura	<p>La oficina de arquitectura depende del flujo constante de proyectos, cada uno es generador de ingresos cuando está bien gestionado, pero genera pérdidas cuando está mal planificado.</p> <p>El portafolio de proyectos debe ajustarse a los valores colectivos de la oficina y a su plan de negocios.</p> <p>Para el éxito del proyecto y la rentabilidad de la oficina, es importante que el cliente y el proyecto se ajusten a la cultura de la organización.</p> <p>Cada proyecto influye en la cultura de la oficina a través de la interacción con el cliente y otros participantes del proyecto.</p>
Gestión de personas creativas	<p>Para las organizaciones que prestan servicios profesionales es fundamental reunir y mantener personas con habilidades y competencias que se complementen.</p> <p>Todos los miembros de la oficina deben desplegarse de manera efectiva en pro de los objetivos de la organización, buscando la mejora continua en las formas de trabajo.</p> <p>Los conocimientos, las habilidades, las experiencias individuales, así como la forma de interacción entre sus miembros caracterizarán a la organización y afectarán la calidad del servicio prestado.</p> <p>Normalmente, el equipo de proyecto, que es temporal, estará conformado por miembros de distintas organizaciones.</p>
Gestión del estudio de diseño	<p>La oficina de arquitectura no puede controlar la calidad del trabajo de otras, pero puede influenciarla a con un buen liderazgo y estableciendo una cultura de proyectos, donde es prioritaria la calidad del diseño y los valores del cliente.</p> <p>La manera de interacción con otros miembros del equipo de proyecto facilita o dificulta la coordinación de las actividades de diseño, por lo cual, el vocero de una oficina debe tener habilidades interpersonales efectivas.</p>
Comunicación, intercambio de conocimientos y gestión de la información	<p>La habilidad para comunicarse de forma clara y precisa con variedad de interesados y utilizando diversos medios es muy importante. Generalmente, hay que desarrollar un lenguaje apropiado a lo interno de la oficina y otro para comunicarse con los interesados del proyecto.</p> <p>La capacidad de aprendizaje a través de las experiencias del proyecto y compartir ese conocimiento dentro de la organización impacta significativamente a la oficina en términos generales.</p>
Gestión financiera	<p>La rentabilidad de la oficina está determinada, en gran medida, por el desempeño de quienes trabajan en cada uno de los proyectos.</p> <p>Hay que evaluar la rentabilidad del cliente y del trabajo antes de comprometerse con un proyecto. Decir que no a un cliente es difícil, pero a veces necesario para los intereses a más largo plazo de la oficina.</p>
Atraer y retener clientes	<p>Los clientes necesitan comprender el funcionamiento de la oficina y el efecto que la priorización puede tener en los otros proyectos.</p> <p>Una buena comunicación y un programa de trabajo pueden disminuir la tensión entre los requerimientos del cliente y los recursos disponibles.</p> <p>La interrelación habitual con los clientes y otros interesados a través de reuniones para revisar los progresos y hacer revisiones brinda una oportunidad para fortalecer las relaciones interpersonales.</p> <p>Las visitas para evaluar la post-ocupación, proporcionan información sobre el uso del edificio y su forma de deterioro. También renuevan las relaciones y demuestran el compromiso de la oficina para con su cliente y el edificio.</p>

Tabla 2-8: La gestión de organizaciones creativas (interfaces oficina-proyecto). Fuente: elaboración propia a partir de (Emmitt S., 2014)

En esas interfaces se puede observar la manera en que esos dos tiempos, el del proyecto y el de la organización, se vinculan y afectan entre sí. De allí la necesidad de una gestión que entienda que necesariamente habrá tensiones entre las decisiones que se toman en torno a la

organización y a cada proyecto; esto no debe ser visto de forma negativa, sino convertirlas en tensión creativa que contribuya a "... *estimular la innovación en los productos y procesos y generar un enfoque proactivo para producir una gran arquitectura. En términos simples, el gerente de diseño tiene la tarea de administrar personas, tecnologías, información y recursos*". (Emmitt S., 2014, pág. 23).

2.3. La formación para la práctica profesional de la arquitectura

La educación es una de las maneras más nobles de ocuparse, y la práctica educativa en cualquier área tiene una responsabilidad irrevocable hacia la humanidad, la sociedad y el conocimiento. La educación en arquitectura, además, tiene la responsabilidad de producir no solamente los futuros diseñadores del mundo construido, sino también de producir su conocimiento. Investigar y discutir la educación, por lo tanto, debe hacerse con una motivación más allá de lo pragmático. Es una educación en sí. Al estudiar la educación de arquitectos no solamente se llega a entender mejor la práctica educativa, sino que también se comprende mejor la arquitectura y el mundo.
(Teymur, 2011, pág. 17)

La formación de las futuras generaciones de arquitectos debe abordar todos los retos que enfrenta nuestra profesión. Entendemos que el mundo es cada vez más globalizado, pero no por eso debemos descuidar lo local, el sentido de pertenencia al lugar en el que esperamos que esos futuros arquitectos desarrollen su ejercicio profesional y contribuyan a la solución de los grandes problemas que nos aquejan, para tener una sociedad más justa y con una mejor calidad de vida. Además, ese ejercicio profesional tiene que ser gestionado integralmente, para que mejore día a día y no solo genere beneficios económicos, sino también satisfacciones en lo personal, lo profesional y lo organizacional.

El deber ser de la enseñanza de la arquitectura es formar arquitectos para la práctica profesional que entiendan su compromiso para con la sociedad y para con el colectivo profesional al que pertenecen, por lo que son capaces de responder a los requerimientos y al contexto del momento histórico en el que ejercen. En este sentido, la sociedad actual es mucho más exigente y demandante en cuanto a las condiciones de su calidad de vida y quiere ser más participativa en la toma de decisiones, lo que hace que el arquitecto de hoy y para el futuro necesariamente tenga que asumir su rol de facilitador de los procesos del proyecto; sin embargo, el taller de diseño, eje fundamental de la formación, y que debería ser integrador de conocimientos, mantiene la línea del arquitecto heroico (proveedor del espacio habitable) y

generalista (con una amplia gama de conocimientos poco profundos) asociados a diferentes áreas, lo que dificulta su importante rol en:

... la transformación de la actual sociedad y en la dignificación de su disciplina y del ser humano a través de la producción del espacio adecuado para la realización y el desarrollo de todas las actividades humanas. Por lo tanto, el papel de los arquitectos educadores resulta vital para el logro de los propósitos disciplinares (Londoño García, 2008, pág. 103).

La dignificación de la arquitectura como disciplina, que se extiende a su enseñanza, es una importante deuda pendiente para con nuestra profesión y para con la sociedad del conocimiento, porque poco han sido objeto de investigación y, realmente "*... necesitamos saber qué estamos haciendo, y como profesión, la educación en arquitectura necesita conocimiento propio, en lo posible de carácter autocrítico*" (Teymur, 2011, pág. 10), lo que además es el deber que tenemos los docentes-investigadores.

Por otra parte, en la enseñanza profesional son varios los actores que entran en juego: los estudiantes, los docentes y las autoridades de la institución; cada uno de ellos tiene un rol diferente, los estudiantes y profesores en su constante intercambio directamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje y las autoridades con la generación y monitoreo de políticas que apunten a los logros de la formación profesional. En ese sentido, los profesores y autoridades deben tener presente la importancia de "leer" el contexto, lo que la sociedad requiere de la profesión y para que los estudios puedan ir adecuándose a las necesidades, allí puede jugar un rol fundamental el gremio profesional que está en contacto permanente con posibles clientes; y que además es un colectivo con un ethos que lo caracteriza con principios, valores y objetivos, los cuales también deben ser transmitidos a los futuros arquitectos.

En ese mismo sentido, cuando hablamos de la formación en cualquier profesión, debemos tener presente también las posibilidades de actualización y mejoramiento profesional de los egresados a través de programas de postgrado, cursos de ampliación de conocimientos, diplomas de perfeccionamiento profesional, diplomados, talleres, etc.

La FAU ha adelantado, en alguna medida, la posibilidad de generar programas de formación que integren el pre y el postgrado con un sistema de 4 + 1 ½ años. Este planteamiento fue llevado al Consejo de la Facultad, a modo de borrador, por el Decano Gustavo Izaguirre⁷ en

⁷ El Prof. Gustavo Izaguirre fue Decano encargado de la FAU durante el periodo 2014-2023. La presentación titulada "La FAU desde el proceso de Bolonia 2021", fue realizada ante el Consejo de la Facultad en la sesión del 13 de abril de 2021.

abril de 2021, como una "... propuesta que permita aprovechar la flexibilidad del Plan de Estudios vigente para adoptar un sistema basado en dos ciclos (pregrado y postgrado) similar al Proceso de Bolonia, fundamentado en el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) 1999 – 2010" (Izaguirre Luna, 2021), de allí surgieron al menos dos primeras propuestas que no se han concretado. En cuanto a la estructura crediticia, en esta misma presentación se propuso lo siguiente (ver tabla 2-9):

	Obligatorias	Electivas	Optativas	Total
Actual	128	32	10	170
Propuesta	128	28	10	166
Máster I y II	28	6	0	34
Total propuesta	156	34	10	200

Tabla 2-9: Propuesta de estructura de créditos. Fuente: (Izaguirre Luna, 2021)

A partir de esa primera aproximación y de mi creciente inquietud con respecto a la necesidad de que el arquitecto sepa gerenciar, surge la idea de concretar una propuesta para un programa de especialización en gestión de la práctica de la arquitectura; sin embargo, esto amerita hacer una revisión previa de la materia prima para la implementación de esta o cualquier otra propuesta, que es nuestro plan de estudios. Esto es lo que se presenta en el quinto artículo, titulado "*Potencialidad del plan de estudios vigente de la EACRV-FAU-UCV para la implementación de un sistema basado en dos ciclos (pregrado y postgrado)*", que nos muestra en primer término los fundamentos referentes a la educación y sus planes de estudio, que sirvieron de base para revisar el plan de la EACRV y evaluar sus potencialidades para la implementación de un sistema basado en dos ciclos que integren el pre y postgrado. Esa evaluación, aunque bastante preliminar, dice que sí es posible.

2.3.1. La Educación Superior contemporánea

Para poder abordar la formación del arquitecto, necesariamente tenemos que hacer una revisión sobre la Educación Superior en términos más generales y comprender así los aportes que se esperan de quienes egresan de cualquier carrera; en el entendido de que los profesionales están al servicio de la sociedad y sus requerimientos por lo que la enseñanza tiene que formarlos con las capacidades necesarias para poder darle respuestas.

La formación profesional se ha ido diversificando cada vez más e incrementando su importancia a través del tiempo por sus implicaciones y aportes "... para el desarrollo sociocultural y económico y para la construcción del futuro, de cara al cual las nuevas generaciones deberán

estar preparadas con nuevas competencias y nuevos conocimientos e ideales” (Unesco, 1998, en la web 2019, pág. 97). En este sentido, la Unesco continua con su planteamiento en términos de la necesidad de renovación y transformación de la Educación Superior “... *de forma que la sociedad contemporánea, que en la actualidad vive una profunda crisis de valores, pueda trascender las consideraciones meramente económicas y asumir dimensiones de moralidad y espiritualidad más arraigadas*” (pág. 98). Esto quiere decir que la búsqueda de la transformación de la educación superior se inclina hacia un mayor reconocimiento del ser humano con su cultura, valores y modos de vida.

A partir de estos elementos y otros considerandos, la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, en su reunión de octubre de 1998 en París, hizo una proclama dividida en tres partes: (1) Misiones y funciones de la educación superior, (2) Forjar una nueva visión de la educación superior y (3) De la visión a la acción. Si bien esta proclama tiene más de veinticinco años, sus planteamientos se mantienen vigentes, y quisiera recalcar acá lo referido a las misiones y funciones de la Educación superior, referidas en los artículos 1 y 2 (ver tabla 2-2):

Artículo 1. La misión de educar, formar y realizar investigaciones	Artículo 2. Función ética, autonomía, responsabilidad y prospectiva
Formar profesionales altamente cualificados y ciudadanos responsables, para atender las necesidades de las distintas actividades humanas.	Preservar y desarrollar sus funciones fundamentales en el marco de las exigencias éticas y del rigor científico e intelectual.
Constituir un espacio abierto para la formación permanente, con una gama de opciones y posibilidad de entrar y salir del sistema, formando ciudadanos que participen activamente en la sociedad y estén abiertos al mundo.	Poder opinar sobre los problemas éticos, culturales y sociales, en total autonomía y con plena responsabilidad, dada su autoridad intelectual y con el fin de ayudar a la sociedad a reflexionar, comprender y actuar.
Promover, generar y difundir conocimientos a través de la investigación. Como parte de su aporte a la sociedad proporcionar competencias adecuadas para contribuir al desarrollo cultural, social y económico.	Reforzar sus funciones críticas y progresistas mediante un análisis constante de las nuevas tendencias sociales, económicas, culturales y políticas.
Contribuir a la comprensión, interpretación, preservación y difusión de las culturas nacionales y regionales, internacionales e históricas, a fin de brindar un contexto plural y diverso.	Utilizar su capacidad intelectual y prestigio moral en la difusión y defensa activa de los valores universalmente aceptados, especialmente paz, justicia, libertad, igualdad y solidaridad.
Contribuir a la protección y consolidación de los valores de la sociedad, inculcando en los jóvenes los valores en los que se fundamenta la ciudadanía democrática, desde una perspectiva crítica y objetiva que propicie el debate.	Disfrutar plenamente la libertad y autonomía académicas, concebidas como un conjunto de derechos y deberes, siendo responsables para con la sociedad.
Contribuir al desarrollo y la mejora de la educación en todos los niveles, particularmente a través de la capacitación del personal docente.	Contribuir a la definición y tratamiento de los problemas que afectan el bienestar de comunidades, naciones y a la sociedad en general.

Tabla 2-10: Síntesis de las misiones y funciones de la Educación Superior. Fuente: elaboración propia a partir de (Unesco, 1998, en la web 2019, págs. 100-102)

Como podemos ver, para Unesco la Educación superior se debe a la sociedad, al medioambiente y al desarrollo del conocimiento, para lo cual es necesario que se maneje con principios éticos, rigor científico e intelectual, pero en un ambiente de autonomía y libertad de pensamiento. Para ello, cumple tres funciones fundamentales, las cuales deben estar vinculadas entre sí de forma equilibrada:

- **Docencia:** corresponde lo referente a los procesos de enseñanza-aprendizaje para pre y postgrado.
- **Investigación:** se refiere a la generación y difusión de conocimientos.
- **Extensión:** sus actividades están enfocadas en la conexión de la universidad con la sociedad a través de la prestación de servicios, actividades culturales y de difusión.

Por otra parte, la sociedad cada día reconoce más la importancia de los profesionales y sus aportes para la resolución de los problemas. Esa sociedad en constante cambio y cada vez más demandante, le exige a las universidades y otras instituciones de educación superior:

... la formación de profesionales integrales que puedan brindar soluciones útiles a los problemas diario que se suscita en el medio social donde se desenvuelve el hombre, que no se limite solo a recibir conocimientos científicos de los centros de formación profesional, sino que a su vez pueda recibir también herramientas que les permitan desarrollar esas capacidades de adaptación, liderazgo, resiliencia y trabajo en equipo (Ramírez Chávez y Manjarrez Fuentes, 2022, pág. 28).

Lo que se busca es un profesional integral que no solo maneje los aspectos duros de la profesión, asociados a conocimientos, capacidades, herramientas y técnicas propios de una profesión, sino también con capacidades blandas que le permitan *"... desarrollar pensamientos críticos e innovadores, con capacidades de adaptación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y bien común"* (Ramírez Chávez y Manjarrez Fuentes, 2022, pág. 31).

2.3.2. Retos para la formación del arquitecto

Como se ha mencionado, los profesionales también tienen responsabilidad ante su profesión y el gremio que los agrupa. *"Ciertamente, los arquitectos individuales tienen conocimientos y valores personales distintos, pero también tienen mucho en común. Esto se debe a que*

comparten un ethos⁸ poco estructurado que se les presentó claramente en las escuelas de arquitectura”(Cuff, 1991, pág. 41). Sin embargo, ese ethos es transmitido de forma tácita, por lo que los futuros arquitectos poco o nada se sienten parte de un colectivo profesional, a lo que se suma que la imagen que se les sigue transmitiendo es la del arquitecto solitario y heroico que está destinado a definir los modos de vida de las personas.

Es imprescindible que desde la formación inicial se transmita la complejidad de los problemas que se quieren solventar a través de los proyectos de arquitectura y la consecuente necesidad de entender que el arquitecto es el facilitador de la construcción social del proyecto donde hay necesariamente un equipo multidisciplinario y otros muchos interesados. La arquitectura es mucho más que diseñar, y tal y como dice Larson⁹:

Los arquitectos-aspirantes no solo necesitan aprender diseño, o ahondar en gloriosos ejemplares del presente y del pasado. Necesitan entender la construcción, no solo técnicamente sino también dentro de las limitaciones sociales y políticas que la definen de manera diferente en cada caso; necesitan entender la economía de la construcción y la rentabilidad y también, hoy, algo de la geopolítica en la que operan las empresas globales (o formas alternativas de arquitectura). En cualquier caso, necesitan entender las nuevas tecnologías en las que se basa el edificio, al menos con la suficiente claridad como para saber qué experticias tendrían que reunir. En cualquier tipo de práctica tendrían que entender el impacto ambiental y la sostenibilidad. Y alejarse de la arquitectura icónica, hacia la idea de que la belleza arquitectónica puede residir en cualquier tipo de construcción, también orienta la formación hacia ejemplos modestos, arquitectura vernácula y diferentes tipos de práctica. (2015, págs. 65-66)

Ahora bien, esto no quiere decir que el arquitecto tenga que ser experto en todos estos elementos, pero sí conocerlos para poder ser un facilitador e interlocutor válido. Pero también es viable, e incluso recomendable, que existan oportunidades de formación en especializaciones sobre algunos de esos aspectos.

Es importante volver sobre el sentido y la pertinencia de la arquitectura como profesión, lo cual requiere que los arquitectos se abran a nuevos retos profesionales, apuntando hacia sectores no tradicionales que ofrecen un nicho socialmente pertinente, lo que implica mejorar las condiciones de vida de las personas. Como bien se refieren Unesco/UIA:

⁸ Ethos: Conjunto de rasgos y modos de comportamiento que conforman el carácter o la identidad de una persona o una comunidad. (RAE)

⁹ Magali Larson es sociólogo, estudiosa principalmente la sociología de la arquitectura y la sociología de las profesiones.

No cabe duda de que la capacidad del arquitecto para solucionar problemas puede contribuir enormemente a tareas como el desarrollo comunitario, programas de autoayuda, facilidades educativas, etc., y de esta manera contribuir significativamente a mejorar la calidad de vida de aquellos que no son aceptados como ciudadanos de pleno derecho y que no cuentan como clientes habituales del arquitecto (Unesco/UIA, 2017, pág. 3).

Todo esto implica que los futuros arquitectos se enfrentan a muchas realidades distintas: por una parte, a un mundo globalizado y, por la otra, cada vez mayores diferencias cuando comparamos diversas localidades, se necesita un equilibrio entre lo macro y lo micro, como bien dice el Núcleo de Decanos de Arquitectura¹⁰ "... formar profesionales capaces de dar respuesta a los nuevos retos que les impone la globalización y la sociedad, en concordancia con las necesidades del país, garantizándole a la sociedad venezolana la calidad humana, social y profesional de sus arquitectos..." (pág. 6); es decir, el arquitecto venezolano puede actuar responsablemente ante las necesidades de las comunidades a las que sirve (lo local) pero abierto ante lo que está ocurriendo en otras latitudes (lo global).

Como plantea Thompson, convertirse en arquitecto va más allá de la obtención del título profesional, realmente implica "... un proceso de autotransformación, un cambio de simplemente querer ser arquitecto, a realmente creer en el propio potencial de éxito, para también convencer a aquellos que importan y finalmente sentirse como un miembro de pleno derecho de la comunidad profesional" (2016, pág. 14). Es decir, es reconocerse uno mismo como arquitecto, para poder lograr el reconocimiento por parte de la sociedad y del colectivo profesional.

Ante tantos retos profesionales, pareciera que la generación de futuros arquitectos actualmente en formación será

... responsable de definir y promulgar el futuro de la práctica arquitectónica, que probablemente esté compuesta por identidades arquitectónicas que son cada vez más heterogéneas y distintas de sus precursores del siglo 20. Por lo tanto, la noción de que la educación arquitectónica es transformadora, tanto para los futuros profesionales como para la profesión, existe de alguna forma incipiente. (Thompson, 2016, págs. 3-4);

¹⁰ El Núcleo de Decanos de Arquitectura es "... el órgano de expresión de las carreras de arquitectura que se dictan en las universidades venezolanas. Los miembros del Núcleo de Decanos de Arquitectura son: Facultad de Arquitectura y Urbanismo. UCV, Facultad de Arquitectura. ULA, Facultad de Arquitectura y Diseño. LUZ, Coordinación de la carrera de Arquitectura. USB, Coordinación de la carrera de Arquitectura. UDO, Coordinación de la carrera de Arquitectura. UNET, Facultad de Arquitectura y Artes Plásticas. UJMV, Escuela de Arquitectura. URU, Coordinación de la carrera de Arquitectura. USM, Escuela de Arquitectura. UJAP" (Núcleo Decanos Arquitectura Venezuela, s.f.)

Sin embargo, no podemos pretender que ellos carguen sin más con esa responsabilidad, que me atrevería a decir que no solo tiene que ver con el futuro sino con deudas pendientes; tenemos que darles la formación necesaria para que puedan asumir esos retos. Es necesario reforzar la comprensión de la arquitectura más allá de la profesión y convertirla en disciplina, no solo pensar en la docencia, sino también en la investigación y la extensión como fuentes de nuevos conocimientos y como medidor de lo que la sociedad espera de nosotros. Actualmente la enseñanza de la arquitectura sigue teniendo un fin netamente profesionalizante,

... sigue el modelo operativo de la práctica de la profesión. Usa apenas el conocimiento necesario, le dedica poco tiempo a la investigación porque no tiene necesidad de hacerlo. Dado que no genera una necesidad relevante de investigar, es natural que tampoco exista un instinto para estudiarse a sí misma, es decir, investigar sobre la profesión o su educación (Teymur, 2011, pág. 14).

Solo a través de la generación de conocimientos propios, de la investigación sobre la profesión y su vínculo con la sociedad en general y con la del conocimiento podremos ir un paso adelante y formar esos arquitectos que demanda el futuro. La formación profesional no puede ni debe abarcarlo todo, pero si es importante que quienes egresan de las escuelas de arquitectura tengan claro lo que saben y lo que no saben, lo que van a tener que ir aprendiendo de la misma práctica profesional y a partir de cursos, diplomados, estudios de postgrado, etc. La formación profesional no termina con el título obtenido, sino que debe ser continua.

Por otra parte, hay mucha insistencia en la necesidad de un perfil generalista, como por ejemplo lo manifestó el Núcleo de Decanos de Arquitectura al referir que *"la especialización de los arquitectos debe considerarse como la continuación natural de su formación como generalistas"* (pág. 95), el cual no negamos debe mantenerse, pero también hay que abrir las posibilidades porque las tendencias apuntan, según ACSA¹¹ 2013, a que *"... la práctica arquitectónica tiene lugar dentro de una red de disciplinas interrelacionadas. A medida que esta red se expande, el conocimiento necesario para practicar se está volviendo*

¹¹ *Association of Collegiate Schools of Architecture*: fundada en 1912, es una asociación internacional de escuelas de arquitectura que preparan a futuros arquitectos, diseñadores y agentes de cambio, cuya misión es liderar la educación e investigación arquitectónica. Incluye todos los programas de títulos profesionales acreditados en los Estados Unidos y Canadá, así como escuelas internacionales. Ofrece espacios para la revisión y el reconocimiento por pares internacionales en forma de revistas académicas, conferencias, premios y concursos de diseño para estudiantes. Brindamos inteligencia y conocimiento a nuestros miembros a través de la recopilación y el análisis de datos, y trabajamos para mejorar la enseñanza y la investigación en toda la disciplina a través de nuestros miembros voluntarios y, a menudo, en asociación con organizaciones pares en educación y práctica en todo el mundo. (ACSA)

simultáneamente más amplio, especializado y diverso en alcance”(citado en Thompson, 2016, pág. 10).

2.3.3. Integración del pre y postgrado

A nivel mundial hay una tendencia a acortar las carreras profesionales, pero viéndolas como un cuerpo de conocimientos básicos que deberán ser complementados con estudios de cuarto nivel, generalmente especializaciones, en un continuo *"... para integrar el aprendizaje académico y profesional"*(Thompson, 2016, pág. 11). Esto está respaldado en el planteamiento de *"... la Conferencia Mundial sobre Enseñanza Superior de la UNESCO (París, 1998), que consiste en favorecer especializaciones diferenciadas, multiconvergentes, dentro contexto cultural que debe sustentarse en una formación profesional básica"*(UIA, Revisión 2011, pág. 22), esto con el fin de ampliar *"... las oportunidades para la participación profesional de los arquitectos teniendo en cuenta las condiciones de competencia que deben afrontar con respecto a otras profesiones"*(pág. 22).

Esto toma mucha importancia porque las profesiones resuelven problemas de la sociedad que es cada vez más compleja y exigente; además, los avances científicos y tecnológicos también se han hecho más especializados, por lo que la formación generalista no parece ser suficiente. De hecho, Larson plantea que se necesitan

... especialistas, expertos y jugadores de equipo multidisciplinarios. Para este tipo de trabajo, los estudiantes tendrán que aprender el aprendizaje continuo para dominar los campos técnicos cambiantes y desarrollar habilidades sociales e integradoras junto con conocimientos organizacionales y perspicacia empresarial. Ese es un camino. Tendrá que fomentar la especialización y tolerar la divergencia. (2015, pág. 83)

Si bien en Venezuela hasta ahora hemos contado con una formación generalista para el arquitecto y una oferta relativamente amplia para estudios de postgrado, podemos aprovechar esta tendencia mundial de integrar el pre y el postgrado para diversificar el perfil profesional de nuestros egresados con esa articulación, que es viable desde el mismo plan de estudios vigente con su estructura en tres ciclos de formación y la existencia de créditos obligatorios electivos y optativos. En ese sentido, el Núcleo de Decanos de Arquitectura entiende que la especialización:

... prepara a los estudiantes para los objetivos interdisciplinarios de mayor alcance. Los estudios en profundidad o cursos optativos en los últimos años

de la carrera, así como la posibilidad de acceder a cursos de posgrado organizados por la escuela de arquitectura o por otras instituciones académicas, son algunos de los medios por los que se puede contemplar la especialización (pág. 96)

En este mundo en constante cambio la formación de un profesional debe ser continua, y no solo confiar en que la *"... experiencia se acumula con la práctica, cabe esperar también que los arquitectos se mantengan al día de la evolución de las artes y las ciencias relacionadas con la arquitectura a lo largo de toda su trayectoria profesional"* (UIA, Revisión 2011, pág. 23). Por ello, y pensando no solo en la posible conexión directa entre pre y postgrado, sino también en la formación continua de los arquitectos en ejercicio, se plantea una posible línea de formación en la gestión de la práctica de la arquitectura.

2.4. Especialización en Gestión de la práctica de la arquitectura: una propuesta para la EACRV-FAU-UCV

En términos generales, las oficinas de arquitectura son manejadas de acuerdo a la experiencia que van acumulando, podríamos decir que por ensayo y error, de hecho, como bien lo refiere un arquitecto, identificado como A06, en la entrevista realizada para mi tesis doctoral *"... cada oficina de arquitectura funciona un poco según su necesidad, según la cantidad de trabajo que tiene, entonces tiene que ser como... un globo, crece y decrece, si tiene muchos proyectos necesita más personal, si tiene menos proyectos necesita menos..."* (Villalobos G., 2018, pág. 119); igual ocurre en cuanto al tiempo que estiman deberán dedicar a un proyecto, al respecto, A09 dice *"... digamos hay unas pautas básicas más o menos básicas de bueno, este proyecto debería durar en total seis meses, en función de los metros cuadrados y... y la experiencia que ya se tiene dentro de la oficina"* (pág. 133) o sobre la forma de organizar el proyecto en cuanto al recurso humano, cuando A03 refiere que una vez conceptualizado *"... pasa al equipo total donde estamos nosotros como directores de diseño, el líder o los... los líderes si es un proyecto muy complejo y los asistentes"* (pág. 132).

Con respecto a la gestión de los proyectos, podemos ver que es prácticamente inexistente, por ejemplo, A04 dice *"... no... así que tenemos una línea gerencial de... estos son los pasos, no. Pero siempre es más o menos un mismo orden... y siempre eso viene dado más bien por el mismo requerimiento que haya... de... parte del cliente"* (pág. 147) y ante esa falta de gestión, reconoce A06:

Mira, yo no soy... no soy muy ordenada... o sea, yo soy... o sea, quizá me haría falta un buen gerente, pero yo trabajo y trabajo hasta que no estoy convencida no me quedo tranquila y eso a la hora de la verdad a veces no es muy rentable porque quizá te puedes tardar un poquito más de tiempo que... que tuvieras y decidieras esto toma tres semanas y de ahí no me paso, entonces... fuera más eficiente (pág. 147)

También en las entrevistas surge un comentario muy curioso por parte de A08 sobre la necesidad de agruparse de los arquitectos y de que además cada uno de ellos tengan habilidades, aptitudes e incluso intereses diferentes "... creo que el arquitecto ideal lo que debería es buscarse un socio o unos socios que tengan lo que él no tiene [...] como para hacer... bueno, es el arquitecto ideal, pero son tres cabezas, o son cuatro cabezas..." (pág. 116). Son muchos los aspectos que podríamos seguir extrayendo, pero solo queremos mostrar la necesidad real de que existan otras alternativas al arquitecto generalista, y que además la gestión de la práctica de la arquitectura es una de esas líneas de formación.

Si bien este sistema de integración del pre y el postgrado es viable dentro de nuestro plan de estudios es importante hacerlo de forma sistemática, es por lo que, a continuación, se presentan ciertas generalidades para la implementación del sistema y luego los lineamientos para la propuesta específica.

2.4.1. Generalidades

Dado que la base fundamental es el mismo plan de estudios, se establecen algunos criterios generales para la construcción de un sistema de formación que integre el pre y el postgrado, con miras a que se sienten las bases para cada una de las líneas que puedan surgir, las cuales se describen a continuación:

- **Establecer líneas de formación:** son muchas las líneas de formación que pueden surgir, lo importante en primer lugar, es que ya la FAU tiene algunas especializaciones que pueden ser ajustadas dentro del sistema de 4 + 1 ½; en segundo lugar, para la implementación de las nuevas, se debe estudiar su pertinencia y viabilidad, así como su manera de insertarse en la malla de ejes transversales y de la estructura crediticia del plan de estudios. En ese sentido, las especializaciones se corresponderían con el tercer ciclo de la carrera junto con unos periodos adicionales que permitan completar los créditos que se establezcan para la especialización. Un aspecto fundamental en términos de la viabilidad es poder

contar con un cuerpo docente que cumpla con los requisitos necesarios para estudios de cuarto nivel.

- **Definir los perfiles profesionales:** si bien el plan de estudios expresamente justifica su inexistencia y en pro de la flexibilidad lo deja a las teorías arquitectónicas que puedan surgir, para la implementación de este sistema es necesario establecer esos perfiles, tanto para el arquitecto generalista como para cada una de las posibles especializaciones. Esto en primer lugar, porque es el perfil profesional el que define o identifica los rasgos que distinguen a cada profesional o, en este caso a cada especialista, en cuanto a sus áreas de desempeño y a su aporte a la sociedad, y en consecuencia la formación que requiere. A partir de los perfiles, justamente se podrán establecer los aspectos comunes y no comunes en los distintos programas de formación.
- **Incorporación de habilidades duras (*hard skills*):** se refieren a las herramientas y técnicas propias de la profesión, ya en nuestro plan de estudios están previstas las correspondientes al perfil generalista del arquitecto, pero necesariamente cada una de las especializaciones que puedan surgir deberán incorporar otras correspondientes a su área específica.
- **Incorporación de habilidades blandas (*soft skills*):** en un mundo tan cambiante, globalizado pero que reconoce la cultura local, la sociedad en general y los empleadores requieren de profesionales integrales que sepan "saber hacer" y "saber ser". Por ello, el proceso de enseñanza-aprendizaje de las profesiones requiere no solamente los "*... conocimientos específicos y las técnicas adecuadas para el ejercicio profesional, sino también requiere la internalización de valores, actitudes y formas de comportamiento que contribuyan a que el estudiante participe en la transformación y el mejoramiento de las condiciones sociales*" (Marrero Sánchez, Mohamed Amar y Xifra Triadú, 2018, pág. 9).
- **Construir una estructura o malla básica de ejes transversales:** existen algunos elementos que deben ser parte fundamental en la formación de cualquier arquitecto, por lo que incluso, debería ser un tema por revisar en la implementación de esta integración de pre y postgrado. Además, estas especializaciones tendrían que encajar también dentro del plan de estudios. Algunos ejes transversales de formación que deberían estar presentes en todas las líneas de especialización son:
 - Arquitectura sostenible: es una línea fundamental porque parte del principio de al realizar cualquier proyecto hay que prever "*... las consecuencias y los efectos*

colaterales o indeseados de nuestras intervenciones en el medio ambiente y en la sociedad, en especial en las generaciones futuras” (Acosta, 2015, pág. 29). En ese mismo sentido, incluso afirma que para que la arquitectura sea de calidad tiene que considerar sus repercusiones en “... el futuro y la salud del planeta, la búsqueda de la disminución total de emisiones de CO2, la eficiencia energética y de recursos, así como las condiciones particulares de una región: clima, ecología, nivel tecnológico e identidad cultural” (Acosta, 2019, págs. 14-15).

- *Arquitectura como arte o construcción social: podemos mencionar a diversos autores que entienden la arquitectura de esta manera por las implicaciones que tiene en cuanto a sus interesados y al equipo de trabajo. De hecho, para Walter Gropius el “... papel del arquitecto iba a ser el de ‘coordinador’, que ‘uniría los numerosos problemas sociales, técnicos, económicos y artísticos’, [...] la arquitectura, en su máxima encarnación, ha sido la madre de todas las artes, ha sido un arte social” (Kostof, 1977, pág. 278). Por su parte, para Salmona “... hacer arquitectura en Latinoamérica hoy es un acto político, además de ser estético y cultural. Toda acción que transforme los espacios en función del bienestar, la participación y la apropiación de propuestas ciudadanas para el encuentro y la acción” (Conversando con Rogelio Salmona). Quizá Cuff es la que logra explicarlo más claramente, para ella “... los edificios, se construyen socialmente por las manos de arquitectos individuales, sus compañeros de trabajo, las organizaciones donde ellos trabajan, el conjunto de colaboradores desde clientes hasta consultores y colegas, y por grandes fuerzas socioeconómicas que afectan a la profesión” (Cuff, 1991, pág. 13). En consecuencia, la formación de los arquitectos necesariamente debe incluir el manejo de la dimensión social del proyecto.*
- *Mitigación de riesgos: para Comir-UCV, la educación superior debe comprometerse a “... mejorar la calidad de vida de la población y la sostenibilidad del desarrollo, al reducir las condiciones de vulnerabilidad ante desastres socio naturales” (Universidad Central de Venezuela, s.f.), mucho más en un país con tantas vulnerabilidades socio-naturales, deficiencias en servicios, etc. que incrementan las condiciones de riesgo de la población. Como profesionales, con una responsabilidad civil decenal, el manejo del riesgo es de vital importancia.*
- **La investigación en arquitectura:** si bien es cierto que en todos los estudios de cuarto nivel la investigación es materia fundamental, no está demás insistir en ello, sobre todo

porque los estudios de arquitectura tienen grandes debilidades al respecto. De acuerdo con plan de estudios la función de la universidad *"... se expresa en el desarrollo y conservación de un ámbito privilegiado del saber y de la crítica en sus más altos niveles de rigor intelectual y de libertad de investigación, lo cual debe nutrir los programas docentes"* (Plan de Estudios EACRV, 2018, pág. 5), en términos reales eso ha sido poco implementado. Eso no es exclusivo de nuestra Facultad, sino que ocurre en términos generales con la investigación sobre la arquitectura como profesión y sobre la formación en arquitectura, de hecho algunos estudiosos manifiestan serias preocupaciones sobre la pertinencia y la obsolescencia de la arquitectura como profesión; por ejemplo, Teymur plantea que si la educación en arquitectura se limita solo a formar arquitectos *"... sin hacer intentos serios de desarrollar conocimiento crítico, no será posible que satisfaga las necesidades profesionales de la sociedad, ni que contribuya a la edificación de un mundo más democrático y con mejores ambientes para todos"* (2011, pág. 16). Por su parte, Dunin-Woyseth, refiere que Watson¹² habla de *"... la necesidad de una base de conocimiento rigurosa en arquitectura. [para] fortalecer el potencial de los arquitectos para comprender el objeto propio de su experiencia profesional y su valor en relación con otros campos de experticia"* (Salama, O'Reilly y Noschis, 2002, pág. 17), además también afirma que la forma de educar actualmente se centra *"... en gran medida de la formación profesional y que margina el componente de conocimiento teórico en el plan de estudios, como un serio obstáculo en el proceso de preparación de los arquitectos para sus desafíos profesionales"* (pág. 17). Quizá uno de los síntomas más claros sobre la poca necesidad de investigación, la vemos en la casi inexistencia de contenidos que formen a nuestros estudiantes en la investigación, lo cual pasa a ser absolutamente necesario cuando se plantea un sistema de formación que integre y procure la continuidad del pregrado con el postgrado.

2.4.2. Lineamientos para una propuesta

El éxito de una oficina se logra a través de sus proyectos porque cada uno de ellos aporta a la tradición de la oficina y esta a su vez se consolida y madura reflejándose en el proyecto siguiente; pero en términos de las relaciones, estas se dan en dos niveles a lo interno y a lo externo, porque *"... la oficina de arquitectura es una alianza a largo plazo de los arquitectos que la constituyen pero también en el corto plazo con los diferentes interesados del proyecto"*

¹² "Donald Watson, Decano de la Escuela de Arquitectura del Instituto Politécnico Rensselaer es uno de los arquitectos-educadores que intenta definir una demanda de conocimiento en arquitectura" (Salama, O'Reilly y Noschis, 2002, pág. 17)

(Villalobos G., 2018, pág. 196), por lo que se requiere enlazar la gestión de la organización con la de cada proyecto. Generalmente, cuando se menciona la palabra gerenciar o gestionar, automáticamente viene a la cabeza manejo de recursos materiales, las finanzas, cronogramas, etc., aspectos por demás cuantificables. Sin embargo, la gestión abarca también el manejo del recurso humano, las relaciones, el liderazgo, el trabajo en equipo, etc.

Por otra parte, al revisar muy superficialmente la oferta de estudios de cuarto nivel, al menos en nuestro país, podemos ver que existen programas destinados a la gerencia o gestión de proyectos y otros a la gestión o administración empresarial. Pero si recurrimos al Diccionario de la Lengua Española (RAE), vemos que **Gerenciar** es "*tr. Gestionar o administrar algo*" y **Gestionar** "*1. tr. Llevar adelante una iniciativa o un proyecto. 2. tr. Ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo. 3. tr. Manejar o conducir una situación problemática*".

Cuando hablamos de una oficina de arquitectura, lo que tenemos es una organización que presta servicios profesionales a través de proyectos, es decir, sus labores rutinarias son proyectos diversos, por lo cual requiere del manejo de dos visiones gerenciales complementarias, donde los proyectos se engranen de forma tal que puedan cumplirse las condiciones establecidas para cada uno de ellos y se optimice el uso de los recursos de la oficina. En otras palabras, el manejo de la oficina de arquitectura une las definiciones 2 y 3 de "gestionar", la que se refiere a una organización y la que habla de situaciones problemáticas (proyectos), respectivamente.

En este sentido, la formación en gestión para la práctica de la arquitectura debe buscar la cohesión de esos dos niveles, ambos tienen en común que manejan aspectos duros y blandos. Como se ha mencionado anteriormente, las habilidades duras están asociadas al manejo de herramientas y técnicas propias de la profesión o disciplinares, mientras que las blandas se refieren a las destrezas necesarias para los procesos de adaptación, el manejo de las relaciones interpersonales, también llamadas por Vera Millalén (2016) herramientas de empleabilidad. Ya los términos duro y blando no deben ser vistos como dicotómicos y excluyentes, sino como complementarios, como un espectro entre los dos extremos. Podemos hablar entonces de una matriz que engrana los dos tiempos el de la organización y el del proyecto, con los aspectos duros y blandos de la gestión (ver ilustración 2.5).



Ilustración 2-4: Matriz proyecto-organización/duro-blando. Fuente: elaboración propia

Por supuesto, no podemos pretender que el arquitecto egresado de una especialización en gestión de la práctica de la arquitectura maneje en detalle todos estos aspectos, pero sí que tenga la comprensión necesaria de todos ellos para poder llevar adelante una oficina de arquitectura exitosa, que cuente con un recurso humano capacitado, no solo en términos del proyecto sino de la organización. Un buen gerente es aquel que, además de manejar las habilidades y conocimientos propios de su profesión y de la gestión, está en capacidad de seleccionar el recurso humano que lo acompaña, sabe delegar, fomenta el trabajo en equipo, puede comunicarse efectivamente con aquellos con quienes se relaciona y, por sobre todas las cosas, enseña con el ejemplo.

Manteniendo la línea planteada en las generalidades, esta propuesta deberá considerar los siguientes aspectos:

- **La gestión de la práctica de la arquitectura como línea de formación:** esta propuesta surge porque una de las formas más comunes para el ejercicio profesional es la oficina de arquitectura, sin embargo, no contamos con las herramientas mínimas para su gestión, sino que gerencia por ensayo y error, lo que las hace más vulnerables a los

vaivenes de la situación político-económica en general, por lo que suelen aumentar o disminuir la cantidad de personal que manejan o simplemente aceptan encargos que probablemente no están en condiciones de cumplir o no encajan con su visión por mantenerse a flote. En este sentido, es indispensable la comprensión de la oficina de arquitectura como organización que presta servicios profesionales a través de proyectos que necesariamente deben engranarse entre ellos. Entendiendo entonces que la gestión de la organización y la del proyecto comparten elementos comunes, pero se diferencian porque la primera busca perdurar en el tiempo, mientras que el segundo tiene su finalización establecida.

- **El perfil profesional del gerente de la práctica de la arquitectura:** el especialista en gestión de la práctica de la arquitectura deberá tener conocimientos y habilidades propias de la arquitectura, así como la capacidad de gestionar los recursos humanos, económicos y materiales de cada proyecto y de la organización; en el entendido que cada proyecto está inmerso en la tradición de la organización, con sus valores y significados. Sin embargo, también debe tener un pensamiento crítico que le permita no solo resolver problemas, sino ser un agente de transformación y cambio cuando la situación lo amerite.
- **Las habilidades duras (*hard skills*) en la gestión de la práctica de la arquitectura:** se refiere a una visión general de las herramientas y técnicas vinculadas al manejo de los recursos de la organización y del proyecto para lograr el éxito de ambos. En cuanto a la organización tiene que ver con "*... conseguir contratos, escribir especificaciones, legalmente competentes, mantenerse lo más cerca posible del presupuesto de construcción, dotar a la oficina de personal de manera óptima, obtener publicidad por el trabajo realizado, y desarrollar los procedimientos de oficina eficaces*" (Cuff, 1991, pág. 69). Mientras que en el proyecto "*el éxito es medido según la calidad del producto y del proyecto, los plazos, el presupuesto, la satisfacción del cliente y el logro de los resultados previstos*" (Project Management Institute, 2021, pág. 224).
- **Las habilidades blandas (*soft skills*) en la gestión de la práctica de la arquitectura:** el recurso humano es el más importante porque es el que maneja los demás recursos, las habilidades blandas están orientadas justamente a las personas en la organización y en el proyecto, por lo que no solo coexisten esos dos tiempos, sino que también suelen coexistir dos estructuras organizativas, la jerárquica de la organización como tal y la matricial orientada al proyecto. En este sentido, las habilidades blandas se

enfocan en potenciar las capacidades individuales a través del trabajo colegiado y de los significados compartidos. Hay un elemento que es fundamental y generalmente descuidado en las organizaciones orientadas a proyectos, es el aprendizaje organizacional cuyo insumo son todas las revisiones que se hagan del proyecto, las cuales son referidas por Palacios (Palacios, 2007) como: *Pre-project review* (revisión de las lecciones aprendidas en proyectos anteriores), *Sunset reviews* (revisiones en momentos intermedios para para identificar problemas y hacer ajustes) y *Post-project review* (revisión al cierre del proyecto que será referencia en proyectos posteriores). También son fundamentales el liderazgo y el trabajo en equipo, no solo a lo interno de la organización (a largo plazo) sino con las múltiples relaciones que se dan en con los interesados de cada proyecto que no son parte de ella (en el corto plazo).

- **Aspectos inherentes a la gestión de la práctica de la arquitectura a considerarse en la malla de ejes transversales:** si bien nos referimos a ejes transversales que deben existir en las diferentes especializaciones que surjan e incluso para un perfil de formación generalista, en el caso de esta propuesta, estos tres aspectos no solo están vinculados a la arquitectura, sino estrechamente ligados a la gestión:
 - Sostenibilidad: no solo entendida en términos de una arquitectura y construcción sostenibles, lo que estaría haciendo referencia al proyecto; sino también en términos de la sostenibilidad organizacional como el ejercicio profesional ético, que ponga a la sociedad y al medioambiente por encima de cualquier interés personal, esto no solo visto desde el punto de vista altruista sino asociado a los valores y significados de la organización, que busca consolidarse y crecer en el tiempo, por lo que mira su futuro más allá del proyecto que pueda estar realizando actualmente.
 - Arquitectura como arte o construcción social: está muy vinculado a las habilidades blandas porque se refiere al manejo de los interesados en el proyecto con sus necesidades y expectativas. Este debe ser un significado compartido por todos los miembros de la organización, que debe hacerse visible ante clientes y demás interesados.
 - Mitigación de riesgos: la gestión del riesgo implica, en el caso del proyecto dar respuesta considerando los posibles eventos socio-naturales negativos que puedan afectar la edificación y su contexto. En términos organizacionales se refiere al riesgo de involucrarse en un proyecto que no pueda llevarse a feliz término o que afecte a

la organización como un todo; si bien esto pareciera referirse a aspectos financieros, también está en juego la credibilidad de la empresa y el sentido de respeto y pertenencia de sus miembros.

