

Gestión Intellectual
de las **Prácticas Comunicativas**
en **Arquitectura**

S, M, L, XL
el Gran Evento

The Intellectual Management of
Communication Practices in Architecture
SMLXL: the Big Event

Verónica Meléndez Valoria Autor
Federico Soriano Peláez Director

Departamento de Proyectos Arquitectónicos
Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid

Tribunal

Dr. Juan Herreros. Presidente
Dr. Manuel Gausa. Miembro internacional
Dra. Ana Esteban Maluenda
Dr. Amadeu Santacana
Dr. Enrique Nieto

Fecha de lectura

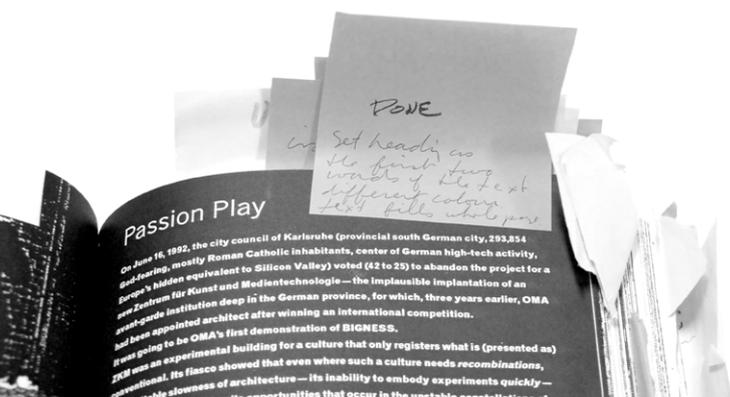
26 enero 2016

Calificación

Sobresaliente - Cum Laude

Menciones

Mención Internacional - estancia Columbia University



/

CONTENIDOS

i / índice

ii / resumen general

iii / estrategias y metodología

1 - 3 / resumen capítulos 1-3

4 / conclusiones

Adaptación a la edición

i

índice

8	- / INTRODUCCIÓN
22	0 / CONTEXTO GENERAL Y UN CASO SINGULAR
44	1 / GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN EN CIRCULACIÓN. Una vía estratégica de acción para la arquitectura
48	1.A / Comunicación e identidad. De la identidad para otros a la identidad propia
	1.A.1. La arquitectura en el centro de generación de identidades para otros: ¿colaboración, servicio o infiltración?
	1.A.2. Vehículos para la comunicación
	1.A.3. El riesgo de la banalización
	1.A.4. Los efectos de estar expuesto
102	1.B / Gestión: un aprendizaje estratégico. Posiciones activas en torno a la información en circulación
	1.B.1. Transformaciones sobre lo intangible
	1.B.2. Evolución hacia nuevos modelos estratégicos
	1.B.3. Gestión (<i>management</i>): principios estructurales de organización
160	1.C / Conclusiones i / Principios de gestión de la información en circulación
170	2 / LAS IDEAS O LA IDENTIDAD. La acción de exponer(se)
174	2.A / Fórmulas expositivas y editoriales en la arquitectura de final del siglo XX
	2.A.1. Atlas de operaciones: intercambio y exportación de arquitectura
	2.A.2. Circulación e intercambio: exponer y publicar
254	2.B / Hacia una comunicación instrumental
	2.B.1. Relaciones de reciprocidad
	2.B.2. Tres casos tipo de comunicación instrumental
	2.B.3. Posibilidades crecientes de control mediático
312	2.C / Conclusiones ii / <i>Unsolicited media</i> a través de entornos <i>intensamente conectados</i>
326	3 / <i>S,M,L,XL</i> COMO EVENTO DESENCADENANTE. Una década de transformaciones
330	3.A / Seguimiento de un proceso y decisiones metodológicas
	3.A.1. Planteamiento de un gran evento
	3.A.2. Secuencia por etapas
346	3.B / <i>S,M,L,XL</i>: la construcción de un gran evento
	3.B.1. Anteriormente al pre-evento / 1987 - 1989
	3.B.2. Pre-evento / 1989 - 1991
	3.B.3. El Evento / 1992 - 1994 - 1995
	3.B.4. Post-evento / 1996
	3.B.5. Efectos visibles del Evento completo / 1997 en adelante
520	3.C / Conclusiones iii / Comunicación instrumental para OMA. Un proyecto editorial y una nueva identidad
544	4 / i - CONCLUSIONES FINALES
566	4 / ii - FINAL CONCLUSIONS [<i>english</i>]
588	5 / BIBLIOGRAFÍA

ii

resumen general

La tesis doctoral se centra en la posibilidad de entender que la práctica de arquitectura puede encontrar en las prácticas comunicativas un apoyo instrumental, que sobrepasa cualquier simplificación clásica del uso de los medios como una mera aplicación superficial, post-producida o sencillamente promocional. A partir de esta premisa se exponen casos del último cuarto del siglo XX y se detecta que amenazas como el riesgo de la banalización, la posible saturación de la imagen pública o la previsible asociación incorrecta con otros individuos en presentaciones grupales o temáticas, han podido influir en un crecimiento notable de la adquisición de control, por parte de los arquitectos, en sus oportunidades mediáticas. Esto es, como si la arquitectura hubiera empezado a superar y optimizar algo inevitable, que las fórmulas expositivas y las publicaciones, o más bien del exponer(se) y publicar(se), son herramientas disponibles para activar algún tipo de **gestión intelectual** de la comunicación e información circulante sobre sí misma.

Esta práctica de “autoedición” se analiza en un periodo concreto de la trayectoria de OMA -Office for Metropolitan Architecture-, estudio considerado pionero en el uso eficiente, oportunista y personalizado de los medios. Así, la segunda parte de la tesis se ocupa del análisis de su conocida monografía *S,M,L,XL* (1995), un volumen que contó con gran participación por parte de sus protagonistas durante la edición, y de cuyo proceso de producción apenas se había investigado. Esta publicación señaló un punto de inflexión en su género alterando todo formato y restricciones anteriores, y se ha convertido en un volumen emblemático para la disciplina que ninguna réplica posterior ha podido superar. Aquí se presenta a su vez como el desencadenante de la construcción de un “gran evento” que concluye en la transformación de la identidad de OMA en 10 años, paradójicamente el periodo entre el nacimiento de la Fundación Groszstadt y el arranque de la actividad de AMO, dos entidades clave anexas a OMA.

Este planteamiento deviene de cómo la investigación pronto desvela que *S,M,L,XL* es una pieza más, central pero no independiente, dentro de una suma de acciones e individuos, así como otras publicaciones, exposiciones, eventos y también artículos ensayados y proyectos, en particular *Bigness*, *Generic City*, *Euralille* y los concursos de 1989. Son significativos aspectos como la apertura a una autoría múltiple, encabezada por Rem Koolhaas y el diseñador gráfico Bruce Mau, acompañados en los agradecimientos de la editora Jennifer Sigler y cerca de una centena de nombres, cuyas aportaciones no necesariamente se basan en la construcción de fragmentos del libro. La supresión de ciertos límites permite superar también las tareas inicialmente relevantes en la edición de una publicación.

Un objetivo general de la tesis es también la reflexión sobre relaciones anteriormente cuestionadas, como la establecida entre la arquitectura y los mercados o la economía. Tomando como punto de partida la idea de “Design Intelligence” sugerida por Michael Speaks (2001), se extrae de sus argumentos que lo esencial es el hallazgo de la *singularidad* o *inteligencia* propia de cada estudio de arquitectura o diseño. Asimismo se explora si en la construcción de ese tipo de *fórmulas magistrales* se alojaban también combinaciones de interés y productivas entre asuntos como la eficiencia y la creatividad, o la organización y las ideas. En esta dinámica de relaciones bidireccionales, y en ese presente de exceso de información, se fundamenta la propuesta de una equivalencia más evidenciada entre la “socialización” del trabajo del arquitecto, al compartirlo públicamente e introducir nuevas conversaciones, y la relación inversa a partir del trabajo sobre la “socialización” misma. Como si la consciencia aplicada sobre el uso de los medios pudiera ser efectivamente instrumental, y contribuir al desarrollo de la práctica de arquitectura, desde una perspectiva idealmente comprometida e intelectual.

iii

estrategias y metodología

Una tesis doctoral que pretende conocer en profundidad la producción de eventos y manifestaciones públicas requiere un enfoque metodológico particularizado. Se decide proceder de lo general a lo particular, tanto en el estudio de los casos como en el análisis de los datos. Sigue así tres pautas para los dos primeros capítulos:

. **Doble recorrido** > Algunos sucesos se presentan primero con situaciones y datos superficiales y conocidos, a continuación se convierten en procesos completos mediante el análisis de estratos invisibles y las tramas de su desarrollo.

. **Reconstrucción periférica** > Las fuentes principales son insuficientes en el análisis de situaciones tan públicas, se pretende así una lectura poliédrica de los acontecimientos analizados, cruzando datos no necesariamente centrales para determinar si son contextuales, o si son fundamentales.

