

# El Proyecto de arquitectura y sus interesados: La participación como clave<sup>1</sup>

## The architecture project and its stakeholders: Participation as a key

DOI: 10.17981/mod.arq.cuc.25.1.2020.01

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

**Eugenia M. Villalobos-González** 

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

Para citar este artículo:

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

### *Resumen*

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

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

### *Abstract*

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

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

## INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### *La práctica de la arquitectura como construcción social*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Esta última es vital, no solo por parte de los arquitectos sino de todos los que participan en el proyecto, de hecho, justamente son las diferencias las que promueven el pensamiento creativo y el diálogo argumentativo<sup>1</sup> donde cada uno presenta y argumenta sus ideas, para que sean contraargumentadas permitiendo procesos de razonamiento en la búsqueda de la mejor respuesta posible.

### *El proyecto en la arquitectura*

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

---

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

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

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

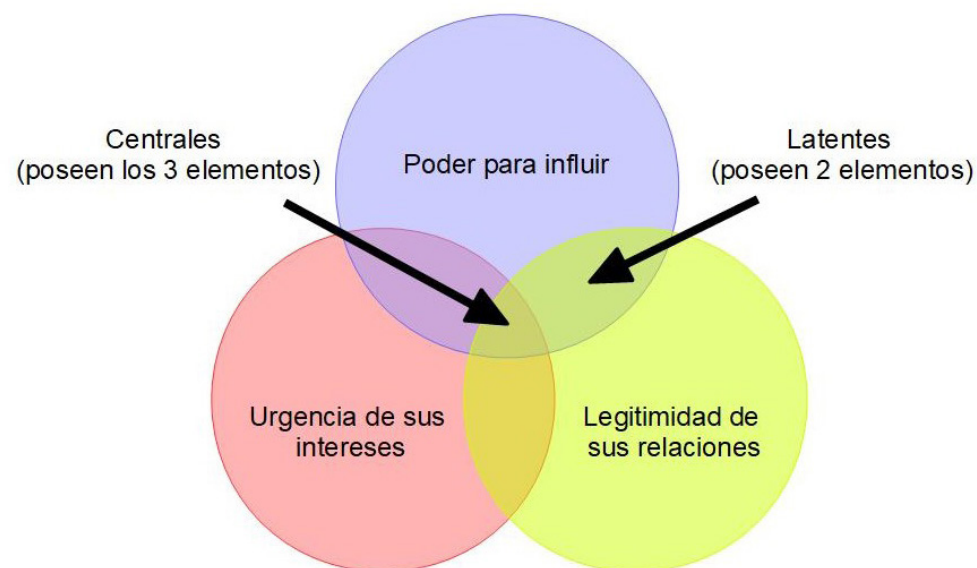
Al referirse a una serie de actividades asume que el proyecto conlleva un proceso iterativo, como una especie de espiral, que en su avance permite comprobaciones y revisiones. Esta es la cotidianidad de la práctica profesional, el proyecto, cada uno con sus particularidades pero que en conjunto conforman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

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

*Los interesados en el proyecto de arquitectura*

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

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



**Figura 1.** Interesados centrales y latentes.

Fuente: Elaboración propia.

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

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

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

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

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

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

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

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

### *Aproximación metodológica al proyecto y sus interesados*

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

El objeto de estudio es la oficina de arquitectura, cada una es una cultura con significados propios y compartidos en cierta medida por sus miembros, pero que valora las diferencias para que cada quien desarrolle sus capacidades y se complementen. Los participantes clave son arquitectos que trabajan en ellas, y son los facilitadores y coordinadores de los proyectos que realizan. Participaron 6 oficinas y 13 arquitectos<sup>2</sup>.

---

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

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

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

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

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



**Figura 2.** Análisis de la información.

Fuente: Elaboración propia.

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

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

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

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

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

**TABLA 1.**

*Síntesis de las categorías emergentes más resaltantes por oficina*

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

Fuente: Elaboración propia.

**TABLA 2.**  
*Síntesis de categorías resaltantes entre los arquitectos participantes*

Temas	Subtemas	Categorías resaltantes	Incidencia (*)	
Proyecto	Aceptación	Atractivo de la propuesta	46,43%	
	Conceptualización	Integración de atributos	47,67%	
	Proyecto exitoso	Factores que inciden en el éxito del proyecto	Satisfacción de los interesados	36,78%
			Calidad del proyecto	24,14%
	Gestión de proyectos	Participantes	Participación comprometida de interesados	22,62%
			Relación arquitecto-cliente	19,05%
	Interesados	Formas de participación	Planificación y control	64,71%
Cientes			40,00%	
Etapas donde participan		Consultores	32,00%	
		Diálogo	41,27%	
		Conceptual	27,27%	
		Todo el proyecto	25,00%	

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

Fuente: Elaboración propia.

### *Significados del proyecto de arquitectura y sus interesados<sup>3</sup>*

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

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

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

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

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

#### *El proyecto y su aceptación*

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

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

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

#### *El proyecto y su conceptualización*

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

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

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

### *El proyecto y su éxito*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### *El proyecto y su gerencia*

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

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

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

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

### *Los interesados y su participación*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### CONCLUSIONES

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

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

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

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

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

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

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

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

#### REFERENCIAS

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

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

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

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