

IDEAS PARA EL DECANATO 2009 – 2013 /// GUSTAVO SCHEPS



ESTO NO ES UN PROGRAMA

En *La perfidia de las imágenes* (1928-1929), René Magritte retrata con detalle una pipa y debajo escribe *Ceci n'est pas une pipe*, cuestionando la realidad pictórica. Trazando un paralelismo, este *Programa no es un Programa*. Pretende, a un tiempo, refutar el espejismo de las palabras y rescatar su capacidad evocativa. Un programa es un contrato, se ha dicho. Un programa es, también, una visión que busca adelantar el futuro. Sin embargo, generada desde un *hoy* es incapaz de advertir -y por tanto incorporar- lo que habrá de surgir, lo aún ausente -por faltar o por no haber sido reconocido-. Explicitar mis concepciones acerca de lo arquitectónico, eludiendo los errores que imponen innecesarias constricciones, es lo que busco con este *programa que no es programa*. El futuro no se puede anticipar desde el hoy -ya no sería futuro-; es posible, en cambio, alentar tendencias, direcciones para estimular su -confluyente, esperanzada, paciente, creativa, optimista- *construcción*.

Mi idea de construcción es de dinámico e interactivo intercambio de ideas y acciones. Reconociendo y amplificando a cada instante la cualidad de las situaciones que enfrentamos, evitando el cerco de las limitantes innecesarias. Juzgo imprescindible proponer ejes hacia donde marchar; a la vez claros en su intención y amables e inclusivos en su formulación. Este texto que los bosqueja, sin desmedro de la firmeza de las convicciones que le prohíjan, eludirá a conciencia posturas axiomáticas; sólo pueden generar rigideces y dicotomías inmovilizantes. Pretendo evitar quedar rehenes -todos nosotros- de cualquier sistema rígido antes de empezar. Quisiera en cambio propiciar estados inspiradores; atentos y convocantes -a la vez que sólidos y rigurosos en lo conceptual-, desde donde provocar la intensa y provechosa interacción con los diversos medios culturales y académicos que nos constituyen y a los que nos integramos. Una base que dispare procesos retroalimentantes. Y entusiasmo. Una plataforma desde donde reconocer y potenciar lo que sabemos, y aspirar a lo que aún no adivinamos, a lo que está por hacer.

Este Programa que no es un Programa, nace de alguien habituado a pensar arquitectónicamente, y que ha intentado a lo largo de ya -bastante- tiempo construir un entendimiento del asunto; pensado acerca del pensamiento arquitectónico y sus muchas dimensiones, y sus complejos vínculos con la realidad y la cultura. Nace buscando deliberadamente, una vez más, ese lugar incierto y creativo, que fundando en la historia y los saberes propios conduce, finalmente, a transformaciones concretas y poderosas de la realidad. Este Programa que no es un Programa es un proyecto –es una acción de naturaleza arquitectónica- en el cual, y en tanto tal, se acepta con agrado y se manejan con confianza la incertidumbre y las certezas; procurando administrar sus interacciones y evitando, hasta donde sea posible, la tautología y el prejuicio. Como, creo, debiera operar siempre la inteligencia libre -y el pensamiento arquitectónico como una de sus manifestaciones particulares-.

En tanto proyecto esta propuesta reclama el trabajo integrado, busca las complementariedades; la integración creativa de lo heterogéneo. Para descubrir entre lo infraordinario¹ y lo aún impensado –en el fondo dos caras de la misma esencia- nuevos futuros. Como cualquier proyecto que se inicia, elude las rigideces; no quiere este breve discurso ser un inmovible carcelero, un celoso vigilante del porvenir; sino, más bien, un detonante, una herramienta para construirlo, un estímulo y una invitación a pensar, para construir e incrementar –a partir de lo mucho avanzado- nuestro inmenso potencial; y ejercer con responsabilidad y placer todo lo que esté al alcance para insertarnos verosímilmente como agentes dinamizadores, comprometidos y transformadores de las múltiples y contradictorias condiciones de la contemporaneidad. Sin reclamar absoluta originalidad, las siguientes líneas procuran, sobre todo, traducir un espíritu, e indicar puntos de partida.

¹ lo infraordinario, el ruido de fondo, lo habitual, ¿cómo dar cuenta de ello, cómo interrogarlo, cómo describirlo? No podía faltar en este texto una alusión a Georges Perec

¿DE QUE HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE ARQUITECTURA?

La cuestión disciplinar². Global y múltiple, asincrónico y simultáneo; en desnivel; polimórfico; entre cambios vertiginosos, crisis y fragmentarias traducciones mediáticas, nuestro presente, sin hegemonías doctrinarias ni certezas, impone una actitud atenta, crítica y reflexiva, orientada a situar la Arquitectura en el contexto sociocultural; al formular la naturaleza de su compromiso, al ordenar y jerarquizar su universo temático y procedimental. La naturaleza misma de ese universo está en cuestión: ¿Cuál es su dominio de validez? (¿tiene un dominio de validez?) ¿Qué conocimientos se requieren? ¿Cómo formar arquitectos? ¿Que investigar? ¿Cómo investiga el arquitecto? ¿Cuáles son las interacciones que la Facultad debe mantener con el medio académico y no académico? ¿Cuáles son los temas centrales de la Disciplina? ¿Qué estrategias son eficientemente adaptativas frente a las condiciones del presente?

Estas preguntas dejan de ser un mero ejercicio retórico cuando comprobamos –con alarma- que no solo es poco frecuente que se intente darles respuesta, sino que la cuestión es omitida –acaso por suponérsele evidente- en casi todas las reflexiones generales³ acerca del tema que parece esencial para profundizar nuestro perfil académico.

² Adaptado de la tesis presentada para la aspiración al cargo de Profesor Titular de Proyecto y de la presentación realizada en el Foro Montevideo I

³ Obsérvense a modo de ejemplo los circunloquios que recorre nuestro Plan de Estudios cuando (recogiendo postulados básicos del Plan 52) se refiere –siempre indirectamente- a la Arquitectura como “arte vital; no ... desahogo, ni pasatiempo, ni capricho”. La reconoce “condicionada al temperamento, como toda otra actividad humana”, e insiste en que “el estímulo que pone en marcha la creación es exterior”. Remarca que “debe responder con alta precisión a las necesidades de la comunidad, ambientar e interpretar las relaciones sociales, contribuir a resolver problemas que solo en su ámbito pueden ser resueltos”. Y exige que “desde su honda raíz social la enseñanza se oriente a proporcionar al profesional un serio dominio de su técnica”. Todo esto está muy bien. Pero al mismo tiempo es aplicable a cualquier disciplina. ¿Dónde está lo específico de la Arquitectura? Parecería que Todos sabemos de que hablamos cuando decimos Arquitectura. No habría que ser tan optimistas. La respuesta requiere un indagar esforzado. Y no es única.

No plantear estos temas arriesga a desdibujar (aún más) el perfil disciplinar. Hacia fuera de la Facultad perderemos identidad, asimilados a otros campos del pensamiento, sin un reconocimiento de nuestra real potencialidad y verdadera aptitud socio-cultural. A lo interno contribuye a desorientar, a desdibujar -por la vía de los hechos- lo que debería ser nítido, lo que debiera ser el fundamento principal de las prácticas docentes e investigadoras, de la extensión; de las decisiones políticas y administrativas, de las estrategias y los planes a nivel individual y colectivo.

No es sencillo ensayar definiciones de suficiente potencia como para generar orientaciones y con suficiente apertura para generar acuerdos. Lejos del dogma, apresuro la idea de que la cualidad de lo arquitectónico no surge de *qué* hace el arquitecto, sino de *cómo* lo hace. Las acciones de naturaleza arquitectónica se generan, por lo tanto, en una diversidad de campos mucho mayor de los que el imaginario colectivo admite.

Lo anterior no deja de ser una conjetura, y ni siquiera aspira alcanzar aprobación unánime. Pero resulta una hipótesis flexible y de intensas consecuencias. Asumir que hay un *pensamiento arquitectónico*. Que la *arquitecturidad* se pone de manifiesto en dispares áreas de actuación - proyecto, construcción, investigación, por citar evidentes; que abarca la praxis y la reflexión cruzando todas las escalas- implica una doble exigencia: construir estructuras rigurosas a partir de esa especificidad – sabiéndolas siempre provisionales objetos de debate-; y operar imaginativa y consecuentemente con ellas en los múltiples contextos que integramos.

Asumir esta hipótesis tiene efectos intensos sobre el amplio arco que describe la vida de la Facultad, e incorpora la clásica formalización de enseñanza, extensión, e investigación. Afirma, además, su perfil identitario. El desafío de incorporar lo ya avanzado y relanzarlo desde esta plataforma conceptual hacia múltiples dimensiones, requiere una atenta mirada, crítica y de creativo reconocimiento.

ACERCA DE LAS RELACIONES ENTRE ENFOQUES DE LA ARQUITECTURA, SU ENSEÑANZA Y SU INSERCIÓN CULTURAL

La consecuencia de soslayar el abordaje de cuestiones tan centrales es que las respuestas *inexorablemente* se dan, de un modo u otro; y habrán de provenir -implícitas y desagregadas- desde los diversos rincones de actividad, propulsadas por una multiplicidad de afanes e interpretaciones.