- **La investigación en la gestión de la práctica de la arquitectura:** si bien ya hemos recalcado bastante la importancia de la investigación sobre la arquitectura y su enseñanza, cualquier posible línea de especialización también tiene que generar conocimientos sobre sí misma. En este sentido, la gerencia en términos generales ha evolucionado porque está constantemente en revisión; de hecho, aunque originalmente tomaban como referencia literatura externa sobre algunos elementos, sobre todo en lo referente a aspectos blandos de la gestión, poco a poco se han ido incorporando tanto a la gestión organizativa como a la de proyectos. En el caso de la gestión de la práctica de la arquitectura, hay muy pocas referencias, por lo que se abre un abanico de posibilidades que pueden y deben ser exploradas a fin de comprender la oficina de arquitectura como organización que engrana diversos proyectos en su día a día.

Lo que esperamos es que, a partir de estas reflexiones y de una revisión formal e institucional del plan de estudios y de las diferentes dependencias de la FAU, se puede construir una propuesta viable y atractiva para esta especialización.

REFLEXIONES FINALES

Las utopías son el motor de la sociedad, algo que no se puede realizar o alcanzar pero que te brindan una idea de cómo deseas que sea el futuro, tu vida el día de mañana.

Las utopías en arquitectura sirven para proponer una idea de la sociedad que aún no existe; pueden servir de lente para ver qué puede pasar después, y así enfocarse y direccionar el camino, para distinguir hacia dónde se puede y hacia dónde no se debe ir. (Lo Giudice, 2018)

Esta disertación sobre la práctica de la arquitectura, su gestión y formación profesional, a partir de cinco artículos que fueron publicados durante los últimos cuatro años, se constituye como un pequeño avance en lo que se refiere al estudio de la Arquitectura como profesión y disciplina. No pretende ser conclusiva, muy por el contrario, quisiera ser casi una provocación para quienes, desde otras visiones como la teoría de la arquitectura, el diseño, la historia y crítica, los estudios urbanos, la tecnología y el ambiente pudieran fortalecer la investigación sobre la arquitectura como profesión y sobre la educación en arquitectura, esta es la forma de generar conocimientos propios que redundarán en el ejercicio profesional para lograr o recuperar su reconocimiento por parte de la sociedad.

En la memoria que forma parte de este trabajo se abordan algunos tópicos que son fundamentales y sobre las cuales valdría la pena hacer una breve reflexión final:

La práctica profesional de la arquitectura como arte social busca lograr que nuestra profesión puede tener un impacto significativo en la sociedad influyendo en la calidad de vida de las personas, para lo cual es importante involucrar a los interesados conocidos en el proceso de concepción y toma de decisiones fundamentales del proyecto con el fin de responder a sus necesidades y expectativas, así como lograr su compromiso para con el proyecto y con la edificación resultante. También es importante asumir que la práctica profesional es un continuo de proyectos los cuales se dan generalmente dentro de una estructura organizativa como lo es la oficina de arquitectura.

En este sentido, la gestión de la práctica profesional de la arquitectura es fundamental para garantizar el éxito y sostenibilidad de esa organización que presta servicios profesionales a través de proyectos. Esa gestión involucra dos niveles complementarios el del proyecto y el de la organización, pero en ambos son importantes la gestión de los aspectos financieros, del talento humano, del conocimiento y de las relaciones con clientes y otros interesados. Siempre en la búsqueda por mantener y mejorar su desempeño a largo plazo, en términos económicos, sociales y ambientales, así como, la gestión adecuada y eficiente de los recursos.

La formación para la práctica profesional de la arquitectura debe integrar conocimientos técnicos, habilidades creativas y de gestión. Es esencial desarrollar no solo habilidades de diseño, sino también de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo, porque la arquitectura es una disciplina colaborativa. Esa formación profesional debe fomentar ese ejercicio ético y socialmente responsable de la profesión, el compromiso con la sostenibilidad y la construcción social, aspectos que le permitirán a los egresados enfrentar los desafíos de la sociedad y contribuir de manera significativa con el entorno construido.

Por su parte, una especialización en gestión de la práctica profesional de la arquitectura no solo busca la formación de excelentes diseñadores, sino también de líderes competentes que pueden gestionar proyectos, equipos y relaciones con los clientes de manera efectiva. Para ello, tendrá que brindar habilidades y conocimientos fundamentales para el éxito empresarial en el campo de la arquitectura, tales como aspectos financieros, legales y administrativos (duros), así como habilidades de liderazgo, comunicación y negociación (blandos), los cuales se conjugan para lograr el fortalecimiento de la organización en pro de la capacidad de adaptación a los cambios que puedan ir surgiendo y del aprovechamiento de las oportunidades emergentes.

La revisión de los artículos en sincronía con una nueva exploración del estado del arte en estos importantes tópicos me ha permitido valorar la arquitectura como una profesión que puede convertirse en una de las disciplinas y profesiones más nobles, si se reconoce a sí misma y al aporte que puede dar a la sociedad en general y a la del conocimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Acosta, D. (2015). El valor del diseño sostenible en la arquitectura. *Tecnología y Construcción*, 31(1), 23-34.
2. Acosta, D. (2019). *Diseñar en el Antropoceno. La arquitectura más allá de la sostenibilidad*. Caracas: Editemos/Ediciones FAU-UCV.
3. ACSA. (s.f.). ACSA. Recuperado el 21 de septiembre de 2023, de <https://www.acsa-arch.org/>
4. Ariza-Aguilera, D. (agosto de 2015). Valores Éticos y Trabajo en Equipo en los Proyectos: Una competencia para Garantizar la Sostenibilidad Organizacional. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 10(2), 25-36. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v10-n2/A2.10\(2\)25-36.pdf](http://www.spentamexico.org/v10-n2/A2.10(2)25-36.pdf)
5. Arnau, J. (2000). *72 voces para un diccionario de arquitectura teórica*. Madrid: Celeste Ediciones.
6. Banco Interamericano de Desarrollo. (octubre de 2008). *Notas de Lecciones Aprendidas*. Recuperado el 19 de octubre de 2023, de <https://publications.iadb.org/es/publicacion/15156/notas-de-lecciones-aprendidas>
7. Borjas de Xena, L., y Monasterio de Márquez, D. (enero-diciembre de 2012). La gerencia venezolana. Una perspectiva desde la complejidad. *Cuadernos de Administración*, 28(48), 53-63.
8. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México, DF: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
9. Cuff, D. (1991). *Architecture: the story of practice*. Boston: The MIT Press.
10. Emmitt, S. (2014). *Design Management for architects* (Segunda ed.). UK: Wiley-Blackwell.
11. Emmitt, S., Demian, P., y Alharbi, M. (2011). Architectural management: exploring definitions and impacts. En A. Otter, S. Emmitt, y C. Achammer (Ed.), *Proceedings of the CIB W096 International Conference: Architectural Management in the Digital Arena*. Viena.
12. González, C. (08 de abril de 2005). *Los fundamentos del aprendizaje organizacional*. Recuperado el 10 de octubre de 2010, de <http://www.monografias.com/trabajos19/aprendizaje-organizacional/aprendizaje-organizacional.shtml>
13. Herreros, J. (13 de octubre de 2014). La práctica arquitectónica. Conversación con Juan Herreros. (M. Barrón, Entrevistador) <http://www.arquine.com/la-practica-arquitectonica/>. Recuperado el 30 de diciembre de 2017, de <http://www.arquine.com/la-practica-arquitectonica/>
14. International Association of Project Managers (IAPM). (2013). *PM guide 2.0*. Recuperado el 25 de mayo de 2014, de <https://www.iapm.net/en/certification/certification-bases/pm-guide-2-0/>

15. *International Council for Research and Innovation in Building and Construction*. (s.f.). Recuperado el 13 de septiembre de 2023, de <https://cibworld.org/>
16. Izaguirre Luna, G. (13 de abril de 2021). La FAU desde el proceso de Bolonia 2021. Presentación ante el CF.
17. Kostof, S. (Ed.). (1977). *El arquitecto: historia de una profesión*. Madrid: Cátedra Ensayos Arte.
18. Larson, M. S. (2015). Practice and Education in 21st. Century Architecture: a sociologist's view. En F. Lara, y S. Marques, *Quid Novi?: Architectural Education Dilemmas in the 21st century*. (págs. 52-123). Nhamerica Press LLC. Recuperado el 03 de septiembre de 2021, de https://www.researchgate.net/publication/283461268_Practice_and_Education_in_21st_Century_Architecture_in_Fernando_Lara_and_Sonia_Marques_edds_Quid_Novi_Dilemmas_do_ensino_da_arquitectura_no_seculo_21_Austin_TX_nhamerica_press_2015
19. Lizancos, P., y Escudero, S. (2015). La construcción social de la arquitectura: un siglo de aproximaciones. En *Experiencias académicas en torno a la función social de la arquitectura ¿Qué sucede en las escuelas de arquitectura?* (págs. 18-29). Coruña: Proxecto DHabitat.
20. Lo Giudice, E. (18 de abril de 2018). Sociedad delimita el papel de la arquitectura. (C. Hermida Rosales, Entrevistador) Obtenido de <https://www.uv.mx/prensa/entrevista/sociedad-delimita-el-papel-de-la-arquitectura/>
21. Londoño García, D. (diciembre de 2008). La formación en arquitectura. *Hito. Revista de Arquitectura, I* (23), 103-108. Recuperado el 24 de agosto de 2023, de http://www.arquitecturaacfa.org/index.php?option=com_content&view=article&id=84&catid=2&Itemid=112
22. Lorne, C. (2016). Spatial agency and practising architecture beyond buildings. *Social & Cultural Geography*. doi:10.1080/14649365.2016.1174282
23. Marrero Sánchez, O., Mohamed Amar, R., y Xifra Triadú, J. (diciembre de 2018). Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 1-18. doi:<https://doi.org/10.21855/ecociencia.50.144>
24. Moneo, R. (28 de mayo de 2017). El arquitecto ya no modela el futuro. (J. L. Álvarez, Entrevistador) MG Magazine: <http://www.magazinedigital.com/historias/entrevistas/rafaelmoneoarquitectoyanomodelafuturo>. Recuperado el 3 de junio de 2017, de MG Magazine: <http://www.magazinedigital.com/historias/entrevistas/rafaelmoneoarquitectoyanomodelafuturo>
25. Núcleo de Decanos de Arquitectura CNU. (s.f.). *Requisitos mínimos para la creación y actualización de programas de arquitectura en Venezuela*. Mérida.
26. *Núcleo Decanos Arquitectura Venezuela*. (s.f.). Recuperado el 25 de octubre de 2023, de <https://ndav.wordpress.com/>
27. Palacios, L. E. (2007). *Gerencia de proyectos. Un enfoque latino*. Caracas: Publicaciones UCAB.
28. Parlamento Europeo. (10 de diciembre de 2021). *Directiva 2005/36/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 7 de septiembre de 2005, relativa al reconocimiento de cualificaciones profesionales (Texto pertinente a efectos del EEE) Texto pertinente a efectos del EEE. Actualizado 2021*. Obtenido de <http://data.europa.eu/eli/dir/2005/36/2021-12-10>
29. Plan de Estudios EACRV. (2018). *Escuela de Arquitectura Carlos Raúl Villanueva, FAU-UCV. Actualizado al Sistema de Gestión FAU 2005*. Ediciones de la Biblioteca de Arquitectura. Recuperado el 10 de febrero de 2022, de http://www.fau.ucv.ve/documentos/eacrv/PLAN_DE_ESTUDIOS_1994_LIBRO_CERTIFICADO_POR_EL_DECANO_actualizado_2005%20FAU_UCV.pdf

30. Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management Body of Knowledge: PMBOK Guide - Seventh Edition, and The Standard for Project Management*. Pennsylvania.
31. PROVEA. (9 de mayo de 2023). *Informe Anual | Situación de los Derechos Humanos en Venezuela | Enero – Diciembre 2022*. Recuperado el 9 de septiembre de 2023, de <https://provea.org/wp-content/uploads/2021/05/Informe-Provea-2022-42-196.pdf>
32. Proyecto ENCOVI. (noviembre de 2022). *Condiciones de vida de los venezolanos ENCOVI 2022*. Recuperado el 8 de septiembre de 2023, de https://assets.website-files.com/5d14c6a5c4ad42a4e794d0f7/636d0009b0c59ebfd2f24acd_Presentacion%20ENCOVI%202022%20completa.pdf
33. RAE. (s.f.). *Diccionario de la lengua española. Edición del Tricentenario*. Obtenido de <http://dle.rae.es/>
34. Ramírez Chávez, M., y Manjarrez Fuentes, N. (27 de diciembre de 2022). Habilidades blandas y habilidades duras, clave. *Revista Ciencias Sociales y Económicas -UTEQ*, 6(2), 27-37. doi:<https://doi.org/10.18779/csye.v6i2.590>
35. Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON.
36. Rusque, A. M. (1999). *De la Diversidad a la Unidad en la Investigación Cualitativa*. Caracas: Vadel Hnos. Editores, C.A.
37. Sadri, H. (2018). Prefacio. En H. Sadri (Ed.), *Neo-liberalism and the Architecture of the Post Professional Era*. Nueva York: Springer.
38. Salama, A. (2018). Part V: Post-professional Architecture and Academia. En H. Sadri (Ed.), *Neo-liberalism and the Architecture of the Post Professional Era* (págs. 271-277). New York: Springer.
39. Salama, A., O'Reilly, W., y Noschis, K. (Edits.). (2002). *Architectural Education Today. Cross-Cultural Perspectives*. Lausanne.
40. Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y., y Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75.
41. Salmona, R. (s.f.). Conversando con Rogelio Salmona. http://arquitrave.com/arquitraveantes/entrevistas/arquientrevista_Rsalmona.html. Recuperado el 5 de octubre de 2017, de Las entrevistas de Arquitrave.com: http://arquitrave.com/arquitraveantes/entrevistas/arquientrevista_Rsalmona.html
42. Sato, A. (1996). Cinco oficinas de arquitectura: 1948-1958. Caracas: Trabajo de grado para optar al título de MSc. en Historia de la Arquitectura FAU-UCV.
43. Stefanova Dimitrova, E., y Lucas Marín, A. (2006). El concepto de cultura de las organizaciones: Centralidad actual y evolución histórica. *RIO Revista Internacional de Organizaciones*(0), 65-76.
44. Teymur, N. (diciembre de 2011). Aprender de la educación en arquitectura. *Dearq*, 8-17. doi:<https://doi.org/10.18389/dearq9.2011.03>
45. Thompson, J. (2016). Becoming an Architect: Narratives of Architectural Education. *Disertación presentada como parte de los requisitos para el grado de Doctor en Filosofía, Universidad de Washington*. Recuperado el 13 de marzo de 2023, de https://www.academia.edu/30499020/Becoming_an_Architect_Narratives_of_Architectural_Education_dissertation_

46. UIA. (agosto de 2014). *UIA Accord on recommended International standards of professionalism in architectural practice*. Recuperado el 10 de mayo de 2017, de <http://www.uia-architectes.org/sites/default/files/AIAS075164.pdf>
47. UIA. (Revisión 2011). *UIA and architectural education. Reflections and recommendations*. Recuperado el 18 de enero de 2023, de http://www.mom.arq.ufmg.br/mom/02_babel/textos/uia-education-2011.pdf
48. Unesco. (1998, en la web 2019). Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: visión y acción. *Educación Superior y Sociedad*, 9(2), 97-113. Recuperado el 6 de mayo de 2023, de <https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/view/171>
49. Unesco/UIA. (2017). *Charter Unesco/UIA for architectural education. Revised edition 2017*. Recuperado el 2021, de International Union of Architects: <https://www.uia-architectes.org/webApi/uploads/ressourcefile/178/charter2017en.pdf>
50. Universidad Central de Venezuela. (19 de octubre de 2011). Reglamento del personal docente y de Investigación. Caracas.
51. Universidad Central de Venezuela. (s.f.). *Página web de la UCV*. Obtenido de ucv.ve
52. Vera Millalén, F. (agosto de 2016). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *REVISTA AKADEMÉIA*, 15(1), 53-73. doi:<https://doi.org/10.61144/0718-9397.2016.137>
53. Vergara-Romero, A., Márquez Sánchez, F., Sorhegui-Ortega, R., y Olalla-Hernández, A. (2021). Capital humano: Actor central para la sostenibilidad organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(93). Recuperado el 2023 de julio de 30, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29066223019>
54. Villalobos G., E. M. (Julio de 2018). La oficina de arquitectura y sus proyectos un abordaje desde la perspectiva de los arquitectos. Caracas: Tesis para optar al título de Doctor en Arquitectura, UCV. Obtenido de <http://saber.ucv.ve/handle/10872/19772> o <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.30269.23524>
55. Villalobos González, E. (2020). El rol del arquitecto en la sociedad venezolana: presente y futuro. *Trienal de Investigación FAU UCV 2020* (págs. TPA-08). Caracas: Ediciones FAU UCV. Obtenido de <http://saber.ucv.ve/handle/10872/21653>
56. Villalobos-González, E. (2020). El Proyecto de arquitectura y sus interesados: la participación como clave. *Módulo Arquitectura CUC*, 25, 9-32. doi:<https://doi.org/10.17981/mod.arq.cuc.25.1.2020.01>
57. Villalobos-González, E. M. (abril de 2020). La construcción social en la práctica de la arquitectura. Una revisión crítica. *Contexto*, 14(20), 99-113. Obtenido de <http://contexto.uanl.mx/index.php/contexto/article/view/206>
58. Villalobos-González, E. M. (enero-julio de 2020). La oficina de arquitectura y su cultura. (F. d. Postgrado en Gestión de Investigación y Desarrollo, Ed.) *Gestión I+D*, 5(2), 268-304. Obtenido de http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_GID/article/view/19242
59. Vox, Larousse Editorial. (s.f.). *diccionarios.com*. Obtenido de <https://www.diccionarios.com/>
60. *Wikipedia*. (s.f.). Obtenido de <https://es.wikipedia.org>

ANEXOS. ARTÍCULOS

-
- ANEXO 1** **La construcción social en la práctica de la arquitectura. Una revisión crítica.**
Artículo publicado
Villalobos-González, E. M. (abril de 2020). La construcción social en la práctica de la arquitectura. Una revisión crítica. Contexto, 14(20), 99-113.
Obtenido de DOI: <https://doi.org/10.29105/contexto14.20-8>
-
- ANEXO 2** **El Proyecto de arquitectura y sus interesados: la participación como clave.**
Artículo publicado
Villalobos-González, E. (2020). El Proyecto de arquitectura y sus interesados: la participación como clave. Módulo Arquitectura CUC, 25, 9-32.
Obtenido de <https://doi.org/10.17981/mod.arq.cuc.25.1.2020.01>
-
- ANEXO 3** **El rol del arquitecto en la sociedad venezolana: presente y futuro.**
Artículo publicado
Villalobos González, E. (2020). El rol del arquitecto en la sociedad venezolana: presente y futuro. Trienal de Investigación FAU UCV 2020 (págs. TPA-08). Caracas: Ediciones FAU UCV.
Obtenido de <http://saber.ucv.ve/handle/10872/21653>
-
- ANEXO 4** **La oficina de arquitectura y su cultura.**
Artículo publicado
Villalobos-González, E. M. (enero-julio de 2020). La oficina de arquitectura y su cultura. (F. d. Postgrado en Gestión de Investigación y Desarrollo, Ed.) Gestión I+D, 5(2), 268-304.
Obtenido de http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_GID/article/view/19242
-
- ANEXO 5** **Potencialidad del plan de estudios vigente de la EACRV-FAU-UCV para la implementación de un sistema basado en dos ciclos (pregrado y postgrado)**
Artículo aceptado (carta de aceptación y manuscrito)
Presentado a la Revista TECNOLOGÍA Y CONSTRUCCIÓN del Instituto de Desarrollo Experimental de la Construcción (IDEC) de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central de Venezuela y aceptado para su publicación, prevista para el número 35-II.
-

La construcción social en la práctica de la arquitectura. Una revisión crítica.

The social construction in the architecture practice. A critical review.

Recibido: junio 2019
Aceptado: marzo 2020

Eugenia M. Villalobos-González¹

Resumen

La arquitectura ha sido muy estudiada desde los estilos arquitectónicos, los arquitectos con sus obras representativas, y el dilema de su vinculación con el arte y la ciencia, pero poco desde el ejercicio profesional. Por ello, se presentan los resultados de una investigación documental sobre la práctica de arquitectura y su compromiso con la sociedad, a través de la revisión de: (1) el binomio arquitectura-proyecto, (2) la evolución de la profesión en el tiempo (3) los retos contemporáneos de la profesión de cara a la sociedad (4) la construcción social como práctica inclusiva de los diversos interesados. La arquitectura procura espacios para personas y comunidades que, dada la complejidad de las edificaciones, también se construye con personas que se agrupan para lograr un objetivo común, la edificación. Existen muchas críticas que señalan la arquitectura como una profesión elitista y formalista, entonces el reto del arquitecto contemporáneo está vinculado a asumir su rol social como facilitador de la construcción del proyecto a través de la participación activa y comprometida de los interesados; esta es la construcción social del proyecto que reconoce el papel de cada uno de los actores con sus contribuciones y limitaciones.

Palabras Clave:

construcción social; interesados; arquitecto; práctica de la arquitectura; proyecto

Abstract

The architecture has been very studied since the architectural styles, architects with their representative works, and the dilemma of their connection with the art and science, but little since the professional practice. Therefore, the results of a documentary investigation on the practice of architecture and its commitment to society are presented, through the review of: (1) the architecture-project binomial, (2) the evolution of the profession over time (3) the contemporary challenges of the profession facing society (4) social construction as an inclusive practice of the various stakeholders. The architecture seeks spaces for people and communities that, given the complexity of the buildings, is also built with people who group together to achieve a common goal, the building. There are many criticisms that point to architecture as an elitist and formalistic profession, so the challenge of the contemporary architect is linked to assuming his social role as a facilitator of the construction of the project through the active and committed participation of stakeholders; This is the social construction of the project that recognizes the role of each of the actors with their contributions and limitations.

Keywords:

social construction; stakeholders; architect; practice of architecture; project

¹ Nacionalidad: venezolana; adscripción: facultad de Arquitectura y Urbanismo, Universidad Central de Venezuela; Doctora en Arquitectura, Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Universidad Central de Venezuela; Email: eugivillalobos@gmail.com

INTRODUCCIÓN.

Se presentan los resultados de una investigación documental sobre la práctica de arquitectura y su compromiso con la sociedad que le da licencia para ejercer, en el entendido que la práctica de la arquitectura puede ser definida como hecho cultural, como arte o construcción social, porque considera su dimensión político-social y reconoce la cultura y a su vez la propone. Está enmarcado en los estudios doctorales en arquitectura y su correspondiente tesis, cuyo objetivo está vinculado a la comprensión de la oficina de arquitectura que es puente entre el arquitecto y la sociedad, para lo cual es necesario explorar el ejercicio de la arquitectura como respuesta al contexto social actual donde se desenvuelven los arquitectos. Si bien la arquitectura ha sido muy estudiada desde diversas facetas, poco lo ha sido desde la perspectiva profesional, desde las implicaciones de su ejercicio, de allí la importancia de esta revisión documental crítica, la cual tiene como objeto el “deber ser” de la arquitectura como profesión dentro de un marco ético y social, y la manera en que los arquitectos pueden asumir el compromiso y además lograr recuperazvr el liderazgo y reconocimiento de la sociedad.

En un sentido más amplio, el ejercicio de cualquier profesión puede hacer aportes importantes a la construcción de una sociedad más justa en respuesta al privilegio y la confianza que esta les da. Desde este punto de vista, el mundo profesional “... se aproxima más a los temas y las sensibilidades del comunitarismo, presta atención al contexto, a la tradición viva del ejercicio profesional” (Hortal, 2010, pág. 26). De igual manera, Cuff sostiene que “... ideológicamente, las profesiones están vinculadas en un contrato social con el público: conservan ciertos derechos y privilegios en la sociedad a cambio de ciertas responsabilidades” (1991, pág. 23). Estos planteamientos ponen sobre la mesa que la práctica de la profesión responde a la sociedad, a su contexto y también a su colectivo profesional, por lo que formarse implica no solo el aprendizaje de habilidades técnicas sino también su socialización dentro de un gremio con principios, valores y objetivos que espera que cada uno de sus miembros ejerza responsablemente.

Los arquitectos proyectan edificaciones para que las personas realicen adecuadamente sus actividades; por lo tanto, deben ser funcionales, seguras y hermosas, responder al contexto, diseñadas

para las personas y con respeto a la arquitectura como profesión, porque la arquitectura tal y como la describe Salmona “... es una manera de ver el mundo y de transformarlo, es sobre todo un hecho cultural que propone y en ciertos casos provoca la civilización [...] es tan deudora de lo cotidiano, como de lo más espiritual del arte” (2003, pág. 24).

Por otra parte, al revisar la historia de la profesión se puede observar que las funciones realizadas por el arquitecto tienen ciertas variaciones: surge como una especie de un maestro de obra que va dando indicaciones en su construcción, diseña edificaciones haciendo planos y maquetas y coordina la obra. Incluso más recientemente se ven contrastes en el ejercicio de la arquitectura en diferentes latitudes. Pero en esta evolución es factor común que el arquitecto toma intereses y aspiraciones de otras personas para resolver un problema, gestionando los recursos disponibles y coordinando el equipo multidisciplinario que desarrolla el proyecto.

Proyectar una edificación es una labor compleja porque hay muchas posibles soluciones e involucra a diversos interesados, con diferentes grados de afectación y de responsabilidad, por lo cual la arquitectura es una profesión que maneja una alta carga subjetiva y política. En ese sentido, Rittel (Protzen y Harris, 2010, pág. 192) manifiesta que el diseño es un proceso argumentativo donde la respuesta que se genere dependerá de la cosmovisión del arquitecto y de los otros interesados. Así mismo, Mayo y Gore (2013) parten de la arquitectura como un arte social, que genera y transforma espacios de vida y encuentro, por lo cual el arquitecto, en la cotidianidad de su práctica, se convierte en una suerte de mediador de las fuerzas políticas que tienen influencia sobre el proyecto. Por ello, se puede afirmar que, si bien hay un deber ser de la práctica profesional, la forma de ejercerla depende del contexto donde se desarrolle (con variables físicas, ambientales, sociales, políticas, económicas, legales, etc.); por lo tanto no hay una forma única de hacerlo, pero sí se puede afirmar que el arquitecto va a requerir mucha empatía y capacidad de comunicación para lograr la comprensión de esas variables de carácter subjetivo vinculadas a la cultura del lugar, al manejo de su dimensión social, a la vida diaria. Entonces, el proyecto se desarrolla con el aporte de los interesados y es labor del arquitecto, a partir de los objetivos comunes que tengan, gestionar todas las participaciones y darles expresión espacial.

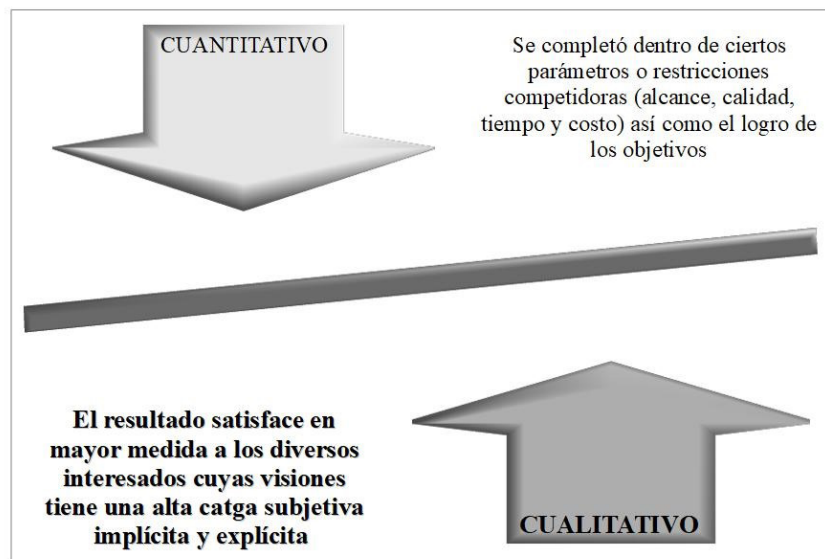
Igualmente, la inquietud por crear mejores condiciones de vida, es común para diversos organismos internacionales, como por ejemplo la Unión Internacional de Arquitectos (UIA) y Unesco, quienes afirman en su “Carta de la formación en arquitectura” (2011), que los arquitectos se deben a la sociedad y en función de ello deben formarse y ejercer la profesión, sobre todo en los países que están en vías de desarrollo. Además, también plantean la importancia de llevar a todos los niveles educativos lo relativo a la arquitectura y el medioambiente, porque el entorno construido es propiedad y responsabilidad de todos. Y es que los aspectos sociales y culturales son inseparables de la arquitectura en su labor de proyectar edificaciones responsablemente; por lo que al referirse a una aproximación ética y social de la profesión, Salama indica que los arquitectos de hoy tienen el desafío de “... crear ambientes construidos que apoyen, fomenten, enriquezcan y celebren las actividades humanas. La creación de ciudades, pueblos y edificios siempre ha sido el resultado de una combinación de factores culturales, sociales, ambientales y económicos y de necesidades” (2018, pág. 271). Esta visión social y su complejidad, da preponderancia al trabajo colectivo para hacer el proyecto y requiere del desarrollo de múltiples habilidades que le permitan un acercamiento más efectivo a la gente.

EL PROYECTO EN LA ARQUITECTURA.

“Entre arquitectura y proyecto se ha establecido una identidad tan fuerte que la misma existencia de la arquitectura no se cree posible fuera de su realización en los proyectos” (Muñoz Cosme, 2008, pág. 15); cuando el arquitecto proyecta lo hace viendo hacia el futuro y partiendo de una necesidad que debe resolver con los recursos disponibles, el objetivo final de proyectar es edificar buscando que sea “... una propuesta innovadora de relaciones espaciales, organizativas o sociales” (pág. 16). Cotidianamente, el término proyecto es utilizado con diferentes acepciones, este autor lo define en tres niveles que están vinculados con el quehacer: primero, el deseo de generar un cambio o nueva realidad; segundo, las actividades vinculadas a la creación de la obra arquitectónica y; por último los documentos necesarios para construir la edificación.

En términos gerenciales, “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (Project Management Institute, 2017), se hace para dar respuesta a un problema utilizando tiempo y recursos limitados, y que dada su complejidad no puede ser resuelto individualmente por lo que se conforma un equipo de trabajo para lograr que el proyecto sea exitoso. Sobre el éxito del proyecto existen dos visiones complementarias, una de carácter cuantitativo y otra cualitativo (ver figura 1):

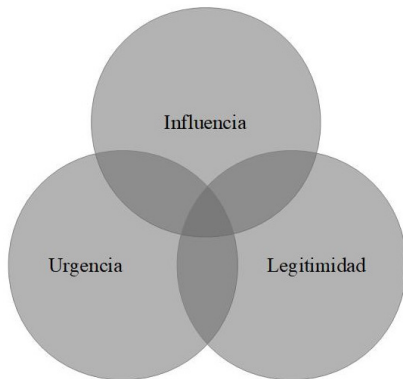
Figura 1. El éxito del proyecto



Fuente: elaboración propia

Los interesados son todos aquellos afectados positiva o negativamente por el proyecto y/o su resultado. En el caso específico las edificaciones se pueden mencionar: clientes, usuarios, arquitectos y consultores, constructores y proveedores, vecinos, entes financieros y organismos gubernamentales reguladores; cada uno de ellos con diferentes grados de influencia o capacidad de comunicación, legitimidad para mantener relaciones con la organización y urgencia de sus intereses concretos sobre el proyecto (ver figura 2). Son interesados centrales aquellos que poseen estos tres elementos y latentes cuando poseen dos, pero de igual manera deben ser identificados y monitoreados porque en cualquier momento pueden convertirse en centrales (Fernández Fernández y Bajo Sanjuán, 2012) y (González, 2007).

Figura 2. Interesados centrales y latentes



Fuente: elaboración propia

Algunos de estos interesados son fácilmente identificables e incluso partícipes del equipo de trabajo, otros son más difíciles de reconocer porque, dada la larga vida útil de la edificación, ellos y sus expectativas variarán en el tiempo. Los intereses de los diferentes actores pueden ser divergentes, por lo cual para poder concertarlos se debe abrir un proceso de participación, es decir, construir socialmente el proyecto de forma tal que se logre un sentimiento de apropiación donde cada uno pueda verse reflejado en el proceso de trabajo y en el resultado final. Esto genera compromiso para con el proyecto y su resultado, no solo en términos de sus intereses, sino también en las implicaciones que tiene su implantación para el contexto, por ello, el arquitecto en su condición de promotor y facilitador de la participación tiene que tener también una vocación formativa para concientizar sobre el impacto de las decisiones adoptadas.

LA PRÁCTICA DE LA ARQUITECTURA EN EL TIEMPO.

La arquitectura ha sido estudiada intensamente desde la producción edilicia, los estilos arquitectónicos, los arquitectos y sus obras representativas, así como el dilema de su vinculación con el arte y la ciencia, pero no lo ha sido tanto desde, tal y como lo refiere Kostof, *“La educación y formación del arquitecto en diferentes épocas y en diferentes ámbitos culturales, el proceso del ejercicio de la arquitectura, la estructura de la profesión y el nivel social del arquitecto, todos estos temas han tenido una importancia secundaria”* (1977, pág. 10). Por ello, editó una revisión histórica de la arquitectura como profesión que muestra su evolución y presenta, como factor común en diferentes periodos de la historia, al arquitecto como quien concibe edificios siendo una suerte de mediador entre el cliente y el constructor y, quien además coordina los diversos esfuerzos.

Durante mucho tiempo la arquitectura era un oficio, hasta que en el siglo XV inicia su concepción como profesión, requiriendo un siglo más para que se estableciera durante el Renacimiento dentro de las estructuras sociales. Decía Philibert Delorme que el verdadero arquitecto tenía conocimientos de albañilería y que requería una formación académica y práctica, pero la característica distintiva como profesional era dada por las *“...relaciones -tanto profesionales como sociales- con los que le rodeaban: el patrón, los obreros, y el administrador y los funcionarios del proyecto de edificación”* (Kostof, 1977, pág. 126), es decir, reconoce el carácter político-social de la profesión.

Otro hito importante, es el movimiento de Beaux-Arts, cuyo fin *“... era elevar la categoría de la profesión. Los arquitectos querían que se les reconociera como expertos con conocimientos especializados, obtenidos mediante largos estudios. Intentaban imbuir en la profesión una base teórica y establecer principios éticos de conducta”* (Kostof, 1977, pág. 206). De hecho, la Escuela se convierte en un importante centro de formación de arquitectos, incluso del continente americano, donde el taller se utilizó como oficina y centro de enseñanza; la profesión va tomando cuerpo y se asoma el estudio de arquitectura, como germen de la futura oficina.

Dado el aumento de la complejidad y de la

magnitud de las tareas, también cambió la forma de organización del proyecto, con más participación de profesionales afines y más enfocada en el trabajo en equipo lo que requiere mayor capacidad coordinadora del arquitecto, la cual es reconocida por el fundador de la Escuela de la Bauhaus, Walter Gropius; para quien el arquitecto "... *“uniría los numerosos problemas sociales, técnicos, económicos y artísticos”, [...] la arquitectura, en su máxima encarnación, ha sido la madre de todas las artes, ha sido un arte social*” (Kostof, 1977, pág. 278). Por ello, plantea el trabajo en equipo como una respuesta lógica a la complejidad del mundo moderno y la importancia de la relación del arquitecto con la sociedad,

El equipo incluiría tantas especialidades como exigiera el trabajo en cuestión, y todos los esfuerzos serían coordinados por el arquitecto [...] él o ella tendría que tener, sobre todo, capacidad de coordinación, compromiso, y negociación, capacidad de equilibrar las exigencias y necesidades opuestas, y tener en cuenta los puntos de vista de otros profesionales

(Kostof, 1977, pág. 288)

Todo esto apunta no solo al trabajo de un equipo multidisciplinar, sino también al reconocimiento otros interesados con sus expectativas, visiones del problema y sus posibles actos en pro o en contra del proyecto, mucho más cuando las personas exigen mayor participación en temas trascendentales, no solo en la toma de decisiones sino propositivamente, este es un cambio sustancial en la forma en que los arquitectos deben asumir su rol social.

La evolución en la relación arquitecto-cliente-usuario.

Uno de los cambios más sustantivos, quizá, en el ejercicio de la arquitectura tiene que ver con las relaciones entre clientes, usuarios y arquitectos. Históricamente, primero hubo una relación cliente-arquitecto basada en el mecenazgo, donde el cliente protegía al arquitecto-artista y de una forma u otra busca imponer su punto de vista, si este "... *incluye el encargo de la obra y no se limita a una genérica*

protección a la actividad del patrocinado, puede determinar en gran medida el proceso creativo y la ejecución de la obra" (Wikipedia, s.f.); por ejemplo, se considera que Cosme de Médicis, en el siglo XV, actuaba como mecenas-arquitecto "... *Gombrich ha apoyado de forma persuasiva dicho papel activo por parte de Cosme: “No es caprichoso sentir algo del espíritu de Cosme en las edificaciones que fundó...”*" (Kostof, 1977, p. 117).

Con la arquitectura moderna ocurre un cambio en el rol del arquitecto que prácticamente se convierte en proveedor de la forma de habitar. La postguerra, la industrialización (con la aparición del concreto y el acero) y las migraciones internas son las condiciones imperantes en donde surge el movimiento moderno; con énfasis en el desarrollo de viviendas masivas, funcionales, de bajo costo y construidas en serie. "*Construir no significaba adaptarse a un contexto particular y conciliar con las tradiciones históricas, sino más bien 'partir de cero' para aplicar sistemáticamente una tecnología experimentada en la realización de un objeto concebido para cumplir su función de manera eficaz...*" (Lagueux, 1995, pág. 148). El ignorar la realidad del contexto y de los usuarios, generó otros problemas de carácter social; destaca como ejemplo el desarrollo habitacional Pruitt-Igoe (Missouri) cuya demolición es, para Charles Jencks, un acta de defunción "... *la arquitectura moderna murió en St. Louis, Missouri el 15 de julio de 1972 a las 3h32 de la tarde (más o menos)*" (1981, pág. 9).

Actualmente la visión es otra, de acuerdo a la "Carta de la formación en arquitectura" de Unesco/UIA (2011), la profesión tiene un compromiso social, el rol del arquitecto es mejorar la calidad de vida a través del desarrollo sostenible; esto implica no solo el vínculo con el cliente sino también con el usuario y otros interesados, ya sea de forma directa o a través de estudios de carácter social. Además, clientes y usuarios están más dispuestos y comprometidos a participar en el proceso de diseño, no solo en la toma de decisiones sino de forma propositiva y proactiva, por lo cual el arquitecto debe facilitar su participación. Al respecto, el arquitecto venezolano Haiek² (2016) manifiesta que "... *quizá los protocolos de participación tengan más que ver con volver a*

² Cofundador de LAB PRO FAB: "laboratorio de proyecto y fabricación que reúne disciplinas del diseño para hacer investigación aplicada al desarrollo cultural, social y ambiental" (Twitter).

nuestras raíces: conciliar, entendernos, discutir, tomar decisiones, entender que el voto en una asamblea no es el único instrumento democrático”, lo que pareciera afirmar que la construcción social y el diálogo argumentativo son vías para llegar a la mejor respuesta posible.

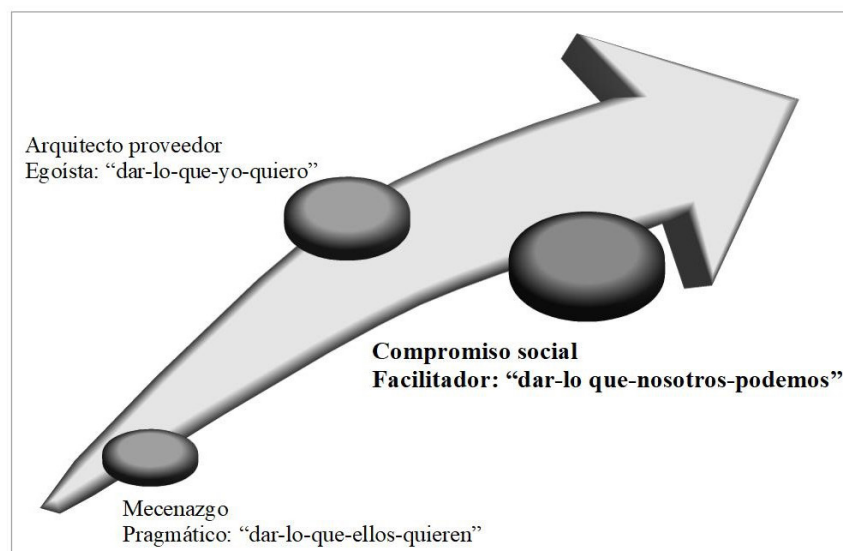
En este mismo sentido, la constante y continua evolución desde el refugio primitivo hasta del concepto de habitar, ha hecho que las aspiraciones que han de ser satisfechas sean más complejas cada día. El espacio ya no es solo para abrigar al ser humano, sino para que se desempeñe en actividades muy diversas y que requieren de un mayor y mejor vínculo con el entorno. En consecuencia, surgen más y mayores requerimientos “... *que plantean tanto la necesidad de nuevas formas de actuación como la renovación y transformación de los espacios donde tienen lugar. Cambios que, en definitiva, suponen nuevas oportunidades de futuro para nuestra profesión*” (Colegio de Arquitectos de Cataluña, 2016, pág. 8). Todo esto aumenta la complejidad e incertidumbre, por lo que para que el proyecto sea exitoso requiere de participación de múltiples interesados que ha de ser articulada efectivamente. Esta labor es responsabilidad del arquitecto en su condición de facilitador de los procesos necesarios para la construcción del hábitat.

Esta evolución del mecenazgo, al arquitecto proveedor y al facilitador (ver figura 3) coincide con los planteamientos de Littman et al. (1981), quienes se refieren a la actitud del arquitecto hacia el cliente hablando del pragmático o “dar-lo-que-ellos-quieren”, el egoísta o “dar-lo-que-yo-quiero” y el facilitador o “dar-lo-que-nosotros-podemos”³.

El arquitecto facilitador de la construcción social, al que debemos acercarnos cada vez más, reconoce que todos los interesados tienen contribuciones y limitaciones y que el proyecto tiene restricciones a las que necesariamente hay que ajustarse. Este proceso de construcción social permite ir manejando esos elementos para darles sentido, conceptualizar el objeto del proyecto y darle forma en los documentos necesarios para la construcción de la edificación.

Una edificación que genera un sentido de identificación y de apropiación por parte de quienes participan en el proceso. Ignorar todas estas señales que desde hace largo tiempo plantea la sociedad, solo hace que la profesión se debilite y pierda más terreno de actuación, el reconocimiento que se logre de ella dependerá de quienes ejercen la profesión y la forma en que responden a los requerimientos de los interesados, no solo en cuanto al resultado sino al desarrollo del proyecto y al nivel de participación en él.

Figura 3. Evolución de la relación-arquitecto-cliente-usuario



Fuente: elaboración propia

³ Dar-lo-que-ellos-quieren (*give-'em-what-they-want*), dar-lo-que-yo-quiero (*give-'em-what-I-want*) y dar-lo-que-nosotros-podemos (*give-what-we-can*)

RETOS DEL ARQUITECTO CONTEMPORÁNEO.

Existen, de larga data, diversas y razonadas críticas con respecto a los arquitectos y la forma en que llevan adelante los proyectos, las cuales provienen del ciudadano común, de quienes comparten el trabajo del proyecto, de aquellos que estudian la arquitectura y el ejercicio de la profesión, e incluso de los mismos arquitectos. Ellos coinciden en que en la práctica profesional y en la enseñanza de la arquitectura se hace énfasis en el diseño con una concepción formalista y elitista “... los practicantes a menudo viven dentro de una red social de élite privada que cosifica una cultura local, lo que puede conducir a [una] debilidad, no cuestionar cómo el diseño puede servir o abordar el interés público...” (Mayo y Gore, 2013, pág. 8). También indican que el arquitecto no solo debe ser un diseñador competente sino un líder efectivo del equipo por lo que “... hay que ampliar sus capacidades en nuevas áreas contribuyentes. Esas áreas podrían incluir: los problemas urbanos, los procesos políticos, negociación, habilidades de liderazgo, y desarrollo económico” (Cuff, 1991, pág. 260). Por su parte, en la “Encuesta sobre el estado de la profesión de arquitecto 2009”, indican que la profesión se enfrenta a una gran amenaza por su “... falta de estrategias que involucren a todo el sector de la construcción, incluyendo en él a los ciudadanos/usuarios y los poderes públicos, en el que -como admiten muchos participantes- el arquitecto es (relativamente) secundario...”, ante ello plantean la necesidad de aliarse con actores distintos a los tradicionales (constructores y promotores) para lo cual “... necesitarán sin duda nuevos lenguajes, que les permitan superar esa endogamia comunicativa de las que nos hablaban aquellos que viven y trabajan con ellos” (Centro de Estudios de la Profesión de Arquitecto [CEPA], 2009, pág. 28)⁴

Para la UIA “... los arquitectos, como profesionales, están obligados a cuidar de las comunidades a las que sirven. Esta es una obligación que prevalece por encima de su interés personal y de los intereses de sus clientes” (2002,

pág. 2), por lo tanto, y dada la globalización del ejercicio profesional, se hace necesario contar con un acuerdo de normas aplicables con suficiente flexibilidad de acuerdo a las particularidades locales permitan que los arquitectos protejan los intereses de esas comunidades, lo que reconoce las diferencias contextuales. Los cuatro principios de este acuerdo son: competencia, autonomía, compromiso y responsabilidad.