. **Efecto circular y resultados “terminados”** > Si todo acto de exposición posee un lado visible y otro invisible, se indaga sobre lo que se halla detrás del estado de obra “acabada” de una muestra o publicación. Se indice en el concepto de reciprocidad y en el de circularidad y efecto *feedback loop* de todo proceso.

El tercer capítulo corresponde al análisis del caso principal, de un gran elemento público, la edición de la monografía *S,M,L,XL*. Se escoge este objeto popular, detectado como sobresaliente tanto en su recepción general como en sus características más evidentes, y que además señala un hito en una de las oficinas de arquitectura más habilidosas en el uso de los medios de los 1980s y 1990s. Se añaden aquí pautas específicas que ponen en cuestión el modo en que la historia recuerda eventos singulares, mejor dicho “acontecimientos”, cuando se simplifican y reducen a fechas “clave”, a partir de la revalorización de procesos anteriores a instantes señalados, y de los procesos y operaciones que los acompañan y posibilitan:

. **Revisión del estudio de episodios históricos** > La linealidad habitual en la **reconstrucción del pasado** en ocasiones excluye datos o acontecimientos de interés. Se explora la producción de la monografía a partir de la fórmula convencional de análisis de hechos históricos, es decir, de un seguimiento estrictamente lineal, cronológico, aunque intencionadamente interrumpido por episodios o relaciones quizás menos conocidas, aparentemente irrelevantes, o simplemente descontextualizadas aunque con vínculos reales. Estos obstáculos están presentes en la línea temporal del objeto de estudio y en ocasiones se documentan en aquí para valorar su relevancia exacta en la historia de la monografía, y de sus protagonistas.

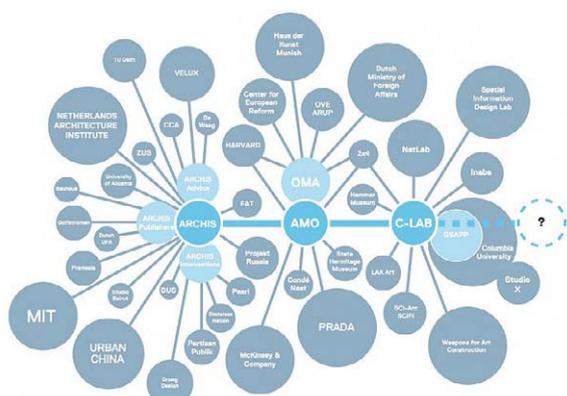
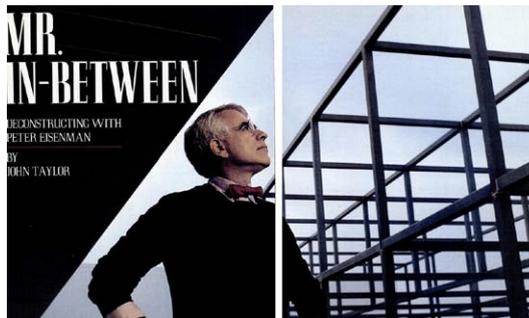
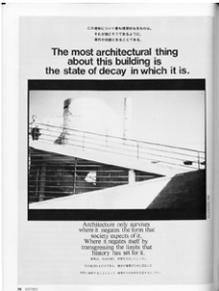
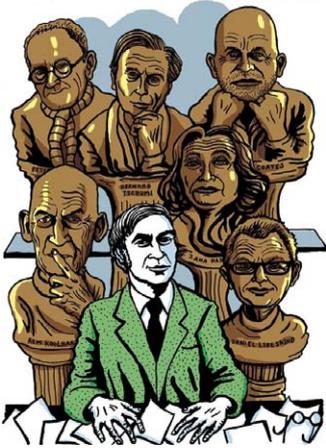
. **El “evento” desencadenante de una secuencia** > En la interpretación de *S,M,L,XL* como “El Evento” que señala un punto de inflexión en la trayectoria de OMA en los 1990s, se entienden incluidos en él otros de diferente envergadura. La metodología seguida nace del posicionamiento central de El Evento, al que se suman una serie de pre-eventos y post-eventos, que acompañan su producción, y a su vez lo completan.

El objetivo al generar estas preguntas generales y pautas, y las específicas en torno al caso central, fue tratar de averiguar en primera instancia si existía un posible **retorno productivo** y bidireccional entre la práctica de arquitectura y las prácticas comunicativas. La segunda pregunta fue si además de todo ello, podría haber algún caso de **superación** de esto mismo, no sólo para considerarlo normalizado y legitimado, sino también para la búsqueda de rastros posteriores de una visión más avanzada del ejercicio de la disciplina. La hipótesis abierta cuestiona si sería posible hablar de algún tipo de Gestión Intelectual en una condición concreta de doble práctica entre “el hacer” y “el exponer(se)”. La investigación trata de dar respuesta a preguntas iniciales, basadas en la posibilidad de que aquellas gestiones entre libros y exposiciones hubieran sido parte de una operación de mayor envergadura para OMA, algo así como un tipo de **rutina continua de exposición**, que a su vez haya podido interactuar con la práctica misma de arquitectura. De ser así cabe preguntarse si la relación entre esta y las prácticas comunicativas puede entenderse en OMA como un ejercicio, consciente o inconsciente, de **Gestión Intelectual**. Esta situación podría llevarnos a comprender *S,M,L,XL* como un objeto verdaderamente instrumental para la práctica y el pensamiento, por lo tanto capaz de ir más allá de su popularidad como proeza editorial, abriendo reflexiones contemporáneas sobre el papel de los medios para la arquitectura, a través de parámetros analizados tales como la saturación de la imagen pública o el ejercicio de la *autoedición*.

1 GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN EN CIRCULACIÓN

*una vía estratégica
de acción para la
arquitectura*

Un uso eficiente de la información puede resultar ser útil para la disciplina de arquitectura. En ello conceptos como *Comunicación e Identidad* son fundamentales, nos llevan a reflexiones sobre el riesgo de la banalización, las formas que puede adoptar la identidad, así como los posibles efectos adversos de estar extremadamente expuesto en público como arquitecto. La idea de *Gestión* es igualmente relevante, y en particular la que se aplica a procesos mismos de circulación de información. Se plantea esto como una oportunidad para resolver el conflicto latente en las prácticas supuestamente inmorales de auto-edición de la imagen propia, y de auto-exhibición de proyectos y resultados en la profesión. En definitiva, una apertura a *un aprendizaje estratégico sobre cómo gestionar la información en circulación.*



Si algo caracteriza a los 1980s y 1990s es un alto grado de visibilidad del arquitecto, presente en anuncios publicitarios, como protagonista de revistas de moda y diseño, y siendo elegido personaje del año, o de forma retrospectiva del siglo completo tanto de la disciplina como fuera de la misma. La revista *Architectural Digest*, documentando *100 años de diseño*, da paso a la década de los 1990s describiendo de manera indirecta la figura entonces emergente del “celebrity/star architect”, animada por círculos propios y externos a la disciplina:

“In the nineties everyone, it seemed, was a celebrity. Architects and designers had been moving in that direction for a while (...). All American culture was increasingly focusing on celebrity, and architects realized that they too could become brand names.” [100 years of design. Architectural Digest, Abril 1999., p.430]

A esta figura del arquitecto destacado se refiere también Alejandro Zaera, quien ve con claridad la estrategia desarrollada en los casos más sonados. En la entrevista titulada “Opportunity” publicada en *Volume #13 Ambition* (2007), dice de algunos de ellos que habrían entendido las ventajas de la organización corporativa, y en esas, los arquitectos a los que se refiere habrían reconfigurado sus prácticas para acercarse a los modelos empresariales con los que tenían un contacto directo en forma de encargo. Pero aún más, también habrían comprendido y asimilado la *capacidad de comunicarse con más eficiencia para introducirse en el debate cultural y político*. Este supuesto aprendizaje se refiere a dos habilidades. Una relativa a la **comunicación** y la adopción de una postura, por así decirlo como una destreza para la infiltración a través tanto del “ser público” como del hacer de la información circulante algo instrumental. Y otra de carácter estratégico y estructural, de orden interno, vinculada a la **gestión**.

En el punto de encuentro de las dos se plantea aquí la hipótesis de una oportunidad latente en la *gestión de la comunicación*, o lo que es lo mismo, en la posibilidad de sacar partido de la capacidad estructural que la comunicación puede desarrollar a partir de su gestión hábil y estratégica, haciendo de la información en circulación un asunto más productivo, y sin perder de vista qué posición ocupa en todo ello la condición intelectual o la creativa de la disciplina.

Los arquitectos afrontan una dualidad, dedicarse por igual a generar y transformar la identidad de terceros a través de su trabajo y sus ideas, y al mismo tiempo a construir su identidad propia, en base a la suma de acciones que una a una influyen en la forma en que una práctica y un arquitecto son percibidos, y recibidos. Ser muy popular y saber comunicarse son cuestiones muy diferentes, si lo primero puede ser deseable, su abuso o su aplicación sin contenidos, no casualmente habría

conducido a una recurrente **banalización** de estas intervenciones equiparándolas a un uso publicitario de la imagen propia. Se habría producido una especie de eclipse mediático que oculta el potencial de la transmisión de la información. Puede haber, no obstante, un **aprendizaje**, si no intencionado tal vez inconsciente, de las posibilidades de gestionar con más acierto el acto de la comunicación, y de la oportunidad de hacerlo.

