

La forma sigue a la gestión: Nuevos referentes en la práctica arquitectónica actual

*Form follows management:
New guidelines in today's practice of architecture*

Humberto Eliash Díaz

<Resumen>

El autor replantea el famoso adagio de Louis Sullivan, la forma ahora tiene nuevas generatrices, producto del pragmatismo resultante de los cambios del siglo pasado. Humberto Eliash sistematiza 4 variables de la gestión que afectan la forma del proyecto: la naturaleza del cliente, el formato del encargo, el marco económico y los mecanismos de financiamiento.

<Abstract>

The author reformulates Louis Sullivan famous adage: as a result of the pragmatism that followed the turn of the century, the form has now got new generators. Humberto Eliash systematizes four variables of management that influence the shape of an architectural project: the nature of the client, the type of assignment, the economic context, and the means of financing the project.

<Palabras clave>

GESTIÓN, ARQUITECTURA Y ENCARGO, METODOLOGÍAS DE DISEÑO, GLOBALIZACIÓN, NEOLIBERALISMO

<Key words>

MANAGEMENT, ARCHITECTURE AND ASSIGNMENTS, END OF POSTMODERNISM, DESIGN METHODOLOGIES, INSTITUTIONAL ARCHITECTURE

Después de un largo período del siglo xx dominado por el funcionalismo (“la forma sigue a la función”), presenciamos un fin de siglo signado con un posmodernismo irreverente y cuestionador que reivindicó la forma y los referentes históricos, proclamando que la función debe subordinarse a formas tipológicamente preestablecidas (“la función sigue a la forma”).

El pragmatismo resultante de los cambios acaecidos durante el siglo xx, que constituyen la pesada carga con que se inicia este nuevo milenio (neoliberalismo y globalización incluidos), nos enfrenta a un nuevo paradigma donde la gestión de los proyectos y la administración de instrumentos y recursos, ha cobrado tal relevancia que ha terminado

por ser el factor determinante en los proyectos tanto arquitectónicos como urbanos.

La famosa frase “*Form follows function*” (la forma sigue a la función) del arquitecto Louis Sullivan¹, inaugura a fines del siglo xix una época de preeminencia de la función por sobre las otras componentes de la trilogía vitruviana de “firmitas, utilitas y venustas”. Como lo señala Edward de Zurko: “el funcionalismo se considera en general un fenómeno esencialmente moderno” –y agrega que– “para los funcionalistas el principio de que la forma sigue a la función se convierte en requisito fundamental de la belleza”².

El movimiento moderno vendrá a privilegiar el valor de uso o la funcionalidad por sobre

¹ Al norteamericano Louis Sullivan se le atribuye el término “funcionalista”, aunque él mismo practicaba una arquitectura con ornamentos, la que defendía si contribuían a articular la estructura o denotar alguna función del edificio.

² DE ZURKO, Edward. *La teoría del funcionalismo en la arquitectura*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión, 1970.



¿Reconoce usted estas ciudades? El modelo capitalista basado en la iniciativa individual materializado por las torres corporativas tiende a homologar el *skyscraper* urbano. En las fotos: Los Angeles y Singapur (*Un paso por la arquitectura*. ASENSIO, F. Barcelona: ARCO, 1998).

los otros factores en busca de principios rectores del diseño arquitectónico. Según Rayner Banham el término funcionalismo ya era aceptado en 1925 en el ámbito de los arquitectos más influyentes de la escena europea³. Es Le Corbusier quien le sugiere a Alberto Sartoris en 1932, cambiar el título de su libro *Gli elementi della Architettura razionale* –como era su intención– por *funzionale*, con lo que consolida el concepto de funcionalidad como un referente para la arquitectura de las siguientes décadas. De ahí en adelante la forma es vista como una resultante de los aspectos relativos al manejo del programa y los valores de uso. Quizás uno de los ejemplos más emblemáticos de dicho planteamiento es el edificio *Lever House* en Nueva York de Skidmore, Owens and Merrill.

En el campo urbanístico el funcionalismo se expresa claramente en la interpretación que el grupo CIAM hace de la ciudad: habitación, circulación, trabajo y recreación. Este reduccionismo si bien ayudó al rápido traspaso de las ideas de la modernidad a la planificación urbana, tempranamente mostró su incapacidad para explicar toda la complejidad del fenómeno urbano.

Robert Venturi, uno de los primeros arquitectos en cuestionar el dogmatismo moderno a través de su libro *Complejidad y contradicción en la arquitectura y Aprendiendo de Las Vegas* sintetiza su crítica al funcionalismo con la irónica frase “*Form follows fiasco*”.