Si bien los arquitectos practican desde la antigüedad, el ejercicio profesional se ha vuelto más demandante por la complejidad de los requerimientos de los interesados, los avances tecnológicos, las exigencias sociales y ecológicas. Por ello indica que los servicios que puede prestar un arquitecto son: diseño, construcción, conservación, restauración o alteración de edificios y la planificación; incluyendo, entre otras cosas paisajismo, urbanismo, estudios preliminares, proyectos, coordinación de la documentación técnica de consultores, administración y supervisión de obra, trámites de permisología, y gerencia de proyectos; también establece unos requisitos fundamentales para el ejercicio de la profesión.

De igual manera, la formación y capacitación para el ejercicio profesional es pilar fundamental, por ello en la “Carta Unesco/UIA de la formación en arquitectura”, indican que al ámbito de la arquitectura le corresponde “... todo lo que afecta al modo en que el entorno se planea, se diseña, se construye, se utiliza, se acondiciona interiormente, se incorpora al paisaje y se mantiene” (pág. 1). Además, manifiesta que hay muchos espacios y nuevas tareas para el ejercicio de la arquitectura si se toma consciencia de las necesidades que existen en quienes no son los clientes tradicionales, para la mejora de la calidad de vida sobre todo de los más desprovistos. Para ello el arquitecto debe tener un rol de facilitador de la construcción del ambiente donde las personas se desenvuelven, respondiendo de forma balanceada a los intereses individuales y colectivos. Finaliza refiriendo que su mayor preocupación es “...el compromiso social de la profesión, es decir, la conciencia del rol y de la responsabilidad del arquitecto en su respectiva sociedad, así como la mejora de la calidad de vida

⁴ “constituida por el Consejo Superior de los Colegios de Arquitectos de España y la Caja de Arquitectos con el objetivo a promover el análisis de las distintas dimensiones de la profesión de arquitecto y los procesos relacionados con ella” (Centro de Estudios de la Profesión de Arquitecto [CEPA], 2009, pág. 2).

a través de asentamientos humanos sostenibles”. (Unesco/UIA, 2011, pág. 7). Esa reflexión da cuenta de la necesidad de construir socialmente el proyecto y de que el arquitecto pueda coordinar todas las inquietudes y aportes de los diversos interesados, subiendo la actuación del arquitecto al de facilitador del proceso.

Un aspecto muy llamativo es que reconocen la responsabilidad que todos tenemos sobre el entorno construido y la arquitectura, al punto en que demandan:

Que las cuestiones relacionadas con la Arquitectura y el medioambiente se introduzcan como parte de la educación general en escuelas de primaria y secundaria, porque es importante un conocimiento previo del entorno construido tanto para los futuros arquitectos como para los maestros de obras y los usuarios de los edificios (pág. 2)

Si bien eso implica un muy fuerte cambio cultural, que escapa de las manos de los arquitectos y cuyo efecto podría ser a largo plazo, desde la profesión y su ejercicio sí se puede ir sensibilizando a los interesados de cada proyecto y lograr un compromiso que apunte a una construcción sostenible, entendiendo que cada proyecto y cada relación que se sostenga alrededor de él es fuente de aprendizaje para todos; así no solo el arquitecto sensibiliza a otros sino que él también se abre a una mejor comprensión de su contexto social.

Conexión con la sociedad.

Algunos reconocidos arquitectos se han manifestado sobre el rol del arquitecto contemporáneo no solo en el plano discursivo sino en su hacer cotidiano, además coinciden en la contribución de la arquitectura con el empoderamiento de la ciudadanía y la importancia de sintonizarse con la sociedad.

Por ejemplo, Gropius fue un crítico de la actitud pasiva del arquitecto “... frente a los cambios, frente a los saltos cuantitativos y cualitativos. Es la sordera de corazón y de la mente de que padece el arquitecto de hoy, lo que preocupa

tremendamente a Gropius” (Villanueva, 1980, pág. 25), lo que junto a su actitud ante la responsabilidad social y el trabajo en equipo son muestras de su visión de que la profesión es una tarea político-social que responda a su realidad.

Para el colombiano Salmona la arquitectura se debe a la ciudadanía, por lo cual “... *hacer arquitectura en Latinoamérica hoy es un acto político, además de ser estético y cultural*” (Salmona, Conversando con Rogelio Salmona); en consecuencia no puede abstraerse de su contexto y sus circunstancias sino:

... tener un claro concepto de la realidad, es decir, que debe poder evaluar lo propio, saber extraer del fondo de la propia cultura y de la cultura universal, de la geografía, las soluciones más acordes a las necesidades y comportamientos. La arquitectura no debe separarse ni de su tiempo ni de su gente.

(Salmona, 2003, pág. 25)

El arquitecto venezolano Carlos Raúl Villanueva reconoce la arquitectura como acto social que, si bien tiene valores expresivos como otras artes “... *el grado de dependencia de las circunstancias exteriores (del cliente, de la economía, del nivel de los medios de producción, de la sociedad en su conjunto) es inmensamente más alto y coercitivo*”. Por lo tanto el arquitecto debe luchar por el reconocimiento y valoración de su condición profesional no como “*traductor, mecánico y pasivo*”, sino para que se “... *reconozcan sus facultades catalizadoras, sus percepciones anticipadoras, sus naturales atribuciones de creador*” (1980, pág. 78). Es decir, el arquitecto debe comprender la dimensión social de su contexto, proyectar consecuentemente y así lograr su puesto como profesional que ejerce ética y responsablemente. Es importante señalar que esto no debe asumirse individualmente, sino desde un colectivo profesional que espera que todos ejerzan responsablemente.

Desde la academia Bohigas y Bilbao, con el proyecto *Arquitectes de Capçalera*⁵, buscan situar en el centro del problema al usuario “... *comenzamos con la gente, hablando con ella y entendiendo*

⁵ *Arquitectes de Capçalera* (Arquitectos de Cabecera) es un proyecto académico de la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Barcelona (ETSAB) de la Universitat Politècnica de Catalunya.

que su casa se construye, precisamente, desde esta intimidad. Una intimidad que nos permite reconocer cuáles son las asociaciones que acaban construyendo un modelo de ciudad. Un modelo que se piensa de dentro hacia fuera” (2017). Esto refleja que las inquietudes sociales han ido permeando en los estudiantes y los profesores en consecuencia tienen que irse adecuando a los nuevos tiempos porque la academia tiene la responsabilidad de ir un paso adelante en su deber social.

Haiek (2016), reconoce la vertiente social y entiende que “... la arquitectura es el tiempo de las relaciones humanas...”, que de alguna manera el arquitecto puede amalgamar a individuos y comunidades para lograr sus objetivos, reconocer los liderazgos y las formas de organización así como los recursos humanos disponibles, y sumarse a las luchas que ya existen como una “... manera de vincularnos a la ciudad. La arquitectura es una máquina de empoderamiento: un soporte que desaparece incluso –algo que es muy difícil de concebir para un arquitecto: que el edificio desaparezca– y deja que la vida esté en él”, es decir, generar relaciones simbióticas con las comunidades con las que trabaja.

Aravena, galardonado con el premio Pritzker, menciona la importancia de que el trabajo del arquitecto se ocupe de los problemas que comparte la sociedad, “... traducir las fuerzas en juego a forma [...] No es transformarse en economista, político o antropólogo, pero conocer sus lenguajes permite comprender el código de las fuerzas que luego se deben traducir a forma” (Aravena, 2016), en otras palabras, poder desde la comprensión global del problema y sus diversas aristas generar una solución espacial que trascienda el espacio.

La participación.

Hay quienes manifiestan que la arquitectura debe responder a su contexto, a la realidad de una sociedad cada vez más demandante, lo que hace que la actividad profesional se complejice porque se incrementan las variables y los participantes en el proyecto.

El español Rafael Moneo, compara la arquitectura con el cine porque “... la obra es resultado de la mediación de muchas gentes...”. Además, destaca que el arte y la arquitectura “... reflejan el modo de pensar y de sentir del tiempo que

representan y en el que son creadas [...] Aquellos más clarividentes o con capacidad de creación se escapan hacia lo que viene, entendiendo esto como progreso” (Moneo, 2017); es decir, la arquitectura está vinculada con su tiempo y espacio, pero existen circunstancias en las cuales el proyecto se anticipa a su tiempo y la respuesta es una edificación de avanzada.

Para Juan Herreros, arquitecto y profesor universitario español, “... la práctica de la arquitectura se ha vuelto una actividad tremendamente compleja en la que intervienen [...] muchas personas, muchos conocimientos que son imposibles de retener por uno mismo. Por eso hay que abrir la mesa de juego...” (2014). Esto lo considera posible a través de lo que llama la arquitectura del diálogo (*Dialogue Architecture*), que se da en tres niveles: el primero, como un instrumento de proyecto donde se confrontan ideas; segundo a través de la posición crítica que promueva la conciencia y la opinión fundada y tercero, el diálogo arquitectura-ciudad porque lo que se construye no son productos aislados sino que se incorporan al paisaje como un todo. Este aspecto es muy importante, porque hace ver que son muchos los actores que deben participar en el proyecto, quienes además tiene su visión del problema y que en el proceso se debe dar el diálogo argumentativo para buscar una solución consensuada que los satisfaga en mayor medida. Pero hay otro aspecto que es fundamental y que tiene que ver con reconocer la relación inseparable del contexto con la edificación, en este sentido, cada uno de los participantes tiene que asumir el compromiso con un proyecto que va más allá de sus linderos, porque también hace ciudad.

Además, habla de tres escalas en cada obra arquitectónica o proyecto “... la escala del encargo, es decir hacer lo mejor posible el trabajo que tienes que hacer [...] ese trabajo en tu obra personal, qué papel juega eso en tu discurso, [...] y en tercer lugar cómo es que tú trabajando [...] te sientes formando parte del mundo” (Herreros, 2014). Esta perspectiva muestra que todo proyecto, independientemente de su tamaño o importancia, pasa a ser parte fundamental de quienes lo habitarán, de la biografía proyectual del arquitecto y de su vinculación con la sociedad, con el contexto donde se implanta y con el colectivo profesional.

Por su parte, autores como Sadri hablan de la existencia de una era post-profesional⁶, quien refiere que la arquitectura enfrenta el muy importante reto de “... redefinir la arquitectura no como una profesión cerrada y elitista que siempre ha estado al servicio del poder, sino como un campo abierto, ético, receptivo, humanitario e incluso no antropocéntrico de conocimientos y habilidades” (2018, pág. vi). En ese mismo sentido, Salama habla incluso de que para la supervivencia de la arquitectura hay que manejar nuevos enfoques sociales y éticos que requieren de las siguientes cualidades:

- *Identificar las necesidades humanas y sociales en el contexto del entorno en el que se emplean los aspectos socio-conductuales, geoculturales, climáticos, políticos y económicos.*
- *Evaluar el entorno construido para hacer adaptaciones y ajustes apropiados.*
- *Involucrar a las personas afectadas por el entorno construido en el proceso de toma de decisiones. (2018, pág. 272)*

De alguna manera estos planteamientos cuestionan el ayer y el hoy de la práctica de la arquitectura y plantean la necesidad de abrirse a diversos campos de acción muchos más vinculados a la responsabilidad social de la arquitectura como profesión.

LA PRÁCTICA DE LA ARQUITECTURA Y EL MANEJO DE SU CONSTRUCCIÓN SOCIAL.

Para Cuff la práctica de la arquitectura “... es el desempeño habitual de actividades profesionales. [...] la práctica arquitectónica emerge a través de complejas interacciones entre las partes interesadas, de las cuales surgen los documentos para un futuro edificio” (1991, pág. 4). Esto no es sencillo, porque implica ir resolviendo poco a poco el problema con los participantes e integrando las variables que lo afectan, es decir, las edificaciones “...se construyen socialmente por las manos de arquitectos individuales, sus compañeros de trabajo, las organizaciones donde ellos trabajan, el conjunto de colaboradores desde clientes hasta consultores y colegas, y por

grandes fuerzas socioeconómicas que afectan a la profesión” (1991, pág. 13).

Esto hace que el arquitecto además de los conocimientos para el diseño, requiera habilidades y herramientas para manejar la dimensión social de la arquitectura. Esa dimensión es la vida diaria con sus implicaciones individuales, sociales, económicas, políticas y culturales por lo que es importante reconocer todas las aristas y complejidades para trabajar en ella de forma efectiva. En ese sentido, el arquitecto actúa como catalizador para que todos los interesados participen con el propósito de llegar a un consenso sobre elementos clave para el proyecto.

En cuanto al diseño como actividad, se realiza con las contribuciones de los interesados que aportan un marco para las soluciones, por lo que además de diseñar, asimismo será labor del arquitecto coordinar todas esas participaciones y darles expresión espacial; además se debería extender también a gestionar y acompañar todo el proceso del proyecto desde su encargo hasta su entrega después de la construcción. De allí el primer desencuentro entre el *ethos*⁷ y el contexto porque las aspiraciones personales y profesionales se mezclan con limitantes políticas, de recursos, tiempo, regulaciones, entre otras; que deben considerarse parte del problema que se espera resolver con un proyecto para crear nuevas condiciones que mejoren la situación.

En cuanto a los interesados en la obra arquitectónica, Cuff menciona dos elementos primordiales: primero la gran cantidad de interesados que además tienen visiones que pueden llegar a ser incongruentes entre ellas, y por el otro el largo alcance de las consecuencias de la obra. En ese sentido, es necesario tener objetivos comunes para que se produzca un proceso de negociación viable, entendiendo que para el cliente y el usuario la respuesta a su problema es el edificio como tal (para obtener una utilidad o para su uso directo); mientras que para arquitectos y consultores, cualquier proyecto tendrá consecuencias para sus carreras y para las organizaciones en las que trabajan, de allí que cada proyecto implica aprendizaje y, de ser exitoso, es una forma de promoción.

⁶ El término se introdujo para “... llamar la atención sobre los cambios en el papel y las responsabilidades de los arquitectos y diseñadores urbanos, las organizaciones profesionales y las escuelas de arquitectura, paralelas a la neoliberalización y la globalización” (Sadri, 2018, pág. v).

⁷ Cuff utiliza el término para las creencias profesionales idealizadas desde la academia y que rara vez son cuestionadas, y que cuando ya no son suficientes para explicar las acciones y actitudes cotidianas generan problemas en el ejercicio profesional.

Destaca la relación arquitecto-cliente, la cual es más dinámica con un cliente que participa estableciendo limitaciones, aportando ideas y dando aprobación, sin embargo, debe saber cuándo ponerse al margen o retroceder durante el proceso de diseño para que el arquitecto pueda hacer el trabajo apropiadamente; es un punto justo de equilibrio que se logra a partir de la comunicación transparente, la confianza y el respeto mutuo. Esta relación es tan importante como el proceso de diseño y no se da *a priori*, sino que debe ser cuidadosamente concertada y cultivada. Además es importante resaltar que el cliente es el puente entre los arquitectos y usuarios finales, al respecto Van der Linden et al., refieren que existen “...cuatro tipos de relaciones (ausencia del cliente, sustitución, consulta y compromiso), con características socio-materiales particulares que obstaculizan o estimulan la atención a los usuarios” (2017, págs. 180-181):

- Cuando el cliente está ausente se presta muy poca atención al usuario.
- Cuando es sustituido por un asesor la atención se desvía hacia aspectos técnicos y comerciales.
- Cuando está disponible para consultas puede existir mayor información sobre el usuario y se logra alinear el proyecto con sus expectativas.
- Cuando la participación es comprometida suelen darse dinámicas muy productivas que facilitan el vínculo y la participación directa de los usuarios. Este compromiso suele arraigarse en otros participantes del proyecto.

De esta manera surge el lado subjetivo del diseño centrado en las acciones y relaciones de los actores, que se refiere a la construcción social del proyecto. Ahora bien, si la relación con el cliente es vital, con el avance del proyecto las interacciones del arquitecto necesariamente se van a desplazar en mayor medida hacia la relación con los consultores para darle forma definitiva al edificio. Esta visión de la construcción social del proyecto, reconoce el papel de cada uno de los actores que contribuyen en el proceso y “... *no niega el papel del individuo ni los métodos individuales que se han documentado en la investigación previa. De hecho, cada proceso colectivo en la arquitectura se compone de individuos que representan a*

arquitectos, clientes, consultores, organismos reguladores; y en ocasiones ocupantes” (Cuff, 1991, pág. 195). Lo que se espera es que el diseño como acto social logre un edificio de calidad, pero ¿a qué se refiere la calidad de una edificación?

Este aspecto no es absoluto porque por una parte es una cualidad que se asocia al edificio y por otra, que es por la que toma partido Cuff, quien define:

... la calidad del diseño como una entidad fenomenológica percibida por los individuos, no como una cualidad inherente del objeto o edificio. Por lo tanto, la calidad del diseño depende de los que hacen el juicio de calidad. Mantengo que hay tres evaluadores principales de la calidad de cualquier edificio y estos son los consumidores o el público en general, los participantes en el proceso de diseño⁸, y la profesión arquitectónica.

(1991, pág. 196)

El público con una visión integral que incluye necesidad, función, gestión, ubicación, estética, etc.; los participantes en el proyecto a través de informes de satisfacción y por los vínculos que puedan mantenerse con clientes y consultores y; la evaluación profesional donde destacan las publicaciones reconocidas y premios de asociaciones de arquitectura.

Por otra parte, el proyecto exitoso va más allá del diseño, tiene que ver con su gestión y organización, la manera como trabajan juntos los participantes claves, la percepción que cada uno de ellos tenga del edificio y la manera en que actúan para promover la excelencia. Un proyecto excelente, se caracteriza porque:

- Tiene un fuerte concepto que es entendido, en sus propios términos, por los actores principales y se mantiene a través de todo el proceso de diseño.
- Las relaciones son cordiales y respetuosas, aunque se presentan conflictos y tensión.
- Logra estimular el sentido de pertenencia y conexión de sus actores y ocupantes.

Una parte importante del proyecto es la creatividad, no solo de los arquitectos sino de

⁸ Cuff incluye como participantes en el proceso de diseño a arquitectos, clientes y consultores.

todos los que participan en él, de hecho, justamente son las diferentes visiones las que promueven el pensamiento creativo y es el diálogo argumentativo el que permite procesos de razonamiento en la búsqueda de la mejor respuesta posible, en ese sentido, hay que aprovechar que la cultura de proyectos es “...más apropiada para estimular el diseño creativo y obtener valor en edificios emocionantes y funcionales” (Emmitt, 2014, pág. 30), esto en el entendido de la importancia de la acción colectiva y no en el énfasis tradicional del individuo creativo.

El edificio excelente es producto del diseño como arte social que consolida el aporte humano individual a través del trabajo en equipo y en un contexto social adecuado. Si bien el profesional individual siempre será central para diseñar hay que reconocer que actúa en el contexto social más grande y cada vez más importante, por lo tanto, una tarea fundamental del arquitecto es trabajar e interactuar con todos los participantes. En muchos casos, cuando un proyecto es criticado, se debe a que no fue diseñado en el sentido social y en consecuencia hay actores importantes cuyas opiniones no fueron consideradas y no responde a sus expectativas. Esto coincide con el planteamiento del Colegio de Arquitectos de Cataluña que afirma que “... el proyecto arquitectónico es un proyecto excepcionalmente complejo. Mucho más complejo que el del ingeniero [...] En el caso del arquitecto los factores subjetivos (simbólicos) no solo intervienen, sino que tienen un peso muy grande” (2016, pág. 59), reconociendo siempre la importancia de los interesados con toda su cospovisión, modos de vida, aspiraciones, etc.

Otro aspecto que resalta Cuff es que el éxito del proyecto no está en la toma de decisiones sino en que al ser “... una situación inherentemente social, [hay que] interpretarla y darle sentido con los demás a través de la conversación y la acción con el fin de llegar a acuerdos” (1991, pág. 254). Para ello, el arquitecto no solo debe estar capacitado como diseñador sino como líder, por tanto su formación debería garantizar

... conocimientos y capacidad de diseño arquitectónico, incluidos sistemas y necesidades técnicos, teniendo en cuenta además la salud, la seguridad y el equilibrio ecológico; que comprendan el contexto cultural, intelectual, histórico, social, económico y medioambiental de

la arquitectura, y que asimilen a fondo las funciones y responsabilidades de los arquitectos en la sociedad, para lo cual se requiere una mente cultivada, analítica y creadora.

(UIA, 2002, pág. 8)

Es decir, su formación podría incluir otras áreas como: problemas urbanos, procesos políticos, formación de equipo, negociación, y aspectos económicos y financieros, etc.; de esta manera se daría un acercamiento a la realidad del ejercicio de la arquitectura que requiere muchos otros elementos más allá de las habilidades técnicas. Esto hace necesario construir, desde la academia y las asociaciones profesionales, una cultura de la práctica que permita una aproximación menos traumática, más social y ética al ejercicio profesional, que reconoce la participación como vía para el desarrollo del proyecto.

REFLEXIONES FINALES.

Esta revisión documental da cuenta de la evolución de nuestra profesión, así como de los cambios que requiere para mantener su vigencia y recuperar su reconocimiento por parte de la sociedad a la que sirve así como su liderazgo en el proyecto. Son muchas las voces que, palabras más o palabras menos, manifiestan que la responsabilidad profesional del arquitecto es con la sociedad que le da licencia para ejercer, su misión es crear mejores condiciones de vida en los lugares que se intervienen, proyectar para la gente, pero más importante con la gente; reconociendo sus necesidades, expectativas, valores, la cotidianidad, etc., y balancearlos en el proyecto.

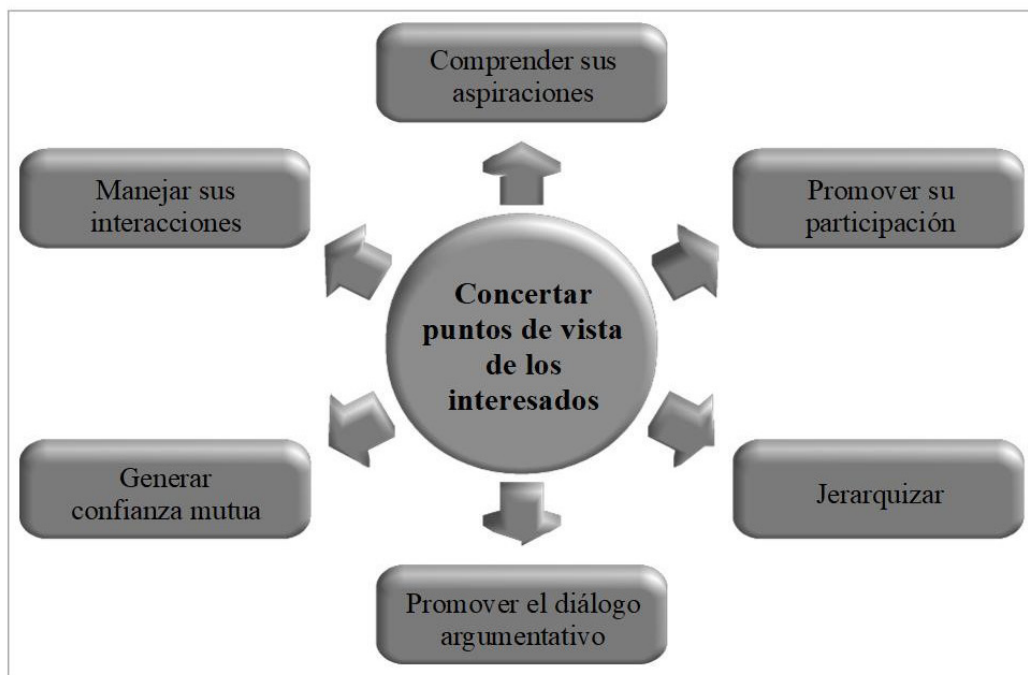
Esto pasa por reconocer que son múltiples los interesados afectados positiva o negativamente y en diferentes grados y que además de acuerdo a esa afectación y a su responsabilidad en el proyecto podrán influir en mayor o menor medida. Cada una de esas individualidades tienen capacidades y limitaciones que deben ser reconocidos y valorados para potenciar unas y minimizar las otras a través de la construcción colectiva del proyecto.

En otras palabras, el proyecto debe visualizarse y gestionarse como una respuesta sinérgica que reconoce todas las voces e intereses que participan en él para lograr concertar puntos de vistas diversos (ver figura 4, siguiente página), en este sentido, es necesario:

- Comprender que cada interesado tiene sus aspiraciones e intereses con respecto al proyecto, en función de las consecuencias que tendrá para él, y actuará de acuerdo a ellas.
- Promover la participación temprana y comprometida en el proyecto, para potenciar en la mayor medida posible los aportes que pueda realizar cada uno de los interesados y minimizar los obstáculos que puedan poner.
- Jerarquizar a los diversos interesados, partiendo del principio que no todos tienen el mismo grado de afectación y la misma responsabilidad sobre el proyecto, de esta manera se puede priorizar las acciones que se realicen.
- Promover el diálogo argumentativo, que lleve a cada uno de los interesados a expresar su punto de vista de forma razonada sin intentar convencer *a priori* o imponerse.
- Generar confianza mutua, fomentar relaciones francas, abiertas y respetuosas, cumplir con lo ofrecido y mantener a todos los interesados informados.
- Manejar (mediar) las interacciones entre los diferentes interesados, quienes tienen intereses y aspiraciones diferentes, para mantener ese clima de respeto y confianza entre ellos.

Hacer esto permite al arquitecto abordar la dimensión social del proyecto, justamente todos esos aspectos subjetivos que están representados por los interesados del proyecto y que en gran medida serán determinantes para su éxito y el de la edificación resultante. Indudablemente, estamos ante profesionales creativos, los cuales pueden usar esa capacidad no solo para aspectos formales y funcionales, sino para abrir un abanico de posibilidades de participación que promueva la creatividad de los otros participantes. Las posibilidades para el ejercicio de la arquitectura son muchas y no existe, ni debe existir, una sola manera para ejercerla, pero siempre, se escojan los nichos tradicionales u otros tales como programas comunitarios, de autoayuda, participación en la creación de normativas, la docencia u otro, hay que reconocer la condición social de la profesión, porque es hecha por y para las personas. **□**

Figura 4. La construcción social del proyecto



Fuente: elaboración propia

AGRADECIMIENTOS.

Este artículo está enmarcado en los estudios doctorales en arquitectura y su correspondiente tesis titulada “La oficina de arquitectura y sus proyectos. Un abordaje desde la perspectiva de los arquitectos”, cuyo tutor fue el Arq. Domingo Acosta, Ph. D., profesor Titular del Instituto de Desarrollo Tecnológico de la Construcción, Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central de Venezuela.

Para los estudios doctorales fui beneficiada con la Beca-Sueldo Nacional del Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de la Universidad Central de Venezuela (CDCH-UCV) No. B-02-45382013 (2013-2018).

REFERENCIAS.

- Aravena, Alejandro. (29 de junio de 2016). El desafío de la arquitectura es salir de la especificidad del problema a la inespecificidad de la pregunta. (N. Yunis, Entrevistador) <http://www.plataformaarquitectura.cl/cl/790071/alejandra-aravena-el-desafio-de-la-arquitectura-es-salir-de-la-especificidad-del-problema-a-la-inespecificidad-de-la-pregunta>. Recuperado el 17 de mayo de 2017, de Plataforma arquitectura: <http://www.plataformaarquitectura.cl/cl/790071/alejandra-aravena-el-desafio-de-la-arquitectura-es-salir-de-la-especificidad-del-problema-a-la-inespecificidad-de-la-pregunta>
- Bilbao, Ibon y Bohigas, Josep. (19 de enero de 2017). "El ciudadano ha de estar en el centro de operaciones de todo arquitecto". (E. Pérez Moya, Entrevistador) *Revista entre rayas*: <http://entrerayas.com/2017/01/el-ciudadano-ha-de-estar-en-el-centro-de-las-operaciones-de-todo-arquitecto/>. Recuperado el 13 de febrero de 2017, de *Revista entre rayas*: <http://entrerayas.com/2017/01/el-ciudadano-ha-de-estar-en-el-centro-de-las-operaciones-de-todo-arquitecto/>
- Centro de Estudios de la Profesión de Arquitecto [CEPA]. (octubre de 2009). Informe sobre el estado de la profesión 2009. Recuperado el 10 de mayo de 2017, de Fundación Arquia: https://fundacion.arquia.es/media/encuestas/downloads/informes/informe_encuesta_profesionales_2009.pdf
- Colegio de Arquitectos de Cataluña. (septiembre de 2016). *Los Arquitectos. Situación, oportunidades y perspectivas* (encuesta de la profesión, resumen ejecutivo). Recuperado el 10 de 5 de 2017, de <https://www.arquitectes.cat/es/encuesta-los-arquitectos-situacion-oportunidades-y-perspectivas>
- Cuff, Dana. (1991). *Architecture: the story of practice*. Boston: The MIT Press.
- Emmitt, S. (2014). *Design Management for architects* (Segunda ed.). UK: Wiley-Blackwell.
- Fernández Fernández, José L. y Bajo Sanjuán, Anna. (julio-diciembre de 2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 6(6), 130-143.
- González, Elsa. (2007). La teoría de los stakeholders Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas*, 2(17), 205-224.
- Haiek, Alejandro. (9 de diciembre de 2016). Alejandro Haiek: "Hacer arquitectura es construir relaciones humanas". (F. Massad, Entrevistador) http://www.abc.es/cultura/cultural/abci-alejandra-haiek-hacer-arquitectura-construir-relaciones-humanas-201612070148_noticia.html. Recuperado el 23 de enero de 2017, de ABC Cultura: http://www.abc.es/cultura/cultural/abci-alejandra-haiek-hacer-arquitectura-construir-relaciones-humanas-201612070148_noticia.html
- Herreros, Juan. (13 de octubre de 2014). La práctica arquitectónica. Conversación con Juan Herreros. (M. Barrón, Entrevistador) <http://www.arquine.com/la-practica-arquitectonica/>. Recuperado el 30 de diciembre de 2017, de <http://www.arquine.com/la-practica-arquitectonica/>
- Hortal, Augusto. (2010). *Ética general de las profesiones* (Tercera ed.). Bilbao: Desclee De Brouwer, S.A.
- Jencks, Charles. (1981). *El lenguaje de la arquitectura postmoderna*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Kostof, Spiro. (Ed.). (1977). *El arquitecto:*

- historia de una profesión. Madrid: Cátedra Ensayos Arte.
- Lagueux, Maurice. (abril de 1995). La cabeza del arquitecto. Ideas y Valores (96-97), 143-178.
- Littman, Elliott; Mayo, James y Burgess, Peter. (1981). Political Knowledge and the Architectural Studio. (Journal of Architectural Education) Recuperado el 9 de mayo de 2016, de <https://www.researchgate.net/publication/259788559>
- Mayo, James y Gore, Nils. (septiembre de 2013). Confronting the terrain of politics in architectural practice: assessing strengths and weaknesses. (Journal of architectural and planning research) Recuperado el 9 de mayo de 2016, de https://www.researchgate.net/publication/280308052_Confronting_the_Terrain_of_Politics_in_Architectural_Practice_Assessing_the_Strengths_and_Weaknesses
- Moneo, Rafael. (28 de mayo de 2017). El arquitecto ya no modela el futuro. (J. L. Álvarez, Entrevistador) MG Magazine: <http://www.magazinedigital.com/historias/entrevistas/rafaelmoneoarquitectoyanomodelfuturo>. Recuperado el 3 de junio de 2017, de MG Magazine: <http://www.magazinedigital.com/historias/entrevistas/rafaelmoneoarquitectoyanomodelfuturo>
- Muñoz Cosme, A. (2008). El proyecto de arquitectura: Concepto, proceso y representación. Barcelona: Editorial Reverté, SA.
- Project Management Institute. (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos: PMBOK Guide – Sexta edición. Pennsylvania.
- Protzen, Jean-Pierre y Harris, David. (Edits.). (2010). The Universe of Design. Horst Rittel's Theories of Design and Planning. New York: Routledge.
- Sadri, Hossein. (2018). Prefacio. En H. Sadri (Ed.), Neo-liberalism and the Architecture of the Post Professional Era. Nueva York: Springer.
- Salama, Asharaf. (2018). Part V: Post-professional Architecture and Academia. En H. Sadri (Ed.), Neo-liberalism and the Architecture of the Post Professional Era (págs. 271-277). New York: Springer.
- Salmona, Rogelio. (2003). Hacer Arquitectura. Revista M(2), 23-28.
- Salmona, Rogelio. (s.f.). Conversando con Rogelio Salmona. http://arquitrave.com/arquitraveantes/entrevistas/arquientrevista_Rsalmona.html. Recuperado el 5 de octubre de 2017, de Las entrevistas de Arquitrave.com: http://arquitrave.com/arquitraveantes/entrevistas/arquientrevista_Rsalmona.html
- Twitter. (s.f.). Recuperado el 12 de mayo de 2019
- UIA. (27 de julio de 2002). Acuerdo de la UIA sobre las normas internacionales de profesionalidad recomendadas para el ejercicio de la arquitectura. Recuperado el 28 de diciembre de 2015, de <http://www.coac.net/internacional/cat/docs/ACORDUIAesp.pdf>
- Unesco/UIA. (2011). Carta de la formación en arquitectura. Recuperado el 28 de diciembre de 2015, de Union Internationale de Architectes: <http://www.uia.archi/sites/default/files/charte-es.pdf>
- Van der Linden, Valerie; Dong, Hua y Heylighen, Ann. (2017). The good client: How architect-client dynamics mediate attention to users. Professional Practices in the Built Environment (págs. 174-183). Londres: Value of Architects, University of Reading, The Old Library Building.
- Villanueva, Carlos R. (1980). Textos escogidos. Caracas: Centro de Información y Documentación FAU-UCV.
- Wikipedia. (s.f.). Obtenido de <https://es.wikipedia.org>

El Proyecto de arquitectura y sus interesados: La participación como clave¹

ANEXO 2

The architecture project and its stakeholders: Participation as a key

DOI: 10.17981/mod.arq.cuc.25.1.2020.01

Artículo. Fecha de Recepción: 09/04/2020. Fecha de Aceptación: 30/06/2020.

Eugenia M. Villalobos-González 

Universidad Central de Venezuela. Caracas (Venezuela)
eugivillalobos@gmail.com

Para citar este artículo:

Villalobos-González, E. (2020). El Proyecto de arquitectura y sus interesados: la participación como clave. *MODULO ARQUITECTURA CUC*, (25), pp. 9–32, 2020. DOI: <http://doi.org/10.17981/mod.arq.cuc.25.1.2020.01>

Resumen

El arquitecto desarrolla proyectos de edificaciones en las que las personas puedan desenvolverse en condiciones apropiadas. Parte de los requerimientos de los interesados, a los que hay que darles sentido para resolver el problema de la manera más apropiada, con los recursos disponibles y con un equipo multidisciplinario. Se presentan resultados parciales de un estudio exploratorio sobre la oficina de arquitectura, en este artículo los referidos al proyecto y sus interesados. Se abordó desde un enfoque cualitativo con diseño fenomenológico cuyos participantes clave son los arquitectos, dentro de su contexto social profesional (la oficina de arquitectura). La investigación nos aproximó a: (1) la comprensión del proyecto, su prosecución y éxito, así como el importante rol de sus interesados, quienes participan cada uno desde su cosmovisión; (2) una prospección del proyecto de arquitectura como construcción social que nos aproxime a un ambiente construido sostenible para el desarrollo de la actividad humana.

Palabras clave: Construcción social; gerencia de proyectos; interesados; participación; práctica de la arquitectura; proyecto de arquitectura

Abstract

The architect develops building projects in which people can operate under appropriate conditions. The architect starts of the requirements of stakeholders, which must be given meaning to solve the problem in the most appropriate way, with the resources available and with a multidisciplinary team. Partial results of an exploratory study on the firm of architecture are presented, in this article those related to the project and its stakeholders. It was approached from a qualitative approach with phenomenological design whose key participants are the architects, within their professional social context (the firm of architecture). The research brought us closer to: (1) the understanding of the project, its continuity and success, as well as the important role of its stakeholders, who each participate from their worldview; (2) a prospect of the architecture project as a social construction that brings us closer to a built environment sustainable for the development of human activity.

Keywords: Architectural practice; architecture project; participation; project management; social construction; stakeholders

INTRODUCCIÓN

Los arquitectos proyectan edificaciones en las que las personas puedan desenvolverse en condiciones apropiadas; por lo tanto, deben ser funcionales, seguras, confortables, atractivas a los sentidos y amigables con su contexto, en otras palabras habitables. Se parte de intereses y aspiraciones de clientes, usuarios y otros interesados a los cuales hay que darles sentido y buscar resolver el problema de la manera más apropiada, con los recursos disponibles y de forma coordinada con el equipo multidisciplinario que participa en el proyecto, por lo que se puede afirmar que la arquitectura se hace para la gente y con la gente.

En ese sentido, para Walter Gropius, fundador de la Escuela de la Bauhaus, la arquitectura es un arte social con alcance global donde el arquitecto iba a ser el "... "coordinador", que "uniría los numerosos problemas sociales, técnicos, económicos y artísticos", [...] la arquitectura, en su máxima encarnación, ha sido la madre de todas las artes, ha sido un arte social" (Kostof, 1977, p. 278). Por su parte, para Cuff (1991), la construcción de los espacios es un proceso social que requiere un contexto donde se promueva la participación de todo el recurso humano, permitiendo que el desarrollo del proyecto se haga a partir de los talentos individuales, es decir, las edificaciones "... se construyen socialmente por las manos de arquitectos individuales, sus compañeros de trabajo, las organizaciones donde ellos trabajan, el conjunto de colaboradores desde clientes hasta consultores y colegas, y por grandes fuerzas socioeconómicas

que afectan a la profesión" (Cuff, 1991, p. 13). En esta misma línea, pero con la vista puesta en el futuro, Salama (2018) plantea que la arquitectura es una parte integral de la actividad humana y que para la supervivencia de la profesión los arquitectos deben "... construir ambientes que apoyen, fomenten, enriquezcan y celebren las actividades humanas. La creación de ciudades, pueblos y edificios siempre ha sido el resultado de una combinación de factores culturales, sociales, ambientales y económicos y las necesidades" (p. 271).

Todos estos planteamientos apuntan a que el reto del arquitecto contemporáneo es el compromiso de la profesión con los múltiples interesados del proyecto, lo que incluye a la sociedad y al contexto en el que se implanta y, en consecuencia, debe promover y facilitar la participación para construir socialmente cada proyecto, lo cual implica también generar conciencia en los actores para hacer una arquitectura sostenible. De hecho, la "Carta Unesco/UIA de la formación en arquitectura" cierra manifestando que la arquitectura va más allá de lo estético, técnico o financiero, y que su mayor preocupación debe ser "el compromiso social de la profesión, es decir, la conciencia del rol y de la responsabilidad del arquitecto en su respectiva sociedad, así como la mejora de la calidad de vida a través de asentamientos humanos sostenibles" (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura-UNESCO/ Unión Internacional de Arquitectos-UIA, 2011, p. 7).

Este compromiso social es construir para la gente y, más importante, con la gente, buscan-

do canalizar las perspectivas de los interesados conocidos, darles coherencia y balanceándolas a través de la negociación, reconociendo su grado de responsabilidad y afectación. De esta manera se puede generar conexión y compromiso para con el proyecto a través de la participación y de las múltiples interacciones que se darán entre todos durante el proceso; esto solo es posible a través del trabajo en equipo, que es la forma natural de hacer proyectos, porque propicia la coexistencia de diferentes disciplinas, saberes y visiones involucrados en el desarrollo de una edificación. El arquitecto, como facilitador de la participación requiere de una gran capacidad de comprensión y comunicación para liderar la integración de los diferentes actores, cada uno de ellos con sus contribuciones y limitaciones.

El desarrollo de una edificación es un problema único, complejo, que cuenta con un tiempo y recursos limitados para llevarlo a cabo, e implica cambios importantes para los interesados, los cuales pueden ser a corto, mediano o largo plazo. Esos cambios pueden ser contar con un lugar un lugar público o privado para desarrollar sus actividades individual o colectivamente, una inversión con retorno esperado o una edificación que pasa a ser parte de la trayectoria profesional. Dadas estas características hay que abordarlo a través de un proyecto, que es una forma de trabajo lo suficientemente flexible para ser adecuada por el equipo para lograr que sea exitoso. Desde la gerencia de proyectos, el éxito está vinculado a dos aspectos no excluyentes: cumplir con especificaciones, tiempos y costos estimados inicialmente (que son

elementos medibles y comparables); y obtener un resultado que satisfaga en mayor medida a los interesados (que son subjetivos y diferentes para cada uno de ellos).

Este último aspecto, ha sido históricamente un poco menos estudiado y aplicado en la gerencia de proyectos, pero está más vinculado a la práctica de la arquitectura. Al respecto, [Cuff \(1991\)](#) no habla específicamente del éxito del proyecto sino del edificio excelente, relacionándolo con la satisfacción de los interesados, ya que se refiere a él no por las cualidades del objeto sino por la percepción que tienen de él quienes emiten juicios valorativos. También vincula la excelencia a un esfuerzo colectivo donde existe la suficiente flexibilidad y mentalidad abierta para argumentar posturas y lograr que confluyan en el proyecto porque el edificio excelente es producto de “...un equipo de individuos excepcionales que han desarrollado un medio adecuado para trabajar juntos en un proyecto que tiene un gran potencial. En general, tiene más sentido hablar de proyectos excelentes que de excelentes arquitectos o excelentes prácticas” ([Cuff, 1991](#), pp. 234–235). Es decir, la excelencia y el éxito pueden alcanzarse a través de la participación proactiva y comprometida de los interesados, los cuales tienen objetivo común y con un arquitecto que juega el importante rol de facilitador.

La práctica de la arquitectura como construcción social

La práctica de la arquitectura “... emerge a través de complejas interacciones entre las partes

interesadas, de las cuales surgen los documentos para un futuro edificio” (Cuff, 1991, p. 4). Esto no es sencillo porque implica ir resolviendo poco a poco el problema con los diversos actores participantes e integrando las diversas variables que lo afectan.

El edificio excelente es producto del diseño como construcción social que consolida los aportes individuales a través del trabajo en equipo y en un contexto social adecuado. Si bien el profesional individual siempre será central para diseñar hay que reconocer que actúa en el contexto social más grande y cada vez más importante, por lo tanto, una tarea fundamental del arquitecto es trabajar e interactuar con todos los participantes para construir socialmente el proyecto, es decir, “...talento individual, liderazgo, incluso genio son importantes para la arquitectura cuando existen en un contexto social que es propicio para este tipo de esfuerzos - un contexto que consta de otros individuos exigentes, con talento que operan como un equipo” (Cuff, 1991, p. 245).

Esto hace que el arquitecto además de los conocimientos técnicos, funcionales, estéticos, históricos, etc., requiera de habilidades y herramientas que le permitan manejar la dimensión social de la arquitectura, que es la vida diaria con sus implicaciones individuales, sociales, económicas, políticas y culturales. En otras palabras, el arquitecto primero sería un facilitador de la participación de todos los interesados con el fin de llegar a un consenso sobre elementos clave para el proyecto, a los que luego les da expresión espacial a través del diseño. Pero esto no es suficiente porque, dada

la incertidumbre natural del proyecto, también debe gestionar y acompañar todo el proceso del proyecto desde su encargo hasta la construcción para así garantizar su integridad.

Por otra parte, la relación arquitecto-cliente ha ido evolucionando, ahora es más dinámica, con un cliente que participa estableciendo limitaciones, aportando ideas y dando aprobación, pero que debe saber ponerse al margen durante el proceso de diseño para que el arquitecto pueda hacer el trabajo apropiadamente. Esta relación, tan importante como el proceso de diseño, no se da a priori sino que debe ser cuidadosamente manejada, porque además el cliente es el puente entre los arquitectos y usuarios finales, Van der Linden, Dong y Heylighen (2017) refieren que existen 4 tipos de relaciones “...con características socio-materiales particulares que obstaculizan o estimulan la atención a los usuarios” (pp. 180–181), desde un cliente ausente donde se presta muy poca atención al usuario hasta, en el otro extremo, un cliente comprometido que propicia la participación directa de los usuarios, extendiéndose el compromiso a otros actores del proyecto.

Esto es parte de la construcción social del proyecto, donde, si la relación con el cliente es vital, también lo es con el equipo multidisciplinar por lo que, con el avance, las interacciones del arquitecto se desplazan hacia los consultores para darle forma definitiva al edificio. Desde esta perspectiva, se reconoce el papel de cada uno de los actores en el proceso, “... no niega el papel del individuo [...] De hecho, cada proceso colectivo

en la arquitectura se compone de individuos que representan a arquitectos, clientes, consultores, organismos reguladores; y en ocasiones ocupantes” (Cuff, 1991, p. 195).

De allí que no se debería hablar de diseño sino de proyecto, el cual incluye actividades relevantes, tales como la gestión, las relaciones con los clientes, consultores y otros interesados, etc. Por ello, el arquitecto debe formarse en otras áreas que le permitan aproximarse a la complejidad del entorno en el que se desenvuelve, áreas que podrían incluir: problemas urbanos, procesos políticos, formación de equipo, negociación, gerencia y aspectos económico-financieros, de esta manera se daría un acercamiento a la realidad del ejercicio de la arquitectura que va más allá de las habilidades técnicas y la creatividad.

Esta última es vital, no solo por parte de los arquitectos sino de todos los que participan en el proyecto, de hecho, justamente son las diferencias las que promueven el pensamiento creativo y el diálogo argumentativo¹ donde cada uno presenta y argumenta sus ideas, para que sean contraargumentadas permitiendo procesos de razonamiento en la búsqueda de la mejor respuesta posible.