No es criticable la diversidad en las respuestas (¿cómo podría serlo!?) sino la ausencia de iniciativas que las potencien sinérgicamente, que les den orden y concierto. Siempre estimulando la diversidad, el gobierno de la Facultad debe alentar y coordinar la reflexión y la acción aportando definiciones fuertes e iniciativas académicas y políticas. Si se pretende desarrollar la cultura arquitectónica y profundizar la inserción de la arquitectura en la cultura general, el funcionamiento académico de la Facultad como un todo no puede ser meramente un epifenómeno; apenas el emergente de la actividad dispersa de organismos actuando en mutua ignorancia, por más fuerza, dedicación y entusiasmo que en ellos habite.

Consideremos algunas visiones teóricas existentes respecto a la arquitectura y su enseñanza. ¿Es el conocimiento de la Arquitectura y por tanto su enseñanza el resultado de un agregado federativo de saberes? ¿Basta con saber ciertas cosas para ser arquitecto? Es el resultado de la selección que reclama –implícitamente- aquel “*todos sabemos de que estamos hablando*” ¿Es una envolvente? ¿Un resultado del “que no falte nada”? ¿Es la consecuencia de aglutinar con cierto método un determinado tipo de conocimientos?⁴

⁴ Posiblemente casi nadie sostenga abiertamente esta idea; pero en buena medida es lo que se constata. Una situación de conocimiento desagregado que ha tratado de *emparchar* hasta donde se ha creído posible el Seminario Interáreas.

¿O por el contrario hay una raíz que define una eventual especificidad que confiere cualidad arquitectónica a prácticas y nociones?⁵

El modelo actual de funcionamiento, sin proponérselo conscientemente, privilegia implícitamente la primera versión, aunque declare –Plan de Estudios mediante- su intención de practicar la segunda⁶. Que personalmente suscribo, en tanto define intencionalidades más rotundas, sintéticas y, al final, eficientes. Si se procede sin la construcción de hipótesis unificadoras e iniciativas consecuentes con ellas, y se afirma la visión de aquella *praxis* federativa –sea en la docencia o en la investigación o en cualquier dimensión que se enfoque- estaremos poniendo la carreta delante de los bueyes. Para quedar expuestos, por falta de estructura y de complejidad, a un estado desagregado que acabará siendo esencialmente conservador; un aspirante a perpetuarse, ensimismado. Con riesgo de

⁵ La dicotomía no es inexorable; ambas visiones no son excluyentes, aunque hay una cuestión significativa en los énfasis que una y otra imprime. Con cierto pragmatismo parecería conveniente elegir con flexibilidad el camino que resulte en cada caso más operativo. Pero sin dudar defino la orientación general en beneficio de postular la especificidad disciplinar como una manera específica e intransferible de actuar.

Es importante reconocer –ya se dirá en el texto pero lo anticipa en esta nota intercalada a modo de *avance*- que la implicancia de este tema abarca no sólo la enseñanza, sino *todas* las dimensiones de la vida académica; incluídazas la investigación y la extensión.

⁶ Por ejemplo, en lo que tiene que ver con la enseñanza, el Plan 52 hace hincapié en que El hecho arquitectónico es por naturaleza único. A la vez admite la conveniencia y necesidad de su disociación para desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje. En el formato histórico del que deriva el Plan, el Taller era el gran espacio de síntesis: cierta constelación de saberes -partes- devienen Arquitectura -todo- al momento de articularlos proyectualmente. Taller de síntesis: banco de prueba, instituto ensamblador. Es el esquema interpretativo que dibuja la alternancia de análisis y síntesis hecho carne.

Tímidamente -a mi juicio, y esto deberá profundizarse- el Plan 02 pretendió avanzar sobre este rígido planteo. Por un lado, el papel integrador de los conocimientos no es atribuido en exclusividad a ninguna instancia en particular ni a una asignatura o cátedra en especial. La síntesis –eso que no se enseña- habrá de realizarse en todos lados, sin desdibujar la especificidad de cada ámbito. Sin embargo se comprueba que el resultado no conforma; a pesar de los “parches” la enseñanza de teóricas y los talleres siguen su marcha con bajísima relación –supeditada en su mayor parte a iniciativas individuales-. En otro plano, la enseñanza, la investigación, la extensión se desarrollan con interacción casi nula.

superabundancia, repeticiones y cacofonía -en la enseñanza, por ejemplo- si las asignaturas y los contenidos reinan *Per se* y no por su aporte a la construcción de un todo consistente. El agregado de componentes – corriendo de atrás para acompañar la novedad- empuja al frenético *upgrade*, al engorde innecesario de la currícula, a la pérdida de referencias, a la desagregación; cuyo inicio a mi juicio, vivimos en este momento de la Facultad. ¿Cómo proceder articulando diversos niveles de definición de pensamiento y práctica, para promover la libertad de ideas, y articularlas en un todo consistente –aunque deseablemente variado y polémico-? Deben expresamente formularse líneas de acción y formalizaciones de gestión que impulsen a la complementación más que a la disociación.

Posicionarse en estos territorios habilita a definiciones penetrantes, que incluyen admitir que no hay un estado del arte único, que no existe un corpus definitivo de saberes que defina la arquitectura, ni manera única de adquirirlos; y que no hay, por tanto, manera ni necesidad de aspirar a la completitud en el conocimiento –basta mirar para los costados para comprobarlo-.

Sería el saber de un arquitecto *un saber latente*, un conocimiento que se hace significativo al ponerlo en prueba. Posiblemente es verdad que –de algún modo- todos los arquitectos sabemos de que hablamos cuando hablamos de Arquitectura. Pero es peligroso confiarse demasiado. Parece importante intentar reconocer la naturaleza de este saber para operar con mayor rigor. De omitirse este abordaje, las respuestas se dan *por defecto*; surgen implícitas en las acciones aisladas y de su sumatoria; y no necesariamente favorecen desarrollos consistentes.

Lo planteado apunta a dar pautas para enfocar y discutir con seriedad y sin preconceptos disyuntivas tan diversas como, por ejemplo, la de generalista/especialista; el formato de talleres ¿parciales? ¿completos?; o de las cátedras ¿únicas o múltiples?; o si es conveniente que la enseñanza tenga salida única o diversificada; para definiciones del grado y el

posgrado; acerca de la investigación en Arquitectura. Para definiciones en torno a la Extensión. Para preguntarse como participar con inteligencia en la descentralización universitaria. Orienta y agilita la construcción de respuestas que cargadas de la más pura ética universitaria y alejadas de fundamentalismos dogmáticos, funden las posibles construcciones /respuesta en un terreno de consistente reflexión disciplinar. Para cumplir nuestros roles y presentarnos cada vez con mayor solidez.

Líneas arriba deslizaba la pregunta acerca de la eventual existencia de un dominio de validez disciplinar. ¿Hay campos en los que somos *útiles*? ¿*necesarios*? ¿*imprescindibles*? La respuesta no es única, y en cualquier caso es una construcción cultural, que no está sólo en nuestras manos, sino en nuestra interacción con la realidad. ¿Sí o No hay es reconocible un dominio de especificidad? Está en nosotros tomar la iniciativa y pronunciarnos, para impulsar conductas. Pero *hay que pronunciarse*, en el discurso y en los hechos; y no dejar que las cosas simplemente ocurran. Porque es inexorable que implícitas o explícitas se den respuestas.

¿SI o NO? Creo que estamos bastante por debajo de lo que podemos y debemos ser. Y no hablo de cupos de poder o tajadas de participación política o económica –únicamente- sino en cuanto a nuestra incidencia en el medio socio cultural -local y global-; en el más amplio espectro: desde nuestra proyección real en la cultura y la economía, a las lógicas –y el disfrute- con el que estudiantes y docentes se insertan en la Facultad. Pasando por el significado *real* de nuestra acción concreta en el medio.

Afirmar la especificidad de la disciplina implica una construcción posible, una afirmación cultural positiva, de incidencia multinivel; en lo social, en lo económico, en lo cultural, en lo académico. Declarar el NO (por omisión, que casi nadie de acá adentro se lo cree) supone reconocer la alteridad de la arquitectura: sería lo que pasa por las manos de quienes saben un poco de esto o de aquello; y nada más. Aunque seguramente innecesaria, hago la aclaración: no se habla acá de la naturaleza de lo arquitectónica

como una cuestión esotérica, ni como entidad platónica, independiente del mundo de los hombres, sino –todo lo contrario- una verdadera construcción cultural, cargada de ideología y potencia transformadora. Cuyas fronteras no son estáticas, su responsabilidad es enorme y su territorio está abierto a los más imprevisibles recorridos.

Entiendo decisivo que un decanato tome posición clara y la explicité. Es evidente que no se trata ni siquiera de pretender imponer visiones personales. Pero creo que, con vistas a impulsar construcciones estructuradas y coherentes de lo académico-institucional, debe afanarse por generar entendimientos y traducir visiones hondamente convencidas de modelos globales, y ponerlas sistemáticamente en debate. Siempre será –se sabe- uno de los posibles abordajes.