Esto conlleva un paso adelante hacia el empleo de **recursos estratégicos**, como la gestión propia de la visibilidad pública individual, entre otros, con potencial de convertirse en algo más instrumental y de interés que la aplicación final, anecdótica, instantánea y en ocasiones superficial de un acto *público*. La esencia productiva de estos acontecimientos podría encontrarse más bien cercana a los momentos de contacto e interacción con otros, y al tejido que los hace posible, independientemente de la privacidad o “publicidad” de dicho encuentro. Asimismo, bajo esta óptica, la producción de información o su contenido podrían haber sido tan importantes como su concepción y gestión.

El segundo aprendizaje destacado por Zaera sobre la adquisición de habilidades para un uso eficiente de la comunicación considera útil la adaptación a la práctica de arquitectura de sistemas de gestión y organización. Es este un matiz **estratégico**. Casos como la transformación corporativa de IBM son paradigmáticos de un cambio no parcial, sino simultáneo y coordinado, de un **todo integral**. Aunque fuese para construir una “mera” nueva imagen, Eliot Noyes se había infiltrado por su petición explícita en los procesos de gestión de la compañía.

Como uno más de aquellos términos rechazados por tendencias artísticas, asociados a una posible carencia creativa, se halla “management” -gestión-. Ahora ya son más frecuentes binomios como “Design Management”, que promueven la innovación, así como la más óptima interacción entre conocimientos empresariales y diseño, en todas sus vertientes incluida la arquitectura. La perspectiva del siglo XXI permite ver una transformación de la asimilación del término “management”, evolucionado desde su origen en los 1950s (Drucker, 1954) hasta la era post-capitalista, o post-business (Drucker, 1998), en la que aquello “gestionable” no era ya únicamente lo referido a cuentas y aspectos económicos, sino también cualquier tipo de recurso, incluido el conocimiento y todo asunto de tipo esencialmente intangible.

Si la **información en circulación** es capital para la arquitectura, lo es también la **gestión** de estos procesos. Si el aprendizaje es doble, hablémos de una idea de **gestión de la comunicación**, que sea al mismo tiempo intelectual y productiva.

Los canales de *exhibición* de arquitectura han evolucionado demasiado deprisa a través de las redes sociales. Esta veloz transformación está generando un exceso de preguntas sin respuesta acerca de una posible escasez de crítica sobre estas formas de difusión masiva e indiferenciada, previsiblemente a causa de la imposibilidad de tener una visión completa de lo que está expuesto. En las últimas décadas del siglo XX la arquitectura y los medios de comunicación asociados se encontraron frontalmente con controversias de todo tipo a la hora de manejar el exceso de visibilidad a través de medios impresos y exposiciones.

Fue entonces y no ahora cuando se dieron los primeros pasos de un cambio en el ejercicio de la **acción de exponer(se)** en el cuál es preciso hacer una lectura más incisiva de los acontecimientos. Los vínculos entre instituciones y sujetos-objetos que son expuestos, las “capacidades de organización” y objetivos detrás de algunas iniciativas, la nueva posición de la crítica en estas situaciones, la carga *intelectual*, o el posible retorno productivo derivado de las **prácticas comunicativas** en general, las cuales trascendían aquel espacio confinado de un recito *muséístico*, hasta alcanzar el entorno mismo del *trabajo*. Todas ellas son cuestiones importantes.

El primer acercamiento debe ser hacia las formas tradicionales de circulación de la arquitectura, las **exposiciones** y las **publicaciones**. O más concretamente, la **acción de exponer**, incluido el conjunto de las decisiones que son tomadas en la práctica expositiva, o de exhibición, por parte de cualquiera de los agentes implicados. En principio, las exposiciones de arquitectura consisten en la acumulación de documentos y materiales en torno a una idea central elegida como temática. A la vuelta de siglo no sería creíble sostener esta percepción simplificada de lo que una “exposición” representa. Y lo que es más importante, en la mayoría de los casos los agentes e individuos implicados pudieron ser conscientes de esta idea ampliada del acto de “exhibir”, y de “exhibirse”.

Por otra parte, limitar la **acción de exponer** a un evento de “exposición” literal de algunas *cosas*, celebrada además en un entorno o institución a priori cultural, o como mucho académica, sería de nuevo excesivamente superficial y escaso, si realmente se pretende hablar de la “exposición” de arquitectura y de sus arquitectos en la década de los 1990s. Se opta por realizar un breve **atlas comentado** de lo que se han denominado **operaciones** de *intercambio* y *exportación*, basadas en entornos paradigmáticos seleccionados con *casos* singulares donde observar aspectos diversos de la evolución del concepto de “exposición” en arquitectura, en el contexto y periodo histórico específico del último cuarto del siglo XX, en Europa y en Nueva York principalmente.

Bajo la perspectiva de aquel posible *aprendizaje* ya tratado en el capítulo anterior, según el cual los arquitectos podrían haber asimilado las oportunidades latentes en el ejercicio de una comunicación eficiente, se analizan en detalle los rastros menos desarrollados de las historias más comentadas, observando con cuidado qué mensajes eran emitidos, en principio con origen institucional, y cómo se construían. Asimismo se presta atención a la posición que ocupan en esos mensajes tanto la arquitectura expuesta como sus autores. Las ideas están *en circulación* a través de su exhibición y tránsito público.

Por encima de toda exhibición efímera, existe una **capacidad instrumental en la acción de exponer(se)**. Esto es notable en el análisis de aquellas otras redes invisibles ya aludidas. Se plantean así hipótesis sobre los agentes involucrados en la producción de exposiciones, en base a las que se han llamado **relaciones de reciprocidad**, con el foco de atención puesto sobre una revisión contemporánea del **mecenazgo** en arquitectura en relación con las prácticas de diseño de exposiciones y publicaciones, estudiando relaciones productivas y de doble dirección entre el que *facilita* la oportunidad de exponer y el sujeto, objeto o práctica *expuesto*. También se abordan con más detalle y aplicación específica aquellos posibles *efectos de ser expuesto* del capítulo 1, para bien o para mal, así como se retoma la hipótesis de la pertinencia de una *lógica de autoedición*, una práctica que también se analiza en el curso de esas relaciones de reciprocidad entre los arquitectos y los entornos en los que pueden intervenir en la definición de sus propias identidades. Se habla también de la influencia del **poder**, de la relevancia del *talento para las conexiones*, redes o “**networks**” en la arquitectura; de las posiciones y las connotaciones de operar en un entorno intercultural en la era global, o del papel de la **mediación** -y la **infiltración**- de la arquitectura para otros y para si misma, todo ello bajo el prisma de planteamientos de Bourdieu y otros pensadores.

Con casos concretos de monográficos expositivos y publicados importantes, clásicos o mediante efectos *outside-the-box*, que proyectan una personalidad, se hace una lectura informada de la idea de **toma de control** sobre acciones mediáticas. Estas conquistas de intervención sobre formatos dedicados al trabajo sobre uno mismo son multiescalares, visibles incluso en la formación de “ambientes familiares” o fotos de “familia”, como las recordadas por todos donde Philip Johnson se rodeaba de otros arquitectos -elegidos-, momentos que reúnen la *consciencia individual* de que el adquirir capacidad de control es posible y productivo, con la *colectiva* de que las relaciones entre todos ellos producen asimismo otra identidad, en este caso de conjunto, que igualmente puede ser cuidadosamente diseñada.

3

S, M, L, XL COMO EVENTO DESENCADENANTE

una década de transformaciones

ANTERIORMENTE AL PRE-EVENTO

[1987-1989]

PRE-EVENTO

[1989-1991]

EL EVENTO

[1992-1994-1995]

POST-EVENTO

[1996]

EFFECTOS VISIBLES DEL EVENTO COMPLETO

[1997 en adelante]

Se adivina en la trayectoria del estudio de arquitectura *Office for Metropolitan Architecture*, y de su director, Rem Koolhaas, una **rutina exhaustiva de prácticas expositivas y de intercambio**, en definitiva comunicativas. Estas dinámicas son ya algo inherente y normalizado, y se producen prácticamente como tal desde el comienzo de su formación. En una investigación que cuestiona el potencial de todas esas prácticas comunicativas, se ha optado por analizar de modo principal como caso singular un elemento que es justamente muy conocido, controvertido en ocasiones, extremadamente público, y que fue considerado un hito, un punto de inflexión, así como el objeto que sienta las bases de un nuevo OMA: la monografía *S, M, L, XL*. Se toma su gran popularidad precisamente para desmenuzar toda su **producción invisible** por dos caminos: uno de seguimiento de su cronología ordenada desde el verdadero inicio de su producción; a este se superpone el segundo, el de la suma de todos los demás esfuerzos editoriales y expositivos que OMA puso en marcha desde el mismo punto de arranque del libro, incluidas todas las gestiones del mismo, invisibilizadas por el carácter mediático de sus resultados. En el camino de *S, M, L, XL* surgen acontecimientos que de pronto parecen anecdóticos, y que sin embargo tienen raíces en sucesos anteriores a su encuentro con el libro. Estas “interrupciones” que de pronto se vuelven relevantes, completan una secuencia temporal que no es lineal, sino compleja, **una realidad caleidoscópica** que solo puede leerse al completo cuando se tiene una imagen general de los acontecimientos centrales, y de los periféricos que la intervienen aunque sea puntualmente. De ahí se deriva una organización centrada en lo que se ha llamado *El Evento*, donde confluyen exposiciones y otros movimientos alrededor del lanzamiento de *S, M, L, XL*, junto a otros capítulos anteriores (*pre-eventos*) y posteriores (*post-eventos*), hasta recomponer la secuencia completa de 10 años, después de los cuáles se había construido un nuevo OMA, y su doble identidad AMO. *S, M, L, XL* se postula finalmente como algo más que un objeto, revierte nociones de autoría e identidad, y sirve de experimento para la instrumentalidad de los dispositivos de comunicación.