El proyecto en la arquitectura

Tal y como expresó Giancarlo Motta “Entre arquitectura y proyecto se ha establecido una

¹ Diálogo: “Plática entre dos o más personas, que alternativamente manifiestan sus ideas o afectos”; también “discusión o trato en busca de avenencia” (RAE, s.f.). Argumentación: “... práctica discursiva que se pone en marcha cada vez que una cuestión (planteada directamente en forma de pregunta o no) debe ser resuelta, y las respuestas de los interlocutores no son coincidentes” (Muñoz y Musci, 2013, p. 16).

identidad tan fuerte que la misma existencia de la arquitectura no se cree posible fuera de su realización en los proyectos...” (Muñoz, 2008, p. 15). Por lo tanto, es imposible hablar de arquitectura y de su ejercicio profesional sin hablar del proyecto, el arquitecto ve hacia el futuro partiendo de una necesidad que debe resolver con los recursos que le ofrece el entorno, para lograr, “... una propuesta innovadora de relaciones espaciales, organizativas o sociales” (Muñoz, 2008, p. 16). Sin embargo, el término proyecto tiene muchas definiciones o maneras de utilizarlo como, por ejemplo:

[...] deseo de creación de una nueva realidad en el plano social, económico, político o físico, donde la arquitectura tiene un campo de acción concreto y limitado, a la vez que conectado con otras materias. En un plano más específico, el proyecto es la serie de actividades que realizamos para crear una obra arquitectónica, es decir, es la práctica del trabajo del arquitecto que idea, define y representa un objeto arquitectónico que antes no existía; pero también el proyecto es el conjunto de dibujos, de planos, de textos, de documentos que se necesitan para ejecutar la obra y construirla (Muñoz, 2008, p. 18).

Al referirse a una serie de actividades asume que el proyecto conlleva un proceso iterativo, como una especie de espiral, que en su avance permite comprobaciones y revisiones. Esta es la cotidianidad de la práctica profesional, el proyecto, cada uno con sus particularidades pero que en conjunto conforman una trayectoria profesional perfectible a través del aprendizaje que se logra

de cada uno de ellos, y que además son referencia para la obtención de proyectos futuros.

Los interesados en el proyecto de arquitectura

La teoría de los stakeholders para la estrategia de gestión surge en los años 80 de la mano de Edward Freeman quien, los define como “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. Stakeholders incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación” (IESE Business School, 2009, p. 2). Sin embargo, el término surgió y fue utilizado inicialmente en los años 60 por

el Stanford Research Institute (ahora SRI International), que argumentó que, para desarrollar estrategias de negocio era necesario comprender sus preocupaciones para desarrollar objetivos comunes. La incorporación de los interesados parte de entender que “... cada uno de ellos tiene, precisamente, algo en juego [...] hay algo que esperan ganar o que buscan no perder” (Fernández y Bajo, 2012, p. 135); además no solo tienen intereses y aspiraciones, sino también diferentes grados de poder, legitimidad y urgencia de sus intereses, siendo interesados centrales aquellos que poseen estos tres elementos y latentes cuando poseen dos, pero de igual manera deben ser identificados y monitoreados porque en cualquier momento pueden convertirse en centrales (Figura 1).

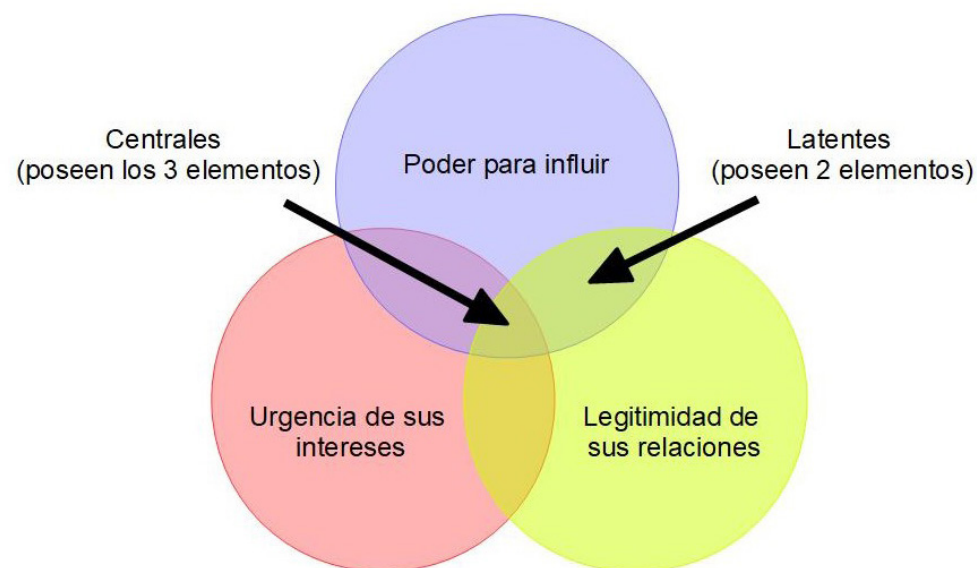


Figura 1. Interesados centrales y latentes.

Fuente: Elaboración propia.

Estos mismos planteamientos aplican al mundo de los proyectos, en el caso específico las edificaciones se pueden mencionar como interesados a clientes, usuarios, arquitectos y consultores, constructores/proveedores, vecinos, entes financieros, organismos gubernamentales reguladores, entre otros. Algunos de ellos son fácilmente identificables e incluso partícipes del equipo de trabajo mientras que otros son más difíciles de reconocer porque, como la edificación resultante del proyecto tiene una larga vida útil, los interesados y sus expectativas muy probablemente variarán en el tiempo. También hay que tener presente que intereses y aspiraciones de los diferentes actores pueden ser convergentes o divergentes, por lo que el proceso de participación se enfoca en concertar los diversos puntos de vista en pro de lograr que el proyecto sea exitoso. Esto es construir socialmente el proyecto para que se conecte con sus interesados, logrando un sentimiento de apropiación porque cada uno de ellos se ve reflejado en el proyecto y en su resultado final.

Para satisfacer las aspiraciones de los interesados, hay que ir conociendo y comprendiendo el problema de forma integral con su contexto y perspectivas a futuro. Esto es posible si se logra su participación temprana y comprometida de acuerdo al grado de afectación y a la responsabilidad que tengan sobre el proyecto (aspectos que son generalmente proporcionales), entendiendo que "... los edificios pueden ser concebidos colectivamente; es decir, se considera la arquitectura como una construcción social. Es mi esperanza

de que tal comprensión, junto con [...] el empeño colectivo de la arquitectura, nos guíe a hacer mejores ambientes" (Cuff, 1991, p. 4). En otras palabras, en la medida en que la participación sea más activa y comprometida habrá un mejor entendimiento de los interesados y se logrará una edificación más ajustada a su contexto social.

La construcción social del proyecto requiere de la negociación; no se trata de imponer o convencer *a priori*, sino de mantener diálogos argumentativos para que confluyan las diferentes visiones de los interesados en el resultado final. Cada actor tiene una idea (estética, funcional, constructiva, contextual, etc.) sobre lo que debería ser la edificación; algunas muy difíciles dadas las limitaciones existentes, otras son disímiles entre ellas y, a veces aunque parecen discrepar, realmente lo que difiere es la forma de expresarlo. De allí la importancia de la comunicación y de tener objetivos comunes que sostengan unas relaciones respetuosas y de confianza, sobre todo con los arquitectos como facilitadores de la participación.

Las aspiraciones que han de ser satisfechas son más complejas cada día, esto se observa a través de la evolución desde el refugio primitivo hasta la incorporación del concepto de habitar, que continúa con los avances de la tecnología y de la humanidad. El espacio ya no es solo para abrigar al ser humano, sino para que se desempeñe en actividades muy diversas y con un mayor y mejor vínculo con el entorno, lo que implica mayores requerimientos en cuanto a

la adaptación al contexto, a las exigencias de normativas y regulaciones, así como al ambiente social, político y económico, por lo que hay “... necesidad de nuevas formas de actuación como la renovación y transformación de los espacios donde tienen lugar. Cambios que, en definitiva, suponen nuevas oportunidades de futuro para nuestra profesión” (Colegio de Arquitectos de Cataluña, [COAC, 2016](#), p. 8), si se asumen desde la profesión estos retos.

Allí entra en juego el arquitecto facilitador de la construcción social que reconoce como interlocutores válidos a los interesados identificados, acepta a cada uno de ellos con sus contribuciones y limitaciones, y al proyecto con sus restricciones. Este proceso permite ir manejando todos elementos para darles sentido, conceptualizar la edificación como objeto del proyecto y darle forma en los documentos necesarios para su construcción. Entonces el arquitecto concibe y gestiona el proyecto como una respuesta a todas las voces e intereses de quienes participan en él y que maneja adecuadamente las interrelaciones y vínculos entre los diferentes actores.

En principio, esta amplia participación pudiera parecer que entorpece y demora las fases iniciales del proyecto, pero lograrlo significa una buena conceptualización, que seguramente redundará en menos problemas por modificaciones de fondo en las fases más avanzadas, pudiendo entonces el arquitecto dar mayor atención al desarrollo del diseño básico y detallado, que será la traducción del concepto en los documentos técnicos para la construcción.

Aproximación metodológica al proyecto y sus interesados

En este artículo se presentan resultados parciales de un estudio exploratorio sobre la práctica de la profesión y la oficina de arquitectura, que busca la comprensión integral del fenómeno estudiado desde las propias perspectivas de los participantes clave. Por ello se aborda desde el paradigma cualitativo, que “... se ocupa por comprender fenómenos humanísticos [...] los significados y las interpretaciones tiene mayor valor que los datos numéricos” ([Escudero y Olaya, 2009](#)). La aproximación se hace mediante un diseño fenomenológico, cuyo “... objetivo es analizar los valores, experiencias y significados de un grupo social” ([Hernández, Fernández y Baptista, 2014](#), p. 387), buscando comprender de forma integral los significados que tiene el ejercicio profesional para los arquitectos y la visión que tienen de sí mismos, desde la descripción de las experiencias vividas, sin indagar en sus posibles causas.

El objeto de estudio es la oficina de arquitectura, cada una es una cultura con significados propios y compartidos en cierta medida por sus miembros, pero que valora las diferencias para que cada quien desarrolle sus capacidades y se complementen. Los participantes clave son arquitectos que trabajan en ellas, y son los facilitadores y coordinadores de los proyectos que realizan. Participaron 6 oficinas y 13 arquitectos².

² Los arquitectos se identifican con los correlativos desde A01 hasta A13, que se utilizan posteriormente para identificar las unidades con las que se ejemplifica en “Significados del proyecto y sus interesados” donde se analiza la información.

El levantamiento de información (abril-octubre 2017), se realizó hasta la saturación de las categorías, utilizando entrevistas semiestructuradas a profundidad, con una guía de preguntas como referencia donde se abordan aspectos fundamentales sobre la oficina de arquitectura en Venezuela. Hay que destacar que la información obtenida tiene un valor excepcional no solo porque es producto de la experiencia acumulada por esos arquitectos, sino también por la forma en que se expresan, con sus pausas y sus prisas, por sus reflexiones. Los 5 grandes temas tratados en las entrevistas fueron:

- Parte 1. Captación, aceptación y conceptualización de un proyecto
- Parte 2. La participación en el proyecto

- Parte 3. El éxito del proyecto
 - Parte 4. La oficina de arquitectura como cultura
 - Parte 5: El reto de la profesión en Venezuela
- En cuanto al análisis, se realiza en dos niveles, pero el proceso es reiterativo y no secuencial, permitiendo revisar y reformular cualquier elemento ([Figura 2](#)).

En el primer nivel de análisis (simultáneo a la recolección de información) se identifican segmentos y se seleccionan las unidades, que son analizadas y comparadas para inducir las categorías emergentes, que consiste en analizarlas-relacionarlas-compararlas-y-contrastarlas ([Martínez, 2006](#), p. 76).



Figura 2. Análisis de la información.

Fuente: Elaboración propia.

En el segundo nivel, se interpretan los significados de las categorías, se agrupan e integran (a partir de patrones repetitivos) dando lugar a los subtemas y temas relacionados con el problema y se ejemplifican. Los temas emergentes son:

- *Oficina*: Organización que presta servicios profesionales de proyectos, cada una es cultura con significados y características que definen su forma de operar.
- *Arquitecto*: Proyecta edificaciones y es el recurso más importante de la oficina. Debe promover y facilitar la participación de los interesados.
- *Proyecto*: Es la forma en que se aborda la resolución de un problema complejo que en este caso

es una edificación. El proyecto recoge y canaliza las aspiraciones de los interesados y maneja los recursos disponibles.

- *Interesados*: todos los que de alguna manera se ven afectados por el proyecto o por la edificación resultante y además pueden tener influencia sobre él.

Culminado el proceso de análisis cualitativo y para detectar los elementos que resaltantes para ellos como colectivo y como individualidades, se realiza una distribución de frecuencias de las categorías emergentes. En este artículo se presentan los resultados correspondientes a los temas emergentes proyecto e interesados ([Tabla 1](#) y [Tabla 2](#)).

TABLA 1.

Síntesis de las categorías emergentes más resaltantes por oficina

Temas	Subtemas	Categorías resaltantes
Proyecto	Aceptación	Confiability del proyecto (4 ofic.)
	Conceptualización	Contextualización del proyecto
		Integración atributos
	Proyecto exitoso	Calidad del proyecto
	Factores que inciden en el éxito del proyecto	Satisfacción de los interesados
	Gestión de proyectos	Participación en obra de construcción (5 ofic.)
Interesados	Participantes	Planificación y control (4 ofic.)
		Cientes
		Consultores
	Formas de participación	Oficina de arquitectura
		Diálogo
Etapas donde participan	Aporte de ideas y requerimientos	
		Toma de decisiones
		Conceptual

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 2.
Síntesis de categorías resaltantes entre los arquitectos participantes

Temas	Subtemas	Categorías resaltantes	Incidencia (*)	
Proyecto	Aceptación	Atractivo de la propuesta	46,43%	
	Conceptualización	Integración de atributos	47,67%	
	Proyecto exitoso	Factores que inciden en el éxito del proyecto	Satisfacción de los interesados	36,78%
			Calidad del proyecto	24,14%
	Gestión de proyectos	Participación comprometida de interesados	Relación arquitecto-cliente	22,62%
			Planificación y control	64,71%
	Interesados	Participantes	Clientes	40,00%
Consultores			32,00%	
Formas de participación			41,27%	
Etapas donde participan	Etapas donde participan	Conceptual	27,27%	
		Todo el proyecto	25,00%	

(*) El porcentaje se refiere a la incidencia de la categoría en el subtema correspondiente.

Fuente: Elaboración propia.

Significados del proyecto de arquitectura y sus interesados³

Los espacios se proyectan para que las personas hagan vida y esos se insertan en un contexto con el que se establece una relación inseparable. Cada proyecto es “... único en sus características clave (p. ej., emplazamiento, diseño, entorno, situación, personas involucradas)” (Project Management Institute-PMI, 2017, p. 4); además,

la edificación resultante a su vez afectará a ese mismo contexto cambiando sus condiciones, por lo que “... siempre hay esa preocupación por el lugar ¿no?, y cómo el proyecto puede intervenir mucho más en mejorar ciertas pistas o condicionantes de ese entorno” (A05).

Un proyecto implica un proceso iterativo, con “... capacidad de abrir un panorama multidisciplinar, desde el cual se pueda disponer de una serie de opciones para desarrollar un problema arquitectónico...” (Jaimes, 2003, p. 53). Si bien se reconoce la participación de profesionales afines,

³ En esa parte, las citas literales de las entrevistas se presentan *color gris* para distinguirlas de las de los acompañantes teóricos.

también hay que comprender que existen muchas otras voces vinculadas al proyecto que son sus interesados por lo que es necesario lograr un consenso, equilibrando sus metas “... en este contexto, consenso significa que los interesados relevantes apoyan las decisiones y acciones del proyecto, aun cuando no exista 100% de acuerdo” (PMI, 2017, p. 53); para ello hay que desarrollar una relación franca, permanente y abierta enfocada en el proyecto, “la comunicación y las reuniones de trabajo son continuas, puntuales y específicas; qué nos vamos a reunir, para qué, para poder seguir avanzando ¿ok?” (A02).

El proyecto y su aceptación

Aceptar un proyecto implica un compromiso, no solo con el cliente, sino con la propia trayectoria profesional y con el reconocimiento de la profesión como servicio a la sociedad. El proyecto de una edificación va más allá de los linderos de la parcela y del momento en que se hace, su influencia se extiende en el tiempo, en el espacio y en la vida de muchas personas, por eso actuar responsablemente es vital.

Consciente de esos aspectos, algunas oficinas evalúan, por ejemplo, “... si los intereses son comunes... te comento, porque no solamente es hacer un proyecto por hacerlo, no... si no el proyecto qué es lo que busca, qué es lo que va a dejar como constancia... y participación de nosotros” (A02), o también porque “...el interés de realizar un proyecto, si es un proyecto urbano si sientes que le vas a hacer un aporte a la

ciudad por ejemplo...” (A04). Otras manifiestan que aceptan todos sin condiciones, lo cual no es prudente porque puede traer más problemas que beneficios, quizá una relación dominante por parte del cliente, poca claridad en el alcance, entre otros.

El proyecto y su conceptualización

En la conceptualización se establecen los fundamentos a partir de los cuales se desarrolla el proyecto y se responden los porqués, los para qué y los cómo. Para [Levete \(2018\)](#) “... tiene que ver con lo que uno cree que debe ser la arquitectura. Nosotros nunca empezamos con un dibujo. Empezamos con una conversación. No hay ideas sin diálogo. [...] Si tienes un porqué fuerte, el edificio se diseña solo”. Reforzando ese planteamiento, para [Acosta \(2012\)](#), la fase conceptual es “... donde se definen las características esenciales de las propuestas de diseño y donde los valores de los profesionales y demás actores tienen mayor impacto en la forma en que se formulan y resuelven los problemas...” (p. 12). De hecho, para A03 la conceptualización es un proceso reflexivo:

[...] nosotros no trazamos una raya o un dibujo primero, nosotros estamos a lo mejor un día, 2 días, una semana o 2 semanas tratando de desarrollar un concepto que pueda ser innovador, tanto para el cliente como para la ciudad. Entonces nosotros escribimos antes de dibujar una raya; esto es establecemos como una especie de acta fundacional del proyecto [...]

Ese concepto proviene de la integración de atributos y para integrarlos “... se va armando como un paquetico cosas referenciales, [...] sobre materialidad, [...] el programa y evidentemente la funcionalidad, porque hay unos datos [...] para que ese proyecto tenga una veracidad, no soy de los que cree que la idea es suficiente...” (A05). De allí que todas esas particularidades fundamentales para el proyecto y que serán determinantes en mayor o menor medida de su resultado, no deben ser vistos de forma negativa, sino buscarles su potencial aporte “... variables urbanas o las cosas que el... usuario o el cliente quiere en realidad no son obstáculo para el proyecto, es material para que tú empieces a explorar cosas que probablemente no estás explorando o no ibas a explorar...” (A08).

El proyecto y su éxito

Para el Project Management Institute, el éxito de un proyecto “... es medido según la calidad del producto y del proyecto, la puntualidad, el cumplimiento del presupuesto y el grado de satisfacción del cliente” (PMI, 2017, p. 13). Por su parte, para Cuff (1991) el éxito depende de la percepción de tres evaluadores: los actores del proyecto, el gremio profesional y el público en general. Uno de los arquitectos participantes coincide con estos planteamientos e incluso los lleva más allá cuando los convierte en un principio como lo es la búsqueda de la excelencia, él afirma que el equipo de trabajo es un importante juez del proyecto realizado:

... creo que tiene que haber un compromiso con la excelencia siempre, eso sí tiene el equipo siempre [...] entonces el criterio de la excelencia no es... autónomo, no es que la excelencia para mi es... es algo que viene dado como del... del grupo, y es un juicio implacable, cuando el grupo no está contento... porque dice... no, no es (A05).

Otro participante refiere diversas características que hace que el proyecto pueda ser considerado exitoso, “... se culminó con unos niveles de acabado y de detalles buenos, este... todo lo que generó económicamente y... y la posterior venta” (A13).

En coincidencia con el PMI (2016; 2017) y Cuff (1991), una de esas características que tienen los proyectos exitosos según los participantes es la satisfacción de los interesados, que el proyecto y su producto puedan brindar calidad de vida, reconocimiento profesional, beneficios económicos, impactar positivamente la zona donde se ubica, etc.:

- Para los usuarios, “... el éxito que tú veas que la gente que lo usa contento...” (A12) o como parafrasea otro de los arquitectos “... esto sí lo decía Aravena, un proyecto exitoso es el que es capaz de responder preguntas que están fuera de la arquitectura, es decir, que es pertinente para todo el mundo y no solo para nosotros...” (A08).
- Para el equipo de trabajo, “... hay proyectos que son muy bonitos, muy satisfactorios desde el punto de vista personal de desarrollo [...] son satisfactorios porque... a nivel de conocimiento

o a nivel de... de... de desarrollo intelectual de uno como proyectista...” (A09); también es muy importante la calidad de vida que pueda lograrse a través del trabajo “... beneficios económicos... [...] también son importantes porque yo le digo nada hacemos con tener éxito si vivimos mal y comemos mal...” (A05).

Son diversos los factores que influyen en el éxito del proyecto y que deben considerarse y cuidarse durante todo su ciclo de vida. Por ejemplo, “... tener un concepto contundente es fundamental porque, cuando digo contundente es que es tan claro y tan neto que va a ser entendido por todos los miembros del equipo, por el mismo cliente y contundente para la propia ciudad, ¿está?” (A03). También la participación del arquitecto durante su construcción para garantizar la integridad del proyecto porque “...muchas de las cosas se resuelven en la... en la... supervisión. Es ideal porque tú vas entonces en esa función eh... eh... reforzando el concepto, detalle a detalle y vas reforzando el concepto, reforzando, reforzando...” (A12).

Así mismo, también es vital “... un buen cliente [...] alguien que sepa entender con... con respeto lo que es la función del arquitecto y que además haya un buen nivel de comunicación y una relación sana en los planteamientos mutuos” (A05), es decir tiene que existir una relación arquitecto-cliente respetuosa, porque “... cuando una de las dos partes se siente sometida o maltratada por la otra nunca es sano...” (A05). Esta relación, que se construye paulatinamente, debe permitir

una comunicación fluida en pro de la edificación, para que el cliente se sienta reflejado en ella, de forma tal que haya “... una arquitectura donde involucramos al cliente [...] tener algunos atributos que puedan aparecer representados en la propia arquitectura” (A03).

Pero como ya se ha mencionado, todo proyecto involucra a muchas visiones, por lo que lograr una participación comprometida de los interesados es fundamental, es decir, “... va a tener éxito porque todos están como que en un mismo norte...” (A01), se sienten parte importante de él y ven sus aportes en el resultado porque incorpora sus valores (del gentilicio, la empresa o las personas). Entonces se debe fomentar la participación, en el entendido que cada voz lo hace desde su visión del problema y con su lenguaje, por lo cual hay que generar mecanismos que la faciliten y que de alguna manera permitan que esos lenguajes diversos se comprendan, por ejemplo:

... cuando ven que todas estas piezas [muestra unas piezas de diferentes tamaños que representan los espacios que conforman una casa, en este caso] se ponen sobre la mesa y participan y crece el edificio, ellos ven como se arma y es tan lógico, que entonces al final, cuando el edificio de repente es así o es así [gesticula con las manos], ellos lo ven tan lógico que están de tu lado, porque esta pieza la movimos entre todos, porque, por X o Y, ¿entiendes?, entonces él dice: ¡claro, pero es que tiene que ir así la pieza!, entonces estamos todos hablando el mismo... (A12).

El proyecto y su gerencia

Ser un buen diseñador ya no es suficiente, la alta competitividad y el aumento en las exigencias de los clientes hace que, como afirma [Emmitt \(2014\)](#), los arquitectos no puedan ignorar la cultura de la gestión porque dificultaría sus labores, por lo tanto es necesario que:

... puedan demostrar habilidades de gestión y liderazgo profesionales a sus clientes y, por lo tanto, retener (o recuperar) un lugar importante en la planificación y gestión de nuestro entorno construido. Del mismo modo, es fundamental que los arquitectos puedan comunicarse con sus colegas profesionales en un entorno de mayor colaboración y trabajo integral; esto requiere una comprensión y apreciación de la gestión (pp. 10–11).

Lo que se busca es que cada proyecto satisfaga a sus los interesados, para ello es indispensable tener claros los objetivos y definir la forma en que se manejará. Esto es una guía para llevarlo a cabo y monitorearlo para que el foco central no se pierda y tomar los correctivos de ser necesario. Uno de los arquitectos participantes refiere que con la planificación “... el equipo de proyecto, de alguna manera ya tiene una guía, un mapa... el cual por supuesto, ellos pueden estar ajustando, porque es lógico, [...] hay que tomar correctivos a tiempo para poder minimizar esas desviaciones” (A02). Mientras que otros indican que no manejan una forma particular de gestión “... no... así que tenemos una línea gerencial de... estos son los pasos, no. [...] eso

viene dado más bien por el mismo requerimiento que haya... de... parte del cliente” (A04). Esto es una debilidad porque el proyecto como tal puede desviarse de su concepto fundamental, y además que no existiría un patrón de comparación para revisar su prosecución en pro del aprendizaje de la organización, que busca sistematizar los elementos favorables y los correctivos utilizados para aplicarlos en proyectos futuros debidamente adecuados.

Los interesados y su participación

Identificar a los interesados, así como promover y manejar efectivamente su participación y las relaciones entre ellos, es labor fundamental del arquitecto como facilitador de la construcción social del proyecto y porque además es quien mantiene mayores interrelaciones con los otros actores durante el proyecto. Las interrelaciones se dan a través de procesos de negociación, donde cada una de las partes presenta su visión del problema y la argumenta; eso implica una declaración de principios a través de sus preferencias y restricciones, algunas incluso innegociables.

Entonces, es importante no sortear o ignorar los conflictos, sino tener mecanismos para manejarlos; un conflicto es “... un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que otra de las partes afecta o está a punto de afectar de manera negativa algo que a la primera le interesa” ([Robbins & Judge, 2013](#), p. 446). Siempre hay que tener presente que las diferencias son naturales cuando existen tan-

tos interesados, incluso hay que entender que desde esas diferencias pueden emerger ideas que marquen una diferencia importante en el proyecto y su resultado. Dada la complejidad de la negociación, los procesos de diálogo y toma de decisiones deben ser debidamente registrados para que puedan ser monitoreados o rastreados de ser necesario.

Para los arquitectos participantes destacan como interesados los clientes que contratan el proyecto; una de sus formas de participación más comunes es el diálogo, sobre todo a través de reuniones para explorar posibilidades en conjunto, “... comienzo a plasmar mi proyecto y en ese momento tengo muchas reuniones con el cliente [...] mientras más yo pueda trabajar con mi cliente delante, más llego yo a una solución rápida, o sea es como un retrato hablado” (A06). En ellas los clientes aportan ideas y requerimientos, los cuales deben ser debidamente canalizados porque “... te traen un terreno, te traen una ilusión, te traen una fantasía...” (A06); para que las propuestas sean viables y así los clientes puedan tomar decisiones contando con la mejor información posible. El cliente participa durante todo el proyecto a través de reuniones, sobre todo en la fase conceptual, aportando así grandes ventajas porque “... estas reuniones son muy buenas porque ellos... este... participan, se fija el concepto y el próximo paso es casi ya que dibujar, ¿me entiendes?, [...] claro, hay muchas dificultades, pero esas las resolvemos nosotros, lo importante es fijar el concepto...” (A12).

Para resolver esas dificultades y desarrollar el proyecto coherentemente, juegan un rol fundamental los consultores que, con sus profesiones afines, complementan el trabajo de los arquitectos y hacen posible la edificación, por lo tanto deben ser incorporados desde la conceptualización del proyecto porque “... la consultoría y la ingeniería no es algo que ocurre después que la idea está generada [...] respeto mucho a los profesionales de la ingeniería y además aprendo de ellos” (A05). Los consultores participan aportando ideas y requerimientos, también a través de asesorías y consultas; en todo caso, también el diálogo es fundamental “... con los ingenieros para que... para que esto esté a la mano con arquitectura y no se desligue... (A01). Su participación se da durante todo el proyecto, pero toman fuerza sobre todo en el anteproyecto y en el diseño básico y detallado, como lo refiere A02:

... nosotros empezamos a ejecutar... lo que son nuestras primeras propuestas [...] tenemos una reunión con los ingenieros, vamos a conceptualizar ahora sí ingenierías, paisajismo... todo lo que... este... sea urbanismo, implantación, vialidad, etc., vienen todos los involucrados... las demás ingenierías o especialidades involucradas, para conceptualizar y nosotros tener de alguna manera... el... este... los inputs...

La participación de los consultores es bien valorada porque se entiende que las diferentes disciplinas se complementan y mientras más pronto se haga mejor para el proyecto “Creo

que todo lo que nutra al proyecto arquitectónico tiene la misma jerarquía, o sea, en cuanto a especialistas, [...] y siempre hay un diálogo constante con esos especialistas” (A13).

No quedaron de lado los miembros de la oficina de arquitectura, quienes comparten día a día el trabajo en el mismo espacio, generalmente colegas, cada uno con sus destrezas y preferencias, que se van complementando. Generalmente, el proceso de conceptualización es manejado por los fundadores y socios de las oficinas y luego se involucra a otros arquitectos que participarán en el proyecto, tal como lo dice A10 “Bueno, yo cuando tengo... cuando ya tengo un esquema que a mí me gusta y además trato de sentarlo en la oficina, [...] entonces vamos viendo, ellos me hacen unas observaciones y tal...”. Luego la dinámica de trabajo es mucho más dialógica, permitiendo el aporte de ideas que influyen en la toma de decisiones “... cuando entras sobre todo en esta sala de reuniones y [...] y los proyectos se ponen aquí en el proyector y todos opinamos del proyecto” (A13). Este es un proceso iterativo, como lo describe uno de los arquitectos participantes, quien escoge a arquitectos de su equipo para “... que hagan una especie de brainstorming ¿no?, pero basado en un concepto [...] más o menos vamos ajustando, vamos montando y simultáneamente vamos analizando los espacios, eso es un proceso de ir y venir, ir y venir” (A06).

Un aspecto importantísimo es que para los entrevistados todo lo referente a los interesados y su participación fue muy vago, no se logró concretar a ciencia cierta si realmente manejan

estrategias para identificarlos y lograr su participación comprometida, por lo menos no más allá del cliente y de los consultores.

De hecho, los usuarios, que se pueden considerar clave para el proyecto de una edificación porque son quienes harán vida en ella, son apenas mencionados, incluso cuando se pregunta directamente sobre ellos refieren que “... hay veces que el usuario no se sabe ni quién es, ¿no?” (A03). Básicamente es reconocido si es el mismo cliente “...nos gusta mantenerlo lo más cercano posible [...] al final es de él y ese... negocio... o ese lugar donde él va a estar [...] le tiene que funcionar a él...” (A08); también en el caso de los proyectos comunitarios donde “... cuando participamos en el... en apoyo a las comunidades indígenas obviamente es directo...” (A03) o en proyectos urbanos “...siempre hay una consulta con la comunidad, esteee... se han hecho desde entrevistas hasta reuniones organizadas a través de alcaldías, para poder llevar un proyecto a... por un buen camino y a una buena aceptación” (A04).

Si bien puede ser que los usuarios sean muy variopintos y difíciles de unificar, la referencia principal suele ser el cliente ([Van der Linden et al., 2017](#), p. 174), también se pueden realizar estudios para aproximarse a su perfil o incluso basarse en experiencias anteriores. En todo caso, es muy importante que la oficina de arquitectura tome conciencia de la importancia del usuario y sus características para lograr que el proyecto y la edificación resultante sea exitosa a corto, mediano y largo plazo.

*El futuro de la práctica profesional:
el proyecto de arquitectura
como construcción social*

El proyecto de una edificación se realiza para dar respuesta a algún problema de personas o comunidades y estará inserto en un contexto con variables físicas, ambientales, sociales, políticas, económicas, legales, etc.:

... por lo tanto, es importante mantener sensibilidad y capacidad de respuesta ante las inquietudes ambientales y comunitarias, así como las reglamentaciones impuestas por el gobierno y los programas de desarrollo empresarial patrocinados por él. Comprender las normas y códigos internacionales y locales, las costumbres y las diferencias culturales es particularmente importante para los interesados en el proyecto (PMI, 2016, p. 22)

Esos interesados tienen necesidades, aspiraciones y expectativas que el proyecto debe recoger y canalizar; en otras palabras, cada uno de ellos tiene unas características personalísimas que le dan un lugar en él. Sin embargo, aun cuando se tome conciencia de esto, existe una dificultad muy importante que tiene que ver con la larga vida útil de la edificación, lo cual dificulta definir claramente a todos sus interesados y sus expectativas, las cuales además podrían incluso cambiar a lo largo del tiempo. Sin embargo, es muy importante comprender que el proyecto es una construcción social donde el arquitecto no solo debe usar su creatividad para

darle espacialidad a la edificación sino también para promover y facilitar la participación de esos interesados, cada uno en su justa medida de acuerdo a su afectación y responsabilidad. Los retos son para asumirlos y en ese sentido [Levete \(2018\)](#) se refiere a la arquitectura como:

... una disciplina colaborativa, se basa en el consenso con clientes, ingenieros... No existe el arquitecto-autor, el maestro que hace croquis geniales; eso es un mito: la arquitectura es un trabajo en equipo. La vida es más rica que el cerebro de un grupo de personas. Es mejor idear un lugar en el que los demás puedan tomar decisiones que imponer una manera de hacer las cosas.

Hay que entender que cada interesado tiene algo que ganar o algo que no quiere perder y además también tiene diferentes grados de poder sobre el proyecto, condiciones que son imprescindibles de manejar a través de las relaciones con ellos. Los interesados siempre deben ser vistos como interlocutores válidos, porque de acuerdo a sus intereses particulares pueden ver el proyecto como una oportunidad o una amenaza y actuar en consecuencia. Pero lograr la participación activa y comprometida no es tarea fácil, por lo cual hay identificarlos para poder establecer los mecanismos de participación de acuerdo a su grado de afectación y responsabilidad.

En el caso de los clientes y consultores, son fácilmente reconocibles, y su participación se puede dar a través del diálogo argumentativo.

Pero para los usuarios y algunos otros interesados, más difíciles de identificar, puede utilizarse el conocimiento que tenga el cliente sobre ellos y también experiencias anteriores o de investigaciones de carácter social que permitan "... prefigurar los deseos y necesidades de habitantes y usuarios, pero para hacerlo, se necesita que [el arquitecto] tenga interés en los temas sociales, que sepa formular las preguntas necesarias, y que aplique el conocimiento elaborado por sociólogos en sus investigaciones" (Acosta, 2009, p. 255), porque cuando la información proviene de fuentes secundarias no es posible corroborar, repreguntar y reformular los planteamientos.

Si bien el diálogo argumentativo es de las mejores maneras de ir construyendo socialmente el proyecto, llevarlo adelante no es tarea fácil, porque lo que busca justamente es, partiendo de las diferencias, ir de la situación actual a la deseada considerando que cada participante tiene su visión del mundo. Es importante recordar que, como plantea Rittel, la argumentación es un proceso para debatir los problemas, donde se plantean las diversas posiciones debidamente razonadas y se buscan sus pros y contras, se van evaluando y decantando, incluso podrían combinarse, y se toma posición por alguna. Este proceso es iterativo, lo que implica que pueden permanecer abiertas varias posibilidades o incluso quizá tenga que retomarse alguna que fue descartada (Protzen & Harris, 2010).

En el caso de proyectos de edificaciones esos procesos de diálogo pueden ser o parecer confusos y dispersos, pueden prolongarse indefi-

nidamente y desviarse de su rumbo si no se establecen límites, porque están cargados de muchas ideas que no pueden ser evaluadas efectivamente durante las reuniones sino una vez que son elaboradas. De allí la importancia de registrar todo el proceso, dejar constancia de esas decisiones que se van tomando y revisar sus resultados efectivos para poder rastrearlas en sentido inverso de ser necesario.

Dadas las diferentes perspectivas que pueden presentarse, es necesario establecer mecanismos para facilitar la negociación, algunos contractualmente otros en términos operativos. Sin embargo, aunque se tengan esos mecanismos se podrían generar conflictos que deben ser manejados para evitar que se llegue a la disputa. Los conflictos son una percepción y se dan, de acuerdo a Chiavenato (2009) en tres niveles: primero, el conflicto percibido donde alguna de las partes aprecia que está latente porque hay objetivos diferentes y posibilidad de interferencia entre ellos; el segundo nivel es el conflicto experimentado, que es velado y provoca sentimientos hostiles; por último el conflicto manifiesto donde la interferencia es activa y en consecuencia se habla de un conflicto abierto, una disputa. La mejor manera de resolver los conflictos es la negociación, la cual tiene dos enfoques generales: el acuerdo distributivo "... que busca dividir una cantidad fija de recursos; situación de ganar-perder" (Robbins & Judge, 2013, p. 459) y el acuerdo integrador donde se "... busca uno o más acuerdos que puedan generar una solución de ganar-ganar" (p. 461).

Así como hay diferentes perspectivas sobre el problema, también cada interesado tiene su propio lenguaje, por lo que se requerirán formas de comunicación que faciliten y permitan la comprensión de todos y además traducir las diversas aspiraciones para poder canalizarlas adecuadamente en su dimensión espacial. Allí, sobre todo en las fases iniciales juegan un papel fundamental las interrogantes que puedan ir aclarando los planteamientos, para que los participantes comprendan las posturas de los otros y también que el proponente del planteamiento se cuestione. Luego, en etapas más avanzadas se puede recurrir, por ejemplo, al uso de la simulación y de modelos tridimensionales como una buena forma de que los actores puedan visualizar e incluso recorrer la futura edificación.

La participación es un camino difícil que a largo plazo produce proyectos construidos socialmente que satisfacen en mayor medida a sus interesados. Pero todo este proceso participativo no es fortuito ni impuesto, sino que se va construyendo progresivamente a la vez que el proyecto. El arquitecto como facilitador de la participación y dada la complejidad del proyecto, debe mantener una mente abierta, creativa y flexible, como bien lo describe [Scott \(2013\)](#) “es necesaria una mente muy abierta para analizar cualquier tema. Pero luego tiene que llegar un filtro. No todo vale. Ese filtro es el prejuicio. La mente es un columpio entre recabar información y filtrarla”. En otras palabras, una mente en la

que se conjuguen una serie de conocimientos y habilidades propios de la profesión que se deben complementar con el trabajo en equipo y el liderazgo para canalizarlo, así como con una gran capacidad organizativa y de análisis que permita poner sobre la mesa las variables que pueden influir en el proyecto e ir junto con los interesados dándoles su justa medida mientras se va desarrollando la respuesta a través de un diálogo argumentativo, con una comunicación lo más franca y abierta posible. Esas habilidades deben ser desarrolladas por el arquitecto si se quiere que la participación sea realmente efectiva y no se convierta en un obstáculo por ser mal manejada.

CONCLUSIONES

En términos generales, el estudio y la investigación de la arquitectura han estado centrados en su historia, la producción edilicia, los estilos arquitectónicos, los arquitectos (vistos generalmente como individualidades) y sus obras representativas, pero poco se habla de la arquitectura como profesión y su cotidianidad, de la responsabilidad que tiene el arquitecto ante la sociedad.

A esto hay que sumarle que son muy diversas las visiones que existen de la práctica de la arquitectura provenientes de gente común, de profesionales afines y consultores, de estudiosos y críticos de la arquitectura, de organismos internacionales e incluso de arquitectos proyectistas las cuales coinciden en la necesidad

de que la arquitectura asuma su rol social, el construir espacios para la gente y con gente para mejorar la calidad de vida a través del desarrollo sostenible, entendiendo además que las personas parecieran ser más exigentes en cuanto a sus aspiraciones y están más dispuestos a participar de forma propositiva y proactiva en el proyecto.

Así mismo, la evolución de la humanidad ha traído cambios en el habitar donde cada vez surgen más y mayores requerimientos tales como: la adaptación al contexto, las exigencias de normativas y regulaciones, el ambiente social, político y económico cambiante. E incluso ha cobrado importancia la necesidad de que la profesión se abra a ámbitos que no le son tan tradicionales para contribuir con una mejor calidad de vida sobre todo de los más desprovistos, a través de programas comunitarios y de autoconstrucción, entre otros.

Ahora bien, hay ciertos aspectos que destacan y que contribuirían al posicionamiento del arquitecto en la sociedad y de cara a su contexto de actuación. Estos se desprenden del análisis de la información recabada para este estudio, donde se pudieron detectar fortalezas y debilidades, así como también de la reflexión sobre lo que podría ser el futuro de nuestra profesión, para recuperar su importante rol en la sociedad. En este sentido, en cuanto a los interesados y su participación en el proyecto podemos mencionar:

- *El manejo de la dimensión social:* es necesario reconocer que las edificaciones se construyen a partir de muchos involucrados, donde toma importancia el rol del arquitecto como facilitador de la construcción social por encima del de proveedor de edificaciones, dejando de lado el mito del arquitecto heroico. El arquitecto debe tener sensibilidad ante el tema social y explorarlo para poder manejar esa dimensión tan importante del proyecto. Esa aproximación no necesariamente la hace él directamente porque en muchos casos será necesario recurrir a expertos en ciencias sociales, pero solo si se tienen conocimientos de esa dimensión se podrán hacer las preguntas correctas e interpretar las respuestas adecuadamente.
- *La sostenibilidad como principio:* la visión de los interesados puede llegar a ser tan amplia que incluye a la sociedad en general y al medio ambiente global. En este sentido, la sostenibilidad es un aspecto importante que mencionar. Hay que asumir que la edificación y el contexto se afectan mutuamente y entonces asumir el proyecto con toda la responsabilidad ética que trasciende a la parcela.
- *Fortalecimiento del liderazgo del arquitecto:* el liderazgo del arquitecto se considera disminuido y desplazado por otros profesionales afines y es importante fortalecerlo. Si bien es cierto que hay habilidades que pueden ser innatas, también hay que formarse y aprender herramientas que puedan fortalecer esas capacidades tales como negociación, formación de equipos, manejo de personal, entre otros.

Es importante asumir que todo lo relacionado con las personas no es fortuito, las relaciones se van construyendo progresivamente y, si bien existen elementos comunes entre los diferentes interesados, también hay diferencias muy marcadas que no pueden ignorarse.

- La gestión en la arquitectura: dado que el arquitecto es coordinador natural del equipo de proyectos, debe estar en capacidad de tener una visión global de la edificación con todos sus componentes y de su proceso constructivo, así como de los mecanismos de gestión. Es muy importante que tenga los conocimientos básicos de otras disciplinas involucradas en él de forma tal que pueda prever los espacios requeridos por estas, además comunicarse efectivamente con los consultores del proyecto y poder contribuir en las interfaces de los diferentes componentes de la edificación y gestionar el proyecto en pro de su éxito, es decir que todos y cada uno de los involucrados sean satisfechos en sus necesidades y aspiraciones.

REFERENCIAS

- Acosta, D. (2009). Arquitectura y construcción sostenibles: Conceptos, problemas y estrategias. *Dearq*, (4), 14–23. <https://doi.org/10.18389/dearq4.2009.02>
- Acosta, D. (2012). Principios y valores en el diseño y en la práctica de la arquitectura. [*Trabajo de ascenso*]. Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. (2 ed.). México, D.F.: Mcgraw-Hill Interamericana.
- COAC. (2016). Los Arquitectos. Situación, oportunidades y perspectivas. [*Encuesta*]. Barcelona: COAC. <https://www.arquitectes.cat/es/encuesta-los-arquitectos-situacion-oportunidades-y-perspectivas>
- Cuff, D. (1991). *Architecture: the story of practice*. Cambridge: The MIT Press.
- Emmitt, S. (2014). Design Management for architects. (2 ed.). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Escudero, D. y Olaya, A. (2009). *Metodología de la Investigación*. Medellín: Universidad de Antioquia. Disponible en <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/course/view.php?id=481>
- Fernández, J. L. y Bajo, A. B. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 6(6), 130–143. <https://doi.org/10.7263/adresic-006-02>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6 ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- IESE Business School. (2009). *La evolución del concepto stakeholders en los escritos de Ed Freeman*. Canadá: IESE Business School.

- Jaimes, S. (2003). Una reflexión sobre el proyecto arquitectónico. *M Revista de la División de Artes*, (2), 53–55. Disponible en <http://revistas.ustabuca.edu.co/index.php/REVISTAM/article/view/1100>
- Kostof, S. (1977). *El arquitecto: historia de una profesión*. Madrid: Cátedra Ensayos Arte.
- Levete, A. (abril 8, 2018). En tiempos turbulentos el arquitecto tiene que ser radical. *El País Semanal*. Disponible en https://elpais.com/elpais/2018/04/03/eps/1522778266_521247.html
- Martínez, M. (2006). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México, D.F.: Tillas.
- Muñoz, A. (2008). *El proyecto de arquitectura: Concepto, proceso y representación*. Barcelona: Reverté.
- Muñoz, N. I. y Musci, M. (2013). *Manual de lectura y escritura argumentativas: aproximaciones teóricas y actividades prácticas*. Río Gallegos: UNPA.
- PMI. (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos: PMBOK Guide. (6 ed.). Atlanta: PMI.
- PMI. (2016). *Construction Extension to the PMBOK Guide*. Atlanta: PMI.
- Protzen, J.-P. & Harris, D. (2010). *The Universe of Design. Horst Rittel's Theories of Design and Planning*. London: Routledge.
- RAE. (s.f.). Diccionario de la lengua española. (Online). Disponible en <http://dle.rae.es/>
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México, D.F.: Pearson.
- Salama, A. (2018). Part V: Post-professional Architecture and Academia. In H. Sadri (Ed.), *Neo-liberalism and the Architecture of the Post Professional Era* (pp. 271–277). Cham: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-76267-8>
- Scott, D. (2013). En la arquitectura hace falta menos ego y más miedo. [Entrevista]. *El País Semanal*. Disponible en http://elpais.com/elpais/2013/04/23/eps/1366712866_157748.html
- UNESCO. UIA. (2011). Carta de la formación en arquitectura. [Online]. Recuperado de <https://www.cap.org.pe/Perfil-Profesional-del-Arquitecto/documento1.pdf>
- Van der Linden, V., Dong, H. & Heylighen, A. (abril, 2017). The good client: How architect-client dynamics mediate attention to users. En, R. Hay & F. Samuel, *Professional Practices in the Built Environment* (pp. 174–183). Value of Architects, University of Reading, The Old Library Building, Reading, UK.

