

Norman Foster Foundation

Cities: Affordable Housing Workshop

Press Clipping

THE OBJECTIVE

CLASSPAPER

PERSONAJES CULTURA BIENES VIAJES RELOJERÍA GASTRO INTERIORISMO

**RESERVE YA LA EDICIÓN LIMITADA EN PAPEL DE CLASSPAPER**

El primer bookazine de Estilo de Vida y Lujo para coleccionistas donde estar al día de lo último en productos y servicios de Alta Gama.

VER

**PERSONAJES****ALEJANDRO ARAVENA, EL PRITZKER DE LA VIVIENDA SOCIAL**

Dialogamos con el arquitecto chileno durante su último viaje a Madrid, donde debatió junto a Norman Foster los desafíos de la construcción asequible.

Juan Carlos Rodríguez

7 de diciembre de 2022



Hay una frase que resume la forma que tiene el arquitecto chileno **Alejandro Aravena** (Santiago de Chile, 22 de junio de 1967) de entender su oficio: “Yo no me levanto con la idea de hacer un edificio; alguien lo tiene que necesitar”. La pronunció en su discurso de agradecimiento tras ganar el **premio Pritzker en 2016**, considerado el Nobel de la Arquitectura.

Conocido por su amplia trayectoria en obras privadas, públicas y de educación en Chile, Estados Unidos, México, China y Suiza, Aravena destaca sobre todo por la **construcción de vivienda social**. Frente a los proyectos de relumbrón, su prioridad es identificar los problemas de la gente más desfavorecida. Al frente del estudio Elemental (fundado en 2000), su prestigio como arquitecto se basa en su **capacidad para trabajar desde la escasez**. Como señaló el jurado que le concedió el Pritzker, “personifica el renacimiento de un arquitecto comprometido con la sociedad”.



El arquitecto chileno Alejandro Aravena durante su reciente encuentro con Norman Foster en Madrid el pasado 16 de noviembre.

Nos recibe una lluviosa tarde de noviembre en la sede de la **Norman Foster Foundation**, un señorial edificio del barrio madrileño de Chamberí. A sus 55 años, luce una cabellera indomable cubierta de canas que le da **un aire de rock star**. Al día siguiente mantendrá una charla con Mr. Foster sobre los desafíos de la vivienda asequible en ciudades de diferentes contextos a nivel mundial. Experto en “**economía creativa**”, él se ha forjado construyendo cientos de viviendas “incrementales”; es decir, aquellas que pueden ampliarse en función de las necesidades de sus dueños.

Justo el día de nuestra cita los medios se hicieron eco de una tremenda noticia: la población mundial había alcanzado los 8.000 millones de habitantes. Para 2030, ONU Habitat (Programa de Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos) calcula que 3.000 millones (aproximadamente el 40%) necesitarán acceder a una vivienda adecuada. “Nunca antes en la historia nos habíamos enfrentado a un reto de esta naturaleza”, afirma con preocupación Aravena, que en 2020 fue nombrado presidente de jurado del Premio Pritzker. Casado y padre de tres hijos, entre sus últimos proyectos está un **memorial para una comunidad Mapuche en el sur de Chile** y el **museo The Art Mill en Doha (Catar)**, aún por realizar.





'Centro Innovación' de Alejandro Aravena. Este proyecto en Santiago de Chile (2011-2014) se diseñó con el fin de promover el encuentro entre la Universidad y el mundo de la empresa.

Pregunta: ¿Qué percepción tiene de Madrid desde un punto de vista arquitectónico?

Respuesta: Apenas he estado un par de veces antes... Para lo que yo la uso, el hecho de que pueda moverme fácilmente a pie o en transporte público, que tenga una serie de servicios gratuitos o cuente con parques cerca de casa, ya la convierte en una ciudad habitable. Tal vez el lugar donde vives no sea gran cosa, pero si cruzas la puerta y la ciudad te entrega calidad de vida, al final es un sistema muy redistributivo.

P: ¿Ve muchas diferencias entre Madrid y su ciudad, Santiago de Chile?