Sin embargo, el posmodernismo actuó reactivamente, pretendiendo manipular la función, privilegiando la forma y en muchos casos, una forma de claro patrón historicista. Encajonar la función dentro de formas preestablecidas tipológica y semánticamente

llevó a excesos como el de Bofill en Marne La Vallé o el edificio en Portland de Michael Graves.

El cambio al siglo XXI ha significado el reemplazo de grandes paradigmas que tuvieron el valor de dogmas en el siglo XX por otros entre los que se cuenta el nuevo orden económico mundial sostenido por el neoliberalismo y la globalización producto de la integración que provoca la sociedad de la información.

En este contexto la gestión de los proyectos ha cobrado tal importancia que podemos afirmar que en el mundo actual “la forma sigue a la gestión”. Es decir ni la forma, ni el funcionamiento ni la ejecución de un proyecto urbano tienen sentido o tienen la fuerza suficiente si no se tiene resuelto cómo se lleva adelante la operación completa del diseño de un producto. Este proceso va desde la política estratégica que gesta el proyecto hasta la evaluación de sus resultados pasando por la ejecución y entrega al usuario final.

Existen cuatro elementos de la gestión que tienen directa relación con la forma final de un proyecto: la naturaleza del cliente, el formato del encargo, el marco económico y los mecanismos de financiamiento. El modo cómo se desarrolla cada uno de ellos condiciona en buena medida el resultado formal.

La naturaleza del cliente

En los proyectos urbanos el cliente puede ser el Estado, el municipio, la comunidad organizada o un cliente privado. Lejos de ser indiferente que sea uno u otro, el cliente de una obra urbana es un factor preponderante en sus resultados.

En América Latina tenemos muchos ejemplos, ya que desde el mismísimo instante del “descubrimiento” de América, hemos sido un inmenso laboratorio de experiencias urbanas ligadas a determinados modelos de gestión política o económica.

Tomemos como ejemplo un icono de la modernidad urbana: el Plan piloto de Brasilia. Esta ciudad es el resultado formal de una gestión política y económica propia de la circunstancia particular del Brasil de los años 50: un Estado fuerte, un país pujante de gran reconocimiento internacional. La ciudad es concebida por un gobierno democrático pero luego es asumida por el gobierno militar quien la hace suya como perfecto modelo de un gobierno que toma distancia –física y simbólica– del pueblo. Realizada hoy día esa operación urbana sería completamente diferente ya que la gestión no sólo sería responsabilidad del Estado sino con toda seguridad el sector privado a escala nacional e internacional. Su forma final sería muy distante de la imagen unitaria y escultórica de la Brasilia creada por Óscar Niemeyer y Lucio Costa. Muy probablemente sería un *collage* heterogéneo y complejo más semejante al barrio *La Defense* en París o a *Canary Wharf* en Londres: paisajes urbanos propios de una gestión donde se expresa la diversidad de actores y circunstancias.

Ahora si tomamos un ejemplo contemporáneo y analizamos el caso de Puerto Madero en Buenos Aires tenemos que su forma no responde al patrón clásico de un proyecto urbano de los años 50 ó 60. ¿Por qué? Obviamente no tiene nada que ver con Brasilia que está a casi 2.500 km, pero lo notable es que tampoco tiene que ver con el proyecto “Catalinas norte” que está a un

³ Ver: BANHAM, Rayner. *Teoría y diseño arquitectónico en la era de la máquina*. Primera edición en Londres, 1960.

La originalidad del proyecto Ocho al Cubo no radica tanto en la arquitectura como en el modelo de gestión y estrategia de marketing.



costado, en la misma ciudad, a la misma distancia del centro histórico y del Río de la Plata. ¿Cambiaron los estilos arquitectónicos, cambió el patrón del gusto de los argentinos? No necesariamente, lo que realmente cambió fue el modelo de gestión que lo hizo posible más allá de la relación entre forma, función y construcción.

La forma en que se relaciona el poder del Estado y de la ciudad, con los inversionistas privados y la comunidad organizada, es lo que realmente hace la diferencia –que se traduce luego– en una forma urbana diferente.

El formato del encargo

Uno de los aspectos más determinantes de la forma urbana y arquitectónica, es el modo cómo se gesta un proyecto. Tanto el modo como se gesta la idea de hacerlo y el modo como se desarrolla la propuesta. Si se trata de un proyecto realizado por funcionarios del Estado, por consultores externos (a través de encargo directo) o asignado por concurso, su forma será significativamente diferente.