Creo insoslayable un abordaje concreto y esforzadamente coherente con el que trabajar a la vista. Es sano presentar con claridad las hipótesis y no liberarlas a la mera interpretación. En este caso, las ideas vienen cargadas de la humildad de saberlas una versión posible; pero se expresan con la convicción que surge una larga reflexión ejercida en paralelo desde la docencia y la praxis profesional. Estas no son arbitrarias opiniones, sino la meditada yuxtaposición de aquella reflexión (personal a veces, grupal otras) con la realidad históricamente construida que define nuestro presente.

Permearán aquellas ideas hasta donde corresponda, tiéndolos los diversos procesos con delicadeza, impulsándolos sin prejuicios, ni preconceptos ni esquematismo; con sensibilidad a lo inesperado, a lo diferente –alentando lo que cuestiona constructivamente-; sin coartar la autonomía, la independencia ni la creatividad. Pero, repito, debe asumirse la responsabilidad de generar visiones de conjunto, de expresar, solicitar y recibir opinión acerca de ellas. Encuentro imposible dissociar una gestión política o una propuesta programática para la Facultad sin privilegiar este plano de reflexión.

Aún sabiendo que quedan demasiadas cosas por decir, que hay muchas dichas por otros que conozco, comparto y hago más⁷; y seguramente muchas más que aun ignoro y deseo conocer; y con la expectativa de ya haber abierto inquietudes-, la idea de este *Programa que no es un Programa* es salir pronto de la retórica. Y por tanto, más que –o al tiempo que– hacer declaraciones generales, buscará dar respuestas. *Respuestas que no son Respuestas* como corresponde, claro está, a un programa que niega serlo. Las respuestas, convengamos, son siempre provisionales; y si son buenas dispararán nuevas preguntas, sobre las que avanza el conocimiento.

Las *respuestas / propuestas* de trabajo ligarán –con intención pragmática– las ideas con estructuras operativas en el espacio y el tiempo –académico y físico–. Un pensamiento arquitectónico –como este se pretende– no puede disociar los sistemas de ideas de sistemas formales complejos y de modelos de gestión; y se debiera poner de manifiesto alterando algún tipo de espacio, alguna clase de tiempo, algún sistema de significados.

FORMALIZACIONES, COHERENCIA E INCONSISTENCIA

Actualmente la tarea trasciende al individuo: los roles se redibujan al contraluz de complejas estructuras cuya gestión es crucial: son –esencialmente– equipos los que expanden, transforman y mantienen vivas las ideas. Esta idea está en la base conceptual de la propuesta funcional. Hay, por tanto, que proponer sistemas organizativos compatibles con este discurso. Para ser concreto, la Facultad puede ser leída hacia la interna como un sistema de sistemas que interactúan operando en planos

⁷ Solo a modo de ejemplo, con motivo de esta postulación he releído con interés y atención -y comparto en gran parte de sus afirmaciones. las ideas propuestas con ocasión de la anterior elección de decano. Entiendo que muchísimas de aquellas cosas integran o complementan el pensamiento acá expuesto.

diferentes, integrada a un espacios funcionales externos mucho más heterogéneos que la incorporan. El espacio operativo propio, aunque múltiple, se debiera escribir a partir del código básico que, desde lógicas implicadas en lo arquitectónico, asegure un funcionamiento consistente; y asegure una robusta conectividad a lo externo.

La lógica funcional de las estructuras presentes, a mi juicio, dificulta esto -que seguro es una aspiración unánime-, en tanto no se corresponde con la naturaleza de los problemas que enfrenta. No permite visualizar y menos resolver adecuadamente -a pesar de gigantescos esfuerzos personales- las problemáticas. La complejidad es muy alta en términos de variables y vínculos; y ha puesto en crisis el modelo de gestión, lo que alienta la desagregación. El peso de lo cotidiano obnubila la visión de conjunto e inhibe generar iniciativas coherentes y enérgicas en los diversos campos. Lo cotidiano recarga extraordinariamente al cogobierno y le desgasta, demasiadas veces corriendo *de atrás* los problemas (con el pesar de acaso relegar temas que podrían ser de alto interés académico), y con la capacidad de propuesta sensiblemente reducida. Enfocar este aspecto es tan importante como definir los objetivos de un decanato.

Es imposible abarcar creativamente la totalidad sin recurrir a estructuras funcionales consistentes con las lógicas conceptuales que se postulen. Es imposible impulsar colectivamente una estructura consistente sin acordar reglas básicas del sistema. Es imposible hacer funcionar un sistema sin la compenetración de quienes le pongan en marcha y sin instancias fuertes de coordinación y funcionamiento.

Llegamos a un círculo. Para desatarlo, acordemos las reglas básicas del sistema –las orientaciones generales–; imaginemos modelos funcionales que las pongan en marcha; involucremos, con la mayor amplitud intelectual, a quienes estén dispuestos a participar. Nada de esto es instantáneo; requiere tiempo y paciencia. Requiere de ideas y saber escuchar. Nada de esto surge en un gabinete. Nada de esto surge *ex novo*.

ORIENTACIONES GENERALES

Borrador de una **Guía Ordenadora**. Código base.

Hipótesis básica: *Es verosímil y operativo afirmar la existencia de la especificidad arquitectónica. Significa, aceptar que hay rasgos propios, definatorios e intransferibles de nuestra acción. La especificidad sería cambiante y adaptativa -es en definitiva una construcción- no una inasible esencia. Pero la transformación mantiene ritmos diversos en sus estructuras. Ciertos aspectos que involucran las formas del pensamiento arquitectónico mantienen mayor fijeza; no por casualidad o magia sino por trasmisión cultural y por integración y convivencia diacrónica y sincrónica con sus productos y tradiciones. Aceptar esto complementa nuestra mirada y orienta la acción; implica movernos en esa construcción, reconocer su dominio de validez –cambiante y dinámico- al interactuar en las realidades con que convivimos.*

La especificidad se traduce en una forma particular de pensamiento, más que en determinadas prácticas. Por tanto se extiende y tiñe la actividad de la Facultad en sus más diversos ámbitos. Manteniendo las particularidades de las diversas ramas que la componen e integran su saber y su acción, debe buscarse incorporar la cualidad de lo arquitectónico, nuestra lectura específica, como vía de profundizar en el saber y aportar conocimiento original, propuestas al medio y una enseñanza de excelencia.

Promover el trabajo los distintos niveles que definen esta construcción debe ser una de las metas principales en el más abstracto de los planos de diseño de un proyecto de decanato. Es, además y reitero, una forma responsable de aspirar a la integración sólida y real a la comunidad.

Pensar en Arquitectura; Actuar desde la Arquitectura.

Un Resumen de Orientaciones Generales

- *Un decanato con iniciativa, impulsando la conceptualización gestando consecuentes propuestas académicas, políticas y de gestión.*
- *Generar ideas desde un modelo explícito, internamente cohesionado, con objetivos concretos y en permanente revisión.*
- *Inserción del decanato interviniendo en la acción concreta. Trascender la –imprescindible– administración de “conflictos” para plantearse una actitud propositiva. Abordar metas y actividades complementarias, de apoyo u orientación de la acción de grupos o individuos.*
- *Establecer formas de gestión que hagan esas metas verosímiles, incluyendo mecanismos de difusión y control del cumplimiento de metas.*
- *Auto consistencia de la Facultad. Poner sistemas en fase, potenciándose.*
- *Especificidad arquitectónica. Lo disciplinar como marca de la acción.*
- *La excelencia, como vía responsable para una inserción de trascendencia real en el medio sociocultural.*
- *Hacia la eficiencia y el disfrute: Alentar un clima de confianza y estímulo; y buen humor –para el colectivo y para quien esto escribe–*
- *Reposicionamiento en la cultura global.*
- *Alentar procesos de feed back e iteración constantes en todas las definiciones y desarrollo, sin verdades absolutas.*
- *Generar espacios de transversalidad. Encuentros e intercambios.*
- *Atención dedicada –delicada– a las situaciones de grupos e individuos. La dimensión personal como dato de un gobierno.*
- *Equilibrar lógicas claras y objetivas que definan las situaciones generales con el esfuerzo por reconocer y resolver singularidades imprevistas.*
- *Puertas abiertas. Presencia personal / delegar / interactuar.*
- *Instrumentar formas que prevengan de la forzada -e indeseada seguramente para cualquiera - escriturización del Decano.*
- *Dar adecuado tiempo al tiempo.*

A continuación, algo más de detalle, sin orden de prelación.

Hacia un estado autoconsistente de la Facultad.

Un funcionamiento que ponga en correspondencia la Facultad -entendida como un *todo-* con sus partes; que haga coincidir los discursos con las prácticas, requiere orientaciones de espesor conceptual que, con carácter general, prevengan las disfuncionalidades (*por ejemplo, las definiciones del plan con los recursos humanos, con la currícula oculta, con estructuras docentes, con el uso del espacio físico, con los actos administrativos, con la difusión*)

Hacia un estado integrado de la Facultad en lo académico.

La Facultad vista como parte del *todo* -múltiple y complejo- en el que se inserta debe afirmar su posicionamiento con estrategias y acciones adaptativas y constructivas en los diversos marcos en que interactúa. La gestión que ha logrado un creciente reconocimiento político-académico de nuestra Facultad deberá profundizarse, apoyada en posturas éticas e ideológicas que incorporen –indisolublemente– los rasgos que derivan de nuestra especificidad y de la certeza y evidencia de su calidad académica

La excelencia

Es responsabilidad primera de la Institución asegurar el mejor nivel de su propuesta académica global. Perfeccionar hasta donde sea posible la enseñanza, la formación docente y de investigadores, y la generación de conocimiento es la única vía ética y responsable de incidir con autoridad y credibilidad. Fuera de esto, la acción no sólo puede caer en la demagogia sino llegar a ser irreversiblemente dañina. Plantearse esta exigencia como meta es insoluble de una Facultad que aspire a un rol activo y creíble en la construcción de un pensamiento libre y comprometido con la realidad.