Uno de los momentos más populares de la trayectoria de OMA en los 1990s, además sus proyectos y obras conocidas, es la edición de *S,M,L,XL*. Esta monografía situó a OMA en un lugar incontestable en la disciplina. Los proyectos contenidos en ella automáticamente obtuvieron su lugar por la asociación a ellos de los argumentos teóricos correspondientes, también incluidos en el volumen. Es el libro el que aporta una **cohesión** tal entre elementos y proyectos que logró hacer también de ellos paradigmas de la arquitectura. Esta monografía poco al uso se puede considerar como un hito absoluto de su carrera en aquel momento, por ser capaz de condensar *práctica brillante y teoría novedosa* todo en uno y, por lo tanto, de consolidarse como un *gran evento* principal, y que en este capítulo se denomina el **Evento**.

Una rápida investigación ya permite descubrir que tal acontecimiento, la edición de la esperada monografía, fue acompañado de varias exposiciones individuales y conectadas, entre ellas *OMA at MoMA* en Nueva York. Solo por esa confluencia 1995 es un momento de gran agitación, y coincidencia de asuntos importantes para OMA. Sin embargo, *S,M,L,XL* no ocurre de forma independiente al resto de actividades en el entorno de esta oficina. Será la clave, pero no el único elemento de una *suma de eventos* que cooperaron en la redefinición de la **identidad de OMA** en un periodo aproximado de 10 años.

Identificar un *libro* con un *evento* reseñable tiene connotaciones de *celebración*. De su materialización podría depender la confirmación o legitimación de otros tantos acontecimientos cercanos y relacionados directa o indirectamente, porque la producción del libro conlleva o implica a individuos, sistemas de organización, cambios generales, fases de producción así como interferencias con otros eventos. Exposiciones, publicaciones y proyectos ocurren simultáneamente y a lo largo del proceso de elaboración de la monografía. La propia elección de “un libro” como hilo conductor del análisis de una década, cuando lo “normal” hubiera sido elegir un proyecto, un conjunto de obras adscritas a un estilo o incluso un marco temporal señalado por acontecimientos generales de la disciplina o de otro tipo, es una decisión intencionada. Lo *normal* podría haber sido también estudiar un periodo, y en este, de manera complementaria, lo entendido como accesorio ya sean exposiciones, libros o intervenciones mediáticas. Sin embargo, se opta por elaborar un desarrollo convencional de tipo histórico-cronológico, método a priori escaso para el análisis de asuntos que tengan que ver con la circulación de datos y mensajes en plena era de la información y de la imagen, solo que aplicado sobre un elemento generalmente calificado como accesorio, o promocional eventualmente: una monografía.

Decir que un libro es un *gran evento* provoca una inevitable asociación al factor **tiempo**, intenso y en cierto

sentido efímero, y a la idea de **celebración**, como se ha dicho. Pero también invita aquí una nueva interpretación al ser presentado junto a sucesos anteriores y posteriores, más aún si no se nombran estos como antecedentes y consecuencias. Efectivamente no lo son, o por lo menos no hay en la historia de esta década de OMA una voluntad de hacer de todo lo que acontece una secuencia ordenada y única y, por lo tanto, no se considera que una cosa ocurriera antes que la otra, ni tampoco después, en base a una lógica causal.

Más que una premeditación en el diseño de una cadena “perfecta” de acontecimientos, en el análisis se ha observado una recurrencia constante a la intuición y, sobre todo, al atrevimiento. Se ha detectado una tendencia a afrontar y provocar nuevas situaciones, y no siempre referidas a proyectos arquitectónicos en fase de diseño. En esta maquinaria donde los asuntos son múltiples, la relación *causa-efecto* es insuficiente como modelo analítico. Es más precisa aquí la idea de *cruce*, o de instantes de *intensidad emergente*, citando a Ignasi de Solá-Morales.

“Pero el acontecimiento es también un punto de encuentro, una conjunción en la que líneas de recorrido ilimitado se entrecruzan con otras creando puntos modales de una intensidad emergente. Finalmente el acontecimiento es una aprehensión, el resultado de la acción de un sujeto que en el fluir caótico de los acontecimientos atrapa los que más le atraen o más le conmueven para retenerlos. Es una acción subjetiva. Produce un momento de gozo y de una frágil plenitud.” [Ignasi de Solá-Morales, en *Diferencias*]

Cada proyecto, exposición y publicación analizado establece un vínculo complejo con la monografía, más allá de uno de tipo histórico ocasionado por una coincidencia, entre otras cosas por terminar favoreciendo ciertas “relaciones de reciprocidad” entre todos ellos. Un *encargo* que se acelera por un *libro*, una *exposición* que favorece la difusión pública de un *proyecto* con implicaciones políticas y económicas para un Estado, o una producción *editorial* que pasa de ser *privada* a ser publicada por un *medio* de prestigio internacional, mientras el *proyecto* al que se refiere continúa en una rutina de “práctica” en sentido ortodoxo combinada con una etapa de *investigación*, son algunos casos genéricos detectados. La **simultaneidad** de la transformación de OMA, desde la salida de Elia Zenghelis y otros eventos y hasta el nacimiento de AMO, con todos los años de producción real de la monografía, no es un hecho anecdótico.

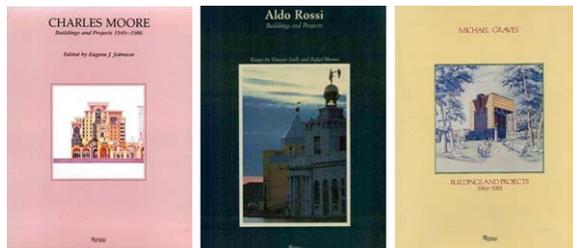
Para analizar en profundidad este periodo en torno a *S,M,L,XL* se desglosa el análisis en 5 etapas en torno a este (Gran) Evento que se mantiene en una posición central.

A

Anteriormente al Pre-Evento

1987-1989

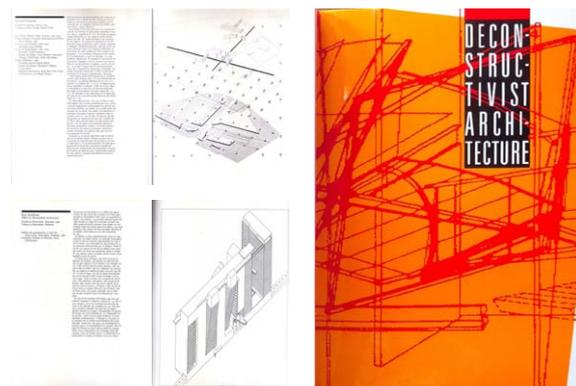
Generalmente se ha entendido la exposición *Deconstructivist Architecture* celebrada en el MoMA en 1988 como la que ofreció a sus 7 arquitectos elegidos un momento singular en sus carreras, en parte por el respaldo que el museo había ofrecido históricamente, esencialmente en términos de visibilidad pública y legitimación. Si los *Five Architects* se habían consolidado como una unidad a partir de una publicación premeditada, a pesar de la inestabilidad de su tejido conectivo, no ocurriría lo mismo con estos *siete*. La repercusión de esta exposición fue amplia y comentada, al mismo tiempo que producía una asociación *uno a uno* con una idea, o con lo que podría haber sido un nuevo estilo, uno de tantos movimientos nacientes entonces que por otra parte se desvanecían a gran velocidad. Emergieron también oportunidades para ser expuestos individualmente en las series monográficas de revistas especializadas de prestigio.



Rem Koolhaas fue uno de los elegidos. Es en este contexto donde surge una oportunidad para OMA de poder realizar **una monografía** con Rizzoli, una editorial siempre próxima al museo y en consecuencia *al día* de los eventos próximos, la cual ofreció a Koolhaas la posibilidad de producir bajo su sello editorial una publicación individual sobre el trabajo de su oficina, OMA. Koolhaas aceptó, se firmó un contrato, y la joven editora Jennifer Sigler se trasladó por un periodo cerrado de seis meses a Rotterdam, con el objetivo de encontrar todo el material de archivo de OMA necesario para llevar a cabo esta misión.