* Este artículo está enmarcado en los estudios doctorales en arquitectura y su correspondiente tesis titulada “La oficina de arquitectura y sus proyectos. Un abordaje desde la perspectiva de los arquitectos”, cuyo tutor fue el Arq. Domingo Acosta, Ph. D., profesor Titular del Instituto de Desarrollo Tecnológico de la Construcción, Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central de Venezuela. Para los estudios doctorales fui beneficiada con la Beca-Sueldo Nacional del Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de la Universidad Central de Venezuela (CDCH-UCV) No. B-02-45382013.

Eugenia M. Villalobos-González es Doctora en Arquitectura Universidad Central de Venezuela (2019), Magister en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello (2013), Especialista en Gerencia de Proyectos de Ingeniería de la Universidad Católica Andrés Bello (1998), Arquitecto de la Universidad Central de Venezuela (1994). Docente de la Escuela de Arquitectura Carlos Raúl Villanueva, Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Universidad Central de Venezuela desde agosto de 1997, actualmente Profesor Asociado a Dedicación Exclusiva.
<https://orcid.org/0000-0002-4657-7644>

El rol del arquitecto en la sociedad venezolana: presente y futuro

ANEXO 3

Eugenia M. Villalobos González

Área de Tecnología. Escuela de Arquitectura Carlos Raúl Villanueva. FAU UCV.
eugivillalobos@gmail.com

Resumen

El arquitecto busca resolver problemas de la vida cotidiana a través del desarrollo de proyectos de edificaciones; su misión está ligada a la vida, se debe a la sociedad que le otorga la licencia para ejercer la profesión en Venezuela y debe actuar en consecuencia. En esas edificaciones las personas deben poder desenvolverse en condiciones apropiadas; por lo tanto deberían ser funcionales, seguras, confortables, atractivas a los sentidos, amigables con su contexto y, para lograrlo el arquitecto parte de intereses y aspiraciones de los *stakeholders*, les da sentido y busca resolver el problema de la manera más apropiada, con los recursos disponibles y de forma coordinada con un equipo multidisciplinario; es decir, el arquitecto construye para la gente y con la gente. Se presentan resultados parciales de la tesis titulada “La oficina de arquitectura y sus proyectos. Un abordaje desde la perspectiva de los arquitectos” (2018), en este artículo los referidos al rol del arquitecto en nuestra sociedad y su actuación como facilitador de la participación de los interesados (con sus contribuciones y limitaciones). Es un estudio exploratorio abordado desde un enfoque cualitativo utilizando un diseño fenomenológico que parte de las perspectivas de los arquitectos como participantes clave dentro de su contexto social profesional (la oficina). Se realizaron entrevistas semiestructuradas a profundidad, cuya información fue analizada identificando, interpretando y agrupando segmentos en categorías que se integraron en temas relevantes según el problema planteado. Esto nos aproximó a: 1) la comprensión del arquitecto como profesional con sus cualidades y retos futuros, reconociendo su importancia como individuo que actúa en un contexto social; 2) una prospección desde la arquitectura como construcción social y del rol profesional del arquitecto como catalizador de la participación, cuyo fin es una aproximación ética y social para lograr un ambiente construido sostenible para el desarrollo de la actividad humana.

Palabras clave: Teoría y proyectación arquitectónica; arquitecto, práctica profesional de la arquitectura, construcción social, proyecto, interesados (*stakeholders*).

Introducción

La práctica de la arquitectura se debe a la sociedad que le otorga licencia para ejercer la profesión e implica la resolución de problemas de la vida cotidiana. Se proyectan edificaciones donde las personas puedan desenvolverse en condiciones apropiadas y que, por lo tanto, deben ser funcionales, seguras, confortables, atractivas a los sentidos y amigables con su contexto. Para lograr este propósito, se parte de intereses y aspiraciones de los *stakeholders* a los cuales hay que darles sentido y buscar resolver el problema de la manera más apropiada, considerando todas las variables (físicas, ambientales, sociales, políticas, económicas, legales, etc.), con los recursos disponibles y de forma coordinada con un equipo multidisciplinario.

En cuanto al ejercicio profesional en Venezuela, puede darse de múltiples formas, desempeñándose tanto en organismos públicos como privados; hay quienes se especializan en edificaciones, interiorismos, restauración o rehabilitación, etc. y también quienes se dedican a la docencia e investigación. Es decir, las posibilidades son muchas y, si bien no existe ni debe existir una forma única para ejercer la profesión, sí es necesario reconocer su condición social porque es hecha por y para las personas. Entonces, como plantea Rittel en *"The Reasoning of Designers"* (Protzen y Harris, 2010), proyectar es un proceso argumentativo del diseñador consigo mismo y con los demás, donde la respuesta que se genere dependerá de la visión del mundo que ellos tengan. La arquitectura es una profesión que maneja una alta carga subjetiva y política, implica muchas posibles soluciones e involucra a diversos interesados, por lo que el arquitecto debe promover y facilitar la participación para construir socialmente el proyecto, lo cual incluye, generar conciencia en ellos para hacer una arquitectura sostenible.

Construir socialmente el proyecto busca canalizar las perspectivas de los interesados conocidos, procurando darles coherencia y balanceándolas a través de la negociación, reconociendo el grado de responsabilidad y afectación de cada uno. De esta manera se logra el compromiso y se fomenta el trabajo en equipo (forma natural de hacer proyectos) que propicia la coexistencia de diferentes disciplinas, saberes y visiones involucrados en el desarrollo de una edificación, potencia las contribuciones y minimiza las limitaciones de los participantes, eso sí teniendo todos siempre presente que los proyectos tienen restricciones a las cuales hay que ajustarse.

Partiendo de esta perspectiva, se presentan los resultados parciales de un estudio sobre la oficina de arquitectura venezolana, específicamente en este artículo los referidos al rol del arquitecto en nuestra sociedad y con una reflexión sobre el futuro de la profesión. Nos enfocamos en las perspectivas de los arquitectos como participantes clave dentro de su contexto social profesional que es que la oficina de arquitectura, pudiendo aproximarnos a la comprensión del arquitecto como profesional con sus cualidades y retos futuros, partiendo del reconocimiento de la importancia del individuo en su rol creador que actúa en un contexto social como promotor y facilitador de la participación. Posteriormente, a través de la reflexión de estos resultados, hicimos una prospección de la arquitectura como construcción social y del rol del arquitecto, con una aproximación ética, cuyo fin es lograr ambientes construidos sostenibles para el desarrollo de la actividad humana.

El arquitecto y su práctica profesional

Todas las profesiones pueden hacer aportes importantes a la construcción de una sociedad más justa, como respuesta al privilegio y la confianza que esta les da; desde esa

perspectiva el mundo profesional «...se aproxima más a los temas y las sensibilidades del comunitarismo, presta atención al contexto, a la tradición viva del ejercicio profesional» (Hortal, 2010; p. 26). Es decir, la práctica de la profesión responde a la sociedad, a su contexto y a su colectivo profesional; por lo que formarse implica no solo el aprendizaje de habilidades técnicas sino también la socialización dentro de un gremio con principios, valores y objetivos que espera que cada uno de sus miembros ejerza responsablemente. En ese sentido, Salmona describe la arquitectura como «...una manera de ver el mundo y de transformarlo, es sobre todo un hecho cultural que propone y en ciertos casos provoca la civilización [...] es tan deudora de lo cotidiano, como de lo más espiritual del arte» (Salmona, 2003; p. 24).

La práctica de la arquitectura como acto político y social

James Mayo y Nils Gore reconocen la arquitectura como un arte social, que genera y transforma espacios de vida y encuentro; por lo que el arquitecto tiene la responsabilidad de comprender y resolver los diversos intereses que se presentan en un proyecto, convirtiéndose en un árbitro de las fuerzas políticas que tienen influencia sobre él. Desde esa perspectiva la política tiene que ver con lo público, y la cotidianidad de los arquitectos con «... circunstancias políticas prácticas que se relacionan más con trabajo y estudio de las condiciones básicas que con las preocupaciones abstractas de ideologías, sistemas sociales y edificios históricos» (Mayo y Gore, 2013; p. 2).

En este mismo sentido, para el colombiano Rogelio Salmona la arquitectura se debe a la ciudadanía, en consecuencia, no puede abstraerse de su contexto y sus circunstancias, sino «...tener un claro concepto de la realidad, es decir, que debe poder evaluar lo propio, [...] las soluciones más acordes a las necesidades y comportamientos. La arquitectura no debe separarse ni de su tiempo ni de su gente» (2003; p. 25).

Por su parte, el arquitecto venezolano Carlos Raúl Villanueva reconocía la arquitectura como acto social que, si bien tiene valores expresivos como otras artes, «...el grado de dependencia de las circunstancias exteriores (del cliente, de la economía, del nivel de los medios de producción, de la sociedad en su conjunto) es inmensamente más alto y coercitivo». Por lo tanto, el arquitecto debe luchar por el reconocimiento y valoración de su condición profesional no como «traductor, mecánico y pasivo» sino para que se «...reconozcan sus facultades catalizadoras, sus percepciones anticipadoras, sus naturales atribuciones de creador» (1980; p. 78).

La práctica de la arquitectura como construcción social

Para Dana Cuff la práctica de la arquitectura es el día a día de la profesión, el cual implica «...complejas interacciones entre las partes interesadas, de las cuales surgen los documentos para un futuro edificio» (1991; p. 4). Esto no es sencillo porque hay que ir resolviendo poco a poco el problema con los diversos actores participantes e integrando las diversas variables que lo afectan. Es decir, los edificios,

...se construyen socialmente por las manos de arquitectos individuales, sus compañeros de trabajo, las organizaciones que trabajan, el conjunto de colaboradores desde clientes hasta consultores y colegas, y por grandes fuerzas socioeconómicas que afectan a la profesión. La observación directa del mundo cotidiano de la arquitectura muestra la interacción de estos personajes y permite la interpretación basada en el contexto. (Cuff, 1991; pp. 13-15).

Esto hace que el arquitecto también requiera habilidades y herramientas para manejar la dimensión social de la arquitectura (con sus implicaciones individuales, sociales, económicas, políticas y culturales) y sea catalizador de la participación de los interesados para que se llegue a un consenso sobre los elementos clave para el proyecto. Esta construcción social reconoce el papel fundamental que juegan todos y cada uno de los actores, buscando consolidar el aporte humano individual a través del trabajo en equipo y en un contexto social adecuado.

Lo que se espera del proyecto es producir un edificio de calidad que, por una parte es una cualidad que se asocia al edificio y, por otra (que es por la que toma partido Cuff) que tiene que ver con la percepción de quienes emiten el juicio de calidad: el público (con una visión integral que incluye necesidad, ubicación, estética, etc.), los participantes (con sus informes de satisfacción y por los vínculos que puedan mantenerse entre ellos) y la evaluación profesional (destacan publicaciones y premios de arquitectura). Pero también es importante que el proyecto sea exitoso, cosa que tiene que ver con su gestión, organización, la manera como trabajan juntos los participantes claves, la percepción que cada uno de ellos tenga del edificio y la manera en que actúan para promover la excelencia.

Retos del arquitecto contemporáneo

Para la UIA «...los arquitectos, como profesionales, están obligados a cuidar de las comunidades a las que sirven [...] por encima de su interés personal y de los intereses de sus clientes» (2002; p. 2), por lo tanto y dada la globalización del ejercicio profesional, se hace necesario contar con un acuerdo de normas que, aplicadas con suficiente flexibilidad a las particularidades locales, permitan que los arquitectos protejan los intereses de esas comunidades, los cuatro principios de este acuerdo son: competencia, autonomía, compromiso y responsabilidad. También establece requisitos fundamentales para el ejercicio de la profesión, que en líneas generales están vinculados a su función social, a la realización de proyectos sostenibles, a la comprensión de aspectos vinculados a la construcción e ingeniería y conocimientos de gestión de proyectos, entre otros.

De igual manera, la formación y capacitación para el ejercicio profesional es pilar fundamental para el correcto ejercicio de la arquitectura por ello, en el año 2011 se aprobó la “Carta Unesco/UIA de la formación en arquitectura”, en la cual indican que al ámbito de la arquitectura le corresponde «...todo lo que afecta al modo en que el entorno se planea, se diseña, se construye, se utiliza, se acondiciona interiormente, se incorpora al paisaje y se mantiene» (p. 1). Además, manifiesta que hay muchos espacios y nuevas tareas para las cuales el arquitecto debe cambiar su rol de “proveedor” por el de “facilitador” de la construcción social de ambientes que respondan de forma balanceada a intereses individuales y colectivos. Finaliza esta carta diciendo que lo más importante es «...el compromiso social de la profesión, es decir, la conciencia del rol y de la responsabilidad del arquitecto en su respectiva sociedad, así como la mejora de la calidad de vida a través de asentamientos humanos sostenibles» (p. 7). Esa reflexión da cuenta de la necesidad de que el arquitecto pueda coordinar todas las inquietudes y aportes de los diversos interesados. En sintonía, algunos reconocidos arquitectos se han manifestado sobre el rol del arquitecto contemporáneo tanto en su discurso como en su hacer cotidiano; coinciden en la contribución de la arquitectura con el empoderamiento de la ciudadanía y la importancia de sintonizarse con la sociedad:

El arquitecto venezolano Alejandro Haiek (2016), asume la vertiente social y entiende que el arquitecto puede amalgamar a individuos y comunidades para lograr sus objetivos.

Para ello debe reconocer los liderazgos, los recursos humanos disponibles, las formas de organización y sumarse a las luchas que ya existen como una «...*manera de vincularnos a la ciudad. La arquitectura es una máquina de empoderamiento*».

El galardonado con el premio Pritzker Alejandro Aravena, menciona que es importante que el arquitecto se ocupe de los problemas que comparte la sociedad y que conozca diversos lenguajes para vincularse con ella «*No es transformarse en economista, político o antropólogo, pero conocer sus lenguajes permite comprender el código de las fuerzas que luego se deben traducir a forma*» (2016).

Para Juan Herreros (2014), arquitecto y profesor universitario español, reconoce la complejidad de la profesión y la participación de «...*muchas personas, muchos conocimientos que son imposibles de retener por uno mismo. Por eso hay que abrir la mesa de juego...*».

Por su parte, autores como Sadri hablan de la existencia de una era post-profesional y refieren el muy importante reto de «...*redefinir la arquitectura no como una profesión cerrada y elitista [...] sino como un campo abierto, ético, receptivo, humanitario e incluso no antropocéntrico de conocimientos y habilidades*» (2018; p. vi). En este mismo sentido, Salama plantea que, dado que la arquitectura es una parte integral de la actividad humana, para la supervivencia de la profesión se deben considerar diversos factores de esa dimensión social y manejar nuevos enfoques que requieren:

- Identificar las necesidades humanas y sociales en el contexto del entorno en el que se emplean los aspectos socioconductuales, geoculturales, climáticos, políticos y económicos.
- Evaluar el entorno construido para hacer adaptaciones y ajustes apropiados.
- Involucrar a las personas afectadas por el entorno construido en el proceso de toma de decisiones. (2018; p. 272).

Aproximación al arquitecto y su práctica profesional

Se presentan resultados parciales de un estudio exploratorio sobre la práctica de la profesión y la oficina de arquitectura. La investigación se realiza desde el paradigma cualitativo, el cual «...*se ocupa por comprender fenómenos humanísticos de tipo político, cultural o social de la población estudiada. Para estos métodos los significados y las interpretaciones tiene mayor valor que los datos numéricos*» (Escudero y Olaya, 2009), de esta forma, permite comprender de forma integral el significado que tiene el ejercicio profesional para los arquitectos y la visión que tienen de sí mismos. Si bien hay muchas maneras de aproximarse al conocimiento, en este caso es a través de la experiencia de los participantes, mediante un diseño fenomenológico, que busca la «...*descripción de la propia experiencia de los sujetos, lo vivido, lo que efectivamente pasó para aquellos que vivieron tal o cual situación...*» (Rusque, 1999; p. 27).

El objeto de estudio es la oficina de arquitectura, cada una de ellas una cultura con unos significados compartidos por sus miembros, pero dando cabida a las diferencias para que cada individuo tenga la oportunidad de desarrollar sus capacidades y se complementen entre ellos. Por su parte, los participantes clave son arquitectos que trabajan en ellas, comparten los significados fundamentales y son los facilitadores y coordinadores de los

proyectos que se realizan. Participaron 6 oficinas con sede en Venezuela y 13 arquitectos¹.

El levantamiento de información se realizó entre abril-octubre 2017, con entrevistas semiestructuradas a profundidad a los participantes clave, abordando temas fundamentales vinculados a la oficina de arquitectura en Venezuela y utilizando una guía de preguntas como referencia, la cual abordó los siguientes aspectos fundamentales:

- Captación, aceptación y conceptualización de un proyecto
- La participación en el proyecto
- El éxito del proyecto
- La oficina de arquitectura como cultura
- El reto de la profesión en Venezuela

La recolección se realizó hasta la saturación de las categorías obteniendo una información de valor excepcional porque es producto de la experiencia acumulada por los arquitectos y también por la forma en que se expresan.

Con respecto al análisis de la información, se realiza en dos niveles, pero el proceso general es reiterativo y no secuencial, lo que permite revisar y reformular cualquier elemento. (Ver Figura 1).

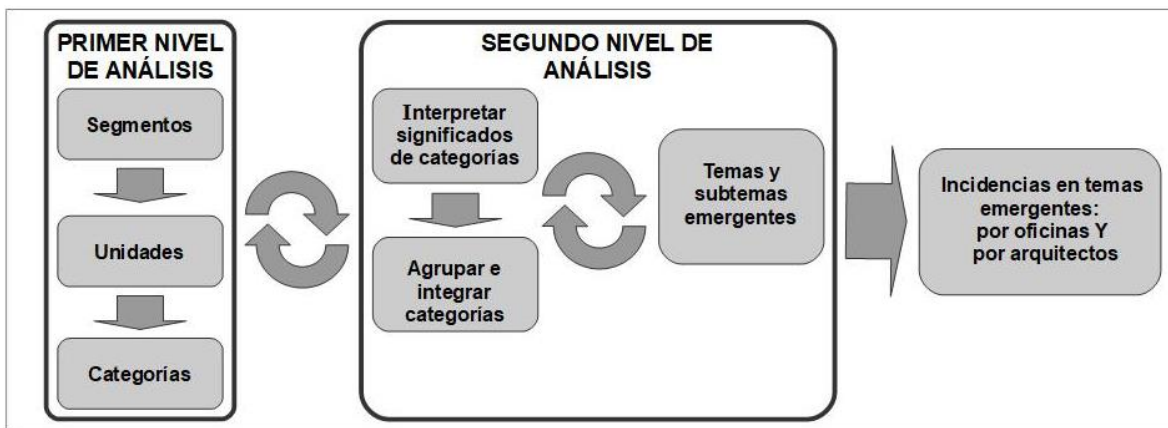


Figura 1: Análisis de la información (elaboración propia).

En el primer nivel, simultáneo a la recolección de información, se identifican segmentos y se seleccionan las unidades. Ellas son analizadas y comparadas para inducir las categorías que emergen «...cuando se analicen-relacionen-comparen-y-contrasten las categorías» (Martínez Miguélez, 2004; p. 76). En el segundo nivel de análisis, se interpretan los significados de las categorías, se ejemplifican y se agrupan e integran a

¹ Se identifican como A01, A02, A03, A04, A05, A06, A07, A08, A09, A10, A11, A12 y A13. Se utiliza posteriormente para identificar los segmentos que se toman como referencia de las entrevistas.

partir de patrones repetitivos dando lugar a los subtemas y temas relacionados con el problema, que en este caso son:

- **Oficina:** organización que brinda servicios profesionales a través de proyectos, cada una es cultura con significados y características que guían su cotidianidad.
- **Arquitecto:** el recurso más importante de la oficina, proyecta edificios para personas y comunidades, es promotor y facilitador de la participación de los múltiples interesados del proyecto.
- **Proyecto:** forma de abordar la resolución de un problema (una edificación). El proyecto recoge y canaliza necesidades y expectativas de los interesados y maneja los recursos disponibles.
- **Interesados:** todos los que de una forma u otra se ven afectados por el proyecto o su resultado y tienen influencia en él.

Una vez culminado el proceso de análisis cualitativo se realiza una distribución de frecuencias de las categorías emergentes para determinar su incidencia en cada uno de los temas, estableciendo la importancia dada por la oficina como objeto de estudio y por los arquitectos como participantes clave. La oficina de arquitectura como agrupación de personas y el arquitecto como individuo tienen puntos de vista (compartidos y diferentes) por lo cual es necesario detectar los elementos que son resaltantes para ellos como colectivo y como individualidades, a partir de la incidencia de las categorías en los temas. En este artículo se presentan los resultados correspondientes al tema emergente arquitecto. (Ver tablas 1 y 2).

Tabla 1: Síntesis de las categorías emergentes más resaltantes por oficina (elaboración propia).

Subtemas	Categorías resaltantes
Cualidades	Capacidad organizativa
Retos futuros	Aporte a la ciudad (5 ofic.)
	Comprensión del rol del arquitecto (5 ofic.)
	Valorar la arquitectura como profesión (5 ofic.)

Tabla 2: Síntesis de categorías resaltantes entre los arquitectos participantes (elaboración propia).

Subtemas	Categorías resaltantes	Incidencia (*)
Cualidades	Habilidades y conocimientos de la profesión	20,62%
	Trabajo en equipo	20,62%
Retos futuros	Comprensión del rol del arquitecto	21,18%
	Sensibilización al público sobre la profesión	20,00%
	Valorar la arquitectura como profesión	17,65%

(*) Está referido a la incidencia de la categoría en el subtema correspondiente.

El arquitecto y sus significados²

La oficina de arquitectura es el lugar donde ocurre predominantemente la práctica profesional. Es una agrupación de arquitectos y en ocasiones otros profesionales y técnicos afines que se agrupan para lograr objetivos que no se alcanzarían individualmente. Comprenderla implica conocer su cotidianidad y la de sus arquitectos, el manejo de los proyectos con sus interesados, lo cual está dado por su forma de ver el mundo, las experiencias y aprendizajes acumulados y la manera en que hacen vida en ella, todos estos aspectos que hacen de la oficina una cultura. Si bien el trabajo en proyectos se realiza en equipo, cada arquitecto con sus potencialidades y limitaciones *«...siempre seguirá siendo central para diseñar; sin embargo, hay que reconocer que el individuo actúa en el contexto de un entorno social más grande y cada vez más importante»* (Cuff, 1991; p. 251). Es desde ahí que podemos aproximarnos al arquitecto como profesional con sus cualidades y con los retos que visualiza en su futuro.

El arquitecto y sus cualidades

Todos tenemos referencias idealizadas de personas y objetos, un deber ser que solo es posible en una construcción mental, pero que de alguna manera se convierte en un patrón de comparación o referencia personalísimo porque se desprenden de la propia experiencia, son un alter ego y una guía para mejorar cada día, tal y como menciona A08: *«...que... no que seas un eterno insatisfecho, pero que siempre andes buscando y buscando y buscando más, o sea, lee, encuéntrate con cosas nuevas...»*. Es así que cuando un arquitecto (u otro profesional) tiene verdadera vocación y la vive con compromiso ético *«...el trabajo profesional es algo más que un rol ocupacional, pasa a ser un personaje o carácter en el que se encarnan los valores asociados a la profesión»* (Hortal, 2010; p. 263), se convierte en la personificación de esas idealizaciones, pero asumiendo sus defectos.

Entre esas cualidades resaltantes se encuentran las habilidades y conocimientos de la profesión, adquiridas durante los estudios y perfectibles en el ejercicio profesional, tales como saber diseñar y dibujar, tener conocimientos sobre otras disciplinas vinculadas al proyecto, sobre aspectos constructivos que le permitan supervisar obras, etc., son conocimientos básicos que le permiten comunicarse adecuadamente con los profesionales afines que contribuirán durante el proyecto, tal y como como plantea A10: el arquitecto *«...tiene que saber de todo, por ejemplo, de estructura, yo me meto en la gerencia de la obra [...] sé de electricidad, sé de sanitarias... a lo mejor no lo sé todo, pero sé decir cuáles son las claves...»*.

Pero justamente porque no se puede saberlo todo y dada la complejidad del proyecto, es que se requiere del trabajo en equipo, el cual debe ser fomentado y gestionado por el arquitecto, en su rol de facilitador, porque *«...cada persona tiene un... ¿cómo lo explico?... todos somos como un sistema, cada persona es importante en... en un proyecto y siempre el otro va a apoyar a... va a complementar lo que otro no tiene»* (A01). En este sentido ese sistema necesita lineamientos que lo guíen por lo que la capacidad de liderazgo juega un rol fundamental *«...cuando uno empieza a entender que es una disciplina colaborativa, entonces tú tienes un rol como gerente del proceso, como líder de*

² Dado el valor de la información no solo en contenido sino en forma, los segmentos que se toman como referencia de las entrevistas se citan literalmente y se presentan en *color gris* para distinguirlas de las de los acompañantes teóricos.

un equipo, pero a la vez tienes que darles respeto...» (A05). Para que el trabajo en equipo sea efectivo debe reconocerse su valor, es decir, «...un punto importante es no creerse diva [...] siempre decidimos llamarnos... de otra manera [...] porque no queríamos enfatizar el hecho de la individualidad [...] sino el hecho de que es un trabajo colectivo» (A03), entonces cada arquitecto que participa en un proyecto, tiene que:

...ver que los proyectos no son 'tuyos', los personalismos son muy peligrosos entonces tú le dices al que está en anteproyecto: mira capaz que en el proyecto va a haber alguien que no eres tú y tu deber es hacer que ese anteproyecto sea lo suficientemente claro para que el que lo agarre lo entienda a la perfección... (A05).

Por otra parte, para manejar un proyecto, a su equipo de trabajo y a todos sus *stakeholders*, se requiere de una importante capacidad de organización *«...porque son tantas cosas que tienes que atender [...] tienes que llevar un orden en lo que estás haciendo, saber qué vas a entregar, qué es para trabajar, qué es para... eh... eso... qué has entregado y qué no» (A11). Esa organización se extiende a la información sobre las variables que influyen en el proyecto, para poder jerarquizarlas y sintetizarlas en pro de los objetivos del proyecto «...tienes que tener una capacidad de síntesis enorme, porque hay demasiada información que tienes que compactar en un proyecto de arquitectura» (A08). Sin embargo, la capacidad organizativa debe ser lo suficientemente flexible como para poder afrontar la incertidumbre natural del proyecto, no coartar la creatividad y dar respuestas efectivamente.*

En otro orden de ideas, el liderazgo permite al arquitecto mantener a todos los involucrados enfocados en el proyecto, *«...porque tú eres como el director de orquesta y hay una cantidad de gente que se puede desafinar muy rápido y tú tienes que mantenerlos a ellos en... en orden pues...» (A13). Sin embargo, no es una característica resaltante entre los arquitectos participantes, quizá porque se da como sobrentendido, pero es muy llamativo porque el trabajo en equipo y la capacidad organizativa son dos aspectos que requieren de un liderazgo efectivo porque implican el manejo de personas, como bien refiere A08 «...tienes que saber... lidiar... o saber trabajar con personas que piensan absolutamente distinto a ti y eso no significa que sus pensamientos no sean válidos, son distintos y listo...». El liderazgo involucra «...la capacidad de guiar, motivar y dirigir un equipo. Estas habilidades pueden incluir la demostración de capacidades esenciales como negociación, resiliencia, comunicación, resolución de problemas, pensamiento crítico y habilidades interpersonales» (Project Management Institute, 2017; p. 60).*

El arquitecto y sus retos futuros

El pasado es la raíz de los actos presentes y, ambos son la del futuro que hoy más que nunca se plantea como un reto a lo incierto. Hablar del futuro tiene muchísimas implicaciones que van desde la situación en que está inmerso nuestro país hasta la visión más amplia que pueda tenerse de la arquitectura en este mundo globalizado, pero siempre partiendo del principio del deber que como profesionales tienen hacia la sociedad a la que sirven, y también de esa sociedad que tiene que comprender el papel del arquitecto en ella, es decir, *«el reto del arquitecto en Venezuela yo creo que es... abrirse camino a pesar de... lo que está sucediendo y construir país, hacerse un nombre, hacerse una carrera, un recorrido» (A06), lo que no es más que generar puentes reales entre la profesión y la sociedad.*

En un ámbito más amplio, Ardila Cansino (arquitecto colombiano), refiere que el rol de artista atribuido al arquitecto, ha contribuido a que la profesión se vea excluida de la toma de decisiones en temas trascendentales convirtiéndonos en *«...instrumentos que materializan en el espacio los discursos políticos y económicos de los que determinan la producción urbana y arquitectónica, lo que me permite concluir que las reglas de juego las establecen otros, dejándonos únicamente la posibilidad de acatarlas»* (2003; p. 2). En coincidencia, uno de los arquitectos participantes plantea sus inquietudes sobre la actuación de organismos públicos de gestión urbana local que obstaculizan y retrasan los proyectos *«...no vemos que haya en estos organismos una contraparte técnica formada, que sepa que qué es hacer ciudad, que quiera aportar a la ciudad ¿ok? Muchas veces son criterios personales los que están evaluando y mal manejo de la norma...»* (A02); es decir, hay un arduo trabajo que realizar para construir esos puentes reales entre la práctica de la arquitectura, la sociedad y los entes gubernamentales.

El reto futuro del arquitecto es con la sociedad, con el país, con la profesión y consigo mismo. En primer término, es necesario que los propios arquitectos comprendan y asuman su papel en la sociedad actual y futura, en el entendido de ganar un liderazgo que parece se ha diluido, *«yo sí creo que es súper frágil nuestra... nuestra profesión aquí, porque... porque creo que no sabemos... cómo ayudar a quien hay que ayudar, creo que eso nos ha costado mucho»* (A08). Solo desde esa comprensión del rol del arquitecto, es que se pueden acometer otros retos futuros de la profesión, tales como edificar la infraestructura tan necesaria, abordar la problemática de la vivienda, etc. porque son muchas las tareas pendientes, *«...este es un país de oportunidades porque [...] todo está por hacer, donde hay demasiados elementos pendientes... siempre se traduce en algo, eso es lo que yo creo que defino como riqueza, no es riqueza en lo material...»* (A05); esto implicaría atender también nichos no tradicionales en *«...tareas como el desarrollo comunitario, programas de autoayuda, facilidades educativas, etc., y de esta manera contribuir significativamente a mejorar la calidad de vida de aquellos que no son aceptados como ciudadanos de pleno derecho...»* (Unesco/UIA, 2011; p. 1). O quizá es también reencontrarse con los maestros de la profesión en nuestro país, tal como expresa A13: *«...la arquitectura aparte de hacer espacios es un hecho social por excelencia... según Villanueva... no es una cosa estética esto es el hecho social por excelencia, la sociedad vive en la arquitectura [...] es el 3D que te rodea...»*.

Si bien la práctica de la arquitectura se debe a la sociedad, también la profesión merece su lugar en ella, por lo tanto, una vez se comprenda ese papel, se debe valorar la arquitectura como profesión, es decir, reconocerla como ejercicio profesional y forma de vida, *«...entender que la arquitectura más que un producto es un proceso»* (A05), que independientemente de las características del proyecto *«...tienes que saber encontrarle el valor a las cosas que haces por más pequeñas que sean y hacerlas interesantes además, o sea, te tocó hacer un baño [...] bueno, vamos a hacer [...] el mejor baño...»* (A08). Valorar la profesión pasa también por respetar y hacerla respetar, el arquitecto no es para dibujar lo que el cliente quiere, sino para darle espacialidad a las variables que influyen en el proyecto, como comenta A05 *«...yo puedo entender lo que tú quieres y lo traduzco, pero cuando [...] dice “bueno yo lo que necesito es alguien que dibuje lo que yo quiero” [...] no va a funcionar porque eso no es un proceso sano para el proyecto»*. Pero para ello primero hay que darle valor desde su interior para poder posicionarla en la sociedad *«...tiene que publicar, tienen que participar en concursos, tienen que... tienen que crecer, tiene que volver la gente...»* (A13).

Esto se complementa con otro reto, la sensibilización al público sobre la profesión, inculcar ese respeto en la sociedad, para ello *«todo profesional que quiera y pueda hacer*

valer su profesionalidad irá haciendo valer su compromiso personal con los valores intrínsecos de su profesión» (Hortal, 2010; p. 70), a partir de lo cual podrá transmitir los valores de la profesión, su importancia, las implicaciones del ejercicio profesional y su participación a lo largo del proyecto y la construcción *«...es la parte de educación y de sensibilización al cliente, que sepa que la arquitectura no termina con un proyecto, es realmente cómo se lleva a obra ese proyecto [...] en resguardo de lo que se diseñó...»* (A02). Esta sensibilización no solamente le da reconocimiento a la profesión, sino que logra que los interesados del proyecto se comprometan con él, incluso más allá de los linderos *«...siempre le hacemos ver que [...] nos gusta... eh... hacer una arquitectura que trate de aportar algo, aunque sea mínimo, esto es, queremos comprometer al... al... al cliente [...] comprometerlos con el propio proyecto arquitectónico y hacerlo copartícipe»* (A03).

Para asumir ese compromiso compartido de aportar a la ciudad y darle valor a través del proyecto de arquitectura, hay que entender que cada edificación interactúa con la ciudad porque se afectan mutuamente; en este sentido, las nuevas generaciones de arquitectos van a tener que *«...afrentar deudas fundamentales que heredamos de la arquitectura del siglo 20 sobre la posibilidad de construir proyectos de ciudad, que son más grandes que la sumatoria de proyectos pequeños e individuales...»* (A05), y esto solo es posible desde la construcción colectiva del proyecto:

...otra cosa que es como el gran reto... también de orden global, es entender la arquitectura ya como una disciplina colaborativa y menos individual [...] pero sí creo que es algo que las generaciones actuales entienden más fácil que generaciones como las previas, donde la cultura del indi... del individualismo era muy fuerte... (A05).

Reconocer la arquitectura como construcción social, es entender que la edificación es producto del aporte de muchas voces, cada una con sus particularidades, de allí la importancia de lograr la participación activa de los interesados. Y quizá de las mayores ironías es que el mismo gremio es quien tiene que asumirlo en primer término, porque como dice A03: *«...hemos tenido muchos problemas porque en muchos concursos, etc. cuando le decimos somos XXXX... no, no, me tienes que dar el nombre de alguien [...] no están acostumbrados a que sea un ente colectivo el que esté presentando un proyecto»*. Además, es un colectivo que incluso trasciende la oficina de arquitectura al involucrar a tan variados interesados, por lo cual hay que tener siempre presente que trabajar con personas requiere de una mente abierta y creativa *«...ser flexible [...] y ser coherente con los que están alrededor de él y mantenerlos a todos ellos, coge en sintonía»* (A13).

Quizá como colofón de los retos futuros que visualizan los arquitectos participantes, está la importancia de actualizarse, de mantenerse al día, a pesar de que la situación actual pueda alejarnos del resto del mundo, hay que asumir ese futuro con mucha fuerza y compromiso porque son muchos los retos que tiene la profesión por delante *«...los retos de las nuevas tecnologías, de los procesos constructivos, de la capacidad de abordar la data que recibe de un mundo absolutamente tecnificado ¿no?, a pesar de que nuestro caso no es necesariamente el... el mejor ejemplo...»* (A05), retos que obligan a estar en la punta de la lanza, para montarse en ese futuro que, aunque hoy pueda parecer tan oscuro, tenemos que estar listos para cuando aclare.

Prospección de la arquitectura como arte social

Más allá de la situación que actualmente se vive en nuestro país, los profesionales de la arquitectura tienen que repensarse y reinventarse, buscar ser más propositivos que reactivos, para poder adecuarse no solo a los tiempos actuales sino para un futuro donde la profesión podría ser muy importante si asume el reto de un ejercicio de la arquitectura que apunte a sectores no tradicionales para ella. En este sentido, la profesión debe tender un puente con la sociedad, valorando la arquitectura, asumiendo su rol social y recuperando su liderazgo, algo diluido desde hace tiempo, ya que hay como una especie de divorcio entre los arquitectos y la sociedad, como lo describe Álvaro Rodríguez, «...nosotros hemos hecho de la arquitectura algo absolutamente importante en nuestras vidas y nos enfrentamos a una sociedad que no ha hecho de la arquitectura algo verdaderamente importante para su desarrollo» (FAU UCV, 1998).

Este planteamiento coincide con las muy diversas críticas a la profesión donde quizá destaca la visión elitista que tradicionalmente ha tenido, por lo que es una tarea pendiente asumir el compromiso con el desarrollo de la sociedad, mostrar a través de hechos que la profesión es realmente importante para ella. En este sentido, es necesaria la participación más activa del arquitecto en todo lo que al contexto se refiere, en el entendido que cada edificación se ve inmersa en su entorno, que trasciende sus linderos, el cual no es la suma de esas edificaciones sino que cada una de ellas debe responder a él como un todo. Así mismo, tal como lo menciona Ardila (2003), también hay que participar en el establecimiento de las reglas que harán posible el desarrollo de una ciudad menos fragmentada.

Esto no significa que todos los arquitectos deben tomar esas líneas y abandonar las que le son tradicionales, lo que se quiere mostrar es que la arquitectura como profesión tiene muchos más ámbitos de acción que pueden ser igual de ricos y satisfactorios para un espíritu tan creativo. Lo importante es que cada uno se abra a las posibilidades y tome el camino que mejor se le adapte; pero eso sí, asumiendo desde cualquiera de ellos que la arquitectura es una construcción social, con y para muchas voces, donde el arquitecto debería facilitar la participación de los interesados y acompañar cada fase del proyecto, desde su concepción hasta la culminación de su construcción para garantizar la integridad del proyecto y de la edificación resultante.

El proyecto como construcción social

El proyecto de una edificación se realiza para dar respuesta a algún problema de personas y comunidades y estará inserto en un contexto,

...por lo tanto, es importante mantener sensibilidad y capacidad de respuesta ante las inquietudes ambientales y comunitarias, así como las reglamentaciones impuestas por el gobierno y los programas de desarrollo empresarial patrocinados por él. Comprender las normas y códigos internacionales y locales, las costumbres y las diferencias culturales es particularmente importante para los interesados en el proyecto (Project Management Institute, 2016; p. 22).

Cada uno de esos interesados tiene unas características personalísimas que le dan un lugar en él, por lo que el proyecto debe recoger y canalizar sus necesidades, aspiraciones y expectativas. Es muy importante comprender que el proyecto es una construcción social donde el arquitecto no solo debe usar su creatividad para darle espacialidad a la edificación sino también para promover y facilitar la participación de esos interesados,

cada uno en su justa medida de acuerdo a su afectación y responsabilidad, porque como comenta A08: «...por un lado es como muy egoísta decir mira tú me vas a traer esto, y yo te mantengo al margen, [...] al final es de él y [...] le tiene que funcionar a él...». Hay que entender que cada interesado tiene algo que ganar o algo que no quiere perder y que además tiene diferentes grados de poder sobre el proyecto, lo puede ver como una oportunidad o como una amenaza y actuar en consecuencia; es por ello que siempre deben ser vistos como interlocutores válidos que actuarán de acuerdo a sus intereses particulares.

Esto es un reto que cada día se hace más fuerte dados los muchos requerimientos que existen actualmente y que además la sociedad tiene otra perspectiva sobre la importancia de su participación en aquellos ámbitos que puedan afectarle; pero los retos son para asumirlos y en ese sentido Levete se refiere a la arquitectura reconociendo que:

...es una disciplina colaborativa, se basa en el consenso con clientes, ingenieros... No existe el arquitecto-autor, el maestro que hace croquis geniales; eso es un mito: la arquitectura es un trabajo en equipo. La vida es más rica que el cerebro de un grupo de personas. Es mejor idear un lugar en el que los demás puedan tomar decisiones que imponer una manera de hacer las cosas. (2018).

El rol del arquitecto y la participación de los interesados

Si se entiende que la arquitectura busca la construcción social del proyecto, el arquitecto debe promover y facilitar la participación activa y comprometida de los interesados. Para ello hay que identificarlos y generar los mecanismos necesarios para gestionar su participación y la interrelación entre ellos de acuerdo a las características de cada problema; es decir:

...se agarra es las idea del cliente y no se le arroja una imagen: mira, la imagen XXX es esta, y entonces yo agarré estas cosas y traté de pulirlas lo que tú trajiste (sea bueno o malo) y lo transformé en esto. No, se dialoga con la persona, se trata de entender todas las bondades que pueda tener ese proyecto tanto... de todo (bondades puede ser urbanas, eh... formales, conceptuales) y arroja un producto que... que no está preconcebido pues, no... no es una cosa que... que yo ya la vi y es así, la dibujé y así va a quedar, ahí está tu producto; no, hay mucho de interacción de todas partes. (AP4).

Además, así como se indaga sobre los interesados, también debe mostrarse ante ellos, hacerles ver sus principios, su forma de trabajo orientada a múltiples proyectos y el impacto positivo que puede tener en la edificación resultante la presencia sostenida de la de los arquitectos en todo el ciclo de vida, incluyendo la construcción. De esta manera se va dando un proceso de conocimiento mutuo, donde se pueden ver los elementos comunes y las diferencias que darán soporte a una relación de confianza y respeto que esté enfocada en el logro del proyecto pero que incluso pueda prolongarse a largo plazo.

En todo caso, lo importante es abrir el proceso de participación lo más pronto posible, porque en la conceptualización se conciben los fundamentos del proyecto y es el momento donde puede darse una mayor participación de los interesados diferentes a los arquitectos y consultores, como por ejemplo el cliente, quien tiene mucho que aportar de su visión y de los posibles usuarios, porque como refiere A06, en la medida en que «...mientras más yo pueda trabajar con mi cliente delante, más llego yo a una solución rápida, o sea es como un retrato hablado...». Si bien es cierto que una participación tan

variopinta (con múltiples puntos de vista, con formas de comunicarlos y de entender las posturas de los demás) puede en principio parecer que complica el proyecto, a la larga son mayores las ventajas que se obtienen porque mientras el concepto del proyecto sea más claro para todos y que además se sientan representados en él son menores las posibilidades de que en el desarrollo se puedan generar cambios significativos.

En este sentido, una de las labores más importantes del arquitecto como facilitador es hacer ver a todos los participantes que las diferencias no deben ser vistas como obstáculos sino como fuentes de posibles alternativas que podrían haber quedado inexploradas. Cuando se abre un proceso de diálogo argumentativo, cada participante manifiesta sus puntos de vista y el razonamiento que lo sustenta y de las diversas discusiones irán emergiendo las ideas que fundamentarán el proyecto. Lo importante es que cada participante comprenda que ese diálogo lo que busca es ir encajando paulatinamente las piezas aportadas por cada uno de ellos para lograr la construcción social del proyecto.

Este proceso no es nada fácil porque cada actor debe comprender que todas las opiniones son válidas y en consecuencia debe existir un clima de respeto que permita el intercambio de ideas, las cuales deben registrarse para poder ir articulando y monitoreando los procesos de toma de decisiones del proyecto. En toda esta facilitación de la participación también es importante que exista cierta vocación formativa por parte de los arquitectos para ampliar los conocimientos de quienes los acompañan, sobre todo en la importancia de la construcción sostenible, en lo que implica la implantación del proyecto respetando su contexto y a los futuros usuarios, así como cualquier otro aspecto que pueda ser resaltante de acuerdo a las características específicas del proyecto. Entonces, el proyecto no solo va a resultar en una edificación, sino que va a ser fuente de aprendizaje para todos los involucrados en él.

Hay que comprender que las aspiraciones de cada interesado tienen detrás su forma de ver el mundo y de entenderlo, unos principios que definen su forma de pensar y vivir y, en consecuencia, también su visión del problema. Por ello, un mecanismo imprescindible de la participación es el diálogo argumentativo, el cual busca o intenta llegar a acuerdos consensuados; «...la arquitectura es como ese acto de negociación y gerencia ¿no? de un proceso como de matrimonio feliz que uno tiene que ir generando desde el día uno hasta que la gente se muda ¿no? que no siempre ocurre” (A05). Sin embargo, aun cuando esa es la condición ideal, hay casos en los que se impone algún punto de vista, cuando se cuenta con las fuentes de poder para hacerlo.

Dada la complejidad del proyecto y sus múltiples interesados, el arquitecto requiere conjugar conocimientos y habilidades de la profesión con otras enfocadas en el liderazgo y la gestión para poder poner sobre la mesa las variables que pueden influir en el proyecto e ir junto con los interesados dándoles su justa medida mientras se va desarrollando la respuesta a través de un diálogo argumentativo. En ese sentido, la gestión de proyectos se enfoca en aspectos estructurados (planificación y control, estructura separada de trabajo, estructuras de costos, etc.), mientras que el liderazgo tiene una orientación más interpretativa (vinculada al manejo de las personas en el proyecto). Es decir, hay que buscar un equilibrio adecuado entre el liderazgo y la gestión para cada situación que pueda presentarse porque, tal como lo refiere el PMI:

...gestión está más estrechamente relacionada con dirigir a otra persona para que llegue de un punto a otro usando un conjunto conocido de comportamientos esperados. En cambio, el liderazgo implica trabajar con otros a través de la discusión o el debate a fin de guiarlos de un punto a otro. (Project Management Institute, 2017; p. 64).