La excelencia requiere del desarrollo de la formación de individuos y grupos, de esfuerzo *real* y de generosidad intelectual; pero es indispensable una sólida articulación del entramado que promueva y facilite aquellos desarrollos y el sinérgico compartir. No surge como casualidad, sino a partir de una consciente y constante acción.

Código abierto.

A fin de estimular el desarrollo de la vida académica, es fundamental a un tiempo reconocer las realidades y proponer -y explicitar- enfoques generales que orienten el sistema de ideas académicas que sostiene la Facultad. Depurar una suerte de sistema operativo que, a partir de un *código de base compartido*, habilite las particulares escrituras de lógicas particulares en la docencia, la investigación, la extensión y los posgrados.

En nuestro ámbito conviven sincrónicamente definiciones de distinto nivel, rigidez y perdurabilidad. Una base común firme debiera ser el *modelo conceptual* en que descansa el funcionamiento. Puesto en marcha debe -es evidente- hacer convivir y promover las más diversas orientaciones. Pero es *nefasta* por inmovilizadora la convivencia de hecho de modelos globales implícitos inconsistentes entre sí.

Impulsar la Facultad con propuestas centrales.

Las iniciativas individuales, los impulsos personales son una poderosa e inestimable fuente para generar oportunidades potenciales. Esto abarca los planos más diversos; ejemplos entresacados son iniciativas didácticas para el grado, propuestas de posgrado -en términos de adquirir formación o impartirla-, acercar determinada personalidad o desarrollar alguna línea de investigación. Es una práctica a propiciar y respaldar.

Sin embargo no debe dejarse el conjunto a su albur; En definitiva son situaciones discretas y asiladas e imprevisibles.

Se plantea que el gobierno deje de ser -dominantemente- reactivo para pasar a ser generador. Para ello apoyada con nitidez en concepciones académico-disciplinarias explícitas debe:

- ejercer lecturas de conjunto, evaluando cualitativa y cuantitativamente la *envolvente* que resulta de las acciones;
- abrir y estimular oportunidades impulsando desarrollos ausentes o convenientes.

Fortalecimiento de la proyección disciplinar

Es -o aspira a ser- nuestra Facultad, responsable y participativa en el medio. Acá quisiera alejarme de lo declarativo, de las afirmaciones compartibles casi por definición; pero no quiero dejar de subrayar mi convicción acerca de la importancia de impulsar pragmáticamente -desde el marco de la ética universitaria- acciones, teñidas de realismo y utopía, que apunten a incrementar nuestra incidencia real en la cultura.

Propongo escudriñar atentamente la realidad; descubrir y abrir caminos. No solo esperar, sino tomar la iniciativa, con explícita voluntad de incidir constructivamente. Podrá leerse en esta frase -para bien o para mal- lo que cada uno quiera. Y pienso que está bien que así sea. Porque múltiples son los caminos posibles, en lo filosófico y en lo práctico. Lo que seguramente debe excluirse es la demagogia y la irresponsabilidad. Posiblemente estamos muy por debajo de nuestra potencialidad; es baja nuestra presencia *real*, en lo local y lo internacional. Como procesar estos temas debe ser un campo de activo debate y de intensa producción; que facilitará, como agregado útil, la interrelación creativa de las distintas áreas de la Facultad, y abrirá oportunidades a estudiantes y docentes.

Hablamos, evidentemente, de recibir pero también reconocer y anticipar situaciones que requieran de lo arquitectónico, integrándoles con imaginación a los distintos ámbitos de la Facultad. Implica, por ejemplo, insertarse en lo productivo, o intervenir en la emergencia. Pero a la vez supone impulsar un reposicionamiento de la hoy magra y dislocada participación de la arquitectura-disciplina en el imaginario colectivo. Supone integrarse activamente en los múltiples planos del saber y de la sensibilidad que construyen la cultura en la cual -es constatable- permanecemos demasiado ausentes. Incorporar con énfasis la dimensión arquitectónica en la cultura general -y, por qué no, en la Academia misma- debiera ser un eje de trabajo. Que supone, también, impulsar un reposicionamiento de nuestra arquitectura en el contexto internacional global, e integrarnos a sus evoluciones.

Especialidad y encuentros: traspasar fronteras

Estructurar relacionamente los sistemas especializados de la Facultad transversalizando sus desarrollos, permitiría no sólo aumentar la eficacia por la coordinación, el impulso y el balance de los esfuerzos, sino el enriquecimiento mutuo al relativizar barreras tan reales como a veces inexplicablemente rígidas. Las áreas son categorizaciones útiles, pero a la vez limitantes; apenas nos descuidamos, conducen al ensimismamiento. La especialización debe convivir con -y nutrirse de- la mirada de contexto.

Alineado con corrientes epistémicas contemporáneas, y *sin desdibujar las singularidades*, debieran favorecerse desarrollos mixtos, con integración curricular de estudiantes. La práctica –que de hecho ya se cumple en trabajos de extensión-, sería impulsada, además, por proyectos centrales.

En la misma dirección pero en hacia fuera de la Facultad debe alentarse la activa participación en el espacio interdisciplinar de la UDELAR y encuentros con otras áreas y servicios.

Especialidad y encuentros: traspasar fronteras (2)

Una **ronda** sistemática de reuniones periódicas, con institutos, departamentos, etc. –superpuesta a la aproximación informal permanente– Tendría como objetivo interactuar y actualizar de forma directa el conocimiento de lo que ocurre en Facultad.

Mecanismos de acceso y permanencia en cargos.

Ligado a la *excelencia*, debe perfeccionarse una política docente que articule y de respuesta a la formulación de carreras docentes abordando temas tales como interinatos, modalidades complementarias (habilitadas por los estímulos a la carrera docente, por ejemplo), relaciones entre grado y función, permanencias. Habrá de complementarse con el desarrollo de vías que habiliten ecuánimes modalidades de evaluación de

las trayectorias, que permitan justipreciarlas y al tiempo, abrir oportunidades a situaciones emergentes –individuales y colectivas-.

El espacio de trabajo como herramienta

Perfeccionar el uso y estado del edificio de la Facultad. Su valor como pieza integrada a las actividades de la Facultad requiere su adecuación a las condiciones y demandas actuales –en constante transformación-, y exige un esfuerzo por lograr los trabajos de racionalización de uso, y las ampliaciones que habiliten la razonada inclusión de nuevos usos

Perfeccionar la organización funcional

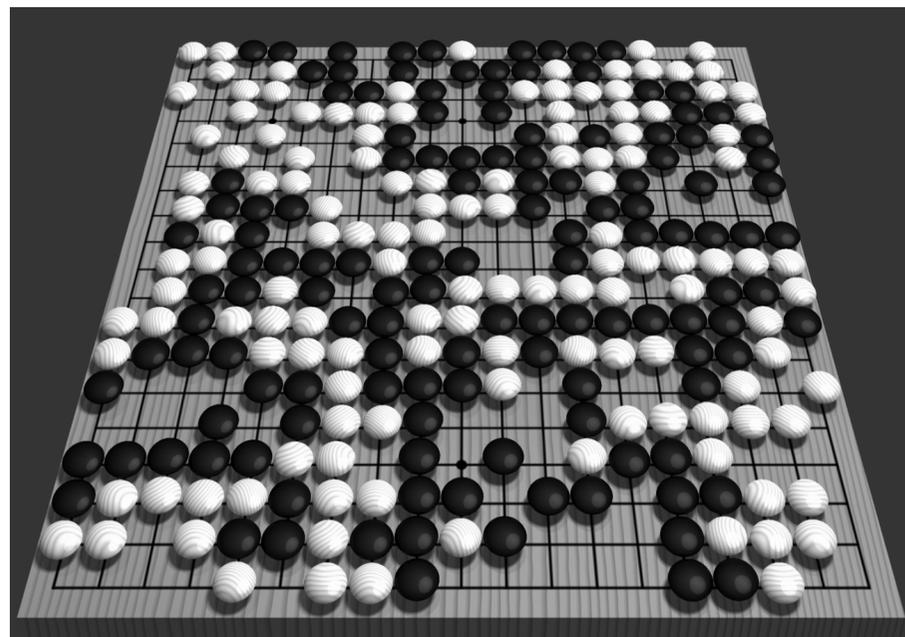
El complejo funcionamiento diario de la Facultad somete a los órganos de cogobierno y al decanato a tal presión -derivada de la multiplicidad de situaciones y asuntos concretos y de urgente resolución- que devora gran parte de su energía. Esta realidad potencialmente inhibe la idea de un decanato con capacidad de iniciativa, de anticipación, de propuesta.