Sin embargo, no ocurrió de la forma esperada. En aquella oficina de Rotterdam ya se había activado un dispositivo de generación de instantes de exposición impulsadas a través de una entidad creada por ellos en 1987, la **Fundación Groszstadt**. Es decir, antes de la celebración y repercusión mediática del *DeCon*. La simultaneidad entre el acuerdo inicial que OMA firma con Rizzoli y las primeras andanzas de esta formación que nace en el seno de OMA es la condición que hace de este primer estadio de *S,M,L,XL* algo más que un antecedente. Esta fundación nacía como una organización sin ánimo de lucro creada por Donald van Dansik, uno de las últimas incorporaciones en su momento en OMA, y gestionada directamente por ellos. Groszstadt recoge varias misiones en sus estatutos, entre ellas la de facilitar la difusión y publicación del trabajo de OMA.

No accidentalmente, Van Dansik fue a su vez director del proyecto de Euralille. Una de las primeras acciones de la Fundación fue la gestión de un tour de 3 exposiciones monográficas de OMA en Europa (Basel-Amberes-Rotterdam) a la que esperaba que la muestra *OMA a l'IFA* pudiera pertenecer. Finalmente esta muestra del Instituto Francés de Arquitectura de París fue paralizada, y activada más tarde a través de Koolhaas y van Dansik, pasando a formar parte de lo que se denomina el "Pre-Evento" en este desarrollo. Del tour de 3 exposiciones que corresponde a esta periodo anterior la más conocida y relevante había sido la titulada *OMA: The First Decade*.



B

Pre-Evento

1989-1991

Se considera un evento previo -aunque incluido indirectamente- de *El Evento* central, lo que rodea a la exposición monográfica de París, *OMA a l'IFA* (1990). Este acontecimiento está estrechamente vinculado con asuntos como el proyecto de Euralille, incluidas todas las implicaciones políticas, económicas y territoriales que conlleva, o los Grandes Proyectos de François Mitterrand.

El periodo temporal que comprende este episodio completo corresponde a la primera mitad de lo que Roberto Gargiani ha denominado *la época de las maravillas*, desde finales de los años 1980s, y que comienza con el popular verano en 1989 de los tres concursos: TGB, ZKM y la Terminal Marítima de Zeebrugge. Si el análisis de Gargiani, capítulo a capítulo, se estructura en base a la progresión conceptual de las ideas y proyectos de OMA en distintos periodos, aquí se presenta un recorrido histórico que continúa al del punto anterior, y se concentra fundamentalmente en la secuencia de intervenciones públicas, y en las exposiciones y publicaciones de las que OMA es protagonista en particular. En el límite entre este *pre-evento* y el periodo anterior se sitúa precisamente la Fundación Groszstadt en un momento de gran actividad, incrementando la toma de control de exposiciones y, directa o indirectamente, estableciendo vínculos con algunos proyectos de arquitectura durante su desarrollo.

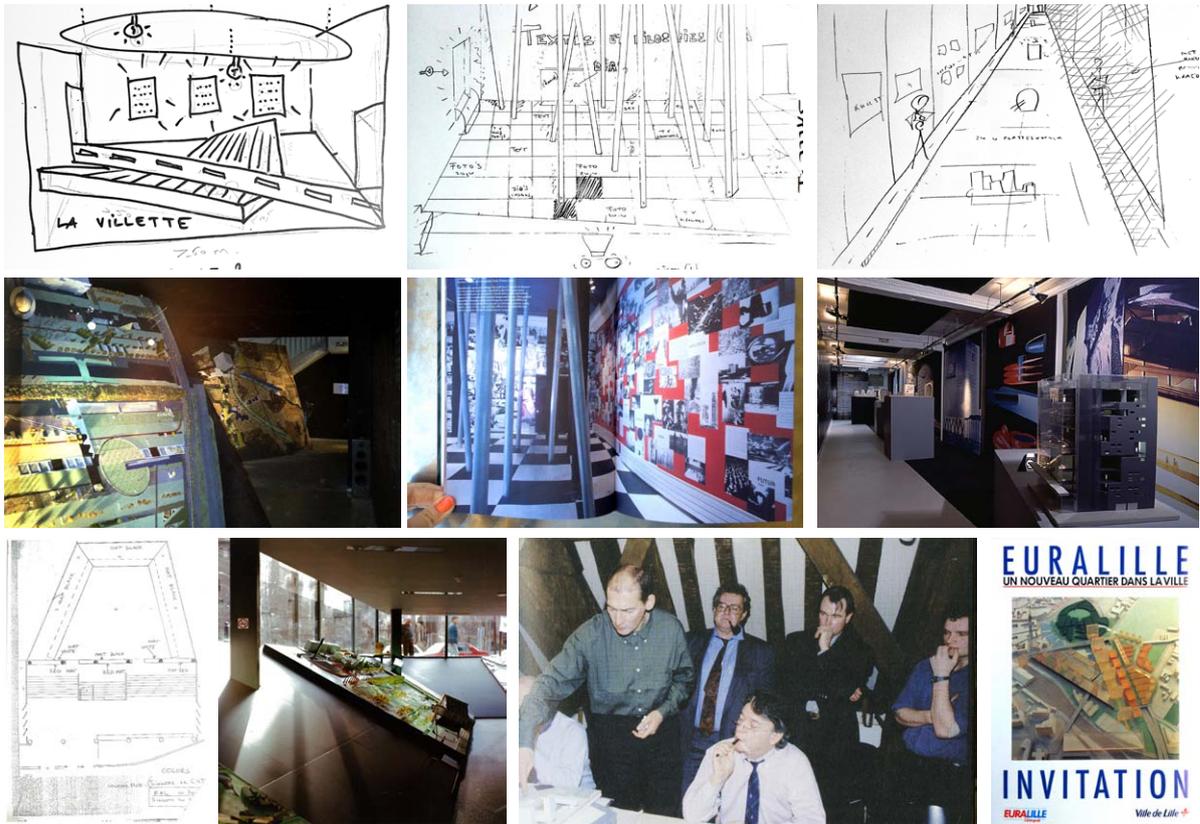
Los primeros pasos para una regeneración de OMA, dados así ya en 1987, comenzaban a transformarse en decisiones de otro orden desde 1989 y en varias direcciones. Nuevos concursos y posibles actuaciones señalarían a su vez un cambio en los protocolos de diseño, por ejemplo a través de la incorporación de nociones estructurales diferentes como el sistema *Vierendeel*, o de los comienzos del planteamiento de la idea de *Bigness*, en definitiva un conjunto de cambios que serán también visibles en las exposiciones de este periodo que se inicia alrededor de 1989. A esta fase pertenece un nuevo ciclo de exposiciones que comienza en el IFA de París y cuenta con una itinerancia de tres sedes: IFA (París) - Lille - COAC (Barcelona). Para la ocasión, se produjeron los conocidos libros “blanco” y “negro”, editados por Carte Segrete y el propio IFA. Aunque el manifiesto “Bigness: or the Problem of the Large” aparece en *S,M,L,XL* como escrito en 1994, ya en 1991, durante el turno en el COAC Koolhaas



impartía una conferencia donde parte de los 5 teoremas de Bigness eran enunciados sin ser así llamados todavía. Este sería el primero de los intentos, junto con algunos guiños en los documentos explicativos de la muestra en el IFA meses antes, para la búsqueda de un cambio en el discurso del presente tour de exposiciones, que a su vez viene del periodo anterior de finales de los 1980s más centrado sobre horizontalidad vs verticalidad, hacia otro que aborde las ideas de *S,M,L,XL*, entre otras *Bigness* y *Generic City*.

De ese modo, en esta ocasión tres muestras monográficas auto-diseñadas estaban conectadas plenamente, como lo están a su vez con algunos proyectos, y Euralille en especial. Los progresos del proyecto están estrechamente vinculados a la definición de la muestra que se plantea celebrar en el IFA de París e incluso con las iniciativas de exposición mediática de OMA hasta ser dependientes, en momentos puntuales, lo uno de lo otro.

En estos encuentros con otros públicos ocurría un desdoblamiento de ciertos proyectos. Para casos presentes en las exposiciones, como TGB o ZKM y otros proyectos en su mayoría en fase de proceso o inmediatamente anteriores, había que determinar qué **posición** ocupaban dentro de *un discurso* o qué aportaban al mismo, en un plano más propio de la **teoría** o de la **investigación**, mientras continuaban perteneciendo a la **práctica** de OMA casi al mismo tiempo. Esta doble condición de cada proyecto, activada a través de exposiciones y eventos, lleva a OMA a operar en dos direcciones con la particularidad de que a partir de entonces irían adquiriendo una capacidad de control creciente en ambos escenarios, el de la práctica, y el de la teoría, y de forma simultánea. A este entramado pertenecen también rastros de las grandes intervenciones arquitectónicas orquestadas por Mitterrand y la reflexión correspondiente sobre cómo aquella pequeña ciudad francesa de Lille arrebataría a Amiens la posibilidad de consolidarse como el epicentro de Europa, como así la definen. De este modo, este punto de intensidad



infraestructural sería capaz de aproximar Reino Unido y Francia, y por extensión al resto de países del continente al menos en su fracción occidental, a través del *Eurotúnel*. La realización de aquel proyecto en Lille, la mayor inversión inmobiliaria de Europa de todos los tiempos como una única operación, era un asunto sensible de cara a su presentación a la sociedad francesa y de las regiones implicadas dado que una gran parte de la financiación sería pública. Esta compleja situación no era ajena al curso del proyecto, ni pasó desapercibida para Rem Koolhaas y uno de los directores del proyecto en OMA, Donald van Dansik.