R: Son dos planetas distintos. En Santiago, la inequidad queda reflejada en la ciudad como una experiencia cotidiana abrumadora. Un tercio de sus habitantes vive con estándares de primer mundo, mientras que tres cuartos viven instalados en el tercer mundo. Esta segregación continua explica por qué estamos reescribiendo la Constitución chilena, donde el acceso a una

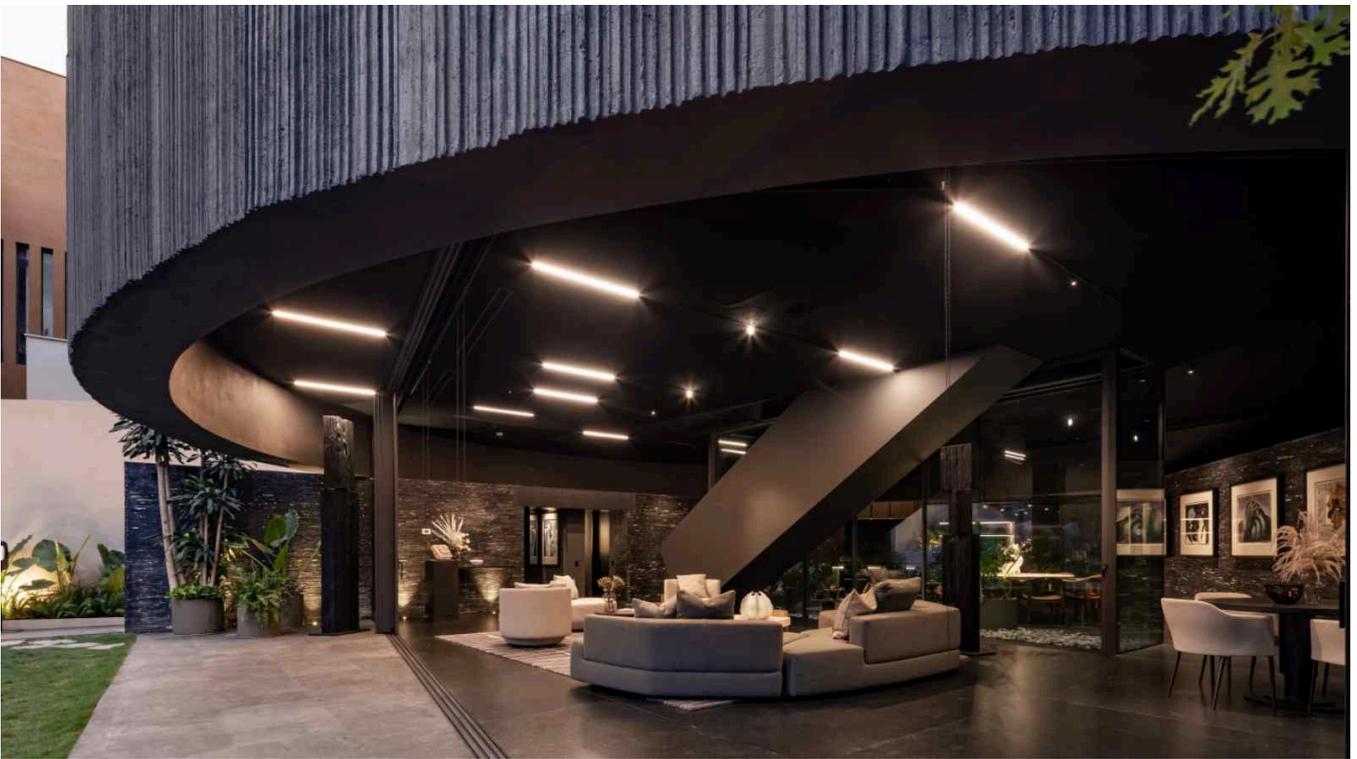


vivienda digna no se contemplaba como un derecho. Las reglas del juego generaron unas condiciones para nuestra sociedad donde demasiadas personas sintieron que el sistema no era justo. Lo más preocupante es que en estas periferias carentes de servicios, sus habitantes acaban acumulando rabia y resentimiento. Eso explica en parte la explosión social de Chile.

P: Nos enfrentamos a retos como la urbanización rápida y no planificada, el cambio climático, la crisis energética o la inmigración. ¿Qué puede hacer la arquitectura para ofrecer vivienda asequible en nuestras ciudades?

R: Esta es una pregunta difícil que requiere calidad más que caridad profesional. La vivienda asequible no se puede resolver con filantropía. El desafío de la vivienda asequible se presenta hoy como una especie de jaque mate. Un millón de habitantes por semana se mueve hacia las ciudades en todo el mundo buscando oportunidades. En principio es una buena noticia, porque las ciudades son imanes para quienes buscan mejorar su calidad de vida. Pero la escasez de recursos disponibles es tan grande que nunca en la historia habíamos tenido un reto de esa naturaleza. A día de hoy, los arquitectos no tenemos conocimiento suficiente para solventar esta ecuación. Si no la resuelves, generas una bomba de relojería política y social; pero si la resuelves, te enfrentas a un problema medioambiental grave, porque los sistemas constructivos conocidos hasta ahora generan una huella de carbono que acabará con el planeta.