De acá surge la necesidad de imaginar un modelo que articule los diversos planos de actividad y esponje los tiempos, que aligere los procesos y apoye activamente al cogobierno. Habrá que generar este modelo en buena medida *autopropulsado*; que reduzca la burocracia y gane en dinamismo; que coordine agentes diversos y sea receptor eficiente y sensible de iniciativas y problemas. Debiera apoyarse en estructuras existentes, revisitadas con intencionalidad y frescura al punto de convertirlas en algo nuevo. Este será el tema del siguiente capítulo, pero antes, algo más.

Tiempos de acordamiento

Estas *respuestas que no son respuestas*, son lineamientos para iniciar una conversación. Son los cimientos para impulsar –desde posicionamientos explícitos pero no cerrados- la construcción de una agenda que recoja opiniones, para establecer continuidades creativas y rupturas meditadas.

GO



OG | GO

Definir un funcionamiento activo, con iniciativa y propuesta, con capacidad de coordinar esfuerzos dispersos y apoyarlos, exige plantear una forma de gestión que lo habilite: la herramienta es **GO**⁸.

Las **O**rientaciones **G**enerales tienen su correlato funcional: los **G**rupos **O**perativos⁹.

Son unidades de acción concentradas en campos de trabajo específicos. Su formato está orientado destinado a la propuesta de iniciativas, a su gestión y coordinación de sus áreas. Son integraciones complejas¹⁰, cuya *energía* principal la aportan un orientador responsable (asistente académico –AA-) y un ayudante (AAA); su dimensionado se adecuará con flexibilidad a la actividad. Desarrollan un trabajo de propuesta y coordinación. Reescriben desde el código básico estrategias y líneas de acción derivadas de planteos ideológicos o de reconocimientos prácticos consistentes con las lógicas principales. Articulan y coordinan la constelación de agentes que se reconozcan vinculados a sus temáticas.

⁸ **GO** es un juego de tablero cuyo objetivo del es conseguir, ampliar y controlar y defender territorios. Se practica con piezas de igual valor, y priman por tanto las estrategias que serán cambiantes en un contexto de posibilidades casi infinitas.

GO es también una expresión que, en inglés, sugiere dinámica. Casi universalmente se la reconoce como una invitación al movimiento, a la acción.

⁹ **grupo**. (Del it. gruppo). m. Pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto, material o mentalmente considerado.

operativo, va. adj. Dicho de una cosa: Que obra y hace su efecto. || 2. Preparado o listo para ser utilizado o entrar en acción. || 3. m. dispositivo (ll organización para acometer una acción). V. sistema
diccionario Rae

¹⁰ **GO** surge a partir de la reflexión acerca de las virtudes de una organización de trabajo con la que he tenido activa relación en el marco de mi actividad de arquitecto de la DGA: Plan de Obras de Facultad de Ingeniería.

Descubrir en la realidad estructuras, es un acto creativo; implica reconocer un orden latente. Y a partir del reconocimiento es posible desarrollar su potencial, plantear lógicas coherentes; definir –en fin- una nueva entidad. Esto requiere denominarla, conceptualizarla, cargarla de intencionalidad, plantear sus vínculos y su razón de ser; proponer vías que permitan su sustentabilidad. Par que todo aquello devenga cosa nueva, vital. Una vez más es evidente el paralelismo con el acto arquitectónico.

En la vida académica, no todo puede depender de individuos, ni debe ser confiado al azar, o únicamente a alguna la inspiración fortuita. Tampoco tiene sentido la superposición inconsistente; es un desperdicio de esfuerzo, de inteligencia y recursos. Y no puede abusarse del compromiso ni de la generosidad de nadie. Por el contrario deben no solo apoyarse y fomentar los impulsos aislados, sino coordinarlos, y luego *ecualizar* el funcionamiento global, verificando la resultante en el todo.

Quedó dicho que resulta imprescindible generar mecanismos que viabilicen esta acción. Estos deben propender a “profesionalizar” la acción y -sin aumentar la burocracia- impulsar la acción y la propuesta. Se busca evitar correr atrás de los problemas; se pretende anticipar situaciones, generar oportunidades; evitando que las cosas se desaten únicamente a partir de casos concretos y atosiguen el mundo del cogobierno. **GO** pretende alimentarle activamente, aportando iniciativas académicas o de gestión para aprovechar al máximo su plural capacidad deliberativa.

GO es un mecanismo que perfecciona figuras que ya existen. Sin embargo (por articularlas y darles un nuevo nivel de organización) las convierte en algo nuevo y lleno de potencial. Con la capacidad de implicar y estimular a quienes se incorporen a ellos. La participación no se logra por imposición sino que, si se la busca eficiente, comprometida y propositiva debe lograrse por el interés real que despierta. Menos por obligación y más por ganas; con responsabilidad por convicción y entusiasmo. Para ello hay que definir una forma adecuada y viable.

GO establece estructuras que, a partir de sistemas de ideas entendidas y asumidas como propias -un código compartido y simple: **OG**- y de objetivos concretos y renovables, fijan metas viables y constatables, sean espacios interesantes. Estimulantes para participar o para acercarse a plantear ideas. El espacio de **GO** es física y filosóficamente abierto.

Son sus roles principales

- Reinterpretar en la praxis las hipótesis básicas de trabajo.
- Generar líneas de operación y estrategias.
- Definir propositivamente y actualizar agendas.
- Advertir y generar oportunidades en sus campos de actividad.
- Anticipar situaciones; reconocer problemáticas latentes.
- Contextualizar las singularidades y los procesos.
- Coordinar con los agentes de sus campos de acción
- Coordinar transversalmente los distintos campos de acción.
- Autorregularse en correspondencia al contexto.

Actuarán con iniciativa y creatividad, con compromiso, responsabilidad, pasión y visión; y con alto nivel académico. La explicitación de su Tarea concreta en realidades las hipótesis básicas de trabajo de las orientaciones generales **OG**. Unidades autogestionadas - con gestión de recursos humanos y económicos- deben proponer objetivos y una vez aprobados encontrar los medios para concretarlos. Propondrán su agenda que habrá de actualizarse con frecuencia establecida. Coordinarán activamente con los agentes que estén en su órbita de gestión. El Decano es miembro natural de todos los Grupos. Se producirá una reunión semanal de coordinación de Grupos Operativos. Participan en el presupuesto de la Facultad, pero consiguen recursos (en UDELAR o externos) para perfeccionar su actuación. Los **GO** deben rendir cuenta periódica de su trabajo; elevan mensualmente informes -de carácter propositivo y de relatoría- al Consejo y Claustro; publicarán boletín mensual colectivizando su actividad.

PROPUESTA GO

GO enseñanza

GO investigación

GO posgrados

GO cultura

GO gestión

Los **GO** que se detallan deben interpretarse como un esbozo verosímil, como un avance. Acaso muy ligados a la realidad presente (ya hemos hablado de esto) podrán en fisionarse o fusionarse; o surgir nuevos. Dependerá de la dinámica interactiva de trabajo. Sus campos de acción se superponen en ciertas temáticas, lo que llevará a desarrollos comunes.

Los **GO** exponen una visión generalizable. No solo deben entenderse ligados a cuestiones centrales o como un instrumento de gestión, sino como la expresión de una filosofía en torno a la vida de la Facultad; que expresa que los asuntos no se resuelven unidireccionalmente, y que la Facultad no es “eso que está afuera de nuestro circuito de interés” sino que –sin eludir responsabilidades, porque no es contradictoria una cosa con la otra- sus asuntos deben tratarse de *arribabajo* y de *abajoarriba*.

Como forma de expresar la identificación de las ideas con los mecanismos que las habilitan o favorecen, es deliberada esta presentación de enfoques conceptuales en el marco del modelo de gestión que los debería impulsar. Por un lado expresan la singularidad de cada GO, pero deben entenderse en su complementariedad.

Repasando este escrito -que sobre todo quiso expresar un espíritu, evocar posibilidades, compartir inquietudes- me resulta que puede dar la apariencia de algo bastante más definido y acabado de lo que se sabe. Y de lo que quiere estar (y de lo que posiblemente *deba* estar, a esta altura). Acaso esto pueda imputarse al afán de aclarar –y sobre todo aclararme- tantas cosas, pensadas y vividas a lo largo de tanto tiempo. Y al esfuerzo de someterlas, en lapso relativamente breve, a la *perfidia* del negro sobre blanco

Orientaciones Generales

Intentar respuestas en torno a qué define el saber arquitectónico no es tarea sencilla. No hay un corpus de conocimiento cuantificable ni verificable objetivamente (de hecho hay sensibles diferencias entre centros de enseñanza). No hay un saber único y ni siquiera constante. Nuestro saber involucra no sólo el conocimiento adquirido sino también quienes somos, nuestra subjetividad e historias personales. No debe esto confundirse con la renuncia al orden o el *vale todo*. Por contrario, es un llamado a trabajar en conciencia de la naturaleza de este saber – provisional, dinámico, cambiante, múltiple-, una invitación a profundizar en sus peculiares rasgos y no dejarse encorsetar en definiciones inmovilizantes. Nuestro saber es dialéctico, intrínsecamente creativo.

Demasiado a menudo se confunde el saber arquitectónico con los productos que genera. Si bien se observa el Plan de Estudios, advertiremos un modelo implícito. En consecuencia, su lógica procura equipar al estudiante para dar respuesta ese modelo implicado.

Sin embargo, las complejas y diversificadas demandas del medio contemporáneo, aunque si bien incorporan aquel modelo embebido, llegan a menudo a ponerlo en crisis, por obsolescencia o inadecuación.