La gran carga de trabajo de este y otros proyectos de esta etapa afectaría al ritmo de progreso de **la monografía**. Jennifer Sigler recuerda esta primera etapa de tránsito a los 1990s como una de gran agitación y actividad frenética (*Timezone 8*, 2009), pero a pesar de estas circunstancias del momento ella continuó con su labor, dando pequeños pasos para la confección del volumen. En ese sentido se puede decir de este periodo con respecto al libro que es uno de **consolidación** de ideas a nivel editorial. Es también un tiempo de **confirmación**, a través de las exposiciones del ciclo II, de que en

obtener la **capacidad de intervenir sobre lo expuesto sobre uno mismo** residía una gran oportunidad para poder **ensayar** y evolucionar en sus propias teorías y propuestas.

En cuanto a los aspectos editoriales, catálogos como aquellos elaborados para la exposición en el IFA, cuyo diseño no pertenece a OMA al menos de forma oficial, no fueron sino señales para OMA, y Sigler en particular, de que una publicación personal y cuidadosamente armada de una serie de proyectos puede ser entendida como una secuencia casi exacta del espacio en cuestión, puede ser en si misma **una experiencia**. Entretanto en el desarrollo de *S,M,L,XL*, será en 1989 cuando se realicen los primeros diseños y pruebas, muy aproximadas al resultado final, del diccionario situado en columnas al borde a lo largo de la monografía. La recopilación de citas avanza y borradores de noviembre de 1989 y más adelante en 1991 presentan un estado muy avanzado de esta sección. Aunque *El Croquis* publicará pronto un monográfico de OMA (1992), *S,M,L,XL* en este periodo sigue en marcha, lentamente. En esta fase el libro está fundamentalmente en manos de su editora, Jennifer Sigler.





Por otro lado la **exposición en el MoMA** generaba por sí misma expectativa suficiente como para ser considerada *un evento* destacado de la agenda de Nueva York. Sin embargo, la existencia de un proceso editorial abierto, de esta monografía bajo el sello internacional de Rizzoli y con posibilidades de que su culminación coincidiese en el tiempo con la inauguración del MoMA, tuvo algunos efectos sobre esta exposición. Entre otros, haber provocado la alteración de la planificación del museo, y en cierto modo también la posición del arquitecto respecto a la toma de decisiones curatoriales. Koolhaas adquiría así, a través de un proyecto editorial y sus propuestas, cuotas de **control** en el MoMA ciertamente inusuales para un arquitecto sin una amplia trayectoria todavía en aquel momento.

Asuntos como la monografía o la exposición se influyen mutuamente, se convierten en instrumento u oportunidad respectivamente. Entendiendo ambas operaciones como una única más integrada y coordinada se articula la idea de un acontecimiento más completo, un **“gran evento”**. El efecto de **“extensión” mediática** respecto a un evento central respecto al ciclo II de exposiciones de la etapa del llamado aquí “pre-evento”, tiene ahora su réplica con otras extensiones añadidas de similar relevancia. Se refieren estas a ampliaciones “espaciales” porque la muestra iba conquistando añadidos en cada sede más allá de los inicialmente asignados.

La **monografía** es objeto de su propia *extensión*, convertida por un instante en un **borrador circulante**, la “promesa” del libro *final* que estaba por llegar. *S,M,L,XL* hace las veces de motor de *El Evento* en 1995. A través de

su filtración a varios medios y agentes, el libro “existió antes de existir”. Primero por fragmentos en revistas o ensayos en otros medios, y después por oficinas de críticos y prensa desde Noviembre de 1994. Libro y exposición fueron empleados, de manera independiente en origen, como **herramientas** en el esfuerzo de reordenación de la estructura de OMA, y a continuación describiendo la **progresión de la exposición monográfica** del MoMA para concluir con un desarrollo desde el momento en que **interaccionan muestra y libro**, analizando cómo se completan el uno al otro durante este tiempo, esto es, durante el periodo más intenso de diseño de *S,M,L,XL* (evento hacia el post-evento), incluidas las extensiones mediáticas de este **Gran Evento** (efectos visibles del evento completo).

Se considera que a *El Evento* pertenecen una “suma de acciones”, entendibles como un intervención unitaria por la cohesión que la publicación física de la monografía proporciona, así como por hacer del año 1995 uno señalado y de importancia destacada en la trayectoria de OMA, y de Rem Koolhaas.

D

Post Evento

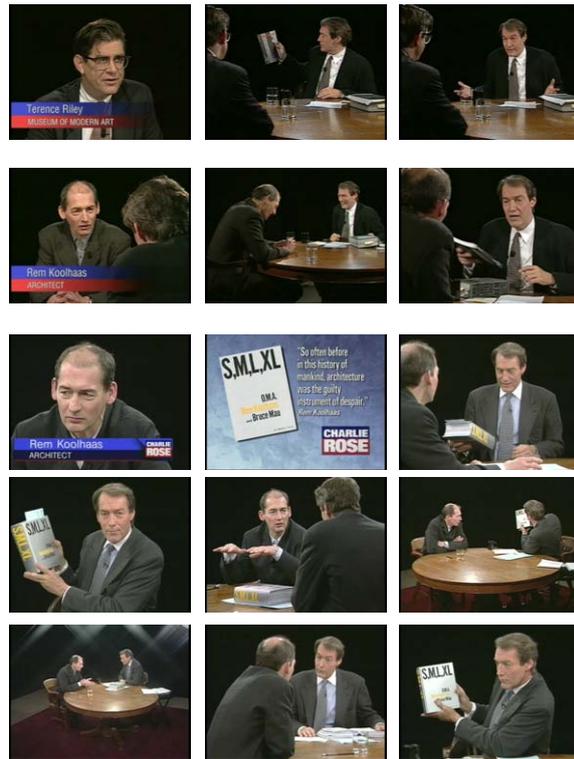
1996

La propia **terminación** del libro es una *extensión* más de todo el gran evento, o al menos un instrumento para dar forma a los cambios venideros. La **distancia temporal** que existe entre la *inauguración* del MoMA, alrededor de la cuál la forma y el contenido de la monografía son ampliamente comentados en base a un rumor y un *borrador circulante*, y la *publicación real* del volumen, es superior a un año. Este margen es demasiado amplio por lo que no es poco importante la existencia de **otras actividades mediáticas**, llamadas aquí *extensiones*, que de manera indirecta terminan llenando un hueco producido por la ausencia de la monografía.

Mientras se siguieran celebrando las exposiciones del ciclo III, las reseñas harían mención de un volumen llamado *S,M,L,XL* aún en fase de producción. También mantendrían la imagen de Rem Koolhaas en *suspensión* de alguna manera, en el espectro visible y mediático. Prueba de ello, y por aludir a dos entornos contrapuestos -sociedad y ámbito arquitectónico/cultural-, es la expectativa la que llevaba a Koolhaas por dos veces al programa de televisión *Charlie Rose* en EEUU al inicio y al final de este lapso de espera, o la nueva acogida de la crítica del volumen -en verdad la definitiva y real-durante 1996. Se considera así como un periodo de *post-evento* al que comprende desde los últimos meses del ciclo III de exposiciones, coincidente con el lanzamiento real y promoción del libro, etapa que incluye otras exposiciones y publicaciones, y hasta los primeros pasos de su **primer encargo en EEUU**, *Universal Studios*.

El esperado lanzamiento de la monografía a finales de 1995 es en verdad la continuación de su circulación y consumo. Una vez publicado fue presentado por Koolhaas en varias ocasiones y localizaciones internacionales. En este periodo de asimilación de la gran monografía, *El Croquis* publicó su segundo número sobre OMA en 1996, cubriendo los 4 años que habían transcurrido desde el anterior, precisamente los años más intensos de la producción de *S,M,L,XL*. Y como ha ocurrido con otros casos similares, dos años más tarde ambos números, de 1992 y 1996 respectivamente, se reunieron en uno sólo numerado como *El Croquis 53+79*, y publicado en 1998.

Se entiende que libro y muestra supusieron la llave de los proyectos en América. A pesar de que Universal Studios no prosperase, el aprendizaje de OMA durante el tiempo que duró, en contacto con un mundo de



adquisiciones y compras entre empresas de la industria del ocio y del entretenimiento, no fue en balde. En pleno proceso de asimilación del efecto *S,M,L,XL*, es relevante notar ciertos aprendizajes a partir de entonces, para cuestionar por qué OMA aceptó pasar parte del verano de 1996 en LA *haciéndose* con “el ambiente” del proyecto de Universal. Entre otras cosas, lo que nos contaron en *Content* en 2004, es que aquella experiencia que se prolongó más allá de aquella estancia de verano en LA había sido reveladora para entender que algo como AMO debía de ponerse en marcha. La repercusión mediática de *El Evento* no fue por tanto, de manera directa, la única clave en aquella decisión, sino que a su vez, el modo de entender el trabajo dentro de la oficina había empezado a cambiar durante la producción de *S,M,L,XL*, y la celebración de los “eventos” que le acompañaron.