La tendencia que se tome entre ellos dependerá de las características del proyecto y su contexto (como por ejemplo los recursos y el tiempo disponibles, marco legal, cualquier otra limitación) y las de las personas vinculadas al proyecto (el líder, el cliente, los usuarios, el equipo de trabajo, entre otros). Cuando se entiende el proyecto como una construcción social, el rol del arquitecto es el de promover y facilitar la participación de los interesados para darle expresión espacial a sus expectativas debidamente equilibradas, por lo cual las habilidades de liderazgo tendrán mayor peso que las de gestión.

Reflexiones finales (a modo de conclusión)

Hasta llegar a su estado actual, la profesión ha experimentado un cambio y un crecimiento enormes. El perfil del trabajo de los arquitectos se ha vuelto más exigente, los requerimientos de los clientes y los avances tecnológicos se han hecho más complejos, y los imperativos sociales y ecológicos son cada vez más apremiantes. Estos cambios han generado otros cambios en los servicios y colaboraciones entre las numerosas partes implicadas en el proceso de diseño y construcción. (UIA, 2002; p. 6).

De alguna manera, la UIA en ese párrafo sintetiza los hallazgos de esta investigación, tanto desde su aproximación teórica como desde el análisis de la información que brindaron los actores participantes en el estudio. El arquitecto debe tener conocimientos y habilidades de la profesión, así como capacidades de organización y de trabajo en equipo para poder afrontar la complejidad del proyecto y lograr la participación activa y comprometida de los diversos *stakeholders*. Además, es necesario promover los valores de la profesión dentro de ella y en la sociedad; esto es, comprender y asumir el rol que toca jugar a la profesión en su contexto y sensibilizar al público en general sobre ella.

Contemporáneamente se habla de que las responsabilidades profesionales trascienden el rol ocupacional porque se deben a la sociedad que les privilegia con la licencia para el ejercicio, por lo que existen principios generales aplicables a todas las profesiones y también particulares para cada una de ellas. Para los arquitectos, la búsqueda tiene que ver con mejorar las condiciones de vida contribuyendo con asentamientos humanos sostenibles; además ha cobrado importancia la necesidad de abrirse a ámbitos no tradicionales para contribuir con una mejor calidad de vida sobre todo de los más desprovistos (Unesco/UIA, 2011). En ese sentido, se destacan ciertos aspectos que podrían contribuir con el rol del arquitecto de cara a ese contexto de actuación:

Hay que reconocer que las edificaciones se construyen a partir de muchos involucrados, donde el rol del arquitecto es entonces el de facilitador de la construcción social y no el de proveedor de edificaciones, dejando de lado el mito del arquitecto heroico. Debe tener sensibilidad ante el tema social y explorarlo para manejar esa dimensión tan importante del proyecto porque, aun cuando cuente con asesoría, debe poder hacer las preguntas correctas e interpretar las respuestas adecuadamente. La visión de los interesados puede ser tan amplia que incluye a la sociedad en general y al medio ambiente global, por lo que la sostenibilidad es un aspecto fundamental. Hay que asumir que la edificación y el contexto se afectan mutuamente y abordar el proyecto con toda la responsabilidad ética que trasciende a la parcela.

El liderazgo del arquitecto en el proyecto debe ser fortalecido, ya que está disminuido y ha sido desplazado por otros profesionales afines. Si bien es cierto que hay habilidades que pueden ser innatas, también hay que formarse y aprender herramientas que refuercen capacidades tales como negociación, formación de equipos, manejo de personal, entre

otros. Todo lo relacionado con las personas no es fortuito, las relaciones se van construyendo progresivamente, partiendo de elementos comunes entre los interesados y respetando las diferencias.

Además, dado que es coordinador del equipo de proyectos, debe estar en capacidad de tener una visión global de la edificación y sus componentes, así como del proceso constructivo, para lo que requiere de conocimientos básicos de otras disciplinas involucradas en el proyecto que le permitan prever los espacios requeridos por estas, comunicarse efectivamente con los consultores del proyecto y poder contribuir en las interfaces de los diferentes componentes de la edificación.

Referencias

Aravena, A. (29 de junio de 2016). El desafío de la arquitectura es salir de la especificidad del problema a la inespecificidad de la pregunta. Entrevistadora: Natalia Yunis. Sitio web Plataforma Arquitectura Hispanoamérica. Recuperado a través de:

<http://www.plataformaarquitectura.cl/cl/790071/alejandro-aravena-el-desafio-de-la-arquitectura-es-salir-de-la-especificidad-del-problema-a-la-inespecificidad-de-la-pregunta>

Ardila Cancino, L. (2003). Editorial: La arquitectura ¿un oficio sin futuro? Revista M; v. 1, n. 2, Nov. 2003: El futuro del oficio; pp. 2-3. Bucaramanga, Colombia: Facultad de Arquitectura, Universidad Santo Tomás. Recuperado a través de:

<http://revistas.ustabuca.edu.co/index.php/REVISTAM/issue/view/89/showToc>

Cuff, D. (1991). *Architecture: the story of practice*. Boston: The MIT Press.

Escudero, D., y Olaya, A. (2009). Metodología de la Investigación. Programa de integración de tecnologías de la información y la comunicación a la docencia, Vicerrectoría de Docencia. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia. Recuperado a través de:

<http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/course/view.php?id=481>

FAU UCV. (octubre de 1998). Audiovisual 45 aniversario de la fundación de la FAU UCV.

Haiek, A. (9 de diciembre de 2016). Alejandro Haiek: "Hacer arquitectura es construir relaciones humanas". Entrevistador: Fredy Massad. Diario español ABC: ABC Cultural. Recuperado a través de:

https://www.abc.es/cultura/cultural/abci-alejandro-haiek-hacer-arquitectura-construir-relaciones-humanas-201612070148_noticia.html

Herreros, J. (13 de octubre de 2014). La práctica arquitectónica. Conversación con Juan Herreros. Entrevistadora: Mariana Barrón. Sitio web Arquine. Recuperado a través de:

<https://www.arquine.com/la-practica-arquitectonica/>

Hortal, A. (2002). Ética general de las profesiones. Bilbao: Desclée De Brouwer. 3ª, 2010.

Levete, A. (8 de abril de 2018). Amanda Levete: "En tiempos turbulentos el arquitecto tiene que ser radical". Entrevistadora: Anatxu Zabalbeascoa. Diario español El País: El País Semanal. Recuperado a través de:

https://elpais.com/elpais/2018/04/03/eps/1522778266_521247.html

Martínez Miguélez, M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México, DF: Editorial Trillas. 2ª, 2006.

Mayo, J., y Gore, N. (septiembre de 2013). *Confronting the terrain of politics in architectural practice: assessing strengths and weaknesses*. Revista Journal of architectural and planning research; v. 30, n. 3; pp. 244-263. Chicago: Locke Science Publishing Company. Recuperado a través de:

https://www.researchgate.net/publication/280308052_Confronting_the_Terrain_of_Politics_in_Architectural_Practice_Assessing_the_Strengths_and_Weaknesses

Project Management Institute. (2016). *Construction Extension to the PMBOK Guide*. Pennsylvania: PMI.

Project Management Institute. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos: PMBOK Guide*. Sexta edición. Pennsylvania: PMI.

Protzen, J.-P., y Harris, D. (Ed.). (2010). *The Universe of Design. Horst Rittel's Theories of Design and Planning*. New York: Routledge.

Rusque, A. M. (1999). *De la Diversidad a la Unidad en la Investigación Cualitativa*. Caracas: Vadel Hnos. Editores.

Sadri, H. (2018). Prefacio. En H. Sadri (Ed.), *Neo-liberalism and the Architecture of the Post Professional Era*. Nueva York: Springer. Recuperado a través de:

https://www.researchgate.net/publication/324844784_Neo-Liberalism_and_the_Architecture_of_the_Post_Professional_Era

Salama, A. (2018). *Part V: Post-professional Architecture and Academia*. En H. Sadri (Ed.), *Neo-liberalism and the Architecture of the Post Professional Era*; pp. 271-277. New York: Springer.

Salmona, R. (2003). *Hacer arquitectura*. Revista M; v. 1, n. 2, Nov. 2003: El futuro del oficio; pp. 23-28. Bucaramanga, Colombia: Facultad de Arquitectura, Universidad Santo Tomás. Recuperado a través de:

<http://revistas.ustabuca.edu.co/index.php/REVISTAM/issue/view/89/showToc>

UIA. (27 de julio de 2002). *Acuerdo de la UIA sobre las normas internacionales de profesionalidad recomendadas para el ejercicio de la arquitectura*. Secretariado de la UIA (*Union Internationale des Architectes*). Recuperado a través de:

<http://www.coac.net/internacional/cat/docs/ACORDUIAesp.pdf>

Unesco/UIA. (2011). *Carta de la formación en arquitectura*. Disponible en español a través de la ETSAB:

https://etsab.upc.edu/ca/shared/a-escola/a3-garantia-de-qualitat/validacio/1_chart.pdf

<https://www.uia-architectes.org/webApi/uploads/ressourcefile/178/charter2017en.pdf>

Villalobos G., E. M. (Julio de 2018). *La oficina de arquitectura y sus proyectos un abordaje desde la perspectiva de los arquitectos*. Caracas: Tesis para optar al título de Doctor en Arquitectura, UCV. Obtenido de

<http://saber.ucv.ve/handle/10872/19772>

https://www.researchgate.net/publication/336346241_LA_OFICINA_DE_ARQUITE

o

CTURA Y SUS PROYECTOS UN ABORDAJE DESDE LA PERSPECTIVA D
E LOS ARQUITECTOS Tesis para optar al Título de Doctor en Arquitectura

Villanueva, C. R. (1980). Textos escogidos. Caracas: Centro de Información y Documentación FAU UCV.

Agradecimientos

Este artículo está enmarcado en los estudios doctorales en arquitectura y su correspondiente tesis titulada “La oficina de arquitectura y sus proyectos. Un abordaje desde la perspectiva de los arquitectos”, cuyo tutor fue el Arq. Domingo Acosta, Ph. D., profesor Titular del Instituto de Desarrollo Experimental de la Construcción (IDEC), FAU UCV.

Para los estudios doctorales fui beneficiada con la Beca-Sueldo Nacional del Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de la Universidad Central de Venezuela (CDCH-UCV) No. B-02-45382013.

Reseña curricular

Eugenia M. Villalobos González

[ORCID: 0000-0002-4657-7644](https://orcid.org/0000-0002-4657-7644)

Estudios Realizados: Arquitecto, Universidad Central de Venezuela, 1994. Especialista en Gerencia de Proyectos de Ingeniería, Universidad Católica Andrés Bello, 1998. Maestría en Gerencia de Proyectos (Mención Cum Laude), Universidad Católica Andrés Bello, 2013. Doctorado en Arquitectura (Tesis doctoral con calificación Excelente), Universidad Central de Venezuela, 2019.

Docente de la Escuela de Arquitectura Carlos Raúl Villanueva, Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Universidad Central de Venezuela desde agosto de 1997. Actualmente Profesor Asociado a Dedicación Exclusiva.

Orden José María Vargas, en Tercera Categoría, noviembre de 2019.

Dra. Eugenia M. Villalobos-González
eugivillalobos@gmail.com
Universidad Central de Venezuela, Venezuela
Facultad de Arquitectura y Urbanismo
Escuela de Arquitectura Carlos Raúl Villanueva
[Orcid ID](#)

Recepción 17 de septiembre de 2019 / Aceptación 20 de enero de 2019

Artículo de Revisión
Gestión de organizaciones

Resumen

La oficina de arquitectura es una agrupación de arquitectos y en ocasiones otros profesionales y técnicos que tiene 2 funciones: (1) ser una plataforma socializadora del ejercicio individual; (2) posicionar la práctica profesional ante la sociedad. Como cualquier organización es una cultura (estudiada como metáfora raíz) que posee significados que la caracterizan y le dan sentido como organización y a las acciones de sus miembros en ella. Está orientada a proyectos, por lo que opera en 2 tiempos, el de la organización a largo plazo y el del proyecto que es temporal, y son estos últimos los que construyen su trayectoria conectándola con la sociedad. Se presentan los resultados de un estudio exploratorio sobre la cultura organizacional de la oficina de arquitectura abordado desde un enfoque cualitativo a partir del significado que tiene para sus miembros; se utiliza un diseño fenomenológico enfocado en las perspectivas de los arquitectos (participantes clave) desde la oficina (objeto de estudio) como contexto social. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a profundidad, cuya información fue analizada identificando segmentos, que fueron interpretados y agrupados en categorías las cuales se integraron en temas relevantes de acuerdo al problema planteado. Esto nos aproximó a: (1) la comprensión de la oficina de arquitectura como cultura, la forma en que operan y realizan sus proyectos; (2) una prospección desde la arquitectura como arte social, que construye con la gente y para la gente, con una aproximación ética y social para lograr un ambiente construido sostenible para el desarrollo de la actividad humana.

Palabras Claves: Oficina de arquitectura; cultura organizacional; ejercicio de la arquitectura; arquitecto; proyecto; significados.



ARCHITECTURE FIRMS AND THEIR CULTURES

LE BUREAU D'ARCHITECTURE ET SA CULTURE

Abstract

An architecture firm is a group of architects, and sometimes other professionals and technicians, which has two functions: (1) to be a socializing platform for individual practice; (2) to position professional practice before society. Like any organization, it is a culture (studied as a root metaphor) that has meanings that characterize it, and give it meaning as an organization and to the actions of its members. It is project-oriented, so it operates on two plains, the long-term organization goals, and the temporary project goals. However, it is the latter that builds their trajectory by connecting the firm with society. This study presents the results of an exploratory study on the organizational culture of an architecture firm approached from a qualitative approach,

Résumé

Le bureau d'architecture est un groupe d'architectes et parfois d'autres professionnels et techniciens qui ont 2 fonctions : (1) être une plate-forme qui socialise l'exercice individuel ; (2) positionner la pratique professionnelle devant la société. Comme toute organisation, c'est une culture (étudiée comme métaphore racine) qui possède des significations qui la caractérisent et lui donnent du sens comme organisation et aux actions de ses membres. Elle est orientée à des projets, c'est pourquoi elle opère en deux temps, celui de l'organisation à long terme et celui du projet qui est temporaire, et ce sont ces derniers ceux qui construisent leur trajectoire en la connectant à la société. Les résultats d'une étude exploratoire sont présentés sur la culture

based on the meaning it has for its members; a phenomenological design, focused on the perspectives of architects (key participants) from the firm (object of study), is used as a social context. Semi-structured in-depth interviews were conducted, whose information was analyzed by identifying segments, which were interpreted and grouped into categories that are integrated into relevant topics according to the problem posed. This brings us closer to: (1) the understanding of architecture firms as a culture, the way in which they operate and carry out their projects; (2) a survey from architecture as a social art, which builds with people and for people, with an ethical and social approach to achieve a sustainably built environment for the development of human activity.

Keywords: Architecture firm; organizational culture; architectural practice; architect; project; significations

organisationnelle du bureau d'architecture abordée dès une approche qualitative à partir de la signification qu'ont ses membres ; on utilise une conception phénoménologique centrée sur les perspectives des architectes (participants clés) dès le bureau (objet d'étude) comme contexte social. Des entretiens semi-structurés à profondeur ont été réalisés, dont l'information a été analysée en identifiant des segments, qui ont été interprétés et groupés dans des catégories qui ont été intégrées dans des thèmes pertinents selon le problème posé. Ceci nous a approché à : (1) la compréhension du bureau comme culture, la manière dont ils fonctionnent et réalisent leurs projets; (2) une prospection dès l'architecture comme art social, qui construit avec les gens et pour les gens, avec une approche éthique et sociale pour obtenir un environnement durable pour le développement de l'architecture humaine.

Mots-clés: bureau d'architecture; culture organisationnelle; exercice de l'architecture; architecte; projet; significations.

Introducción

Una edificación es una “Construcción cuya función principal es alojar personas, animales o cosas” (Covenin 2004-1998, pág. 11). En este artículo, se utiliza el término edificación para referirse a construcciones de diferentes naturalezas y escalas (edificios, interiorismos, remodelaciones, adecuaciones, restauraciones, etc.) y de diversos usos (residenciales, corporativos, comerciales, asistenciales, educativos, culturales, etc.)

Existe una relación prácticamente inseparable entre arquitectura y proyecto. La práctica de la arquitectura es proyectar edificaciones para que las personas desarrollen su vida cotidiana. En este sentido, el proyecto debe responder al contexto en su sentido más amplio (con sus variables físicas, ambientales, sociales, políticas, económicas, legales, etc.), el cual es una determinante para la edificación pero que será a su vez afectado por ella. Dada la responsabilidad que tienen los profesionales con la sociedad, destaca dentro de estas variables, las de carácter social, que el proyecto responda a necesidades, expectativas y aspiraciones de sus interesados (stakeholders) y a la profesión con sus principios, valores y tradición.

En otro orden de ideas, la forma más común para el ejercicio de la profesión es la oficina de arquitectura, que es una agrupación o alianza de arquitectos y en ocasiones otros profesionales y técnicos afines para realizar proyectos. Como toda organización es una cultura (entendida como metáfora raíz), un fenómeno social con una red de significados compartidos que le dan sentido y forma a la vida organizativa y en consecuencia determinan los procesos que la caracterizan, la manera como lleva a cabo su trabajo cotidiano y les dan coherencia a las acciones de sus miembros en ella.

Específicamente, es una cultura orientada a proyectos lo que le da unas características distintivas porque opera en 2 tiempos, el de la organización a largo plazo y el del proyecto que es temporal (se refiere a que tiene un inicio y final definidos, independientemente de que su producto o resultado sea duradero). En estos dos tiempos también se dan relaciones en diferentes niveles, por un lado, entre los miembros de la oficina y, por el otro, con los interesados de cada proyecto que, en el caso específico las edificaciones se pueden mencionar: clientes, usuarios, arquitectos y consultores, constructores/proveedores, vecinos, entes financieros, organismos gubernamentales reguladores, entre otros.

Esto implica que la oficina de arquitectura tiene objetivos a largo plazo que se van logrando a través de múltiples proyectos, que repercuten en su trayectoria. Hay que entender que la visión de los interesados del proyecto varía incluso en el tiempo; por ejemplo, para clientes y usuarios su búsqueda está centrada en la edificación como tal, es una visión puntual (aunque su resultado tiene una larga vida útil y la podrían ocupar por tiempo indefinido), mientras que para la oficina de arquitectura y los consultores ese proyecto tiene un impacto, positivo o negativo, en la trayectoria profesional que van consolidando progresivamente, porque ella no está solo para un proyecto ni su única tarea es diseñar.

La oficina de arquitectura se constituye como una plataforma socializadora del ejercicio individual para lograr objetivos que no se podrían alcanzar individualmente y, a su vez, posiciona la práctica profesional ante la sociedad. Esa oficina tiene sus significados, algunos generales de la profesión y otros propios, que se ven reflejados en sus principios, clima organizacional, objetivos, vocabulario y formas de comportamiento de sus miembros. También pueden observarse en la coexistencia y valoración de las individualidades justamente buscando complementos que potencien las capacidades de sus miembros. Es decir, son los significados los que guían la cotidianidad de la oficina y de quienes hacen vida profesional en ella y estos son visibles a partir de los rasgos distintivos que la caracterizan, entre los que se podrían mencionar el tipo de edificios que realizan, los materiales y la estética utilizados; también su forma de estructurar el trabajo, de presentar el proyecto y de seleccionar a su personal; incluso la distribución espacial de la oficina y la forma de relacionarse de sus miembros, no solo para asuntos laborales sino también socialmente. De allí la importancia de aproximarse a los significados de la oficina de arquitectura como cultura organizacional desde de la perspectiva de los arquitectos que hacen vida en ella.

Se presentan resultados de un estudio sobre la cultura organizacional de la oficina de arquitectura, abordado desde un enfoque cualitativo que permite comprender el fenómeno a partir del significado que tiene para sus protagonistas, en su contexto natural de interacción. Se parte del día a día de los arquitectos que participaron en el estudio, desde una aproximación individual pero también colectiva porque se refiere a la forma en que ellos crean sus propios mundos sociales a partir de sus interacciones. Se utiliza un diseño fenomenológico que se enfoca en las experiencias y perspectivas de los arquitectos (participantes clave), pero desde el

contexto social que es la oficina de arquitectura (objeto de estudio). Además, como la práctica profesional en la oficina de arquitectura ha sido poco estudiada, se realiza un estudio exploratorio para conocerla como primer ámbito de socialización del arquitecto y como catalizadora del proyecto de la edificación. Para ello, se realizaron entrevistas semiestructuradas a profundidad las cuales fueron una fuente muy rica de información, no solo desde su contenido sino de la forma en la cual se expresan los participantes claves. De la identificación de segmentos y su interpretación, agrupación e integración emergieron los temas y subtemas vinculados a los objetivos del estudio.

Perspectivas de estudio de la cultura organizacional

Si bien cada persona tiene características, intereses y valores que guían acciones, estas se dan en un contexto social que contribuye a lograr sus aspiraciones; es decir, cada quien es responsable de sus actos, pero estos se ven afectados y a su vez afectan al colectivo en diferentes escalas. De hecho, las personas se reúnen para lograr objetivos que no pueden alcanzar individualmente, pero esta agrupación no es fortuita, sino que responde a principios, valores, objetivos e intereses que tienen en común dando a cada individuo la oportunidad de desarrollar sus capacidades y minimizar sus limitaciones a través del trabajo en equipo. En este sentido, todas las agrupaciones son o tienen una cultura.

La aplicación del concepto de la cultura a la organización surge en los años setenta a partir de los experimentos de Elton Mayo, en los cuales se reconoce que las organizaciones manejan aspectos subjetivos e informales que son parte de su realidad (García, 2006); en ellos se concluye que la percepción que tiene el individuo de los aspectos objetivos de la organización es afectado por el ambiente del grupo donde se desenvuelve y esta percepción influye en su desempeño, es por ello que las perspectivas culturales han ido tomando fuerza.

Si bien no existe una definición única de cultura organizacional, una bastante sintética y genérica "... se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás" (Robbins y Judge, 2013, pág. 514), es decir, los significados son elementos compartidos en mayor o menor medida por los miembros de una organización y contribuyen con dos aspectos fundamentales e interdependientes: la integración interna y la adaptación al entorno.

El estudio de la cultura organizacional tiene sus raíces en las concepciones de cultura de la antropología, por lo que no existe una visión única, sino que dependerá de la aproximación que se tenga a la organización y a la cultura. Del encuentro entre ellas surgen 5 áreas de contenido las cuales implican el estudio de las organizaciones desde 2 perspectivas diferentes (Páramo, 2014, pág. vii):

- La gestión comparativa y la cultura corporativa: para estas dos áreas la organización tiene una cultura porque esta es considerada una variable. Se parte de una visión racional cuyos principios son la predicción, la generalización y el control.
- El conocimiento organizacional, el simbolismo organizacional y los procesos inconscientes y organización: para estas tres áreas la organización es una cultura y se estudia como metáfora raíz destacando los aspectos subjetivos e interpretativos vinculados a los significados y procesos de la vida organizativa.

La cultura organizacional cohesiona y da coherencia a las actuaciones de sus miembros porque tiene significados que son compartidos y guían a todos en una misma dirección; sus funciones principales son, según (Robbins y Judge, 2013, pág. 516):

1. Ayudar a definir las fronteras de una organización, diferenciándola de otras.
2. Transmitir sentido de identidad y pertenencia a sus miembros.
3. Generar un compromiso social que va más allá de intereses individuales.
4. Aumentar la estabilidad organizacional como sistema al mantenerla unida.
5. Guiar las actitudes y al comportamiento de sus miembros.

En este mismo sentido, para lograr una cultura organizacional exitosa, son vitales los valores organizacionales, que "... son las creencias y actitudes básicas que ayudan a determinar el comportamiento individual y guían el rumbo de la organización. Varían entre personas y organizaciones..." (Chiavenato, 2009, págs. 132-133). Esos valores deben ser claros y explícitos, los más fundamentales compartidos por sus miembros e incluso alineados con los de asociados a la actividad de la organización. Es importante tener presente que los valores deben ser parte integral de la organización, y son transmitidos, compartidos y reafirmados a través de la socialización, jugando un papel fundamental la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

La práctica en la oficina de arquitectura

Como cualquier otra profesión, la arquitectura puede hacer aportes importantes a la construcción de una sociedad más justa como respuesta al privilegio y la confianza que esta les da. Para Hortal (2010) el mundo profesional se debe a la sociedad, a su contexto de actuación y a la profesión como tradición; por su parte, Cuff (1991) reconoce la responsabilidad de los profesionales para con la sociedad como respuesta a los privilegios que esta les otorga al darles licencia para ejercer. Estos planteamientos ponen sobre la mesa que la práctica de la profesión responde a la sociedad, a su contexto y también a su colectivo profesional; por lo cual la formación no solo implica el aprendizaje de habilidades técnicas sino también su socialización dentro de un gremio con principios, valores y objetivos que espera que cada uno de sus miembros ejerza responsablemente.

La práctica de la arquitectura procura espacios para que las personas realicen sus actividades adecuadamente de forma individual o colectiva, se construye para personas y comunidades. Además, dada la complejidad de las edificaciones, también se construye con personas que se agrupan para lograr un objetivo común que no se puede alcanzar individualmente. Una de esas agrupaciones es la oficina de arquitectura, la cual ofrece servicios profesionales a través de la realización de proyectos.

La oficina y su razón de ser

La práctica profesional de la arquitectura está vinculada a la realización de proyectos de edificaciones y, la plataforma que la amalgama y fortalece es la oficina de arquitectura, la cual agrupa a diversos individuos y actúa como puente entre ellos y la sociedad. No se trata de anular la importancia del arquitecto que "... siempre seguirá siendo central para diseñar; sin embargo, hay que reconocer que el individuo actúa en el contexto de un entorno social más grande y cada vez más importante" (Cuff, 1991, pág. 251), que es el contexto en el que se desarrolla profesionalmente y su gremio. Además, asociarse permite un mayor ritmo de producción y abordar trabajos de mayor envergadura.

Dada la importancia de la oficina de arquitectura, es necesario que ella tenga una visión organizacional con objetivos y mecanismos de gerencia claros, que le permitan centrarse en la forma en que cada proyecto la afecta y establecer criterios para su aceptación y manejo

coherentes con la razón de ser de la organización para lograr una ventaja competitiva. Esto es optimizar el uso de los recursos con los que cuenta para ofrecer un servicio profesional que brinde a los demás interesados de cada proyecto un valor agregado por sobre otras oficinas.

Además, toda organización, debe ser capaz de adecuarse a su contexto que, como es bien conocido, está estrechamente vinculado al sector construcción, el cual depende en gran medida de las condiciones político-económicas y de los lineamientos establecidos por el Estado venezolano para promover el desarrollo y la inversión privada. Se mantiene activo a través de la inversión pública necesaria en infraestructura y servicios para promover el crecimiento económico que redundará en demanda de espacios para actividades de diversa índole.

En este sentido, la situación actual en Venezuela no es muy favorable y aunque no se cuenta cifras oficiales de indicadores socioeconómicos del Banco Central de Venezuela, del Ministerio del Poder Popular para el Proceso Social de Trabajo y el Instituto Nacional de Estadísticas, se puede tener una visión de su condición a través de estudios realizados por universidades y cámaras vinculadas al sector (ver Tabla 1):

Tabla 1: Cifras no oficiales de indicadores económicos.

Encuesta de Condiciones de Vida Venezuela 2017 (ENCOVI). Trabajo (pág. 8)	Cámara Venezolana de la Construcción (2018)
Disminución del porcentaje de ocupación en el sector secundario, correspondiente a manufactura y construcción: 2015: 20,7%; 2016: 12,5%; 2017: 11,0%	Primer trimestre del 2018: paralización del sector en un 95%

Aunado a esa paralización del sector construcción, el proceso hiperinflacionario hace que los costos operativos de la oficina se incrementen constantemente; a esto hay que sumarle que la globalización ha impulsado la utilización de programas para la realización de proyectos (diseño asistido por computadora, representación gráfica, simulación y planificación y control, etc.) los cuales están sujetos a licencias de uso que deben ser adquiridas en divisas. También se han visto afectadas por la emigración de profesionales que hace que la rotación de personal sea elevada.



La oficina y sus 2 tiempos

Como ya se ha mencionado, la oficina de arquitectura es una organización orientada a prestar servicios profesionales a través de proyectos, por lo cual su gestión abarca a la oficina como un todo y la de cada uno con sus particularidades. Se entiende que un proyecto es un esfuerzo temporal para solucionar un problema único, utilizando tiempo y recursos limitados y que, dada su complejidad, no puede ser resuelto individualmente por lo que se conforma un equipo de trabajo para buscar la respuesta más apropiada y lograr que sea exitoso; esto es:

- Cumplir los aspectos cuantificables y medibles, vinculados a la planificación, ejecución y control (especificaciones, costos, tiempos), los cuales son estimados y gestionados de forma sistemática con herramientas como pert-cpm, wbs, estructura de costos, etc.
- Lograr la satisfacción de los interesados, que son elementos intangibles y subjetivos (políticos, sociales y culturales) relacionados con intereses y aspiraciones; se basa en el manejo de las relaciones humanas y en consecuencia son liderados a través de la comunicación, el diálogo argumentativo, la confianza y la cooperación.

Por su parte, la oficina con sus objetivos a largo plazo, requiere un manejo que logre entramar cada uno de los proyectos individuales con los aspectos vinculados a la organización y su razón de ser. Esto implica a lo externo, por ejemplo, captar clientes y proyectos, negociar contrataciones y mantener satisfechos a los clientes. A lo interno, equilibrar los esfuerzos en los proyectos que se están realizando, articular al personal y, promover el aprendizaje organizacional y el trabajo en equipo, siempre entendiendo que su mayor capital es el recurso humano.

Aproximación metodológica a la oficina de arquitectura y su cultura

A través del paradigma cualitativo se busca dar respuesta a los objetivos de la investigación y comprender de forma integral los significados de la oficina de arquitectura como cultura desde la perspectiva de los arquitectos que hacen vida en ella. Este paradigma "... se ocupa por comprender fenómenos humanísticos de tipo político, cultural o social de la población estudiada. Para estos métodos los significados y las interpretaciones tiene mayor valor que los datos numéricos" (Escudero y Olaya, 2009, pág. s/i). En este caso, se busca comprender la naturaleza de la oficina de arquitectura como objeto de estudio, en el entendido que cada una de ellas es un fenómeno social dinámico con una realidad determinada, la cual además debe irse adecuando a las variaciones del contexto en el que está inserta.

Se realiza un estudio exploratorio dado que la práctica de la profesión y la oficina de arquitectura han sido poco estudiados, por lo que se busca conocer sus rasgos más resaltantes. Si bien pueden existir diversas maneras de aproximarse al conocimiento, en este caso es a través de la experiencia de los arquitectos participantes, desde lo interno de la misma oficina; por ello, la exploración se realiza mediante un diseño fenomenológico, que busca la "... descripción de la propia experiencia de los sujetos, lo vivido, lo que efectivamente pasó para aquellos que vivieron tal o cual situación..." (Rusque, 1999, pág. 27), rompiendo con las corrientes filosóficas tradicionales porque diluye la separación entre el sujeto y el mundo, así como entre la conciencia y el objeto percibido.

El objeto de estudio y los participantes clave

El objeto de estudio es la oficina de arquitectura, cada una de ellas es una cultura con sus significados comunes, pero dando cabida a las diferencias para que cada individuo tenga la oportunidad de desarrollar sus capacidades. Por su parte, los participantes clave son arquitectos que trabajan en ellas, comparten significados fundamentales de esa cultura y son facilitadores y coordinadores de los proyectos.

En el estudio se preseleccionaron posibles oficinas participantes por su trayectoria y proyección; posteriormente se contactaron para verificar su disponibilidad para ser parte de esta investigación. Una vez que manifestaron su voluntad de participar, se solicitó que intervinieran diversos miembros (socio fundador o directivo y algún arquitecto empleado) sin ningún tipo de limitación más allá que ser arquitecto. La colaboración es voluntaria y confidencial, y la información suministrada sólo se utilizó para el estudio.

Participaron 6 oficinas y 13 arquitectos (los cuales están identificados con los correlativos A01 hasta A13), el levantamiento de la información se realizó hasta la saturación de las categorías, "que significa que los datos se convierten en algo 'repetitivo' o redundante y los nuevos datos conforman lo que hemos fundamentado" (Hernández, Fernández, y Baptista, 2006, pág. 649).

La recolección de información

Se realiza a partir de dos instrumentos:

- La ficha de la oficina: cuya información está vinculada a su trayectoria, proyectos y miembros.
- Las entrevistas semiestructuradas a participantes clave: realizadas de forma individual entre el investigador y cada uno de los arquitectos participantes; abordando temas fundamentales vinculados a la oficina de arquitectura en Venezuela (1. Captación, aceptación y conceptualización de un proyecto; 2. La participación en el proyecto; 3. El éxito del proyecto; 4. La oficina de arquitectura como cultura y 5: El reto de la profesión en Venezuela). Se utilizó una guía de preguntas como referencia para mantener el foco en el objeto de estudio, pero manteniendo un grado de libertad importante para desarrollar las respuestas y ampliar las preguntas.

La información tiene un valor excepcional por su profundidad y porque es producto de la experiencia acumulada por los participantes. Está acotada en un tiempo y un espacio, es el hoy de su ejercicio profesional en Venezuela o incluso abriéndose otros caminos fuera. El valor no está solo en lo que se dice sino también en la forma de decirlo, en la sencillez de sus descripciones, sin rebuscar en el lenguaje y con una gran expresividad. Para el momento en que se realizaron las entrevistas (abril-octubre 2017) se vivían en nuestro país momentos de mucha incertidumbre y expectativa. Actualmente la situación no es muy diferente, sin embargo, creo que si conversáramos de nuevo emergerían otros significados, pero espero que se mantenga esa visión de lo mucho que podemos hacer para reconstruir el país.

Análisis de la información

La búsqueda del paradigma cualitativo está en la comprensión de lo humano y su esfuerzo investigativo centrado en identificar el patrón estructural característico del objeto de estudio. En este sentido, el análisis de la información se realiza en dos niveles, pero el proceso general es reiterativo y no secuencial, permitiendo revisar y reformular cualquier elemento (ver figura 1).

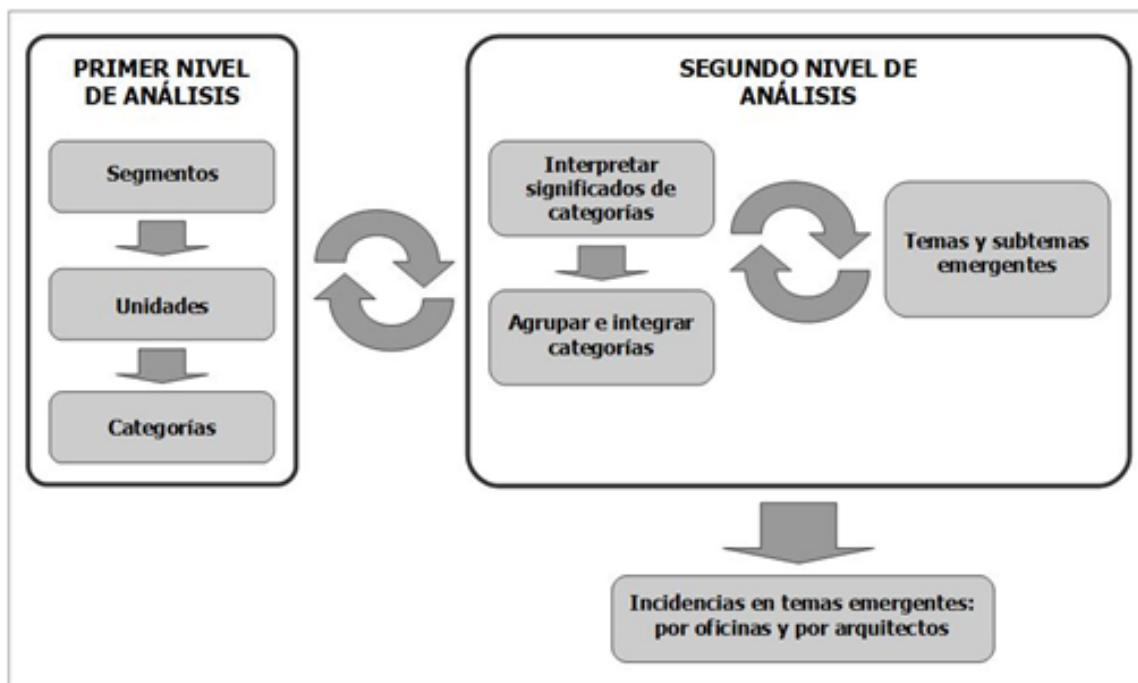


Figura 1: Análisis de la información.

En el primer nivel, realizado de forma simultánea a la recolección de información, se identifican segmentos (frases, párrafos, etc.), a partir de los cuales se seleccionan las unidades de acuerdo al problema planteado (segmentos con significado). Cada una de ellas son analizadas y comparadas para inducir las categorías que son codificadas y descritas a partir de los conceptos identificados. “Las verdaderas categorías que conceptualizarán nuestra realidad deben emerger del estudio de la información que se recoja [...] cuando se analicen-relacionen-comparen-y-contrasten las categorías” (Martínez, 2006, pág. 76).

En el segundo nivel de análisis, se interpretan los significados de las categorías y se ejemplifican con las unidades recuperadas. Luego, se agrupan e integran a partir de patrones repetitivos dando lugar a los subtemas y temas relacionados con el planteamiento del problema, los cuales también son codificados, de acuerdo a los siguientes criterios (ver figura 2):

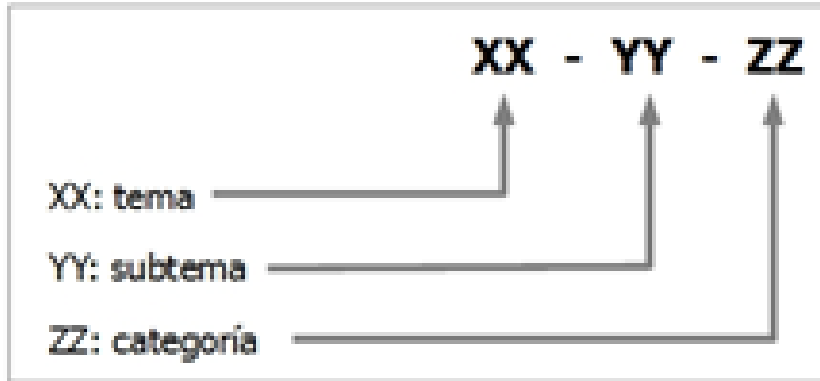


Figura 2: Criterios de codificación de temas, subtemas y categorías.

Una vez culminado este proceso de análisis cualitativo se realiza una distribución de frecuencias de las categorías emergentes para determinar su incidencia en cada uno de los temas, estableciendo la importancia dada por la oficina como objeto de estudio y por los arquitectos como participantes clave. En el estudio emergieron 4 grandes temas (ver tabla 2):

Tabla 2: Temas emergentes.

Tema	Descripción
Oficina	Organización que brinda servicios profesionales a través de proyectos, su capital más importante es el recurso humano. Cada oficina es cultura con características propias que guían su cotidianidad.
Arquitecto	Proyecta edificios donde las personas puedan desenvolverse apropiadamente. Se constituye en promotor y facilitador de la participación de las múltiples voces vinculadas al proyecto.
Proyecto	Una edificación busca resolver un problema y se aborda a través de un proyecto porque es único, complejo y con limitaciones de tiempo y recursos. Recoge y canaliza necesidades y expectativas de los interesados y maneja los recursos disponibles.
Interesados	Todos aquellos que de una forma u otra se ven afectados por el proyecto o su resultado y tienen influencia en él. Deben ser identificados y determinar su grado de afectación e influencia.

En este artículo se presentan los resultados correspondientes al tema emergente oficina, con sus subtemas y categorías.

Perspectivas de análisis

La oficina de arquitectura como agrupación de personas y el arquitecto como individuo tienen puntos de vista (compartidos y diferentes) por lo cual es necesario detectar los elementos que son resaltantes para ellos como colectivo y como individualidades, a partir de la incidencia de las categorías en los temas.

- La oficina como objeto de estudio: se busca el factor común, las categorías que aparecen repetitivamente entre ellas, es decir, se considera la cantidad de oficinas que mencionan un determinado elemento. (ver tabla 3):

Tabla 3: Síntesis de las categorías emergentes más resaltantes por oficina.

Subtemas	Categorías resaltantes	Cantidad de oficinas
Clima organizacional	Ambiente social	6
Principios	Búsqueda de la excelencia	6
	Valores humanos	6
Captación	Trayectoria	6
Cortejo	Generar confianza mutua	5
Praxis en la oficina	Argumentación	6
	Trabajo en equipo	6
Estructuración del trabajo	Coordinador o líder de proyecto	5
	Conceptualización	5
Criterios para estructurar el trabajo	Aspectos vinculados a la oficina	4
	Aspectos vinculados al proyecto	4

- Los arquitectos como participantes clave: la forma en que expresan sus ideas y la insistencia que puedan tener en un determinado aspecto es muy significativo, por lo cual se considera la frecuencia que tiene cada una de las categorías en los subtemas emergentes (ver tabla 4):

Tabla 4: Síntesis de categorías resaltantes entre los arquitectos participantes.

Subtemas	Categorías resaltantes	Frecuencia (*)
Clima organizacional	Ambiente social	57,14%
Principios	Valoración del aprendizaje continuo	20,00%
	Búsqueda de la excelencia	18,13%
Captación	Trayectoria	59,65%
Cortejo	Indagar sobre el cliente	33,33%
	Canalizar aspiraciones del cliente	29,17%
Praxis en la oficina	Trabajo en equipo	30,85%
Estructuración del trabajo	Coordinador o líder de proyecto	40,74%
	Conceptualización	40,74%
Criterios para estructurar el trabajo	Aspectos vinculados a la oficina	41,18%

(*) Está referido a la incidencia de la categoría en el subtema correspondiente.

La oficina de arquitectura es el lugar donde ocurre predominantemente la práctica profesional, la cual no es nada sencilla porque en su trabajo cotidiano para construir edificios hay tareas vinculadas a cada proyecto y otras propias de la organización; algunas que se dan dentro y otras fuera de ella. Comprender la oficina de arquitectura implica conocer su cotidianidad y la de sus arquitectos, el manejo de sus proyectos con sus interesados, lo cual está dado por su forma de ver el mundo, las experiencias acumuladas y sus aprendizajes, la manera en que hacen vida en ella, aspectos que hacen de la oficina una cultura; entendiendo que cultura es “... un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras” (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009, pág. 69). Esos significados de la oficina de arquitectura como cultura organizacional, le permiten caracterizarse en el presente y también reinventarse en el futuro, a partir de su autocomprensión y del aprendizaje obtenido. De esta manera, no solo pudimos aproximarnos a la oficina de arquitectura como cultura y su actualidad sino también plantear una prospección desde la arquitectura como arte social, que construye con la gente y para la gente.

Es importante señalar que, dado el valor de la información suministrada por los participantes clave, no solo en términos de fondo sino también de forma, se utilizan citas literales extraídas de las entrevistas, y para su identificación se utilizan los mismos correlativos antes mencionados (A01 a A13).

Significados de la oficina de arquitectura

Cada oficina de arquitectura es una cultura, un fenómeno social con características propias y otras compartidas por el gremio profesional que guían la forma de actuar y comportarse de sus miembros y se puede decir que tiene dos funciones básicas:

- Primero, actúa como plataforma socializadora del ejercicio individual, es puente con la sociedad, porque “la arquitectura conecta a todas las personas, siendo nuestro objetivo brindarle la mayor comodidad y calidad de vida a los usuarios cubriendo sus necesidades...” (A01). Así, la oficina de arquitectura le da sentido al deber ser del ejercicio de la arquitectura y lo proyecta para darle a la profesión su lugar en la sociedad.
- Segundo, agrupa profesionales y técnicos para lograr objetivos que no podrían alcanzar

individualmente, esa alianza busca complementos, ya que “... creo que el arquitecto ideal lo que debería es buscarse un socio o unos socios que tengan lo que él no tiene [...] como para hacer... bueno, es el arquitecto ideal, pero son tres cabezas...” (A08). Es así como se logra potenciar las capacidades y minimizar las limitaciones de cada uno de sus miembros, tal y como describe un arquitecto participante la oficina donde trabaja: “... son bastante abiertos a lo que cada quien tiene para aportar. Y creo que también es valioso que se reconoce [...] y ya uno va reconociendo quién es uno como arquitecto...” (A09).

En otro orden de ideas, realizar un proyecto implica manejar variables para darle forma y sentido a la edificación que se construirá. Durante ese proceso está presente la creatividad como una condición natural que “... va a ir surgiendo, [...] Es como que bueno, uno respira [...] la respiración es lo más importante que hay, pero bueno uno... uno no le presta atención ¿entiendes?” (A12). Entonces, si la oficina de arquitectura agrupa arquitectos con diferentes perfiles y características para que se complementen entre ellos y la creatividad es un proceso natural asociado al ejercicio de la profesión, se requiere de una gestión vinculada a la resolución de problemas complejos que se ocupa más de las personas y sus capacidades.

La labor del arquitecto no es individual, aunque lo parezca o quiera parecerlo, sino que requiere de la participación consensuada de muchos interesados; es así como se constituye en promotor y facilitador de la participación de las voces vinculadas al proyecto, siendo necesario que el reconozca que este se construye socialmente.