¹¹ Listado abierto, provisional e indicativo

Pienso que lo que define al arquitecto no es *lo que hace* sino *como lo hace*.

Es la suya una manera de mirar el mundo, de interrogarle y sugerirle respuestas. A efectos de disipar malentendidos debo subrayar rápido: entiendo que este pensamiento arquitectónico se manifiesta a toda escala, y desde los más variados campos de acción: proyecto, la obra, manejo técnico/tecnológico; en la crítica; en la investigación, en una propuesta de decanato. Tiñe y define la intervención del arquitecto en cualquier campo.

Dominar este pensamiento propio es la manera eficaz y responsable de insertarse –intervenir y transformar- lo contemporáneo. El compromiso con ese saber tiene alcance ético. No debemos fingirnos lo que no somos (lo que otros saben y hacen bien); pero debemos no sólo reivindicar especificidad sino demostrar en ella la mayor solvencia. Sin ignorar el mundo extradisciplinar. Encerrarse una frontera rígida, ya lo sabemos, conduce, en el mejor de los casos, a una repetición tautológica del oficio como manifestación epidérmica del saber; en el peor, a la indiferencia, al autismo intelectual autolegitimante, a la marginación cultural.

El conocimiento impartido debe revisarse y actualizarse de continuo. Hoy, la CASYC es responsable de su seguimiento. Pero *debe incrementarse la capacidad de propuesta y anticipación del gobierno de la Facultad*.

Posiblemente este sea uno de los períodos en que más docentes han intervenido con mayor esmero en la construcción de sus cursos. Sin embargo el diagnóstico parece ser que la sumatoria arriesga a generar ruido, interferencias, repeticiones. El conjunto debe integrarse establecer prioridades, a partir de una interpretación consistente de las lógicas del Plan –puesto él mismo en revisión. No deberían estar en contradicción.

La enseñanza no puede ser un epifenómeno; lo cuestión emergente de acciones (exagerando para que se entienda) mutuamente ignorantes.

Cometidos del GO^{enseñanza}

- Impulsar acciones que depuren críticamente la visión global para lograr un sistema realmente autoconsistente, que apunte a la excelencia académica y la eficiencia en el cumplimiento de los plazos. Es difícil en la circunstancia actual reconocer cuales son los ejes principales –no necesariamente único- sobre los que se ordena la carrera. Las prioridades, la dedicación de tiempo y esfuerzos parecen regirse más por lo contingente que por enfoques conceptuales nítidos
- Apoyar la revisión del Plan (de acuerdo a lo recientemente aprobado por el Consejo), desde lo cualitativo y cuantitativo. Impulsar en esa instancia el estudio contextualizado, de lo particular y lo general, de las formas de las cátedras, de la currícula, de los contenidos; analizar las previaturas; las iniciativas docentes en lo didáctico; las formas de evaluación y los modos de cursar. Todo esto debe ser expresión de un sistema autoconsistente, e involucra dimensiones que a veces parecen ajenas (decisiones administrativas o de bedelía, por ejemplo). Todo constituye una realidad. Sin embargo a menudo acaecen contradicciones que debieran corregirse. Hoy las cosas parecen apoyarse en más de una concepción, y las trayectorias individuales de los estudiantes impulsadas –es entendible, vale acotar- por estrategias ligadas más a la oportunidad del cronograma –la currícula oculta- que al intereses personales o lógicas más explícitas y rigurosas. Esto desmotiva y desvirtúa algunos de los aspectos esenciales del ser universitario: la construcción crítica de un pensamiento propio. La lógica de los hechos empuja a *estrategias de supervivencia* (abarcando más de lo que se puede, dar demasiados exámenes, elegir las secuencias en función de la trayectoria más corta –o la posible-), engendra frustración (por no alcanzar las reglamentaciones que se juzgan imprescindibles, por la falta de estímulo –o de lugar- para asistir a clases libres) El conjunto alienta la inaceptable y evidentemente inequitativa proliferación de cursos paralelos privados (inaceptable por la generalidad de su difusión, que no debería imputarse sólo a

desidia de estudiantes sino, más bien, a situaciones involuntariamente generadas por nosotros mismos)

- El modelo de enseñanza describe a los Talleres como su estructura troncal. El modelo original, enraizado en la concepción del arquitecto/artesano ha mutado a partir de una notable capacidad adaptativa. Los talleres han definido sus propios campos de especificidad, y diversificado las vías por las que desarrollar capacidades arquitectónicas. Con independencia de su formato (que siempre es tema abierto a discusión), el taller de proyecto es –seguramente- la única constante verificable en cualquier lugar donde se enseñe arquitectura. Coherentemente con el discurso que se viene anotando, debe afirmarse que esta centralidad no deriva de *lo que producen*, sino de *los procesos que inducen*. Sin embargo su funcionamiento está en colisión con la demanda que la Facultad imprime desde un número superlativo de superposiciones¹². El taller acaba siendo un reservorio de tiempo. Los talleres no tienen la posibilidad de funcionar con la continuidad y concentración necesarias. Y no es sensato reclamar, como herramienta correctiva, el castigo. Debe en cambio diseñarse un calendario consecuente. Una propuesta podría ser la reducción a 12 semanas, con cursado de una materia simultánea; aumentar los períodos de exámenes ordinarios a 6 (hoy 4) y pasar a 2 períodos extraordinarios (hoy 4). El trabajo de bedelía se podría simplificar mediante la informatización de actas.
- Las materias ven comprometida la posibilidad de desarrollo de cursos y sus evaluaciones entran en inevitable conflicto con los procesos de Taller. A la vez hay una fuerte tendencia a la tallerización sin una evaluación de la consecuencia en el sistema global. Esta forma didáctica puede desalentar –por causas de lo más diversas- la

¹² Es ilustrativo atender los cuadros preparados en CASYC que demuestran superposiciones de períodos de exámenes, pruebas, parciales y entregas. Es también llamativo que los resultados de los talleres no pongan de manifiesto diferencias notorias entre los estudiantes que desarrollan cursos en paralelo y los que no. Este punto admite múltiples y complejos abordajes.

asistencia libre. Apuntes y academias son una inadecuada solución de alarmante generalidad.

- La compartible idea de conocimiento integrado que signa el Plan vigente contrasta con la fuerte desagregación de las materias. Puede postularse la viabilidad –incluso en una interpretación dentro del mismo marco del Plan- de estructurar troncos de conocimiento capaces de aglutinar, trabar e integrar.
- Sin prejuicios, en el marco de la evaluación de los efectos de la aplicación del Plan y aprovechando los grados de flexibilidad que él mismo propone, la estructura de materias debería estar en discusión en tanto responden seguramente más a visiones ligadas al plan 52 que a la actualidad.
- Debe tenderse a disminuir el número de instancias de evaluación. Hay demasiados parciales pruebas y exámenes. La evaluación debe ser integrada y cruzada siempre que sea posible. Esto permitirá esponjar los tiempos y a la vez, verificar el conocimiento específico e integrado. Es opinable que en una enseñanza que propende como una habilidad específica a la integración de conocimientos, la fórmula aplicada sistemáticamente sea evaluar el conocimiento de forma autónoma y aislada.
- La opcionalidad es una excelente oportunidad para desagregar niveles en relación a los contenidos. Es propicia para profundizar y complementar los conceptos básicos, insoslayables. Las materias opcionales permitirían profundizar a aquellos estudiantes que demuestren especial cierto conocimiento. Esto llevaría potencialmente a enriquecer los equipos de las cátedras, y a asegurarlas como espacios de ideas con capacidad de creación, evolución y continuidad. Es sintomática la falta de docentes de recambio en materias que, a partir del alejamiento de su titular, no pudieron recuperar un funcionamiento estable.
- Deben proponerse otras formas de adquirir conocimiento y generar créditos: pasantías adecuadamente controladas (en el ámbito público

o privado, nacional o internacional); trabajos de investigación orgánicamente aprobados y tutelados, etc.

Complementariamente a la formación de grado GO^{enseñanza} deberá abarcar

- Un tema de alto interés –que no se remite exclusivamente a la enseñanza- : las formas en que la Facultad puede jugar con inteligencia y retroalimentación positiva en el marco de la descentralización impulsado por las políticas centrales de la UDELAR. No parece razonable clonar ni las formas ni los contenidos montevidianos, pero es evidentemente una notable oportunidad que podría encararse, por ejemplo, estableciendo áreas de especialización.
- Apoyar licenciaturas puestas en marcha, evaluando sus desarrollos y verificando las eventuales relaciones que puedan plantearse con el conjunto de la Facultad.
- Considerar las relaciones con Escuela de Diseño, con vista a configurar una relación complementaria y mutuamente favorable.
- Considerar la interacción con otros centros de enseñanza.

GOinvestigación

Constelación del GOinvestigación

AA + AAA + Comisión Investigación + Comisión Extensión + Departamentos + Institutos + UAR + ...¹³

Orientaciones Generales

La investigación mantiene un desarrollo constante en la Facultad, y se refleja en publicaciones cada vez más numerosas avaladas por nuestra institución y la propia UDELAR. Si bien –razonablemente- la investigación transcurre en su mayor parte en el marco de los Institutos, se ha abierto el camino a jóvenes investigadores, y a investigaciones provenientes de ámbitos diversos con el cuidado de trabajar en la formulación de los proyectos. Es destacable la presentación de la propuesta de investigación y proyecto. Todos estos aspectos deben mantenerse y profundizarse, junto con un impulso al volcado real y eficiente a la enseñanza.