E

Efectos visibles del Evento completo

1997 en adelante

El número de ejemplares vendidos de *S,M,L,XL* fue muy superior en ediciones posteriores a la primera de 1995. Le siguieron varias que cambiaban el color de partes destacadas del título. La progresión en ventas y la popularidad de OMA fue ascendente a lo largo de estos años siguientes al *Gran Evento*. Las primeras presentaciones de *S,M,L,XL*, más que mostrar un libro en público, coincidían en el tiempo con un periodo de asimilación y reflexión por todas las partes. Si en esta sección pensamos no tanto en cómo se presentaba, sino en cómo la *audiencia* lo recibía, se debe observar que esta se aproximaba progresivamente a lo que Koolhaas trataba de explicar con sus nuevos argumentos teóricos, mientras observaba como OMA empezaba a construir un mayor número de proyectos. Por ello “el día después”, el título de una entrevista realizada por Alejandro Zaera a Rem Koolhaas justo después de haber presentado la monografía en la AA en Londres, se ha considerado como suficientemente significativo como para señalar el comienzo de este epígrafe de “efectos” inmediatos de la gran operación *multi-media*, y de **regeneración de la identidad de OMA**. “El día después” condensa, como título, un periodo completo de asentamiento.

Dentro de estos “efectos visibles” se ha de situar el pasado y el futuro de la firma *Bruce Mau Design*, así como el panorama de nuevas colaboraciones con OMA y el encuentro con la audiencia. Por otra parte, la estructura de OMA no volvería a ser la misma después de esta experiencia, algo objetivamente demostrable si observamos el nacimiento de AMO, la doble identidad de OMA. Además, este y otros cambios son inseparables del establecimiento de una rutina de consolidación de producciones sobretodo editoriales, y en general de **prácticas mediáticas**, o más bien, de **comunicación**, con exposiciones y publicaciones con gran participación de OMA y que ya no solo hablan de ellos mismos sino que abordan también otros temas de interés. Esta maquinaria para armar iniciativas de exposición pública y de difusión es otro de estos efectos, favorecido en gran medida por la experiencia acumulada.

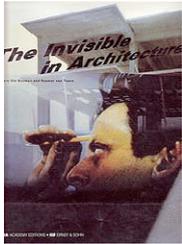
Aunque Koolhaas venía declarando en entrevistas posteriores al lanzamiento de la monografía que el deseo de replantearse la naturaleza de OMA ya existía durante todo el proceso de su producción, solo la perspectiva del tiempo permite que este reflexionase de una manera más objetiva. En el año 2000 AMO ya funciona como una entidad independiente dedicada a la realización de todo lo que OMA no puede asumir como estudio de arquitectura. Es entonces cuando conversando con Jennifer Sigler, la editora del libro, Koolhaas reconoce que efectivamente el volumen había supuesto el final de *algo*, no se sabe muy bien el qué, pero que sin duda todo lo ocurrido posteriormente era *parte de la construcción de una oficina nueva, (...) o al menos, había culminado en la creación de AMO* (Sigler, Koolhaas. Index, 2000).



4

CONCLUSIONES

En una estructura de tesis de lo general a lo concreto, las conclusiones de los capítulos 1 y 2 se resumen en una lectura de la consciencia mediática que algunos arquitectos habrían aplicado, comprendiendo que una capacidad emprendedora de la comunicación podía ser eficiente. Con el análisis exhaustivo de la producción de S,M,L,XL sin embargo lo que se observa es que existe mucho más que un proyecto editorial. Ese Gran Evento pertenece al inicio de una era digital y tecnológica que lo cambiaría todo



1 // TOTAL COMMUNICATION LA LÓGICA DE LA AUTOEDICIÓN

No son muchos los casos narrados en la historia de la arquitectura donde se haya planteado, plenamente, una conexión real entre estos dos asuntos, comunicación y gestión. O más concretamente, la propia idea de gestión de la comunicación, donde además la arquitectura y el diseño se sitúen como piezas centrales e importantes de todas las operaciones. A la vista de casos históricos como la evolución de IBM narrada por John Harwood en *The interface* son llamativas reseñas sobre el libro como la publicada por la Graham Foundation, donde se señala que, *extrañamente*, ocurre que *hay pocas excepciones* -referido a Reinhold Martin- *que examinen la apropiación por parte de arquitectos y diseñadores, que trabajan para grandes corporaciones americanas, de estrategias de diseño basadas en sistemas* -system-based-.

El aprendizaje de procesos y otras formas de organización, de la información y de otras variables, tiene un reconocimiento relativamente escaso. De estos puede derivarse una forma de intervenir por y para los **efectos de la visibilidad**, resumidos en el desarrollo en tres: el riesgo de saturación , la emisión de mensajes incorrectos y la imitación . Todos ellos, sintomáticos de una era pre-internet que había alcanzado un nivel histórico de “posibilidad” mediática, antes de la avalancha actual de soportes virtuales. A estos riesgos y efectos se puede añadir un grado de complejidad en base a la idea de retorno o “feedback loop”, de modo que no solo se encuentra el individuo condicionado por sus vínculos sino que existe una opción de “actuar”. Las amenazas que se derivan del exceso de exhibición encuentran en la **auto-definición** una fisura para la intervención sobre la propia imagen, individual o colectiva. En ese sentido puede hallarse un resquicio en la teoría de Bourdieu para esta capacidad de hacer, en tanto que el proceso de circulación y consumo confirma la imagen pública. Visto desde otra perspectiva, los inicios del interés creciente por diseñarse uno mismo parte de la información propia y pública serían, dentro del argumento de Zaera utilizado, la confirmación del aprendizaje adquirido a partir del contacto con las empresas, y de un **uso más eficiente de la información**.

2 // UNSOLICITED MEDIA UNA OPORTUNIDAD

La entrada de la cultura en circuitos de consumo no depende solo del público que la recibe. Basándonos en Bourdieu, los *productores* de la misma y los *campos* a los que pertenecen son determinantes en todo ello. Es tan relevante por ello la “producción” como la “reproducción”, incluso de los agentes. Y sin duda la **circulación** de los llamados *bienes simbólicos*, estando este entramado condicionado por las posiciones de todos los individuos en cada lugar de la cadena, y en los *campos* de *producción cultural*. Dicho de otro modo, no sería suficiente con producir o dirigirse a un público o *consumidores* sino que se debería también asegurar que seguirán existiendo agentes capaces de continuar estas rutinas, adquiriendo experiencia de estas prácticas.

En círculos sociales la popularidad es un canal de consagración y reconocimiento, mientras que en ámbitos de cierta élite cultural esto se transforma en legitimación, concedida a través de méritos y agentes gestores. El arquitecto se halla en medio de ambos mundos, algo que no pasó desapercibido en el circuito norteamericano de la segunda mitad del siglo XX, dando lugar a una red transoceánica de contactos muy tupida y productiva especialmente en los 1980s y 1990s. Podemos ya afirmar que la “acción de exponerse”, en ocasiones de ida y vuelta, era instrumental para todos. El valor de intercambio de relaciones intangibles es incremental. Según esto, si pensamos en conceptos traídos de otros lugares, resulta que en los “momentos de verdad” (sobre el rendimiento del contacto con clientes - McKinsey) son breves pero fundamentales, se emplea el trabajo como contenido y objeto de un acto de “socialización”, lo producido se hace público o se anuncia incluso conversando. Se propone aquí un paso adelante para que la acción inversa, el trabajo sobre los instantes de relación con otros, sea también desarrollado, y con ello menos azaroso. En un camino hacia la **plena consciencia** de la relevancia de **gestionar las intervenciones comunicativas** a todas las escalas, desde las más mediáticas hasta las relaciones uno-a-uno. Existe una oportunidad en producir “**unsolicited media**”, anticipación convertida en propuesta y autogestión de la identidad e ideas expuestas, hasta convertirlas en asuntos más productivos, y menos superficiales.



3 // COMUNICACIÓN INSTRUMENTAL PARA OMA: UN PROYECTO EDITORIAL Y UNA NUEVA IDENTIDAD

La revista Metropolis señala en 1995 que *S,M,L,XL* fue la obra que llevó a Koolhaas y Mau al *estrellato del diseño*, la que les condujo a ser reseñados por la revista *Time*, y la que siendo una idea general con el tiempo se convirtió en *una fórmula* reproducida por otros. La investigación descubre en cambio otras aportaciones que hacen de *S,M,L,XL* algo más que un “objeto”, de un típico “coffee-table book” tan común en aquel momento. Es pionero en la concesión de **coautoría** para el diseñador gráfico, en fomentar y visibilizar la idea de **colaboración**, en llevar a cabo una estrategia inversa de **edición** ampliando en lugar de reduciendo contenido, o en cuestionar el clásico formato de monografía. Retrospectivamente y desde entonces, *parece que todos creen poder hacer el suyo propio*, señala la crítica.