El ejercicio de la arquitectura implica además, como para cualquier otra profesión, actuar en una constante búsqueda de la excelencia, respondiendo al “... momento histórico, social y cultural en que se vive y desempeña y tratando de contribuir a mejorarlos” (Hortal, 2010, pág. 256). Es decir, la oficina y sus arquitectos reconocen la realidad de su momento, pero proyectándose hacia el futuro, para adecuarse a los cambios, sobre todo ante ambientes de alta incertidumbre, porque:

... parte de la lógica profesional de ese momento y aún más hoy día, es que los proyectos son muy dinámicos, no son proyectos fijos, que tú entregas un juego de planos y eso se va a ejecutar perfectamente así [...]

porque todo lo que tu planteas se modifica [...] porque evidentemente el proyecto no es sino un reflejo de la complejidad de la estructura política, social y económica del país... (A05).

En ese mismo sentido, dada su dependencia del clima económico, las oficinas de arquitectura suelen aumentar o disminuir su personal, eso ha ocurrido históricamente en Venezuela, tal y como refiere uno de los participantes "... es fuerte entender cómo ha habido como ese paralelismo entre esa condición político, económico y social, y la evolución de uno como firma [...] termina siendo una oficina que... lejos de crecer fluctúa y se adecúa como un acordeón..." (A05). Eso no debe ser necesariamente objeto de pesimismo, sino que hay que comprender todas esas condiciones que influyen en el ejercicio de la arquitectura pero desde el entendido de la importancia que puede tener la profesión si logra adecuarse a su tiempo y su espacio, por lo cual "... el trabajo del arquitecto no es una tarea fácil, hay muchas cosas que influyen en nuestro campo, sin embargo esto nos motiva a seguir adelante para lograr este reto que es construir un país [...] que todos nos merecemos" (A01). Pero no se puede ser descuidado en ese crecer y decrecer como si todas las personas son prescindibles, porque un elemento fundamental para tener un buen clima de trabajo es que los miembros de la organización se sientan seguros y bien retribuidos en términos laborales, por lo que las reglas de juego deben ser claramente establecidas.

La forma en que se manejan las relaciones laborales oficina-arquitecto, influyen en el funcionamiento de la organización y en la actitud de sus miembros. Por ejemplo, algunas oficinas se visualizan y "... funciona[n] como una estructura familiar por la... incluso la dimensión humana del equipo y la confianza que uno desarrolla con el equipo, porque si no, no los podría traer a mi casa..." (A05). Hay otras que manifiestan tener una visión más empresarial que procura "... manejar esto como una compañía, [...] si... nosotros queremos que la gente que trabaja aquí tenga como compromisos con nosotros, nosotros vamos a tener todos los compromisos con ellos..." (A08).

Sin embargo, cuando se observa la dinámica de las oficinas y se abordan diversos temas durante las entrevistas se puede notar que, quizá por su tamaño o por la naturaleza propia del venezolano, es factor común para todas ellas la importancia que le dan a fomentar la convivencia

social, a estrechar lazos entre los miembros y a reforzar los vínculos con la organización, esto se hace más notorio cuando, ante situación actual, de alguna manera la oficina, "... se convirtió en una burbuja en... en medio del... del caos país y la mediocridad que podemos respirar afuera, aquí no, aquí teníamos que tener unos estándares altos en educación, en formación..." (A02), no solo en aspectos estrictamente laborales, sino incluso más personales y sociales para que "... se olviden un poco de... de qué es lo que está pasando fuera, o sea, que sea como su minicápsula, [...] aquí en la oficina, los consentimos..." (A08).

De lo expuesto, es necesario enfatizar que para que la oficina pueda alcanzar sus objetivos y sostenerse en el tiempo hay que mantener un balance donde si bien se promueve la convivencia, también deben establecerse claramente los lineamientos de trabajo y las responsabilidades de los miembros para con la organización y viceversa.

La oficina y su clima organizacional

El clima organizacional es el medio interno de la oficina y la forma en que lo perciben sus miembros. Es producto de sus características y de las de quienes la integran y abarca elementos como los ambientes social y físico, las estructuras organizativa y funcional. Es muy importante porque está ligado estrechamente a la motivación y al consecuente comportamiento de las personas porque depende de las características personales y de la percepción que tenga de la organización donde trabaja (Jaime y Araujo, 2007). Uno de los participantes refiere sobre su oficina que "... es abierta, [...] en cualquier espacio dentro de nuestra oficina podemos estar resolviendo, comunicándonos, aportando, apoyándonos, etc., eso de alguna manera hace que las cosas se hagan, que el trabajo sea fluido..." (A02), otro indica que "... no hay divisiones entre nosotros, ¿está?, no hay muros, etc., etc., [...] hay café, porque hemos entendido que, en el café, en el momento de la pausa, también hay generación de ideas..." (A03), en estas descripciones se muestra cómo los participantes perciben que el disponer de algún espacio físico abierto y el tener momentos de desahogo contribuyen a que se pueda generar un ambiente que promueve la colaboración y el intercambio de ideas en la organización.

El elemento más destacado es el ambiente social, que se refiere a la forma de relacionarse de los miembros de la oficina, formal e informalmente, y es parte fundamental de su esencia, como sintetiza A03 "... es una oficina que tiene alma, si lo pudiera simplificar de alguna

manera”, por ello es importante promoverlo como organización y no esperar que se produzca espontáneamente entre sus miembros porque “... tú no puedes ser indiferente a alguien que comparte la vida contigo...” (A05). Ese ambiente social que se genera en las oficinas busca armonizar las individualidades fomentando las actividades en conjunto, promover un clima laboral para el trabajo en equipo, enfocándose en los objetivos organizacionales y, donde el respeto a la profesión, a la oficina y a cada uno de sus miembros sea siempre el norte, como les pide A12 a los miembros de su oficina “... cuando ustedes pasan por esa puerta para acá adentro tiene que... estar en otra onda, pues en una onda totalmente arquitectónica [...] y relacionarse con la gente de la mejor manera, con sus amigos de trabajo... todos en equipo, pues...”

La oficina y sus principios

Los principios tienen que ver con el deber ser del individuo como persona y como arquitecto, de la oficina como organización y del gremio de arquitectos como colectivo profesional. De hecho, son aspectos que de una forma u otra son irrenunciables y en consecuencia deben ser compartidos en cierta medida por quienes hacen vida en la organización. Sin embargo, los principios no son necesariamente explícitos y tampoco acotados, por lo tanto, es importante señalar que, así como cada área de experticia requiere de conocimientos y habilidades específicas, actuar éticamente desde la práctica profesional “... no consiste sólo en la aplicación de los principios generales, sino en averiguar a la vez cuáles son los bienes internos que cada una de estas actividades debe proporcionar a la sociedad...” (Cortina, 1994, pág. 33).

En ese sentido, el arquitecto debe entender que, como principio profesional “... cada raya y cada trazo que uno de, sea para... consciente de lo que significa a futuro, brindarle a cada una... de los... futuros propietarios de esos espacios, el mejor espacio...” (A06), y por su parte, “... las oficinas deben ser conscientes y no solo pensar en la arquitectura como fuente de ingreso si no como una responsabilidad para el país, es nuestra forma de poner nuestro grano de arena” (A01).

En este contexto, los valores humanos son pilar fundamental de las formas de actuación de personas y organizacionales porque “suponen la colocación de la especie humana en una posición de superioridad gracias a los valores éticos y morales” (Unhcr/Acnur. Comité español,

pág. 3), si bien cada quien tiene sus valores (los cuales son influenciados por la cultura) los más importantes (honestidad, sensibilidad, gratitud, humildad, prudencia, respeto y responsabilidad) trascienden a los individuos y a las organizaciones porque, como lo indica uno de los participantes:

... en el fondo ese compromiso conmigo es el compromiso no conmigo, es con el cliente, el país, con la nación, consigo mismo... y creo que el compromiso es como una característica que se distingue y que la gente reconoce y necesita. Porque creo que son valores no propios míos, son valores más de país, son unos valores... más grandes que los personales, no sé si me explico... son valores como de la sociedad o del mundo como tal, que además son valores universales, que tienen que ver como con principios básicos del respeto, el compromiso, el deseo de superación, justicia ¿no?, eh... ambición... todos los que son como... como aspectos propios, inherentes a un ser humano, ni siquiera al arquitecto o a la visión profesional de una oficina... (A05).

Otro de los principios que prevalece es la constante búsqueda de la excelencia en la prosecución del proyecto y en la calidad de la edificación. Implica asumir cada uno como un compromiso y cumplir aquellos ofrecimientos realizados, sean contractuales o informales. Cada proyecto va a contribuir con el futuro de la oficina, primero porque los participantes satisfechos son la mejor publicidad boca a boca que puede existir y en segundo lugar porque cada uno es fuente de aprendizaje y de mejora para la organización y sus miembros. Por eso asumir todos y cada uno de ellos con el mismo compromiso es vital, es valorar la profesión porque "... la arquitectura es una cosa... no sé... es... es... es difícil decírtelo, no... tú no te desarrollas porque eres una estrella, sino que el mundo te va dando pero además es porque tú haces proyectos y eres consecuente con ellos..." (A10).

Mantener ese perfil de excelencia implica, entre otras cosas, mejorar día a día, a través del aprendizaje individual y organizacional, los cuales puede ser promovidos de diversas maneras: primero, a través del trabajo diario "... creo que es una oficina que se renueva constantemente, o sea... siempre estamos... XXXXX siempre está... buscando un concurso en el cual... para que nosotros podamos participar, para... ver nuevas ideas, mantenernos actualizados" (A04); en segundo lugar, la mejora se puede realizar a través de actividades extra dentro de la misma

oficina “... nos constituimos en un ente promotor de traer gente de Caracas o internacionales [...] para que los jóvenes de la oficina, porque son muy jóvenes, sintieran que los estamos nutriendo también en un sentido cultural amplio” (A03), e incluso brindando apoyo para la realización de estudios.

Otro elemento que debería ser fundamental y que trasciende al momento actual, pero que no aparece de forma explícita en las entrevistas, es la sostenibilidad. Un aspecto que debe ser incorporado como principio al ejercicio profesional si se reconoce el compromiso social de la profesión.

La oficina y su forma de captar proyectos

Las oficinas tienen diversas formas de darse a conocer y promocionarse, por ejemplo, medios digitales, impresos, relaciones personales, etc., los cuales pueden ir variando en la medida en que la oficina evoluciona. Sin embargo, el que mayor importancia tiene es su trayectoria, que se comporta como una especie de espiral “Bueno, primero... tienes que tener un buen cliente y un buen cliente se tiene... o clientes se tiene... por tu... por tu trayectoria...” (A10), la cual está definida por la calidad de las obras de la oficina, por la satisfacción de los stakeholders y por la forma de llevar adelante cada proyecto el cual es parte de un conjunto más amplio de trabajo donde influye la práctica pasada con vistas al futuro, es decir, existe una línea de pensamiento que los une.

La oficina y el cortejo

Una vez establecido el primer contacto entre el cliente y la oficina se van dando aproximaciones progresivas que les permiten conocerse, explorar el potencial de la relación e ir generando confianza entre las partes; generalmente estos acercamientos iniciales los manejan los socios de la oficina. El fin último del cortejo es construir una relación cliente-arquitecto donde los procesos de intercambio de información, diálogo y toma de decisiones sean fluidos. Si no se logra esa confianza mutua fundamentada en principios comunes y se construye una relación cómoda donde las partes se sientan respetadas y valoradas, se elevan las probabilidades de que surjan disputas inmanejables y que el proyecto no sea exitoso.

La confianza del cliente es importante porque cuando se realiza un proyecto es necesario conocer a profundidad la forma de vida de los ocupantes de la edificación; pero también es importante que la oficina se sienta segura y cómoda cuando se realiza un proyecto, es decir, “... ganarse esa confianza pasa mucho por también, no solamente hacerlo por el bien del cliente sino por el bien de uno mismo, [...] no te quieres meter en un proceso que no te va a conducir a un final feliz...” (A05).

Ese proceso de cortejo permite también a los miembros de la oficina indagar sobre el cliente para conocerlo a profundidad, para entender sus expectativas sobre el proyecto en sí y constatar que realmente sea viable trabajar con él “... saber cómo cuáles son todas sus búsquedas e inquietudes [...] tener la mayor cantidad de información posible, desde cosas del usuario, cliente o como quieran llamarlo, hasta... xxxxxx del lugar...” (A08).

El ejercicio de la arquitectura implica manejar una serie de variables de diversa naturaleza para darle forma en la edificación, implica captar los planteamientos del cliente y adecuarlos a la realidad, eso sí, siempre con una comunicación franca y sincera que no genere falsas expectativas. Por ello también es necesario que la oficina se dé a conocer a su cliente para que comprenda cómo es la dinámica de trabajo del proyecto y de la oficina en general.

La oficina y su praxis

Cada oficina tiene su forma de trabajo, aunque como son orientadas a proyectos hay aspectos que les son comunes. Uno de estos es promover el trabajo en equipo, se reconoce que el proyecto es producto del trabajo colectivo que busca potenciar los aportes de cada individuo “... esa firmeza del equipo hace que estas cosas sean como un... como un paso seguro, entonces te da tranquilidad, le da tranquilidad a todo el mundo, el cliente también está tranquilo, ¿sabes?, y eso ha generado mucha confianza...” (A12). Incluso, este equipo debería ir más allá de profesionales y técnicos afines e involucrar a clientes y usuarios clave, así como, dependiendo de la naturaleza del proyecto, otros especialistas para un mejor entendimiento de algún aspecto específico del proyecto.

Si bien la conformación del equipo es importante, eso no es suficiente, también hay que desarrollarlo durante todo el proyecto, así logrará “... una mejora del trabajo en equipo, mejoras de las habilidades interpersonales y competencias, empleados motivados, reducción de la

deserción y mejora el desempeño del proyecto en general” (Project Management Institute, 2017, pág. 336).

Un aspecto fundamental es “... la comunicación entre nosotros es una cosa que es innegociable, hay que... comunicarnos todo [...] lo mismo que con el cliente o con las partes involucradas, hay que comunicarlo todo para no encontrarnos con sorpresas en el futuro” (A08), para ello deben establecerse lineamientos, canales y formas de comunicación, así como mecanismos para la resolución de conflictos; los cuales deben ser monitoreados para garantizar su eficiencia.

Como el proyecto es producto de la participación de muchos actores, la argumentación de las propuestas es fundamental, con procesos de debate entre los diferentes participantes para que surja la mejor alternativa posible, “... ellos comprenden que entonces tienes que poner de lado tus puntos de vista particulares y negociar, y llegar a uno colectivo que garantiza que la idea se entiende y se transmite...” (A05). En este “... proceso argumentativo: se formulan preguntas hacia las que cada quien puede asumir diferentes posiciones, con las evidencias reunidas y argumentos contruidos a favor y en contra de cada una de las diferentes posiciones. Estas se discuten...” (Rittel, 1972, pág. 395). De esta manera, “... nada es automático, o sea, aquí no hay respuestas automáticas de nada en los proyectos...” (A08); eso debe quedar claro para todos los interesados del proyecto, ya que “... nosotros no tenemos ninguna solución dada en el bolsillo, que la solución surgirá en el debate que tengamos con ellos y en función de sus atributos, etc.” (A03).

En síntesis, cada proyecto es único, surge como respuesta a un problema específico y responde a diversas variables “... con el momento, con condicionantes, con el cliente, con el equipo que trabajó en el proyecto, con la forma en que entiende un detalle, con la personalidad misma de la idea ¿no?” (A05).

La oficina y su forma de estructurar el trabajo

La oficina de arquitectura está orientada a la realización de proyectos, por lo que su forma de trabajo es diferente a otro tipo de organizaciones; si bien generalmente tienen una estructura organizativa formal jerárquica, operativamente se organizan por proyecto, es decir “... tenemos por supuesto una estructura organizativa... piramidal, como todas, pero funcionalmente

trabajamos distinto. Funcionalmente trabajamos en red, ¿ok?, todos tenemos comunicación con todos, todos sabemos en qué momento tenemos que contactar a la persona idónea, etc., etc.” (A02).

En esta forma de operar, denominada matricial, el recurso humano se organiza de acuerdo a sus capacidades y en función del proyecto. Ofrece como ventajas: que acerca la toma de decisiones a quienes realizan el trabajo, permite mayor flexibilidad para adecuarse a la incertidumbre y potencian las capacidades de cada miembro de la organización. Mientras que su mayor desventaja es que puede generar conflictos entre los responsables jerárquicos del personal y los del proyecto en la asignación de los recursos y en los reportes que debe hacer el personal a dos superiores. En este sentido, la oficina debe organizar a su personal para lograr los objetivos de cada proyecto y en consecuencia los de la organización.

En cuanto a la estructuración del trabajo hay una clara división entre la fase de conceptualización y la de desarrollo del diseño básico y detallado. Es factor común entre las oficinas que la conceptualización está a cargo de los socios de cada una de las oficinas independientemente de la cantidad que tengan, entonces “... la etapa conceptual, que es estrictamente hecha por los tres miembros fundadores...” (A03) o en el caso de ser un solo fundador “... es un trabajo hasta cierto punto individual ¿no?, ahí si me encierro yo un poquito solo y empiezo a... a afrontarme... conmigo mismo [...] desde... el requerimiento [...] convertir la pregunta en una respuesta...” (A05). Una vez culminada esa etapa conceptual “... ya se pasa al equipo total donde estamos nosotros como directores de diseño, el líder o los... los líderes si es un proyecto muy complejo y los asistentes...” (A03).

Ese líder o coordinador del proyecto es el responsable de la prosecución general y el que está en contacto directo con los socios de la oficina, “...yo me entiendo directamente con esa persona responsable...” (A12). Los razonamientos que utilizan las oficinas para esta estructuración del trabajo son diversos, entre ellos destacan los criterios vinculados a la oficina, con el fin de optimizar el trabajo y fomentar la participación y el aprendizaje de sus miembros y también referidos al proyecto.

Es importante señalar, que los involucrados en el proyecto deben tener clara la conformación del equipo y el alcance de las responsabilidades de cada miembro, en el proyecto y en la oficina, para que cualquier solicitud se haga en el nivel adecuado para una mayor efectividad en la respuesta.



Una prospección de la oficina de arquitectura en Venezuela

Una aproximación ética y social del ejercicio de la arquitectura implica una actitud proactiva y responsable con el fin de lograr un ambiente construido para el desarrollo de la actividad humana. Esto requiere incluir algunas cualidades a la práctica profesional cotidiana, tales como:

- Identificar las necesidades humanas y sociales en el contexto del entorno en el que se emplean los aspectos socio-conductuales, geo-culturales, climáticos, políticos y económicos.
- Evaluar el entorno construido para hacer adaptaciones y ajustes apropiados.
- Involucrar a las personas afectadas por el entorno construido en el proceso de toma de decisiones. (Salama, 2018, pág. 272)

Significa comprender la práctica de la arquitectura como arte social, como ese construir para la gente y con la gente, lo que permitiría una mayor y mejor conexión de la profesión con la sociedad porque al involucrar a los diversos interesados se pueden promover soluciones que respondan adecuadamente al contexto social. En ese sentido, la oficina es un puente fundamental porque agrupa a arquitectos con características distintivas que abre una perspectiva a partir de la cual pueden complementarse, potenciando sus capacidades individuales e incluso llegando a una mejor comprensión de los interesados del proyecto.

Si bien la oficina de arquitectura es una cultura que busca potenciar las diferencias entre sus miembros, para que realmente exista, se requiere de aspectos comunes que los unan, le den sentido colectivo y se puedan conectar con la sociedad a la que sirven. Estos aspectos son los significados que constituyen la cultura organizacional y que hacen que cada oficina sea lo que es pero que también le permiten adecuarse en un contexto cambiante. En este sentido, si lo que se pretende es ver el potencial de esos significados de cara al presente y al futuro desde una perspectiva deontológica, hay que comenzar por comprender la visión que tienen de los arquitectos de la profesión, de sí mismos y de la oficina, con sus retos presentes y futuros, es decir, lo que la oficina de arquitectura quiere o debería ser para asumir sus compromisos.

La práctica de la arquitectura, como la de cualquier otra profesión, está inmersa en su realidad, respondiendo a la sociedad que le da sentido, la acompaña y a la que se debe, en función de lo cual se va adecuando y transformando para que esa colectividad perciba su importancia y la reconozca. Ese puente lo debe tender la profesión a través de un ejercicio

que entienda la importancia de la construcción social del proyecto y la practique promoviendo la participación activa y comprometida de los interesados. Pero para lograrlo los stakeholders deben ser sensibilizados y educados hacia la arquitectura y el medioambiente; de hecho, Unesco/UIA (2011) plantea que estos aspectos sean parte integral de la educación general. Si bien eso implica un muy fuerte cambio cultural que escapa de las manos de los arquitectos, desde la profesión se puede ir sensibilizando a los interesados de cada proyecto y así lograr su compromiso para apuntar a una construcción sostenible, entendiendo que cada proyecto y cada relación que se sostenga alrededor de él es fuente de aprendizaje para todos; así no solo el arquitecto sensibiliza a otros, sino que él también se abre a una mejor comprensión del contexto social.

Si ese educar y sensibilizar es importante para el común de la gente, también lo es la actualización profesional, mantenerse al día en las nuevas tecnologías, los nuevos enfoques, en los compromisos contextuales de la profesión, pero de manera crítica para poder prestar un servicio profesional acorde con la realidad y el lugar.

En otro orden de ideas, al estudiar la oficina de arquitectura como una cultura, como un fenómeno social, "... el lenguaje, símbolos, mitos, historias y rituales, [...] no se toman como artefactos culturales sino como procesos generativos que producen y moldean significados y que son fundamentales para la misma existencia de organización" (Smircich, 1983, pág. 353). Esto hace necesario que socios y directivos den a conocer a sus miembros los fundamentos de la organización, su razón de ser y lo que se espera de quienes trabajan en ella, no solo en términos generales y cuando ingresan a la oficina, sino de forma específica a cada uno y durante el tiempo que se desarrollen en ella para mantener al cuerpo profesional cohesionado en pro de la organización. Es decir, cada persona que trabaja en la organización debe conocer la oficina sus principios fundamentales, sus objetivos y el rol que juega en ella.

Un puente entre el arquitecto y la sociedad

Si se entiende que el profesional se debe a la sociedad, el ejercicio de la arquitectura debería tener como punto focal el bienestar de personas y comunidades a través de los proyectos que se realizan, por lo cual cada uno es un compromiso para buscar la mejor respuesta posible al problema, pensando en el presente y en el futuro de quienes harán vida en él y en su entorno.

En este sentido, la sostenibilidad debe ser un principio fundamental de la oficina, de sus miembros y promovida entre los demás interesados en el proyecto. La sostenibilidad es un concepto muy amplio que, tal y como refieren Acosta y Cilento "... implica aspectos tecnológicos, políticos, sociales, económicos, ecológicos y éticos" (2005, pág. 15), por lo cual involucra a todos los stakeholders, cada uno desde su postura, si se espera una participación activa y comprometida. La sostenibilidad apunta a la solución integral del problema y debe tener en cuenta estrategias que articulen la edificación con lo urbano (Villalobos y Acosta, 2016), porque las condiciones de vida no están dadas solo por la edificación sino por su sitio de implantación porque entre ellas se da una relación inseparable donde contexto-edificación se afectan mutuamente.

Es importante entonces que la oficina y sus miembros entiendan que se deben a la sociedad que les da licencia para ejercer profesionalmente, además que los proyectos son hechos por la gente y para la gente, por lo cual cada uno de los interesados participantes es un interlocutor válido, fuente de información y aprendizaje.

Por otra parte, para ser competentes profesionalmente la oficina debe tener una cultura de aprendizaje, a través de una comunicación abierta a la crítica constructiva que permite la mejora continua, porque cada proyecto es una fuente directa de conocimiento para los miembros de la oficina como individualidades y para la organización. Por eso, cuando se acepta un encargo, es importante mantener el foco en sus objetivos, porque se asume un compromiso no solo con el cliente y los demás interesados del proyecto sino con la oficina como organización y con la profesión. Esto termina generando una espiral donde "... los proyectos parecen "ajustarse" a la cultura organizacional de la oficina, y el posterior desarrollo de proyectos ayuda a hacer crecer el conocimiento de la organización" (Emmitt, 2014, pág. 52).

En síntesis, el objeto final de la oficina es generar valor a través de los proyectos, para sus interesados, para la organización y para la sociedad a la que se debe, para el presente, pero pensando en el futuro y esto solo es posible si se tiene una clara visión del deber ser de la oficina y su rol en la sociedad y en consecuencia todos los proyectos que se acometen apuntan a los objetivos organizacionales, donde destaquen la sostenibilidad y el aprendizaje continuo.

Presente en crisis y futuro incierto

Los profesionales de la arquitectura y las oficinas tienen que repensarse y reinventarse, buscar ser más propositivos que reactivos para poder adecuarse no solo para los tiempos actuales sino para ese futuro incierto donde se requerirá de sus servicios profesionales para la reconstrucción del país, asumiendo el reto de un ejercicio profesional que apunta a sectores no tradicionales para ella. En este sentido, la profesión, a través de la oficina y sus arquitectos, debe tender un puente con la sociedad, valorando la arquitectura (respetándola y haciéndola respetar), asumiendo su rol en la sociedad y su liderazgo algo diluido para poder afrontar los retos porvenir, porque hay como una especie de divorcio entre los arquitectos y la sociedad.

Este planteamiento coincide con las muy diversas críticas donde quizá destaca la visión elitista que tradicionalmente ha tenido la profesión, por lo que es una tarea pendiente asumir el compromiso con el desarrollo de la sociedad, mostrar a través de hechos que la profesión es realmente importante. Para ello es necesaria la participación más activa del arquitecto en todo lo que al contexto (a la ciudad y al ambiente) se refiere, en el entendido que cada edificación se ve inmersa en su entorno, que trasciende sus linderos, el cual no es la suma de esas edificaciones, sino que cada una de ellas debe responder a él como un todo, es pensar no solo en el presente sino en el futuro. Así mismo, el ejercicio profesional debe diversificarse participando en nichos que tradicionalmente le han sido ajenos; mejorar la calidad de vida de quienes tienen menos oportunidades; o también, tal como lo menciona Ardila en su editorial “La arquitectura ¿un oficio sin futuro?” (2003), participar en el establecimiento de las reglas que harán posible el desarrollo de una ciudad menos fragmentada.

Con esto no se quiere decir que todos los arquitectos deben tomar esas líneas y abandonar las que le son tradicionales, lo que se quiere mostrar es que la arquitectura como profesión tiene muchos más ámbitos de acción que pueden ser igual de ricos y satisfactorios para un espíritu tan creativo, que existe la posibilidad de diversificarse. Lo importante es que cada uno se abra a las posibilidades y tome el camino que mejor se le adapte, pero asumiendo desde cualquiera de ellos que la arquitectura es una construcción social, con y para muchas voces, donde el arquitecto facilita la participación de los interesados y acompaña cada fase del proyecto para garantizar su integridad y la de la edificación resultante.



Por su parte, hay un gran problema que, aunque no es de data reciente, más pronto que tarde debe ser solventado y que tiene que ver con la dicotomía diseño-gestión. Es fundamental para la existencia de la oficina de arquitectura adoptar mecanismos para su gestión y la de sus proyectos. Si bien la gerencia de proyectos tradicionalmente se ha enfocado en aspectos estructurados, ello no puede ser una barrera insondable porque hay que reconocer que existen elementos que requieren esos mecanismos de gestión y otros que deben ser manejados de forma más participativa y flexible, los cuales requieren liderazgo. Es decir, hay que buscar un equilibrio que permita gestionar la oficina de arquitectura y sus proyectos de forma tal que no se coarte la creatividad de los participantes y además se mantenga el foco en los objetivos de la organización. No se puede olvidar que, independientemente de la visión familiar o corporativa que se pueda tener de la oficina, esta es una empresa que pretende ser rentable y tener una larga vida, para lo cual requiere de un flujo constante de proyectos.

Pero para lograr mantener su actividad hay que fortalecerla, entonces, si bien ha sido práctica común que las oficinas crezcan y decrezcan de acuerdo a la actividad que tengan, quizá sea positivo, por la salud de la organización e incluso para su subsistencia, explorar otro tipo de alternativas tales como asociaciones estratégicas con otras oficinas y/o consultoras; la subcontratación o la contratación temporal de personal; incluso buscar ampliar sus fronteras de actuación (no solo desde el punto de vista geográfico), permitiéndoles asumir proyectos de mayor envergadura, complejidad o incluso que puedan salirse un poco del área de experticia, pero igualmente garantizando la calidad de su prestación de servicios profesionales y en consecuencia el reconocimiento y mantenimiento de su trayectoria.

Hay que recordar que la oficina de arquitectura presta servicios profesionales a través de proyectos, los cuales son muy sui generis porque, aun cuando la oficina pueda tener establecidos ciertos lineamientos, las características específicas del proyecto y del cliente hacen que el trabajo sea muy heterogéneo y a eso hay que sumarle que la calidad del servicio está en la percepción del cliente en cuanto a la experiencia general y al producto final (Emmitt, 2014).

En resumen, si bien el ambiente de incertidumbre es natural en todo proyecto, hay situaciones que dificultan aún más su manejo y solo la fortaleza que pueda tener la organización, la forma como se percibe y lo que quiere ser, la podrá mantener centrada en sus objetivos y le permitirá ajustarse a los vaivenes a los que está sometida.

El éxito de la oficina a través de sus proyectos

La oficina de arquitectura es una alianza a largo plazo de los arquitectos que la constituyen, pero también en el corto plazo con los diferentes interesados del proyecto. En este sentido, la construcción social de cada proyecto puede aumentar las posibilidades de éxito y en consecuencia la trayectoria de la oficina, la cual se construye actuando de acuerdo a la tradición de la oficina, con fundamentos en su pasado, pero con la mirada puesta en el futuro; es decir, se constituye como una línea de pensamiento que reconoce su tradición sin anclarse en viejas costumbres y la oficina aprende de cada proyecto realizado.

Son diversos los factores que pueden contribuir al éxito del proyecto, uno de gran importancia es que esté contextualizado en el sentido más amplio y a su vez que sus consecuencias negativas sean las menores posibles. Entonces, se hace necesario una investigación exhaustiva sobre el lugar, su legislación y del perfil de quienes hacen o harán vida en él, para respetar el lugar y su gente, porque el contexto social tiene una gran influencia en la obra.

Así mismo, una edificación es considerada de calidad cuando su resultado cumple con los estándares o especificaciones, tomando en cuenta incluso su durabilidad y facilidades de mantenimiento, establecidas en la documentación generada para su construcción; estas especificaciones están asociadas generalmente a los recursos y tiempos disponibles, así como al mercado que se está sirviendo. Esto implica un trabajo de proyecto cuidadosamente atendido desde la generación del concepto hasta su construcción, con la participación sostenida del arquitecto para garantizar que cualquier cambio sea acorde a los fundamentos del proyecto.

Parte de esa coherencia también proviene de la construcción social del proyecto, manejar todas las variables que lo afectan y que pudieron ser identificadas, esto implica "...una situación, inherentemente social, interpretarla, y darle sentido con los demás a través de la conversación y la acción con el fin de llegar a acuerdos" (Cuff, 1991, pág. 254). De esta manera es mucho más probable que haya una percepción positiva de los stakeholders porque la participación hace que las personas se apropien del proyecto y su resultado, porque se sientan identificados con él ya que ven sus aportes en una edificación que incorpora sus valores. Esto no es tarea fácil, porque implica permitir abrir todo un abanico de posibilidades propuestas por cada uno de los participantes para luego sintetizarlos en los fundamentos del proyecto, proceso donde juega un papel fundamental el arquitecto como facilitador y coordinador, creando puentes para

la negociación, porque todo proceso participativo tiene altas probabilidades de conflicto, aun cuando existan objetivos comunes.

Sin embargo, así como esa trayectoria de proyectos es una medida del éxito de la oficina, la oficina también incide en el éxito del proyecto, si esta es capaz de gestionarlos profesionalmente. Es decir, hay dos niveles complementarios de gestión, el de la oficina como un todo y el de cada proyecto con sus particularidades. En este sentido, se requiere que la oficina perciba y comprenda que es una cultura, y que es desde su interior, que debe fortalecerse y, trabajar para sí misma, tal y como refiere Chiavenato: “las organizaciones más exitosas invertirán mucho en sistemas y bases de datos, cuidarán la integración interna antes que la externa, invertirán más en aprendizaje que en comunicación externa y diseñarán sus estructuras para enfrentar tiempos de incertidumbre e inestabilidad” (2009, pág. 439). Esto implica sistematizar la información y el conocimiento acumulado de la oficina, que es su capital intelectual, de forma tal que puedan utilizarse para integrarse con futuros clientes y con socios estratégicos; ese capital intelectual en el caso de las organizaciones que prestan servicios profesionales es su mayor activo, aun cuando sea intangible, y está constituido por:

- Capital humano: conocimientos, habilidades y competencias de cada uno de los miembros de la organización.
- Capital relacional: conocimientos, competencias y habilidades que se obtienen a través de relaciones con el entorno.
- Capital estructural: conocimiento que se ha hecho explícito y es posible transferirlo a toda la estructura de la organización.

Es importante tener siempre presente que “... las organizaciones aprenden por sus miembros y a través del intercambio que éstos establecen con su entorno inmediato y el que portan a través de sus trayectorias académicas y sus experiencias” (González, 2005, pág. 6); de allí la importancia de promover el aprendizaje organizacional, que convierte el conocimiento individual en organizacional. Donde una fuente vital es el trabajo realizado, de allí la necesidad de que la oficina de arquitectura deba evaluar el proyecto y sus resultados, no solo a lo interno sino incorporando a los diferentes involucrados. Esas evaluaciones se dan en diferentes tiempos y cada una con sus propios objetivos:

- Post-project review: Es la revisión que se hace, al final del proyecto, para recapitular lo sucedido, una vez ocurrido, y tomar acciones en futuros proyectos.
- Pre-project review: Es la revisión que se realiza, antes de comenzar la ejecución del proyecto, de las lecciones aprendidas del pasado, verificando que en esta nueva oportunidad no se vuelvan a cometer errores, y aprovechando las claves del éxito identificadas [...]
- Sunset reviews: Son revisiones que se realizan en etapas intermedias del proyecto, para identificar fallas en etapas anteriores y hacer los ajustes para etapas posteriores. (Palacios, 2007, pág. 674)

El objeto de las evaluaciones no es buscar responsables sino aprender del proyecto y que las lecciones aprendidas queden registradas para que se constituyan como un activo de la organización. Como lo que se busca es aprender de las propias experiencias hay que tener en cuenta que:

No sólo hay que recoger las experiencias habidas basadas en documentos producidos durante la realización del Proyecto (conocimiento explícito); también hay que recoger las que no tienen esa particularidad y que, por lo tanto, son más fáciles de perder (conocimiento implícito o tácito) (Díaz, 2007, pág. 187)

Con todo esto se quiere mostrar la importancia que tiene para la oficina de arquitectura, la valoración y promoción del aprendizaje, no solo en lo que al diseño se refiere sino también en el manejo de la oficina y de sus proyectos. Cada cosa aprendida explícitamente, y que es interiorizada por sus miembros, es una nueva herramienta no solo para mejorar sino también para poder adecuarse a las condiciones del contexto en el cual opera la oficina.

En este mismo sentido, las organizaciones exitosas también "... relacionan la innovación con la creatividad y la generación de oportunidades" (Chiavenato, 2009, pág. 438); entendiendo la innovación desde el punto de vista integral incluyendo tanto a la parte técnica como la de gestión, de esta manera, las organizaciones se hacen más competitivas. Entonces, es necesario que la oficina tenga una gestión clara y efectiva en su totalidad, que sea una organización sana en términos administrativos de forma tal que no se convierta en un obstáculo para que sus miembros desborden creatividad en cada proyecto realizado, aun cuando cada uno de ellos debe estar enfocado en el objetivo organizacional.

Allí, el liderazgo juega un papel crucial porque justamente será el vínculo entre esos procesos de gestión y los proyectos vistos como una construcción social. Es importante recalcar que la gestión y la arquitectura no son dos mundos separados, sino que deben estar en equilibrio porque una buena gestión es necesaria para la supervivencia del negocio, pero no debe coartar el proceso creativo.

La práctica de la arquitectura no es solo diseñar, incluso hay quienes afirman que cuando más trabajo tiene una oficina es cuando no tiene proyectos y hay que salir a buscarlos. Realmente para que una oficina tenga una larga vida es necesario captar clientes y proyectos, generar y mantener una relación con suficiente confianza y respeto con los diversos interesados a partir de la cual se construye progresivamente el proyecto con su participación activa y comprometida, lograr la supervisión de la obra para que durante su proceso no se pierda la esencia del proyecto. Además, generalmente en las oficinas no se tiene un solo proyecto, sino que también hay que engranar los esfuerzos entre ellos; y eso no termina allí, es un ciclo que se va repitiendo y repitiendo, eso sí mejorando cada día.

Reflexiones finales

La utilización de los enfoques cualitativos para esta investigación abrió una perspectiva mucho más amplia para aproximarnos a la oficina de arquitectura como objeto de estudio complejo, porque no bastaba con el qué, sino que había que comprender el cómo, el por qué y el para qué. Esto nos permitió aproximarnos a la forma en que los arquitectos perciben a la organización y a ellos mismos dentro de ella y así conocer la realidad de la oficina, sus características, su forma de relacionarse a lo interno y lo externo y su forma de operar, así como también plantear una visión prospectiva sobre el futuro y lo que deberían ser.

Una particularidad de estos enfoques es que se convierten en un sinfín de búsquedas porque más que cerrar caminos comienzan a aparecer otros posibles y el proceso de pensamiento pareciera que se vuelve insaciable y no se puede parar, por lo que esta investigación lejos de ser conclusiva ha abierto una serie de nuevas inquietudes e interrogantes sobre la práctica de la profesión y la oficina de arquitectura, vinculadas a la construcción social del proyecto desde otros puntos de vista y a la sostenibilidad por ser un aspecto no mencionado al menos directamente y que debería ser un principio de la práctica profesional. También hay dos importantes actores

vinculados a la profesión que son la academia y el gremio profesional, el primero encargado de la formación profesional y el segundo como el colectivo que da mayor proyección ante la sociedad.

Agradecimientos

Este artículo está enmarcado en los estudios doctorales en arquitectura y su correspondiente tesis titulada “La oficina de arquitectura y sus proyectos. Un abordaje desde la perspectiva de los arquitectos”, cuyo tutor fue el Arq. Domingo Acosta, Ph. D., de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Instituto de Desarrollo Tecnológico de la Construcción, de la Universidad Central de Venezuela, Caracas.

Para los estudios doctorales fui beneficiada con la Beca-Sueldo Nacional del Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de la Universidad Central de Venezuela (CDCH-UCV) No. B-02-45382013.



Referencias Bibliográficas

- Acosta, D., y Cilento, A. (2005). Edificaciones sostenibles: estrategias de investigación y desarrollo. *Tecnología y Construcción*, 21-I, 15-30.
- Ardila, L. (noviembre de 2003). Editorial: La arquitectura ¿un oficio sin futuro? *M Revista de la División de Artes. El futuro del oficio*(2), 2-3.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México, DF: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa* (Octava, 2008 ed.). Editorial Trotta.
- Covenin 2004-1998: Terminología de las normas Covenin-Mindur de edificaciones. (1998). *Fondonorma*.
- Cuff, D. (1991). *Architecture: the story of practice*. Boston: The MIT Press.
- CVC: Cámara Venezolana de la Construcción. (4 de julio de 2018). Recuperado el 19 de agosto de 2019, de Proponen plan para reactivar al sector construcción: http://www.cvc.com.ve/actual_noticias2.php?id=3579&catago=2
- Díaz, A. (2007). *El arte de dirigir proyectos, segunda edición*. México DF: Alfaomega Grupo Editor.
- Emmitt, S. (2014). *Design Management for architects* (Segunda ed.). UK: Wiley-Blackwell.
- Encuesta de Condiciones de Vida Venezuela 2017. Trabajo. (s.f.). Encovi 2017. Recuperado el 20 de marzo de 2018, de <https://www.ucab.edu.ve/wp-content/uploads/sites/2/2018/02/Encovi-2017-Trabajo-DM.pdf>
- Escudero, D., y Olaya, A. (2009). *Metodología de la Investigación*. Recuperado el 18 de agosto de 2010, de Programa de integración de tecnologías de la información y la comunicación a la docencia, Vicerrectoría de Docencia. Universidad de Antioquia, Medellín: <http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/course/view.php?id=481>
- García, C. M. (enero-abril de 2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.
- González, C. (08 de abril de 2005). *Los fundamentos del aprendizaje organizacional*. Recuperado el 10 de octubre de 2010, de <http://www.monografias.com/trabajos19/aprendizaje-organizacional/aprendizaje-organizacional.shtml>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición. México DF: McGraw-Hill.

- Hortal, A. (2010). *Ética general de las profesiones* (Tercera ed.). Bilbao: Desclée De Brouwer, S.A.
- Jaime, P., y Araujo, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM (Ponencias), (págs. 296-324).
- Martínez, M. (2006). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México DF: Editorial Tillas.
- Palacios, L. E. (2007). *Gerencia de proyectos. Un enfoque latino*. Caracas: Publicaciones UCAB.
- Páramo, D. (2014). *Cultura y análisis organizacional* (Editorial). *Pensamiento & gestión*(37), vii-xii.
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos: PMBOK Guide – Sexta edición*. Pennsylvania.
- Rittel, H. (1972). On the planning crisis: Systems Analysis on the 'First and Second Generations'. *Bedriftskonomen*, 390-396.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON.
- Rusque, A. M. (1999). *De la Diversidad a la Unidad en la Investigación Cualitativa*. Caracas: Vadel Hnos. Editores, C.A.
- Salama, A. (2018). Part V: Post-professional Architecture and Academia. En H. Sadri (Ed.), *Neoliberalism and the Architecture of the Post Professional Era* (págs. 271-277). New York: Springer.
- Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y., y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75.
- Smircich, L. (septiembre de 1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Unesco/UIA. (2011). Carta de la formación en arquitectura. Recuperado el 28 de diciembre de 2015, de Union Internationale de Architectes: <http://www.uia.archi/sites/default/files/charte-es.pdf>
- Unhcr/Acnur. Comité español. (s.f.). Valores humanos: qué significan y qué importancia tienen. Derechos y Valores. Recuperado el 8 de abril de 2018, de <https://recursos.eacnur.org/valores-humanos>
- Villalobos, E., y Acosta, D. (2016). Vivienda, sostenibilidad y gerencia de proyectos: principios éticos como integradores. *Tecnología y Construcción*, 32-I, 30-41.

TECNOLOGÍA Y CONSTRUCCIÓN

Caracas 8 septiembre 2023

Profesora Eugenia Villalobos
Escuela de Arquitectura
Facultad de Arquitectura y Urbanismo
Presente.-

Ref: **Artículo #080723**

Estimada Profesora Villalobos,

Hemos recibido el material de su artículo corregido y previamente evaluado "**Potencialidad del plan de estudios vigente de la EACRV-FAU-UCV para la implementación de un sistema basado en dos ciclos (pregrado y postgrado)**". De acuerdo a los resultados el material será publicado en la revista # 35-II.

Esperamos que en un futuro podamos mantener otras posibles publicaciones con nuestra Revista Tecnología y Construcción reciba un cordial saludo,

Atentamente



Michela Baldi
Directora Revista TyC



Beatriz Hernández S.
Coordinadora General TyC

Potencialidad del Plan de Estudios de la Escuela de Arquitectura Carlos Raúl Villanueva- (EACRV) FAU-UCV para la implementación de un sistema basado en dos ciclos (pregrado y postgrado)

Potentiality of the current study plan of the Escuela de Arquitectura Carlos Raúl Villanueva- (EACRV) FAU-UCV for the implementation of a system based on two cycles (undergraduate and postgraduate)

Eugenia M. Villalobos-González

<https://orcid.org/0000-0002-4657-7644>

Resumen

Los arquitectos, como profesionales, responden a los requerimientos de la sociedad en su propio contexto y necesitan ser formados en consecuencia. Ahora bien, como estamos ante un mundo en constante proceso de cambio esta formación tiene que poder adecuarse rápidamente a este proceso y es allí donde el plan de estudios juega un papel preponderante como documento que marca la ruta de formación para todos los involucrados (estudiantes, profesores y autoridades). Esta breve disertación –a partir de una matriz FODA como herramienta de evaluación– pretende determinar las potencialidades para la implementación de un sistema que integre el pregrado y el postgrado, con la finalidad de adecuarnos a las nuevas realidades que en términos de formación demanda la reducción de las carreras a 4 años, pero dando fluidez a la formación continua a través de los estudios de cuarto nivel con mayor integración entre el pre y el postgrado.

Palabras clave: formación del arquitecto, práctica profesional del arquitecto, estudios de arquitectura, matriz FODA/DAFO, plan de estudios EACRV-FAU-UCV

Abstract

Architects as professionals respond to the requirements of society in their own context and need to be trained accordingly. However, as we are facing a world in a constant process of change, this training must be able to adapt to them quickly and there the study plan plays a preponderant role as a document that marks the training path for all those involved (students, teachers and authorities). This brief dissertation based on a SWOT matrix as an evaluation tool, aims to determine the potential for the implementation of a system based on two cycles that integrates undergraduate and postgraduate, in order to adapt to the new realities that in terms of training it demands the reduction of the careers to 4 years, but giving fluidity to the continuous training through the fourth level studies with greater integration of the pre and postgraduate.

Keywords: training of architect, professional practice of architect, architectural studies, professional practice of the architect, SWOT matrix, curriculum EACRV-FAU-UCV.

Potencialidad del Plan de Estudios de la Escuela de Arquitectura Carlos Raúl Villanueva-EACRV (FAU-UCV) para la implementación de un sistema basado en dos ciclos (pregrado y postgrado)

El arquitecto, como cualquier otro profesional, se debe a la sociedad que los licencia para el ejercicio de la profesión, actividad vinculada con la realidad de su momento y con el colectivo profesional al que pertenece. En este sentido, su formación no solo debe enfocarse en las habilidades, capacidades y competencias de la profesión, sino también en la interiorización de la responsabilidad que tiene para mejorar las condiciones de vida de las personas, partiendo de las necesidades y expectativas, pero también con una respuesta que se adapte al contexto con sus variables físicas, sociales, políticas, económicas y legales, entendiendo además el deber ético hacia la profesión. Por otra parte, la arquitectura como profesión ofrece muchas posibilidades, de hecho hay arquitectos que "... se dedican a edificaciones, interiorismos, restauración, rehabilitación, tipos específicos de edificaciones como por ejemplo asistenciales, educativas, viviendas, oficinas, entre otros muchos [...] también hay quienes se dedican a las labores de docencia e investigación..." (Villalobos G., 2018, p. 2).