En paralelo a las actividades propias y específicas de las áreas de investigación, debieran plantearse complementarias iniciativas centrales que impulsen líneas orientadas desde la especificidad disciplinar y a la visión de conjunto. El pensamiento arquitectónico agrega dimensiones específicas al abordaje de la investigación. Este aspecto, que facilita los aportes cruzados, deberá acompañar la especificidad temática que habitualmente focaliza la actividad de investigación.

Deberá también proseguirse el esfuerzo por obtener el reconocimiento de la singularidad de lo arquitectónico a la hora de ser evaluado, para impedir la aplicación excluyente de matrices de convalidación generadas en otros ámbitos del saber.

¹³ Listado abierto, provisional e indicativo

Cometidos del GOinvestigación

- Mantener al día el conjunto de las investigaciones de la Facultad.
- Leer este conjunto reconociendo orientaciones, tendencias y huecos.
- Reconocer potenciales desarrollos complementarios (ejes temáticos, complementariedades externas).
- Actuando como apoyo, facilitar la conexión y actualizar la actividad de investigación de otros centros instituyéndose como nodo de redes.
- Incorporar un espacio inter áreas a la investigación, que promueva desde ejes centrales abordajes múltiples de temáticas con la eventual incorporación de investigadores extranjeros.
- Perseguir descubrir y facilitar el acceso a oportunidades para desarrollar trabajos de investigación en lo local e internacional.
- Promover y colaborar en la gestación de estos grupos: incubadoras.
- Colaborar en la formación y asesoramiento en aspectos generales y prácticos de la investigación.
- Dedicar atención a los espacios de investigación informal como nutriente de oportunidades imprevistas.
- Facilitar el acceso a los llamados; interesar particularmente a quienes, de acuerdo al conocimiento del conjunto de investigaciones arriba detectados puedan caber en las condiciones del llamado.
- Coordinar con GOenseñanza, GOinvestigación y GOcultura la difusión de las investigaciones. La creación de conocimiento original, es central en la actividad académica. Debe lograrse que este conocimiento original adquiera pronta difusión en el medio académico y no académico, local e internacional; y (sin pretender que todo investigador enseñe o todo docente investigue) que derrame en particular sobre el grado. Podría plantearse como parte de la investigación no solo la habitual “difusión de los resultados” sino además la “inserción en estructuras didácticas”. En esto aún falta. No es proporcional, por ejemplo, el esfuerzo que han insumido las jornadas de investigación, sin lograr hacer de la investigación un tema de interés colectivo

GO^{posgrados}

Constelación del GO^{posgrados}

AA + AAA + Comisión Posgrado + UEP + Departamentos + Institutos + Posgraduados + Unidad de Apoyo al Relacionamento + ...¹⁴

Orientaciones Generales

Se trata de un campo esencial. En lo local e internacional la enseñanza universitaria ha desarrollado activamente el posgrado; en una búsqueda directa e indirecta de la excelencia académica. Esto repercute sobre la formación de grado que ha tendido a descomprimirse (y en casos negativos a desvalorizarse). Desde una postura crítica, de reconocimiento de nuestras características e historia, es ineludible encarar el tema con firmeza. Por razones de exigencia académica y de política académica.

La cuestión es incipiente en nuestra Facultad, aunque desde cierto ángulo, anárquico; en tanto en buena medida y fuera de destacables iniciativas centrales, deriva de iniciativas individuales. En la lógica que se viene exponiendo, el campo debe ser reconocido como un dominio; para organizarle y dotarlo de las condiciones en que, superando la casuística, se consolide como una línea de acción clara y central de la Facultad.

Deben mantenerse –y alentarse– las inquietudes personales. A la vez se ha de cumplir una práctica específica, estratégica y deliberada de relacionamiento con centros de referencia a efectos de elevar y consolidar la capacitación y el peso académico del personal docente.

Debe continuarse y profundizarse los caminos iniciados para integrar redes de posgrados regionales, y se procurará mantener continuidades con los posgrados ya iniciados hasta generar masa crítica local.

¹⁴ Listado abierto, provisional e indicativo

Cometidos del GO^{posgrados}

- Dar respuesta a la necesidad real y formal de integrar el posgrado en la formación, como mecanismo de crecimiento personal y académico. Es una vía de peso a fin de posicionar con fuerza la Facultad en el contexto académico local e internacional.
- Considerar las interacciones entre la formación de grado y posgrado. La complementariedad posible; las resultantes en la carga y naturaleza de contenidos.
- Impulsar el posgrado en la formación de docentes de la Facultad, incluyendo vínculos con el exterior. Reconocer estratégicamente fortalezas y debilidades de los recursos y estructuras presentes y promover el intercambio. Actuar con iniciativa: buscar donde y quienes; no sólo comunicar posibilidades sino generar oportunidades.
- Favorecer la formación de posgrado logrando reconocimiento por desarrollos personales ya realizados, y facilitando económica y logísticamente la asistencia a los centros de formación. El objetivo es doble: aumentar la excelencia del plantel docente y abrir la posibilidad real de diversificar los cursos de posgrado locales.
- Avanzar en la organización de posgrados propios en todo nivel – maestrías, doctorados, diplomas-. Parece de interés tomar como línea el formular y diseñar los cursos que desarrolle la Facultad desde un perfil disciplinar. Generar una grifa a partir de su especificidad, pertinencia y calidad.
- Ocuparse de la Cooperación Académica Internacional para integrar redes con capacidad de implementar los posgrados.
- Conectar e integrar orgánicamente en estas lógicas los cursos de formación permanente. Como mínimo mantenerlos en el marco de la estructura; y cuando cumplan con las exigencias académicas y formales, incorporarlos como componentes.
- Coordinar especialmente con **GO**^{investigación}

Orientaciones Generales

GOcultura abarca temas de *extensión*, de *relacionamiento con el medio*. Cualquiera de éstas pudo haber sido su denominación, pero he optado por el más general, abarcador y cargado de resonancias. Se trata de la incorporación de la Facultad y su multiplicidad temática a la heterogénea diversidad de campos culturales a los que se integra, desde lo académico a lo no académico; de lo local a lo internacional. Alejados de la retórica y la demagogia, la práctica debe apuntar a un efecto positivo real en el medio, que revierta también positivamente al interior de la Institución.

También en este campo deberá transmitir el sesgo propio de la disciplina, interviniendo en el medio socio cultural desde una óptica coordinada que alcance el amplio arco de dimensiones que involucra. La idea más común de Extensión es cubrir demandas recibidas¹⁶. También en esto, el descubrimiento de campos de acción aún inadvertidos debe ser un objetivo. En paralelo debe ampliarse el concepto, sobre todo asociado a dar solución concreta a problemas, para entenderlo como la doble vía que lleva aportes culturales y científicos hacia la sociedad y recoge asuntos vitales para estudiarlos y contribuir a su solución. Admitiendo que nuestro aporte puede ser mucho más amplio que la habitual lectura -cierta pero restringida-, y alcanzar consecuencias acaso más universales e intensas.

¹⁵ Listado abierto, provisional e indicativo

¹⁶ Aun que cada vez es más frecuente el planteo de iniciativas y programas.

Cometidos del GOcultura

- Abarcar en todas sus dimensiones el concepto de extensión. Desde la difusión del "saber académico" a la prestación de servicios en casos pertinentes, procurando que las actividades de relacionamiento con el medio alimenten lo académico y coadyuven al avance curricular.
- Difundir y fortalecer lo arquitectónico como dimensión cultural dentro y fuera del medio académico. Participar con iniciativa y presencia en la construcción de un debate colectivo que restituya la producción arquitectónica y sus temas –la construcción del paisaje urbano y natural- como parte de los intereses culturales generales
- Pasar de ser predominantemente reactivos a la iniciativa, interactuando con agentes de producción (públicos, privados, SAU), generando la oportunidad y formulando estrategias de trabajo académico.
- Desarrollar un esfuerzo por elevar centralmente el interés por lo disciplinar acercando sistemáticamente docentes de primer nivel invitados por la Facultad para conferencias, talleres, perfeccionando creativamente experiencias como el Seminario MVD.
- Fortalecer la Facultad como polo cultural integrado a la red de de enseñanza e instituciones culturales de diverso nivel, incluyendo conexiones con los arquitectos uruguayos en el exterior para recuperar su experiencia.
- Incorporar a la currícula estudiantil la extensión.
- Promover publicaciones especializadas con capacidad de recoger producción de la Facultad y difundir aspectos de la arquitectura nacional. *Ejemplos: Revista Arquitectura (incluyendo síntesis de jornadas de investigación, taller, etc.); Monográficos de Facultad.*
- Integrar conceptualmente las vías de comunicación (gráfica, Web)
- Traer la cultura general a la Facultad. Convenios de entradas, difusión, generar festivales periódicos. Afianzar la Facultad como espacio de muestra, especializado en arquitectura y diseño.