Los proyectos realizados por encargo directo a un autor suelen tener más audacia que aquellos que son el resultado de un concurso. Los concursos públicos son buenos para una distribución más equitativa del trabajo, pero no necesariamente promueven las mejores obras⁴, por ejemplo, el colombiano Rogelio Salmona ha dicho que prefiere no participar en concursos, mientras el canadiense Bruce Mau en su célebre *Manifiesto incompleto para el crecimiento*, dice tajantemente: No participe en concursos, no le hacen bien a usted⁵.

Otro factor determinante en los proyectos urbanos, que tiene que ver con el formato del encargo son los plazos de ejecución. Al existir autoridades que –en el sistema democrático– se renuevan periódicamente, se produce una estrecha relación entre plazo y la magnitud de un proyecto. Las autoridades difícilmente van a promover un proyecto urbano cuya realización exceda su período de ejercicio, y no puedan ofrecerle a sus electores resultados concretos. Por eso los períodos muy cortos de alcaldías o intendencias son muy malos para la ciudad, porque sólo viabilizan proyectos inmediatistas que generalmente abordan lo urgente y descuidan lo importante.

Los proyectos urbanos que abordan temas de alta complejidad o que quiebran tendencias negativas, requieren de plazos de gestión más largos y una mínima estabilidad institucional que los sustente. Las gestiones exitosas de Jaime Lerner en Curitiba (Brasil), de Fernando Castillo Velasco en La Reina (Santiago de Chile) y de Antanas Mockus y Enrique Peñalosa en Bogotá (Colombia), tienen que ver con un trabajo persistente y continuo de más de un lustro en cada caso⁶.

Un ejemplo de arquitectura contemporánea ligada estrechamente a su modelo de gestión es la Experiencia “Ocho al Cubo” que realiza el empresario chileno Eduardo Godoy en un club de golf en el balneario de Marbella⁷, se trata de un grupo de ocho casas de alto estándar encargadas a ocho prestigiosos arquitectos. Posteriormente se han incorporado arquitectos extranjeros como Toyo Ito y Carme Pinós. La originalidad de este proyecto no está tanto en su arquitectura, ya que se trata de un tipo de casa

que está actualmente ampliamente difundido, sino su modelo de gestión y su estrategia de marketing. Son casas de diseño muy contemporáneo que se venden terminadas, amobladas y alhajadas con objetos de diseño de la tienda *Interdesign* de Godoy. El éxito de la operación está asociado a la venta de un producto completo que da la sumatoria de “marcas” de arquitecto, diseñadores de muebles y objetos.

El marco económico

El marco económico es fundamental en la determinación del tipo de intervención urbana, tanto en términos macro como en términos microeconómicos. Si el sistema económico le permite al usuario que participe directamente en las decisiones, o si es intermediado por organismos o si participa como comprador en el mercado inmobiliario, será determinante en la forma urbana.

Comparemos La Habana con San Juan de Puerto Rico, y entenderemos mejor esta situación. Éstas son dos ciudades del Caribe con raíces ancestrales y trazas históricas semejantes cuya evolución posterior las ha hecho radicalmente distintas. En La Habana se trata de la preeminencia de un modelo de desarrollo socialista de economía centralizada donde las decisiones sobre lo que se construye o no y sobre lo que se demuele o no, son tomadas por un organismo del Estado. En San Juan se trata del modelo de desarrollo capitalista con fuerte participación del usuario a través de un mercado transparente y altamente competitivo. Los resultados son evidentemente diferentes.

⁴ Al respecto, recordemos la mala experiencia de Le Corbusier con los concursos, pero como en todo hay excepciones, los proyectos del Museo Guggenheim y la ópera de Sydney han sido el resultado de concursos.

⁵ Bruce Mau es un famoso diseñador gráfico canadiense que tiene un “Incompleto manifiesto...” cuyos 43 puntos se puede consultar en: www.brucemau.com

⁶ El arquitecto Jaime Lerner estuvo veinte años a cargo del municipio de Curitiba, período en el que pudo consolidar equipos para realizar las reformas que propuso para la ciudad. Por otra parte, en Chile con interrupciones de algunos años el arquitecto Fernando Castillo Velasco estuvo al frente del municipio de La Reina en Santiago por casi 40 años.