Ahora bien, si los profesionales tienen que responder a los requerimientos de la sociedad en su propio contexto –considerando que estamos ante un mundo en constante proceso de cambio en lo social, político, medioambiental, económico, productivo y legal, y cada vez más glocalizado (visión global pero que reconoce lo local)– se requiere de una formación profesional que pueda adecuarse rápidamente a ellos. En consecuencia, es necesario tener un plan de estudios flexible que establezca lo necesario para la formación de un nuevo profesional que pueda adecuarse a los requerimientos de la sociedad y del mercado laboral. Este plan ha de responder ciertas preguntas sobre el cómo y el para qué de la formación profesional:

... el cómo no es sólo un problema de contenidos educativos, sino que involucra decisiones respecto a la organización de la experiencia escolar. En relación con el para qué, resulta necesario puntualizar el campo de necesidades, tanto económicas como sociales y culturales, sobre las que actuará el futuro profesional (Pisani B. y Tovar G, s.f., p. 3).

En el ámbito mundial se han ido implementando diversos esfuerzos para acortar el plazo promedio para la obtención del título profesional, pero con miras a mantener la prosecución formativa con programas de especialización. El ejemplo más resaltante es el *Espacio Europeo de Educación Superior-EEES* (Declaración de Bolonia, 1999), mejor conocido como Proceso de Bolonia, el cual tiene como finalidad la coordinación de políticas con miras a establecer un espacio europeo de enseñanza superior y su promoción a nivel mundial. Entre sus objetivos este espacio prevé:

La adopción de un sistema basado esencialmente en dos ciclos principales, respectivamente de primer y segundo nivel. El acceso al segundo ciclo precisa de la conclusión satisfactoria de los estudios de primer ciclo, que duran un mínimo de tres años. El título otorgado al final del primer ciclo será utilizable como cualificación en el mercado laboral europeo. El segundo ciclo debe conducir a un título de máster o doctorado como en muchos países europeos. (Declaración de Bolonia, 1999).

El principal antecedente de esta Declaración es la *Magna Charta Universitatum* (1988)¹, reconocida no solo por los países europeos sino por 94 naciones de todo el mundo. Si bien Venezuela no es parte de la Comunidad Europea y no puede sumarse a este programa, la Universidad Central de Venezuela es signataria de la *Magna Charta Universitatum 1988* desde el año 2003 y, en consecuencia, comparte sus principios fundamentales por lo que puede en ese sentido tomar referentes de otras latitudes, siempre con el espíritu de su adecuación a la realidad local.

En este contexto se realiza el análisis preliminar del Plan de Estudios de la Escuela de Arquitectura Carlos Raúl Villanueva, revisando su presentación, introducción, planteamiento conceptual y estructura. Para ello se utiliza una matriz FODA, en la cual se determinan sus fortalezas y debilidades, los cuales son factores internos y controlables por la organización, así como las oportunidades y amenazas, que se refieren a la realidad externa en la que está inmersa la Escuela.

¹ Firmada en 1988 (págs. <https://www.magna-charta.org/magna-charta/en/magna-charta-universitatum/mcu-1988>) y ratificada en 2020 (<https://www.magna-charta.org/magna-charta-universitatum/mcu2020>), originalmente fue firmada por 388 rectores de universidades europeas y ya suma, para esta fecha, 960 instituciones de 94 países.

Aunque la matriz FODA se puede utilizar de diversas maneras y para estudiar diferentes tipos de situaciones, uno de sus rasgos más importantes es que “persigue resultados no solo de diagnóstico, sino también de participación y empoderamiento de la población” (Oion Encina y Aranguren Vigo, 2021, p. 117). No obstante, tenemos que reconocer que este análisis es muy preliminar, porque en términos más amplios es necesario también plantear la revisión de las diferentes áreas de conocimiento y evaluar la implementación del plan con la participación de profesores, estudiantes y autoridades, porque de eso dependerá la capacidad y la voluntad efectivas para su aplicación y posibles ajustes.

Retos contemporáneos del arquitecto y su formación

Lamentablemente la arquitectura –una profesión vista por muchos como prescindible o mínimamente requerida– ha recibido muchas críticas porque es considerada elitista y formalista “...que cosifica una cultura local, lo que puede conducir a [una] debilidad, no cuestionar cómo el diseño puede servir o abordar el interés público...” (Mayo y Gore, 2013, p. 8). Pero este panorama podría revertirse si indagamos lo que podemos aportar a la sociedad desde nuestra práctica profesional, sobre todo en un país con tantas carencias en áreas fundamentales para la calidad de vida como vivienda, servicios, equipamiento urbano, etc., siempre en el entendido de que la arquitectura es

... una creación humana y, por tanto, debe estar al servicio de las exigencias sociales y culturales; es decir, generar espacios útiles al quehacer humano; espacios planificados y diseñados según las expectativas de calidad de vida de las personas, integrados y adaptados al medio ambiente en virtud de la responsabilidad que debe existir con la preservación del equilibrio ecológico y con visión de futuro a fin de prever su adaptabilidad a las nuevas tendencias de una sociedad en permanente cambio o transformación (Paz Montilla y Pomeda Díaz, 2011, pp. 53-54).

Esto implica un gran reto social y ético, ante el cual el arquitecto debe estar en capacidad de:

- Identificar las necesidades humanas y sociales en el contexto del entorno en el que se emplean los aspectos socio-conductuales, geoculturales, climáticos, políticos y económicos.
- Evaluar el entorno construido para hacer adaptaciones y ajustes apropiados.
- Involucrar a las personas afectadas por el entorno construido en el proceso de toma de decisiones (Salama, 2018, p. 272).

Dada la naturaleza compleja de los proyectos de edificaciones, estos no se pueden resolver individualmente, sino que “... se construyen socialmente por las manos de arquitectos individuales, sus compañeros de trabajo, las organizaciones donde trabajan, el conjunto de colaboradores –desde clientes hasta consultores y colegas–, y por grandes fuerzas socioeconómicas que afectan a la profesión” (Cuff, 1991, p. 13). En ese sentido, el arquitecto es un facilitador de los procesos que implica el proyecto, es un puente que vincula a todas las partes interesadas; por lo que tiene que dejar de ser un héroe genio y solitario para convertirse en un empático colaborador y para ello debe formarse. Sin embargo, aunque en cierta medida el arquitecto heroico ha perdido significado en el ejercicio profesional y en el público en general, “... el modo tradicional de pedagogía de estudio de la arquitectura, que sigue siendo dominante, continúa engendrando identidades arquitectónicas egocéntricas o ‘heroicas’ ” (Thompson, 2016, p. 43). De hecho, este autor toma algunos planteamientos del informe *Building Community: A New Future for Architecture Education and Practice: A Special Report* (Boyer y Mitgang, 1996), referidos a las “*extrañas desconexiones*” entre la arquitectura y otras disciplinas en el campus; entre las escuelas de arquitectura y la profesión, y entre la práctica arquitectónica y el público” (p. 8). La primera y la segunda están directamente vinculadas a la formación del arquitecto, y la tercera es consecuencia directa de la forma en que se nos inculca el diseño como fin último del ejercicio profesional y no como realmente debe ser: el eje central del proyecto.

Adicionalmente, en un mundo que es cada día más complejo, el perfil de trabajo del arquitecto es “... más exigente, los requerimientos de los clientes y los avances tecnológicos se han hecho más complejos, y los imperativos sociales y ecológicos son cada vez más apremiantes” (UIA, 2002, p. 6), por lo cual ha habido muchos cambios en cuanto a los servicios que prestan los arquitectos y a su relación con las diferentes partes interesadas, siendo imprescindible “...una mayor diversidad en el ejercicio profesional y, en consecuencia, en la formación teórica y práctica de los arquitectos” (Unesco/UIA, 2011, p. 1); es decir, una formación del arquitecto que se adecúe

a las nuevas realidades, las cuales son producto de “... grandes cambios medioambientales, sociales, económicos, productivos y jurídicos. Cambios que plantean tanto la necesidad de nuevas formas de actuación como la renovación y transformación de los espacios donde tienen lugar” (Colegio de Arquitectos de Cataluña, 2016, p. 8).

Cuando se menciona que se deben hacer cambios en la enseñanza de la arquitectura, hay que considerar todos los aspectos antes señalados, ya que el objetivo primordial es la formación para la práctica profesional, la cual se debe a la sociedad y se ejerce siempre en vinculación con otras disciplinas. En ese sentido, el enfoque que se requiere tiene que ser más ético y amplio, enfocarse primero en el porqué y el para quién del proyecto, luego en el cómo; es decir, fundamentar y conceptualizar el proyecto a partir de las necesidades y expectativas que se esperan responder con el proyecto, y luego, darle viabilidad de forma integral conectándolo con las otras disciplinas, tan importantes como la misma arquitectura, generando la documentación necesaria para la construcción de la edificación.

Algunas generalidades sobre un plan de estudios

Un plan de estudios es el que define lo que le corresponde hacer a cada uno de los involucrados en la formación de nuevos profesionales:

... en primer lugar, a los alumnos seguir una ruta para lograr su formación profesional; en segundo lugar, a los profesores, les indica cuál es su responsabilidad para contribuir a la formación de los futuros profesionales y, en tercer lugar, ayuda a las autoridades a planear y ejecutar las actividades necesarias para que las prescripciones señaladas en el plan de estudios se concreten (Rojo Chávez, González Garibay, Obregón Lemus, Sierra Gonzalez y Sosa Ramírez, 2018, p. 3).

Dicho plan se construye a partir del perfil profesional, el cual es definido como “... una declaración que enuncia los rasgos que identifican a una profesión en términos de su formación, de sus desempeños, de su presencia ciudadana y del aporte que representa para la comunidad y la sociedad en su conjunto” (Hawes B., 2001, p. 2); en otros términos, representa un compromiso de la institución universitaria y de su cuerpo docente para con quienes ingresan a sus aulas y para con la sociedad a la que servirán estos profesionales una vez egresen.

Otro aspecto fundamental son las fuentes curriculares, que son “posiciones ineludibles de la realidad educativa en el orden socio-cultural, epistemológico-profesional y psicopedagógico, a través de las que se derivan principios que orienten el currículo...” (Monroy S., 2018, p. 7). Ellas responden a interrogantes fundamentales: qué, cómo, por qué y cuándo enseñar y aprender; así como: qué, cómo y cuándo evaluar. Para Casarini Ratto (citado en Monroy S., 2018, p. 8), las fuentes curriculares son:

- socio-cultural: conocimientos, valores, destrezas, etc. que responden a las demandas sociales y culturales;
- epistemológica-profesional: el saber (la disciplina) y el saber hacer (la práctica profesional);
- psicopedagógica: procesos de desarrollo del aprendizaje.

Así mismo, un currículo universitario debe responder a los criterios que se muestran en el cuadro 1.

Cuadro 1

Criterios referidos al diseño de un currículo universitario

Flexibilidad	Para adecuarse a los cambios sociales, científicos, tecnológicos, y profesionales en el tiempo y que a su vez permita que el estudiante construya su propia ruta formativa.
Integralidad	Una formación que responda a las necesidades del mercado laboral y de la sociedad del conocimiento. Requiere articular la formación general y especializada, así como trascender la profesional al incluir aspectos formativos de carácter social, cultural, ciudadano, etc.
Incorporación de la dimensión crítico-social	Superar las tensiones entre la formación científica, humanística, profesionalizante y ciudadana, incorporando contenidos que garanticen un espacio para la comprensión y crítica de la realidad social, política, económica y cultural, así como la forma de dar respuestas desde la propia profesión.
Interdisciplinariedad	La complejidad de los problemas requiere de soluciones donde participen diversos saberes, hay que generar espacios de aprendizaje donde converjan diferentes disciplinas, y lograr la comprensión de la importancia que cada una de ellas y del trabajo en equipo.
Integración entre docencia e investigación	Aunque tienen propósitos diferentes, se articulan entre sí. La investigación como fuente de nuevos conocimientos para difundirlos desde la docencia, manteniéndola actualizada y propiciando formas distintas de pensamiento y de abordaje del conocimiento.
Racionalidad práctica	Incorporación de los problemas de la profesión desde el inicio de la carrera para que haya una comprensión del significado de los contenidos que se abordan a lo largo de la formación.

Fuente: elaboración propia, a partir de Macchiarola, 2003.

La matriz FODA/DAFO como herramienta de análisis

La matriz FODA es una herramienta de diagnóstico que permite determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de un objeto de estudio. Si bien esta matriz tiene su origen en las ciencias empresariales, su aplicación metodológica se ha extendido a muy diversas

disciplinas, incluyendo programas educativos, ya que los parámetros de evaluación “... son compatibles con las variables de la oferta académica, enfocada en ofrecer a los estudiantes un conocimiento amplio y sólido, con una gran capacidad para el ejercicio profesional, así como para entender y afrontar retos” (García Vargas, s.f.).

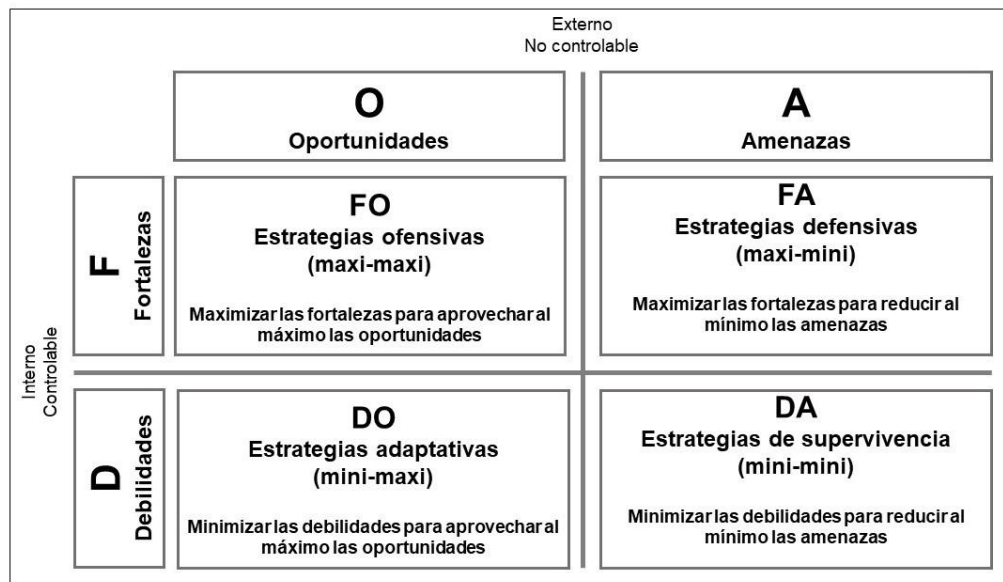
Para su aplicación (gráfico 1) se parte de aspectos internos y externos del objeto de estudio, los cuales pueden ser positivos o negativos. Posteriormente, una vez establecidas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se pueden generar estrategias para el logro de los objetivos planteados, las cuales pueden ser ofensivas, defensivas, adaptativas o de supervivencia (gráfico 2).

Gráfico 1
Matriz FODA



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 2
Matriz de estrategias



Fuente: elaboración propia.

Revisión del plan de estudios de la EACRV a través de una matriz FODA/DOFA

El plan de estudios vigente de la Escuela de Arquitectura Carlos Raúl Villanueva- EACRV de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Central de Venezuela fue aprobado en 1994, luego de muchos años de diagnósticos hechos sobre el plan de estudios de 1977, que se caracterizaba por una elevada rigidez (Plan de Estudios EACRV, 2018)².

Este plan de 1994 se inscribe en lo que llaman la “tradición de la Escuela” que fundamentalmente “... se asocia a la idea de la universidad como generadora de saber original en un clima de libertad y autonomía. Esto supone para ella un rol francamente diferente al de un centro para la formación de especialistas” (Plan de Estudios EACRV, 2018, p. 5). También es parte de esa tradición “la efectiva construibilidad de esa particular obra de arte que debe ser la arquitectura” (p. 6), concepto que tiene sus raíces en la visión del Maestro Carlos Raúl Villanueva sobre las

² El plan de estudios vigente fue publicado en 1994 e implementado en 1995, sin embargo, el documento utilizado en este artículo es el publicado en la página web de la FAU-UCV, que incluye: su actualización según el sistema de gestión 2005, incorpora las modificaciones realizadas hasta 2011, así como información sobre la Acreditación Internacional ARCUSUR 2011.

cualidades intelectuales, técnicas y artísticas que debe tener un arquitecto, fortaleciendo el componente intelectual y manteniendo el enfoque en la formación del arquitecto generalista:

... no se trataba, ni se podía tratar, de formar expertos en materia ambiental, urbanística o histórica, sino de darle mayor entidad a los elementos de la formación del arquitecto que contribuían a enriquecer su pensamiento, ampliando su universo intelectual y fortaleciendo su capacidad de reflexión para poder desempeñarse con éxito en una actividad que, estando profundamente arraigada en ella, se propone en definitiva la transformación de la realidad” (Plan de Estudios EACRV, 2018, p. 7).

Ahora bien, si se piensa en hacer una revisión del plan de estudios como ruta para la formación de arquitectos, hay que tener presentes los retos de la práctica profesional para con una sociedad cada día más compleja y demandante. De hecho, el profesor Álvaro Rodríguez, exdirector de la Escuela de Arquitectura, en un audiovisual producido para conmemorar el 45° aniversario de la Facultad, hace una reflexión que mantiene su vigencia hoy: “... probablemente... nosotros hemos hecho de la arquitectura algo absolutamente importante en nuestras vidas y nos enfrentamos a una sociedad que no ha hecho de la arquitectura algo verdaderamente importante para su desarrollo” (FAU-UCV, 1998). Esto coincide en cierta medida con lo planteado por Thompson, para quien es necesario “... cambiar no solo cómo se hace la arquitectura, sino también cómo se hacen los arquitectos (y qué tipo de arquitectos se hacen) para evitar que la profesión se vuelva irrelevante o impotente” (Thompson, 2016, pág. X).

En este sentido, pensar en una revisión acerca de la formación del arquitecto necesariamente pasa por comprender el rol del arquitecto de cara a las necesidades acuciantes de la sociedad a la que sirve, de la contextualización de cada proyecto realizado considerando todas las variables ambientales, sociales, políticas, económicas y legales, así como del respeto y la valoración de la arquitectura como profesión.

En esta matriz FODA preliminar se presentan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del plan de estudios como documento, las cuales se desarrollan a continuación, pero para una mejor comprensión se sintetizan en el cuadro 2.

Cuadro 2

Síntesis de la matriz FODA del Plan de Estudios

	Interno / Controlable	Externo / No controlable
Positivo	<p>Fortalezas</p> <p>La investigación como fuente de líneas para las posibles especializaciones. Una relación universidad-sociedad que permita resolver las demandas de hoy con perspectivas a futuro. La existencia de créditos electivos y optativos permite la configuración del sistema de 4 + 1 ½. La estructura en tres ciclos de la carrera proporciona la base para el sistema de 4 + 1 ½. Ciclos 1 y 2 (8 semestres) como formación básica y el tercero (con los complementos necesarios) para la especialización 3 o 4 semestres según el caso.</p>	<p>Oportunidades</p> <p>La coexistencia de la docencia de pre y postgrado, de la investigación y de la extensión como proveedoras de la estructura fundamental y del recurso humano para la articulación del sistema de 4 + 1 ½. La flexibilidad del plan en cuanto a los créditos electivos y optativos, así como la existencia de un ciclo enfocado en el oficio del arquitecto. Las áreas de conocimiento, los institutos y centros de investigación como fuentes fundamentales de posibles especializaciones a partir de sus líneas de investigación.</p>
Negativo	<p>Debilidades</p> <p>Inexistencia de un perfil profesional con las características del arquitecto que egresa de la EACRV. Falta de efectividad en la aplicación de las responsabilidades académicas, diferentes a la docencia, de las áreas de conocimiento. Falta de políticas institucionales para la cierta vinculación de los Institutos con la docencia de pregrado.</p>	<p>Amenazas</p> <p>La mayor amenaza que tiene nuestra institución, a todo nivel, es la falta de recursos presupuestarios para el mantenimiento y actualización de planta física y recursos materiales para docencia, investigación y extensión, así como la falta de estímulo económico para el personal. La segregación escuela-institutos, entre las áreas de conocimiento e incluso entre las unidades docentes. La inexistencia de registros de las investigaciones como fuente de información para la vinculación entre diferentes docentes-investigadores dentro y fuera de la FAU.</p>

Fuente: elaboración propia.

Fortalezas

Desde la concepción del Plan de Estudios 1994 la investigación es fundamental porque puede nutrir a la docencia y mantenerla actualizada. Esto es un rasgo distintivo y nos atreveríamos a decir de avanzada porque es justamente la investigación la que actúa como puente entre la formación de nuevos profesionales y las necesidades de la sociedad a la que han de servir, por eso, la universidad entiende que su relación con el contexto social es "...compleja y en buena medida polémica..." (Plan de Estudios EACRV, 2018, p. 5), por lo que exige a la función de la investigación "... una cuidadosa atención a las demandas que se originan en la sociedad, pero que debe procesar con la más escrupulosa autonomía" (p. 6). Esto quiere decir que la formación no solo se orienta al cumplimiento de los requerimientos sociales, sino que hay que mantener el rigor y la libertad en la investigación porque, si bien los profesionales se deben a la sociedad, la universidad

se debe al conocimiento, razón por la cual tiene que procurar no solo resolver los requerimientos actuales sino ir un paso adelante para lograr avances.

Este aspecto pareciera esencial, porque puede salvar la brecha que refiere Teymur entre profesión y disciplina: “las profesiones tienen responsabilidades hacia sus clientes y, a través de ellos, hacia la sociedad. Las disciplinas, por lo contrario, tienen responsabilidades hacia el conocimiento en general y hacia la comunidad dedicada al desarrollo del conocimiento” (2011, p. 13). En este mismo sentido, la investigación es una fuente vital para poder abrir el abanico de posibilidades para especializaciones, no solo porque detecta las necesidades de la sociedad, sino porque sus productos serían parte de los contenidos a impartir, que además estarán constantemente en proceso de actualización.

Por otra parte, la estructura del plan de estudios tiene un núcleo central conformado por los créditos obligatorios o asignaturas que son indispensables y permanentes para la formación del arquitecto; también están los créditos electivos que amplían y/o profundizan los conocimientos del núcleo central y están asociados directamente a las distintas áreas de conocimiento. En este caso, las asignaturas no son de carácter permanente sino que responderán a los requerimientos de un momento específico. Por último están los créditos optativos que podrían cubrirse a través de pasantías o de asignaturas convencionales destinadas a la innovación del conocimiento. Esta flexibilidad en la estructuración del plan de estudios es quizás una de las características más interesantes y sobre la cual se podría fundamentar y construir la estructura de un sistema de formación en 2 ciclos de 4 + 1 ½ años, ya que el núcleo duro de asignaturas obligatorias y parte de las electivas constituirían los 4 años de formación y, la otra parte de los créditos electivos, todos los optativos y algunos más que sea necesario incluir constituirían los correspondientes a la especialización.

Aunado a ello, el plan de estudios se divide en 3 ciclos, cada uno con un objetivo general en función del cual se organizan los contenidos: el primer ciclo (del primero al tercer semestre) desarrolla las destrezas iniciales de la formación universitaria y de la arquitectura; el segundo ciclo (desde el cuarto hasta el octavo) desarrolla destrezas cognitivas y el manejo crítico de conocimientos, y el último ciclo (noveno y décimo semestres) son para el manejo del oficio, para lo cual se requiere de la síntesis cognitiva y de posiciones propias en el campo de la arquitectura. En ellos podemos ver claramente el primero y segundo ciclo como el cuerpo básico de la profesión y el tercero, complementado con la carga crediticia necesaria, para la especialización.

Debilidades

El plan de estudios deja explícitamente en manos de los contenidos y de las teorías arquitectónicas que vayan surgiendo la responsabilidad del “... perfil que asuman nuestros futuros arquitectos. Desde esta perspectiva, nuestra propuesta no acompaña a aquellos enfoques curriculares que plantean como requisito fundamental de un Plan de Estudios la definición precisa y detallada del ‘perfil del futuro egresado’ ” (Plan de Estudios EACRV, 2018, p. 12). Esto es una debilidad muy importante porque no hay un perfil profesional que defina, aunque sea a grandes rasgos, las características que tendrá un egresado en términos de sus capacidades y del aporte que se espera haga a la sociedad y al conocimiento. Además, pensando en la ampliación de posibilidades de titulación, será fundamental generar un perfil para cada una de las posibles especializaciones, pero también para la formación generalista porque es a partir de ese perfil como podrán establecerse las diferencias.

Por otra parte, la Escuela tiene 6 áreas de conocimiento: Diseño, Tecnología, Métodos, Historia, Acondicionamiento Ambiental, Estudios Urbanos. Cada una de ellas tiene como responsabilidades académicas la docencia de pregrado (con asignaturas obligatorias, electivas y optativas), la docencia de postgrado y posibles programas de investigación y de extensión en el área. Sin embargo, estas responsabilidades –más allá de la docencia de pregrado– no han sido efectivamente implementadas.

Un aspecto muy relevante previsto en el plan es el de “... consolidar una relación más permanente y orgánica de los Institutos con el pregrado de la Escuela, a partir del conjunto de experiencias e iniciativas que en forma espontánea han venido desarrollándose entre ambas instancias académicas” (Plan de Estudios EACRV, 2018, p. 27), cuyo fin primordial es transmitir a los estudiantes de pregrado conocimientos innovadores a través de asignaturas optativas y apoyarlos en la investigación necesaria para el proyecto a través de seminarios. Cabe destacar que si bien estas relaciones existen, responden más a voluntades particulares que a políticas institucionales.

Oportunidades

Una gran oportunidad institucional es que –en mayor o menor medida– en la Facultad coexisten los tres pilares de la actividad universitaria: docencia de pre y postgrado, investigación

y extensión, situación que abre posibilidades reales para poder implantar programas de 4 + 1 ½ años porque se cuenta con la estructura y con recursos humanos de gran valor para lograr esa articulación.

La flexibilidad del plan de estudios, con su estructura de 3 ciclos –donde al tercero le corresponde la síntesis cognitiva y posiciones propias para el manejo del oficio– así como la existencia de créditos obligatorios (núcleo central) y los electivos y optativos como profundización e innovación de conocimientos, brinda los cimientos para este sistema de formación.

Además, las áreas de conocimiento, así como institutos y centros de investigación, son fuentes fundamentales de conocimiento e innovación desde donde pueden surgir las diferentes especializaciones. Sin embargo, esto debe estar enmarcado en la transversalidad entre ellos para, por una parte, optimizar el uso de los recursos y, por otra, aún más importante, porque el arquitecto necesariamente debe ser facilitador de la construcción social del proyecto, enmarcado en un contexto con características ambientales, políticas, sociales, económicas y legales. En este sentido, quizá podemos mencionar como ejes posibles: la sostenibilidad, la construcción social y el manejo del riesgo. Así mismo, con vistas a crear fluidez entre el pre y el postgrado, es imprescindible que cada uno de los programas incluya la formación necesaria para la investigación.

Amenazas

La mayor amenaza para nuestra institución es la falta de recursos, lo que ha generado una merma importante en las posibilidades de acceso a financiamiento para investigación y estudios de cuarto nivel del personal docente y de investigación, así como ha ocasionado la desactualización de nuestros centros de información y documentación, y retrasos o incluso desaparición de algunas de nuestras publicaciones periódicas, entre otras. Eso también afecta a la prosecución estudiantil porque tanto el hecho de que las becas sean insuficientes como el deterioro del poder adquisitivo de nuestra población han hecho que los estudiantes tengan que priorizar lo laboral en detrimento de sus estudios.

Por otra parte, existe segregación entre la escuela y los institutos, así como entre las diferentes áreas de conocimiento de la escuela e incluso entre las mismas unidades docentes. Esto, aunado a la inexistencia de alguna forma de registro y seguimiento de las investigaciones, limita en gran medida la comunicación entre diferentes docentes-investigadores y en consecuencia la

posibilidad de crear grupos de investigación, así como tener líneas de investigación realmente fortalecidas.

Algunas posibles estrategias

Si bien lo planteado en esta matriz FODA fue elaborado de forma individual y muy preliminar, hay algunos elementos que podrían constituirse como posibles estrategias y sobre las cuales valdría la pena hacer una breve reflexión.

El perfil profesional

La ruta formativa en el plan de estudios "...conlleva una determinada concepción sobre el para qué y el cómo de la formación académica" (Pisani B. y Tovar G., p. 3), y está vinculada al contexto en el cual se vaya a desarrollar el ejercicio profesional, por lo que trasciende las especificidades de la profesión y se extiende al deber ser como ciudadano, por eso:

Se considera que en la carrera deban existir contenidos que eduquen en determinados valores; estos pudieran ser valores generales como la igualdad y el sentido de justicia, pero existen otros más específicos; por ejemplo asociados más directamente con la profesión del arquitecto: la creatividad (para la actividad de diseño) y la cooperación (para el trabajo en equipos) (Paz Montilla y Pomeda Díaz, 2011, p. 53).

En virtud de que la práctica de la arquitectura tiene diferentes formas de ejercicio profesional, es necesaria una educación que nos prepare para "... ser versátiles y que nos permita, a los arquitectos, adecuarnos ampliamente a las expectativas requeridas por nuestra sociedad (...) [por ello] la gestión conjunta de condicionantes formales, técnicos, normativos, medioambientales, etc. cada vez más complejos, han tendido a hacer del arquitecto una figura generalista, dejando la especialización en manos de otros profesionales" (Puig-Pey, 2017, p. 302);

Comúnmente se dice que "la arquitectura da para todo" y, de hecho, podemos conseguir arquitectos trabajando en proyectos de arquitectura, gestión, interiorismo, paisajismo, urbanismo, mantenimiento, mercado inmobiliario, etc.:

Lo que hace que la arquitectura sea diferente de muchos otros campos profesionales es que cada una de estas identidades ocupacionales son típicamente adoptadas por

individuos con antecedentes educativos casi idénticos. En otras palabras, los estudiantes no se gradúan especializándose en aspectos particulares de la práctica profesional. Muchos gradualmente se vuelven más especializados, mientras que otros conservan un enfoque generalizado, dependiendo del contexto profesional en el que finalmente se encuentran operando (Thompson, 2016, p. 40).

De alguna manera, esto nos lleva a pensar que, si bien se requiere de arquitectos generalistas que asuman que el proyecto es un esfuerzo colectivo en pro de un objetivo común, también hay quienes preferirían hacerse especialistas en ciertos ámbitos y es necesario darles posibilidades formales para su educación. Sin embargo, en cualquiera de las alternativas tiene que existir la clara comprensión de la responsabilidad que tenemos como profesionales y de que la forma natural de trabajo en el proyecto es en equipo.

Por otra parte, dada la realidad compleja y en constante cambio en la que estamos inmersos, la actualización permanente es fundamental, por lo cual hay que mantener canales para la formación continua en sus muchas formas aproximación. Esto nos da un mayor y mejor acercamiento a la profesión porque permite monitorear constantemente lo que la práctica profesional requiere para que la academia siga avanzando en la generación de conocimientos.

En este sentido, Paz y Pomedá (2011) plantean que la estrategia dentro de "... un contexto económico mundial cada vez más basado en la cultura, es preciso desarrollar un modelo que difumine las barreras entre educación y profesión, entre universidad e industria, entre la escala local y la internacional", pues el fin último es lograr que el arquitecto sea "... un profesional capaz de adaptarse a los cambios que vayan ocurriendo en la sociedad, siendo aptos para manejarse dentro de la transdisciplinariedad y las nuevas realidades emergentes" (p. 56). Esto es, ampliar el abanico de posibilidades en cuanto a la formación para que el estudiante pueda optar por una formación generalista o tomar una línea que pueda ser de su interés, pero siempre en el entendido de que el ejercicio profesional de la arquitectura va de la mano con un equipo de trabajo multidisciplinario, del cual él es parte.

Posibles líneas de formación para la especialización

La Unión Internacional de Arquitectos (UIA) define las especializaciones como "estudios en profundidad o cursos opcionales en los últimos años de estudio, así como la posibilidad de tener

acceso a un curso de posgrado, organizado por la escuela de arquitectura o por otras instituciones académicas” (UIA. Revisión 2011, p. 22), para que los arquitectos puedan asumir compromisos más exigentes en áreas específicas o ampliar sus saberes en nuevas áreas profesionales.

Atendiendo a que existen diferentes áreas de actuación, locales o globales, son muchas las opciones que pueden abrirse. Por ejemplo, la UIA, refiere que las especializaciones pueden apuntar a “ámbitos como la conservación de edificios patrimoniales y su entorno, vivienda social, diseño urbano, edificios y ciudades saludables, gestión de proyectos y obras, ordenación del territorio, gestión de recursos, arquitectura del paisaje, etc.” (Revisión 2011, p. 22). Por su parte, Dana Cuff señala que “podrían incluir: los problemas urbanos, los procesos políticos, negociación, habilidades de liderazgo, y desarrollo económico” (1991, p. 260). También pueden ser líneas de desarrollo el uso de herramientas digitales, docencia y pedagogía en arquitectura, aspectos constructivos y de servicios en las edificaciones, nuevas tecnologías y materiales, entre otros.

En respuesta a la realidad local, se pueden manejar áreas como habilitación de barrios, arquitectura participativa, gestión de oficinas de arquitectura, supervisión de obras, gestión arquitectónica y urbana (para quienes puedan desempeñarse en organismos públicos de planificación y control urbano), mercado inmobiliario, mantenimiento de edificaciones, etc.

Tanto en lo global como en lo local hay dos elementos que son fundamentales: la construcción social del proyecto y la arquitectura sostenible, por lo cual, si bien podrían ser líneas para especializaciones, también tienen que ser ejes transversales en todas las que surjan, incluso en la formación de arquitectos generalistas.

No podemos olvidarnos de las especializaciones que ya tiene la FAU desde el Instituto de Desarrollo Experimental de la Construcción (IDEC), el Instituto de Urbanismo (IU) y algunas de las Áreas de Conocimiento de la EACRV. Ellas pueden ser perfectamente articuladas dentro de este sistema basado en 2 ciclos. De hecho, ya hay experiencias anteriores donde estudiantes del último ciclo de carrera han participado en Cursos de Ampliación de Conocimientos ofertados.

Tampoco olvidemos a los arquitectos que quieren ser generalistas y a aquellos que tienen tiempo alejados de los estudios formales. Es necesario tener otras alternativas de actualización distintas a los estudios conducentes a grado académico, tales como cursos, talleres, diplomas de perfeccionamiento profesional, diplomados, etc.

La investigación sobre la enseñanza de la arquitectura

Un pilar fundamental de la actividad universitaria es la investigación, que provee los avances, las sistematizaciones, el análisis y la comprensión de fenómenos científicos y humanísticos. Además, va de la mano de la educación, genera los conocimientos que la otra divulga y se nutre de la docencia para hacer más investigación.

En ese sentido, Teymur (2011, p. 17) maneja una visión muy amplia de la educación que responde a la sociedad, a la humanidad y al conocimiento, por lo que tiene “la responsabilidad de producir no solamente los futuros diseñadores del mundo construido, sino también de producir su conocimiento. Investigar y discutir la educación, por lo tanto, debe hacerse con una motivación más allá de lo pragmático”.

También podemos afirmar que la investigación en arquitectura ha sido muy nutrida en temas como: historia y crítica, edificios, estilos, arquitectos, obras representativas, etc., pero, – como señala Teymur– hay dos importantes áreas que han sido bastante abandonadas y que “al parecer no les importa estudiar: la misma arquitectura como profesión y la educación en arquitectura” (2011, p. 9). También menciona que, a pesar de la inclusión de la arquitectura en la educación universitaria, ésta no ha logrado ser una disciplina. La diferencia entre profesión y disciplina radica en la aproximación al conocimiento: mientras que la primera lo usa, la segunda lo genera; de hecho “las profesiones tienen responsabilidades hacia sus clientes y, a través de ellos, hacia la sociedad. Las disciplinas, por lo contrario, tienen responsabilidades hacia el conocimiento en general y hacia la comunidad dedicada al desarrollo del conocimiento” (2011, p. 13).

Teymur también alerta que, si la formación se enfoca en el modelo del ejercicio profesional, hay poca necesidad de investigarla, por lo que se pierde el “... instinto para estudiarse a sí misma, es decir, investigar sobre la profesión o su educación” (2011, p. 14). Por lo tanto, para avanzar en la formación de los arquitectos y romper las costumbres profesionalizantes tradicionales, es necesario que la investigación nos diga “qué estamos haciendo, y como profesión, la educación en arquitectura necesita conocimiento propio, en lo posible de carácter autocrítico” (2011, p. 10); que sea la misma investigación sobre la práctica profesional y la educación en arquitectura la que nos permita ver dónde estamos para poder perfilar las respuestas y los ajustes que puedan ser necesarios para adecuarnos a los cambios constantes de la realidad.

Reflexiones finales

En un mundo de cambios constantes, con una visión global pero que reconoce lo local (glocal) y donde uno de sus principales retos es el avance en los objetivos del desarrollo sostenible, la arquitectura como profesión puede jugar un papel preponderante. Para responder de manera coherente a esta realidad, hay que conectar esas “desconexiones” mencionadas por Boyer y Mitgang entre la arquitectura y otras profesiones afines, del ejercicio profesional con la sociedad y de la formación del arquitecto con la práctica profesional.

En este sentido, la universidad tiene un rol fundamental y de avanzada, no solo por la formación de nuevos profesionales, sino también para procurar la formación continua de sus egresados y mantener líneas de investigación que contribuyan con respuestas a estos retos. Esto es posible desde el estudio de la arquitectura como profesión y de la formación de los arquitectos; es decir, mantenernos a la vanguardia en cuanto a lo que la sociedad espera de los arquitectos y de la manera en que estos deben ser educados.

El plan de estudios de la Escuela de Arquitectura Carlos Raúl Villanueva y la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central de Venezuela como institución ofrecen grandes potencialidades para generar programas de formación distintos al arquitecto generalista. Esto se observa desde las fortalezas y oportunidades que arrojó este análisis, pero estamos seguros de que se encontrarían muchas más haciendo un análisis participativo más profundo. La estructura académica de la FAU, su recurso humano y la estructura del plan de estudios con su carga crediticia y los 3 ciclos son un cimiento importante para la implantación del sistema de 4 + 1 ½ años.

Por supuesto, hay que atender las debilidades y amenazas, la generación de perfiles profesionales para cada una de las especializaciones e incluso para el arquitecto generalista, así como la institucionalización de esos vínculos entre las distintas instancias de la FAU no solo para reforzar las relaciones, sino también para adelantar un registro de investigaciones que permita reconocernos. Las condiciones presupuestarias y laborales de nuestras universidades nacionales obligan a optimizar los pocos recursos que tenemos, lo que hace más acuciante reforzar esos vínculos y relaciones en la FAU, y, en el mediano plazo, con otras instancias de la UCV y otras instituciones de educación superior.

Abrir las posibilidades de especialización a partir de un sistema de 4 + 1 ½, no quiere decir que se abandone al arquitecto generalista, sino muy por el contrario: revisar su formación de pregrado así como las posibilidades de formación continua.

Referencias bibliográficas

- Colegio de Arquitectos de Cataluña. (septiembre de 2016). Los Arquitectos. Situación, oportunidades y perspectivas (encuesta de la profesión, resumen ejecutivo). Recuperado el 10 de 5 de 2017, de <https://www.arquitectes.cat/es/encuesta-los-arquitectos-situacion-oportunidades-y-perspectivas>
- Cuff, D. (1991). *Architecture: the story of practice*. Boston: The MIT Press.
- FAU-UCV. (octubre de 1998). Audiovisual 45° aniversario de la fundación de la FAU-UCV.
- García Vargas, M. (s.f.). *El Análisis FODA como herramienta estratégica para analizar la pertinencia de programas educativos*. Recuperado el 9 de mayo de 2023, de Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n2/p1.html>
- Hawes B., G. (abril de 2001). *El diseño de las profesiones y el "perfil profesional"*. Recuperado el 4 de junio de 2023, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/7267501/2001perfilprofesional-libre.pdf?1363610099=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_diseno_de_las_profesiones_y_el_perfil.pdf&Expires=1685903078&Signature=ZJzF8FKxzJDoWId0Ia~NB71hLjaATAGYaSSMFtyPK
- Macchiarola, M. (2003). Gestión del Currículo Universitario. III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur: La Universidad Suramericana frente a la crisis, la integración regional y el futuro. Buenos Aires. Recuperado el 10 de mayo de 2023, de <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/116298/MACCHIAROLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Magna Charta Universitatum 2020*. (12 de marzo de 2020). Recuperado el 4 de junio de 2023, de Magna Charta Universitatum Observatory: <https://www.magna-charta.org/magna-charta-universitatum/mcu2020>
- Mayo, J. y Gore, N. (septiembre de 2013). Confronting the terrain of politics in architectural practice: assessing strengths and weaknesses. *Journal of architectural and planning research*. Recuperado el 9 de mayo de 2016, de https://www.researchgate.net/publication/280308052_Confronting_the_Terrain_of_Politics_in_Architectural_Practice_Assessing_the_Strengths_and_Weaknesses
- Ministros europeos de enseñanza. (19 de junio de 1999). Declaración de Bolonia. Bolonia. Recuperado el 30 de diciembre de 2021, de <http://eees.umh.es/contenidos/Documentos/DeclaracionBolonia.pdf>
- Monroy S., D. (2018). Currículum de la Educación Superior. Guatemala. Recuperado el 10 de mayo de 2023, de https://issuu.com/loreleimonroy/docs/libro_electr_nico_de_curr_culumpdf
- Oion Encina, R. y Aranguren Vigo, E. (2021). Replanteamiento epistemológico del análisis situacional DAFO / FODA en Trabajo Social. *Cuadernos de Trabajo Social*, 34(1), 115-125. doi:<http://dx.doi.org/10.5209/cuts.65775>
- Paz Montilla, B. y Pomeda Díaz, M. (2011). Globalización en la formación del profesional de arquitectura. *Multiciencias*, 11(1), 50-57.
- Pisani B., O. y Tovar G., M. (s.f.). *Evaluación de planes de estudio en instituciones de educación superior: un problema central de la investigación educativa*. Recuperado el 10 de mayo de 2023, de http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista_54_S2A2ES.pdf
- Plan de Estudios EACRV. (2018). Escuela de Arquitectura Carlos Raúl Villanueva, FAU-UCV. Actualizado al Sistema de Gestión FAU 2005. Ediciones de la Biblioteca de Arquitectura. Recuperado el 10 de febrero de 2022, de

[http://www.fau.ucv.ve/documentos/eacrv/PLAN_DE_ESTUDIOS_1994_LIBRO_CERTIFICADO_POR_EL_D
ECANO_actualizado_2005%20FAU_UCV.pdf](http://www.fau.ucv.ve/documentos/eacrv/PLAN_DE_ESTUDIOS_1994_LIBRO_CERTIFICADO_POR_EL_D
ECANO_actualizado_2005%20FAU_UCV.pdf)

Puig-Pey, A. (2017). El arquitecto: formación, competencias y práctica profesional. *ACE: Architecture, City and Environment = Arquitectura, Ciudad y Entorno*, 12(34), 301-320.

Rojo Chávez, L., González Garibay, V.; Obregón Lemus, A.; Sierra Gonzalez, R.; Sosa Ramírez, K. (noviembre-diciembre de 2018). "ABC de la evaluación de planes de estudio en la educación superior", *Revista Digital Universitaria*, 19 (6). doi:<http://doi.org/10.22201/codeic.16076079e.2018.v19n6.a4>.

Salama, A. (2018). Part V: Post-professional Architecture and Academia, en H. Sadri (Ed.) *Neo-liberalism and the Architecture of the Post Professional Era* (pp.271-277). New York: Springer.

Teymur, N. (diciembre de 2011). Aprender de la educación en arquitectura. *Dearq*, 8-17.
doi:<https://doi.org/10.18389/dearq9.2011.03>

Thompson, J. (2016). *Becoming an Architect: Narratives of Architectural Education*. Disertación presentada como parte de los requisitos para el grado de Doctor en Filosofía, Universidad de Washington. Recuperado el 13 de marzo de 2023, de
https://www.academia.edu/30499020/Becoming_an_Architect_Narratives_of_Architectural_Education_dissertation_

UIA-Unión Internacional de Arquitectos (27 de julio de 2002). Acuerdo de la UIA sobre las normas internacionales de profesionalidad recomendadas para el ejercicio de la arquitectura. Recuperado el 28 de diciembre de 2015, de <http://www.coac.net/internacional/cat/docs/ACORDUIAesp.pdf>

UIA-Unión Internacional de Arquitectos (Revisión 2011). *UIA and architectural education. Reflections and recommendations*. Recuperado el 2023 de enero de 18, de http://www.mom.arq.ufmg.br/mom/02_babel/textos/uia-education-2011.pdf

Unesco/UIA-Unión Internacional de Arquitectos (2011). *Carta de la formación en arquitectura*. Recuperado el 28 de diciembre de 2015, de Union Internationale de Architectes: <http://www.uia.archi/sites/default/files/charte-es.pdf>

Villalobos G., E. M. (2018). *La oficina de arquitectura y sus proyectos. Un abordaje desde la perspectiva de los arquitectos*. Tesis para optar al título de Doctor en Arquitectura, UCV. Caracas. Obtenido de <http://saber.ucv.ve/handle/10872/19772> o <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.30269.23524>