Es este un libro de **aspecto tecnológico** al que se accede de forma no lineal, sino interactivamente a partir de entradas múltiples. A pesar del aspecto “acabado” de ciertos formatos, publicaciones como *S,M,L,XL*, que son el resultado *visible* de un *esfuerzo kamikaze* como indica su autor, introducen cuestiones de interés para la práctica. Los medios de difusión en los que la arquitectura confía para la transmisión de las ideas no están separados del ejercicio. En muchos casos se comportan como documentos de intercambio, tal y como lo hacen otros formatos que circulan de una forma más privada dentro de una oficina o con otros interlocutores cotidianos. El libro y la suma de acciones en torno a El (Gran) Evento son en su conjunto un ejercicio completo de **ensayo, distracción e infiltración**, llevado a cabo en todos aquellos “laboratorios extendidos” de exhibición (en referencia a B. Latour). Es también en sí mismo mesa de ensayo de formatos, conceptos (como Bigness), cambios socioeconómicos y políticos, y tipos de autoría múltiple. Editar un volumen sobre uno mismo ya no es inmoral y los roles han cambiado. Mientras tanto, la audiencia, co-autora aunque distraída por el volumen masivo, asistía a la renovación de la identidad -ahora doble- de OMA + AMO, y Rem Koolhaas, en un periodo total de 10 años de transformaciones. OMA estaba confirmando su habilidad para comunicarse y hacer arquitectura de forma coordinada.

4 // GESTIÓN INTELLECTUAL DE LAS PRÁCTICAS COMUNICATIVAS / ESCENARIOS DEL FUTURO

Tomando la producción de *S,M,L,XL* solo de forma cronológica no sería posible comprender la complejidad de su desarrollo, o la relevancia que presenta no solo en la comunidad arquitectónica sino también en su propia historia y en el valor estratégico de la comunicación a todas las escalas que puede tener para ellos y para otros estudios similares. Prueba de esto es la incorporación reciente a estos equipos de personas exclusivamente dedicadas a funciones de Relaciones Públicas, Marketing o Gestión. Estos nuevos “agentes” son más comunes en otros sectores y es desde hace poco cuando los arquitectos han comenzado a explorar estas relaciones hasta entonces desconocidas. No se trata de un mero desconocimiento, sino de una invisibilización antigua de procesos de gestión de la información en circulación.

La secuencia del volumen desvelaba vínculos, inicios de relaciones duraderas con colaboradores, clientes o gobiernos, así como interrupciones fundamentales en el proceso, como la que dio lugar a la llegada de Bruce Mau al desarrollo. Lo que el libro ofrece, mostrando una amplia cantidad de proyectos ordenados por escalas, y acompañados de argumentos teóricos y vivencias, es lo más parecido en los 1990s a lo que pronto serían las páginas web. Es un objeto que funciona con hipervínculos, señala su editora Jennifer Sigler. Hoy, las páginas web muestran proyectos, pero también intenciones, afiliaciones o misiones, como pueden ser compromisos sociales o sostenibles. Esta ahora común conciencia social o en general cualquier información ampliada, resta espacio visible a los proyectos, o más bien los completa, como ya hacía OMA en *S,M,L,XL*, o en general en numerosas exposiciones y libros editados por ellos, y AMO, donde se interesan por asuntos más globales como lo es ahora su reciente investigación por el “Countryside”. Esta **Gestión Intelectual** de la información activa, propia o ajena, responde a una aspiración de un uso productivo de los medios en la arquitectura. Su aplicación extensiva, desplaza la superficialidad mediática en favor de una idea de comunicación más útil, más enriquecida, lo cual podría ser una visión interesante ante un presente de sobreabundancia de información.



**PROYECTO
LIBRO
EVENTO**

Si este **Libro** de OMA se convirtió en un **Proyecto**, y al mismo tiempo se convirtió en un **Evento** de gran escala, cualquier otro Proyecto puede ser entendido igualmente como un Evento. Es decir, la construcción de una idea de proyecto puede asemejarse en su proceso a la organización de un evento cuando ambos se entienden como operaciones complejas donde intervienen numerosos agentes y procedimientos, sucesos y etapas de un periodo de tiempo no lineal.

Deja así de ser una secuencia en línea recta hacia la mayor definición técnica de una idea arquitectónica, y más aún, se hace evidente la simultaneidad de procesos y personas en torno a un proyecto, de este ámbito o de otro cualquiera. Igualmente a la inversa, un evento, o una práctica comunicativa, es un proyecto, y como tal, requiere de procesos que oscilan entre el detalle y la conceptualización, entre lo concreto y lo abstracto.

Un evento no es una celebración y por tanto, debiendo entenderse como un evento, se transforma así en un asunto completo que desplaza la comunicación a un plano instrumental de camino a la eficiencia. La **Gestión Intelectual** de la información en un proyecto, un libro, o un evento, es una tarea fundamental.

Esta tesis comenzó como trabajo de investigación y poco a poco se transformó en el proyecto para un libro, que tomó la forma necesaria para que así fuera. Al igual que el caso que se analiza, existió antes de existir, infiltrándose por diversas ponencias en congresos y programas académicos, como también se coló en innumerables entrevistas realizadas a actores presentes de primer orden, como también secundarios, todos ellos mostrando su interés y abriendo el paso de nuevos caminos de investigación, docencia y ejercicio.

Cuando se presentó oficialmente se constituyó un pequeño evento, llamado lectura de tesis, solo un evento más visible que otros tantos, donde coincidieron autores de otros hitos editoriales como lo fue el origen de Actar (Manuel Gausa) o aquellos delgados libros de la misteriosa EXIT LMI - Liga Multimedia InternacionL (Juan Herreros). Esta micro-celebración fue, como ocurrió con la inauguración de la exposición central *OMA at MoMA*, una pieza más en otras exhibiciones y como tal tuvo “extensiones mediáticas” repartidas por charlas en varios Master y otros ensayos replicados en metodologías docentes de otros programas de Grado en Diseño. El Gran evento en torno a la **Gestión Intelectual de las Prácticas Comunicativas**, en arquitectura y en el diseño en general, está aún por concluir.



adaptación a la edición

Esta tesis doctoral fue diseñada como si se tratase de un formato editorial, en alusión al objeto analizado en el capítulo 3, por lo que su aspecto se aleja de lo que habitualmente es una tesis de tipo clásico. Se ha construido por ello a base de estilos de párrafo y texto que permitirían una sencilla adaptación a otro esquema. El intercalado de imágenes se organizaba de forma sistemática respetando generalmente anchos de columna y marcos generales, una pauta que es bastante común en las tesis editadas por la Fundación Arquia, por ello podría adaptarse sin perder así la identidad del trabajo original. Se prescindirá de gran cantidad de citas, pies de página y referencias, que corresponden a su naturaleza de texto científico y son demasiado académicas. Se prescindirá también de desarrollos intercalados que son solo complementos, breves historias añadidas que únicamente corresponden a la metodología de investigación que se explica al inicio, basada en varios recorridos sobre acontecimientos y la reconstrucción periférica de algunos eventos.

En cuanto al contenido, la tesis se compone de tres capítulos de gran tamaño, más introducción y conclusiones. Este trabajo es demasiado extenso incluso como tesis doctoral por lo que lo apropiado sería mantener prácticamente intacto el nº3, dedicado al caso central de estudio, la edición de S,M,L,XL, la monografía publicada por OMA sobre su oficina en 1995. El tribunal de tesis fue unánime al animar a una publicación casi exclusiva de tal capítulo. Los numerados como 1 y 2 constituyen dos aproximaciones de lo general a lo particular de los temas abordados en el 3º, para los cuales se propone una síntesis, suficiente para enmarcar el Gran Evento en su contexto y época. Esto se considera beneficioso y necesario para no desviar la atención del caso principal y fundamental que ha sido analizado, y no se estima que sea un trabajo demasiado laborioso puesto que siendo una decisión ya tomada desde poco tiempo después de lectura se tiene ya una imagen bastante clara de cómo ha de ser acometido. Puede ser reducido a un 15-20% como máximo.

El tercer capítulo y su caso analizado, que se propone aquí como el central, ha sido, en el desarrollo de la tesis y en su posterior asimilación por parte de la comunidad científica donde se ha presentado desde la lectura de enero de 2016, el fragmento de la investigación que mayor interés ha suscitado. Esta percepción ha sido idéntica en ámbitos menos familiarizados con la arquitectura donde también se ha expuesto eventualmente, y más próximos a asuntos como la comunicación, la enseñanza, el diseño o un poco más lejanos como el marketing o el periodismo. Es un interés personal que este trabajo tenga impacto en otras comunidades de conocimiento más allá de la arquitectura, sin dejar de ser para esta en concreto un resultado que se ha constatado que tiene un interés inmediato, y cuyo enfoque y estudio genera igualmente una recepción positiva comprobada.



Madrid, 30 de mayo de 2017