

Fig. 1 Stairway of Treasurer's Residence. Students at work.
FOTO: FRANCES BENJAMIN JOHNSTON, 1966
Publisher: The Museum of Modern Art
Art: Distributed by Doubleday
www.moma.org/calendar/exhibitions/3481

GONZALO BUSTILLO LEÓN

POLÍTICAS

DE COMPETENCIA Y COOPERACIÓN

Gonzalo Bustillo León (Montevideo, 1977). Arquitecto desde 2011 (FADU-Udelar). Diplomado en Enseñanza Universitaria (FHCE-Udelar) desde 2017. Maestrando en Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano (FADU-Udelar). Actualmente se desempeña como profesor adjunto subrogante de la cátedra de Arquitectura y Teoría y como asistente en el Taller Artcardi (FADU-Udelar). Integra Ures-Bustillo Arquitectos Asociados desde 2013 y desarrolla su práctica independiente desde 2010.



1. Sennett, R. *Juntos. Rituales, placeres y política de cooperación*. Barcelona: Anagrama, 2012. pp. 21-114.

2. Bustillo, G. *Efectos del sistema de cátedra múltiple con inscripción libre sobre las prácticas de enseñanza del área proyectual*. FADU-Udelar. Montevideo: CSE-Udelar, 2017. Consulta del: 29 de junio de 2018. Disponible en: http://www.cse.udelar.edu.uy/wp-content/uploads/2017/11/monografia_bustillos_2017.pdf

«En principio todas las organizaciones modernas están a favor de la cooperación, pero en la práctica su propia estructura la impide, lo que se conoce en los análisis de gestión empresarial como “efecto de silo”, esto es, el aislamiento de los individuos y departamentos en unidades distintas [...] ni en los acuerdos comerciales ni en ningún otro aspecto de la vida el equilibrio entre competencia y cooperación se produce de manera natural, en el sentido de inexorable, sin voluntad ni esfuerzo».¹

1. INTRODUCCIÓN

Un estudio reciente, sobre prácticas de enseñanza en la carrera de Arquitectura de la FADU-Udelar, se dedicó a analizar la opinión de los nueve directores de Taller de Proyecto y Anteproyecto —en funciones entre 2014 y 2015— acerca de los efectos del sistema de «talleres con inscripción libre» sobre las prácticas de enseñanza del Área Proyectual.²

En el sistema actual, la cantidad de estudiantes que se inscriben a cada taller, en los cursos de Proyecto, Proyecto Edificio y Proyecto Urbano, determina la distribución presupuestal del área, y esto define los recursos económicos destinados a sueldos del plantel docente de cada taller. De este modo, se articula un triángulo inscripción-presupuesto-propuesta académica que varía semestralmente.

Consultados sobre la valoración general del sistema, la totalidad de los directores de Taller entrevistados³ valoró fuertemente el modelo de «libre inscripción en los talleres», por su capacidad de hacer visible un marco de pluralidad de concepciones disciplinares y profesionales sobre la materia en cuestión y por la autodefinición de trayectorias estudiantiles que promueve. Pero la mayoría de los entrevistados planteó con claridad la contracara de afectación a la calidad de los proyectos académicos que está produciendo la articulación entre inscripción estudiantil y dotación presupuestal.

2. EFECTOS CONTRAPRODUCENTES SOBRE LAS PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA

La mayoría de los profesores estableció que el sistema actual está generando dificultades para una planificación estable de cursos —la interrupción de trayectorias de docentes formados— y está forzando desempeños docentes no acordes a nivel formativo y de remuneración. Uno de los entrevistados indicó:

(...) la inscripción hoy día no está teniendo el efecto previsto y que era habitual cuando se generó esta lógica de libre inscripción, y tiene algunos efectos muy negativos, como la frecuencia en que determinados proyectos académicos quedan por el camino o no se pueden desarrollar por exceso o por déficit de estudiantes [...] a mí me espanta ver que hay contrataciones de docentes que no tienen trayectoria docente, y en la puerta de al lado hay gente que está quedando fuera.⁴

Se discutió también la existencia de «presiones de evaluación», aspecto sobre el que se relevaron opiniones divididas. Uno de los entrevistados señaló:

[...] yo creo que uno de los efectos que ha dado es que la presión de la elección estudiantil ha presionado mucho sobre los docentes a la hora de juzgar las producciones de los estudiantes. Te pesa porque si tú en un curso entendés que es insuficiente el trabajo de cinco estudiantes, al otro año capaz que ese curso no existe.⁵

En las entrevistas realizadas se planteó también la discusión acerca del límite o la proporción razonable entre la cantidad de estudiantes de un curso y la cantidad y el nivel de grados docentes para un proceso adecuado de formación:

Reconozcamos que el modelo de los talleres ha sido modificado por la presión de las circunstancias y ha ido adaptando y adoptando aspectos que le son completamente des-naturales, como por ejemplo la masividad. ¿Dónde termina? ¿Qué sentido tiene? ¿Cuál es el alcance del modelo? ¿Dónde termina el modelo de taller, en qué relación: 1:25 1:50 1:100? ¿A qué costos?⁶ En el otro extremo, se indica que la falta de inscripciones en determinado curso tiene como consecuencia que ese curso no se dicte y, por ende, según algunos entrevistados se erosionaría la lógica de funcionamiento del «taller vertical» como sistema de pensamiento:

Los talleres crecen de golpe, se ponen de moda y en determinado momento tenés una cantidad de alumnos con la que no das abasto porque el grupo es multitudinario, mientras que de golpe empieza a bajar la inscripción. El año pasado, por ejemplo, llegó un momento en que no existía cuarto ni quinto, y a mí me parece que un taller debe construirse todos los años y tiene que salir a construir un discurso sostenible para tener estudiantes en todos los años.⁷

Otro de los asuntos discutidos refiere a que el sistema se percibe y se valora según cómo uno es tratado por este. Si un director de Taller es «recompensado» con

3. Juan Carlos Apolo, Juan Articardi, Héctor Berio, Alberto de Betolaza, Francesco Comerci, Marcelo Danza, Ángela Perdomo, Salvador Schelotto y Gustavo Scheps.

4. Bustillo, G. *Efectos del sistema de cátedra múltiple con inscripción libre sobre las prácticas de enseñanza del área proyectual*. FADU-Udelar, Montevideo: cse-Udelar, 2017. Consulta del: 29 de junio de 2018. Disponible en: http://www.cse.udelar.edu.uy/wp-content/uploads/2017/11/monografia_bustillos_2017.pdf

5. *Ibidem*. p. 16.

6. *Ibidem*. p. 19.

7. *Ibidem*. p. 15.

8. *Ibidem.* pp. 19-20.

9. *Ibidem.* p. 22.

buenas inscripciones estudiantiles se enfatiza la valoración positiva del sistema, pero si un director de Taller es «castigado» por las inscripciones se vuelve proclive a la modificación.

3. VARIANTES EN EL SISTEMA

Consultados sobre la necesidad de introducir variaciones en el sistema, la mayoría de los entrevistados indicó que efectivamente deberían introducirse modificaciones. Mencionaron un conjunto de propuestas que pueden agruparse en dos tipos. Por un lado, existe una línea de cambios vinculada a la incorporación de topes a la cantidad de inscriptos que puede recibir un taller en cada curso. Esa propuesta es compartida por seis de los nueve catedráticos entrevistados; dos la consideran una opción a tener en cuenta y uno opina que es un «fracaso rotundo», sólo pensable para el curso de primer año.⁸ Por otro lado, se propuso un «cambio en la lógica de los talleres», por el que se conserve la inscripción libre pero se permita la movilidad docente entre diferentes talleres para cargos con grados 1, 2 y 3. Un conjunto de cargos de profesores de taller no pertenecería a ninguno de los nueve talleres, sino al Departamento de Enseñanza de Anteproyecto y Proyecto de Arquitectura. Ese plantel docente amortiguaría las fluctuaciones de inscripción estudiantil entre talleres.⁹

4. LOS DESAFÍOS DE FORTALECIMIENTO DE LA COOPERACIÓN EN LOS TALLERES

Los resultados del trabajo realizado muestran que el diseño actual de funcionamiento de los talleres presenta diversos efectos contraproducentes para las prácticas de enseñanza del área; que la mayoría de los entrevistados entiende necesaria la introducción de cambios en el sistema; y que en los últimos años ha existido una gran dificultad para llegar a acuerdos que permitan introducir modificaciones estructurales.

Un diseño institucional que modifique el actual modelo de compartimentos aislados y sus dinámicas de competencia exacerbada podría desarrollarse en base a una robusta departamentalización del área, impulsando nuevos niveles de cooperación en el sistema, nuevas lógicas operativas y formas organizativas en relación con los desafíos que hoy se enfrentan. Por otra parte, la incorporación de topes de inscripción a la oferta de cursos de cada taller —no sólo en el ciclo inicial, como en parte fue experimentado en torno a las décadas de 1970 y 1980, sino en el conjunto de la oferta académica del área— podría representar también un modo de protección indirecta de los niveles de racionalidad del sistema y de la calidad de la oferta académica.

Estos y otros mecanismos, que pueden derivar del análisis comparado de modelos de enseñanza del proyecto en escuelas y universidades del ámbito internacional, podrán informar de instrumentos relevantes para la resolución de los problemas planteados. A la luz de lo aquí presentado, la carrera de Arquitectura de la FADU tiene un desafío estratégico para los próximos años, que implica avanzar en la construcción de un modelo de funcionamiento de enseñanza del proyecto que fomente nuevos equilibrios entre competencia y cooperación, rearticulando el incremento de libertades de las trayectorias estudiantiles con el aumento permanente de la consistencia de los mecanismos de enseñanza.