GOgestión

Constelación del GOgestión

AA + AAA + Secretario de Facultad + Comisión de Presupuesto + +
Comisión de Orden del Día + Comisión de Asuntos Administrativos +
Comisión de Edificio + Comisión Dedicación Total + Comisión de Bases
+ Comisión Regional Norte + Comisión de Adjudicaciones + Comisión
de Bedelía + Integrantes Comité Referato + Comisión de Peritajes +
Comisión de Reglamentos + Comisión de Biblioteca + ...¹⁷

Orientaciones Generales

Todas las acciones de gestión son portadoras y reflejo de posturas académicas, demasiadas veces llevadas a cabo sin conciencia de la circunstancia. Siempre son implícitas portadoras de mensajes. No debe asumirse su inocuidad ni presumírselas neutras de significado.

Cualquier acto de lo cotidiano puede adquirir significados que le exceden, aunque a menudo no se pondere su implicancia en el mensaje global que la Facultad transmite con cada una de sus acciones. Finalmente, sin embargo, allí andan, autónomos los descuidados mensajeros, que acaban siendo el circunstancialmente descontrolado rostro visible de la Institución para su gente (estudiantes, docentes, funcionarios, egresados). Velando e injustamente ocultando por momentos las más profundas, meditadas y esforzadas acciones que deben caracterizarla.

La cuestión presupuestal, por ejemplo; la operación del edificio; decisiones administrativas; cronogramas de bedelía; llamados; todo integra finalmente un discurso por agregación que debe definirse, hasta donde sea posible, con el mayor rigor y coherencia con las **Orientaciones Globales**.

¹⁷ Listado abierto, provisional e indicativo

Cometidos del GOgestión

- **GOgestión**, cargado de demanda cotidiana, debe al mismo tiempo resolver situaciones globales encarándolas de forma contextualizada. Por tanto la dificultad de su labor será adelantar las posibles implicancias globales de las temáticas y será su iniciativa –además de proponer acciones en su campo- asociarse inteligentemente con otros **GO** a fin de lograr el entronque requerido. En cierta forma actuará como un secretariado ejecutivo.
- Encarar de inmediato las cuestiones de la acreditación de carreras del Mercosur. Un objetivo fundamental para el que la Facultad ha estado largamente trabajando. Eventualmente coordinar con un **GC**.

GC





La ruptura de **C**asos **G**enerales puede generar **G**rupos **C**onsultores

Lo contingente, lo imprevisible puede desestabilizar las estructuras sobre las que corre lo cotidiano. En casos singulares, que quiebran los **C**riterios **G**enerales y requieren de esfuerzos específicos, pueden proponerse **G**rupos **C**onsultores.

Debe subrayarse que la calidad de contingente no debe solamente reconocerse de golpe, ante su evidencia manifiesta, sino que debe ser anticipada, por el reconocimiento de malfuncionamientos latentes, circunstanciales o estructurales.

Debe formar parte de los recursos del gobierno de la Facultad establecer cuando una situación amerita un tratamiento mediante este mecanismo. Debe este mecanismo ser anticipador y propositivo. Evidentemente la idea ya existe; forma parte del repertorio de recursos actuales y aplicados: recrea situaciones de tribunales o grupos de trabajo generados para definiciones concretas. La idea es expandir la posibilidad de su ejercicio que se ha demostrado eficaz para asegurar el cumplimiento de acciones que no puedan depender exclusivamente del voluntarismo.

Los **GC** siempre funcionan a término. Podrían ser de dos clases: los implementados para cumplir trabajos intensos, en plazos breves – habitualmente remunerados- y otros que ha de funcionar aisladamente o muy esporádicamente

Los **GC** –como hoy ocurre- pueden incorporar docentes o no docentes de la Facultad, recurriendo a formulaciones vinculantes que resulten en contrataciones a término, a fin de favorecer la eficacia de la intervención.

El producto de los **GC** será en todos los casos una propuesta librada a la consideración de los órganos del cogobierno.

En cada caso se podría establecer un protocolo concreto de actuación, donde quede enmarcado el problema y se planteen las definiciones a producir, incluyendo objetivos, la entrega esperada y la definición de plazos y remuneraciones. Los cargos se proveerán por la combinación de llamados y designaciones directas propuestas al Consejo.

La idea es complementar -y descargar- al mecanismo habitual de comisiones, admitiendo que ciertas tareas, por su complejidad, prisa resolutive o especialización, requieren de una intensidad y continuidad que no puede alcanzarse a partir de los mecanismos habituales, la acción de los **GO** o las comisiones honorarias.

Los **GC** trabajarán –como es habitual incluso en el marco de la UDELAR- con autonomía, y coordinarán directamente con los **GO** o las comisiones que actúen como referencia temática.

GS



A MODO DE EPÍLOGO, UNA CONFESIÓN PERSONAL

No me habría planteado la posibilidad de aspirar al decanato de la Facultad de Arquitectura de no haber mediado un complejo, particular y grato conjunto de circunstancias. Antes, sentía que mi futuro académico estaba en la docencia, en la investigación.

Pero la amable confluencia de gente diversa, que hablando en nombre propio o de grupos de opinión llegó a proponerme la posibilidad de postular para el Decanato –muchos podrían aspirar ellos mismos con mérito más que sobrado-, me enfrentó a un escenario nuevo y enormemente estimulante. Me colocó frente a una diferente manera de generar el decanato, que podría nacer desde el acuerdo y el consenso. Esto define un inmenso –y casi irrenunciable- desafío. Es, además, una oportunidad que exige plantearse las cosas con libertad y responsabilidad, pero en clara conciencia de las condiciones que induce la situación.

Lo que siguió fue un análisis introspectivo. Quienes me conocen sabrán que ha sido severo este examen. Cito lo que escribí con motivo de aspirar al cargo de Director de Taller: *“Antes de que los méritos sean presentados y la aptitud considerada orgánicamente, debe atravesarse una fase informal, finalmente íntima e intransferible, acerca de la que, pese a su trascendencia, poco se habla. Es la que concluye -o no- en la decisión de aspirar al cargo. Aspirar o desistir de hacerlo supone inevitable e implícitamente un juicio acerca de uno mismo. Aunque difícil, será esencial que esta apreciación se haga con la mayor honestidad, desapasionamiento e imparcialidad que sea posible. Proponerse con responsabilidad para un llamado de esta naturaleza requiere no sólo tener la voluntad sino, fundamentalmente, alcanzar la convicción -nacida de la más exhaustiva evaluación introspectiva y del más transparente diálogo con el colectivo- de poseer idoneidad académica y personal para la tarea. Las reflexiones que acá se desarrollan son una parte de la construcción de esta difícil mirada en muchos espejos. Y por ello se incluyen. A fin de dejar constancia de la importancia que le hemos otorgado a este ejercicio*

de autocrítica y diálogo; y de que –sin aludir a la exactitud de la conclusión- fue realmente cumplido a conciencia.”

Aceptar implica una decisión trascendente; vital. Hay cosas de las que no puedo alejarme demasiado. No quiero, no puedo y no debo dejar de proyectar. No puedo ni quiero alejarme de la docencia directa ni de la investigación. Es mi vida.

Me he planteado enfrentar una nueva aventura arquitectónica. Lo escrito a lo largo de este documento es el resultado de haber entrevistado –como nacen las ideas, entre la intuición y la razón- que acá está la posibilidad de pensar un nuevo “*proyecto*”; de intentar, una vez más, otro *ejercicio creativo de pensamiento arquitectónico*.

He buscado una formulación a la vez coherente con la peculiar manera en que todo esto se genera, con la Facultad actual y con mis concepciones. Una formulación que recoja lo mucho y valioso avanzado por otros, y le integre consistentemente con mis propias ideas, en el marco de la peculiar situación en que se ha producido el proceso.

He buscado definir una forma que en lo personal me resultara confortable; que la intuyera viable, favorable; alegre. Un modelo de gestión con el que me sintiera cómodo, confiado y confiable (se lo que puedo hacer bien, y lo que no). Y que permitiera generar un clima descontracturado, optimista, que invite a aportar ideas y trabajo.

No hay en el planteo situaciones congeladas sino propuestas, situadas en un plano que habilite formulaciones diversas y hable, a la vez que de conceptos, ideas e intenciones, de formas organizativas que las hagan posibles. He buscado, sobre todo transmitir un espíritu; comunicar una actitud. No intenté ir más allá de donde en este momento me era posible, ni aventurar soluciones prematuras sino indicar orientaciones, tan firmes y convencidas como abiertas para su discusión.

Todo es una construcción. Al fin -es evidente- del compromiso y la intensa complicidad de quienes deban efectivamente llevar las ideas adelante (“*la tarea trasciende al individuo*”) dependerán los resultados; y esto solo puede lograrse cuando se comparte y se cree con firmeza lo que se encara. La manera es participar en todos los niveles de la construcción. La invitación queda formulada.

Con pasión y entusiasmo por la Arquitectura, y con verdadero cariño por la Facultad de Arquitectura y su gente, mis amigos, quiero transmitir mi alegría y agradecimiento a todos quienes me impulsaron a esta postulación. Espero que la confianza que me manifestaran encuentre su eco en estas primeras ideas; y que en caso de concretarse la aspiración, y de ponerse el proyecto en marcha, les impulse a sumarse. Desde el inicio al final, se prometen las puertas abiertas.

Dr. Arq. Gustavo Scheps
29 de mayo de 2009