⁷ Ver: www.ochoalcubo.cl



Portal Bicentenario; proyecto urbano emblemático del Gobierno de Lagos: Un modelo de diseño urbano basado en la gestión público-privado.

Socialismo y libre mercado son dos polos opuestos, pero existen innumerables mecanismos diferentes tales como los grupos cooperativos, las concesiones del Estado a privados, etc., que a su vez condicionan diversas formas de proyectos.

El alcalde de Barcelona de visita en Chile el año 2004 explicó que para él la diferencia entre el modelo de ciudad compacta europea y la ciudad norteamericana extendida, radica estrictamente en el manejo económico de los espacios públicos. A él le resulta un derroche inconcebible la ciudad en baja densidad y por eso él es firme partidario de la ciudad densa.

En la práctica arquitectónica el caso es similar: para la forma de un proyecto, tan determinante es el costo de una obra, como quién financia y de qué manera lo hace.

El marco económico es fundamental para el ejercicio de la práctica actual. Nuevamente me refiero a Bruce Mau, quien señala que Frank Gehry pudo llevar a cabo –tan exitosamente– el proyecto del Museo Guggenheim de Bilbao gracias a que supo mantenerse dentro del presupuesto asignado. El mito entre “volados” y “aterrizados” es lo que Leonard Cohen llama “un encantador artefacto del pasado”⁸.

Los mecanismos de financiamiento

Los chinos, cuando se juntan para salir a comer, antes de decidir a qué restaurante irán y qué van a comer, se ponen de acuerdo en quién pagará la cuenta. Luego deciden el resto en consecuencia con aquella decisión.

En el mundo actual estos mecanismos tienen –nos guste o no– una gran incidencia en la forma (y en el éxito o fracaso) de cualquier proyecto. Esto es plenamente aplicable a la

planificación urbana, donde en la concepción actual, los mecanismos de financiamiento son absolutamente inseparables de la gestión del proyecto o plan.

Tomemos como ejemplo la ciudad de Córdoba en Argentina. Ahí se dio en los últimos 20 años un fenómeno inmobiliario interesante. La empresa del arquitecto Togo Díaz hizo una serie de edificios de departamentos forrados en ladrillo que, al cabo de unos años, le dio una fisonomía particular a toda la ciudad. Aparte de la buena calidad de su arquitectura y sistema constructivo, la clave del éxito de la operación estuvo en la forma de financiar y comercializar los edificios. Se minimizaba el costo financiero debido a los altos intereses y a la inexistencia de créditos hipotecarios de largo plazo, pagando a los proveedores y profesionales con m² construidos. En Córdoba existe una burguesía adinerada que financiaba estos edificios con recursos propios sin recurrir al Estado ni a la banca. El sistema funcionó bien, hasta que el derrumbe de la economía argentina arrastró también a esta empresa, la cual quebró y dejó de hacer estos edificios que habían comenzado a ser imitados por otros desarrolladores inmobiliarios dando una imagen unitaria a la ciudad.

Otro ejemplo notable ha sido el caso chileno de construcción de infraestructura de transporte a través del Programa de Concesiones del Ministerio de Obras Públicas, que permitió la realización de autopistas, aeropuertos, puertos, etc., con financiamiento privado.

Esas obras, de haber sido realizadas por el Estado (cuestión prácticamente imposible por las altas inversiones realizadas en pocos años), habrían sido completamente diferentes a las realizadas por las empresas concesionarias.

Hoy día existen diversos instrumentos de financiamiento para proyectos urbanos, que combinan el interés público con el privado, que dan resultados bien diferentes a los que resultan del solo financiamiento estatal.

Es indudable que hay muchos casos en que la gestión pasa a ser tan preponderante, que se transforma en una patología. Los riesgos de que la gestión se transforme en “gestionitis”, son tan probables y tan indeseables, como el formalismo o el funcionalismo exagerado. Es necesario que los arquitectos entiendan que la gestión puede convertirse en un problema arquitectónico. El reconocer un factor importante en el desarrollo de la planificación urbana, no significa que se deba desplazar a los otros factores que deben mantener su importancia relativa. Una ciudad para crecer armónicamente debe lograr un equilibrio sustentable de todos los factores que inciden en su desarrollo.



Comunidades de Fernando Castillo Velasco, un ejemplo de una tipología de vivienda colectiva surgida de un modelo de gestión basado en la participación del habitante. Condominio Manatíal - Concón 1998.

⁸ Ver: DÍAZ, Togo. *El arquitecto y su ciudad*. Bogotá, Colombia: Ediciones Somosur, 1993.