Alejandro Aravena construyó Casa Elemental (2021–2022) en Monterrey, México, recurriendo a materiales como hormigón armado, ladrillo de cemento y vidrio. Esta vivienda fue desarrollada para contribuir al proyecto solidario de los sorteos TEC, cuyo primer premio es esta casa. Por medio de la venta de décimos de lotería, el Instituto Tecnológico de Monterrey recauda recursos para becar a estudiantes que no pueden pagar por su carrera.

P: Usted se inspiró en las favelas para uno de sus proyectos más reconocidos: la construcción de viviendas dignas para cien familias en Quinta Monroy, un antiguo campamento informal situado en Iquique, una ciudad del desierto chileno...

R: Los asentamientos informales, como las favelas, lejos de mirarlos como lo que hay que evitar, es la demostración exacta de lo contrario: gente sin ningún tipo de ayuda es capaz de dotarse de un techo. La primera decisión que tomamos para abordar este proyecto fue mantener el terreno, evitando desplazar a los afectados a la periferia, donde el suelo es barato y conlleva marginalidad. Por otro lado, el subsidio de 7.500 dólares para cada familia permitía levantar, en el mejor de los casos, una casa de 36 m², la mitad de la superficie de una vivienda estándar de clase media. Haciendo un uso eficiente del suelo, nosotros entregamos la mejor mitad de la casa y ofrecimos apoyo técnico a las familias para realizar ampliaciones. Es lo que se conoce como **arquitectura incremental**.



P: ¿Qué entiende por buena arquitectura?

R: Aquella que es capaz de construir bien los lugares donde la gente vive. No es más complicado que eso, pero tampoco es más fácil que eso.

P: ¿Y por vivienda digna?

R: En corto, donde cualquiera de nosotros viviría. Cuando uno diseña una vivienda y se pregunta: “¿viviría yo ahí?”. Si la respuesta es sí, lo más probable es que sea digna. Por el contrario, si hago una vivienda teniendo en cuenta condicionantes de pobreza o falta de recursos pero yo me veo viviendo ahí, lo más probable es que no sea digna.



Viviendas Monterrey fue un proyecto chileno residencial construido por Aravena en México entre 2008 y 2010. El conjunto ocupa una manzana rectangular, con una hilera de viviendas en cada frente rodeando un patio y otra hilera enfrentada dejando paso para una avenida. Esta disposición permite hacer un uso eficiente del suelo y mantiene una escala urbana adecuada.

P: Defiende su trabajo desde la escasez. ¿Esa carestía le viene de familia?

R: La mayoría de las vivencias que lo marcan a uno son involuntarias y bastante inconscientes. Visto en retrospectiva, viví en una familia de clase media donde no sobraba de nada. En casa le sacábamos leche a las piedras.



Por suerte, mis padres heredaron una vivienda, se ahorraron la *plata* del arriendo y la invirtieron en educación. Gracias a una beca, yo pude estudiar en un colegio privado donde ellos trabajaban como profesores. Eso me facilitó cursar la secundaria y poder acceder a la universidad.

P: ¿Cuándo empezó a manifestarse su conciencia social?

R: En el tercer año de universidad teníamos un taller clave: hacer una casa unifamiliar. Nos daban libertad para escoger el cliente, con el sobreentendido de que su posición económica y social determinaría la calidad del proyecto. La mayoría escogió un filósofo, un cineasta, un artista... Yo preferí hacer la casa para un taxista.

P: ¿Y eso?

R: Ese taxista existía; se llamaba Morales y era amigo de mi padre. Le proyecté una casa en el centro de Santiago, no en un barrio suburbano. Conservé la fachada antigua, habilitando una entrada para que pudiera estacionar su auto dentro de la casa. Y no cuestioné que tuviera el refrigerador en el *living*, porque era una demostración de lo que esa persona había logrado en su vida. Desde ese proyecto, mi preocupación como arquitecto ha sido siempre la misma: la vida diaria de las personas que lo tienen difícil.





El proyecto Koyaiwe fue encargado para la XVII Bienal de Arquitectura de Venecia (2021). Con esta instalación al aire libre, compuesta de un cilindro de troncos de madera de pino verticales y diagonales, Aravena trató de recuperar la tradición de los parlamentos, instancias de encuentro político entre caciques mapuche y representantes de los gobiernos colonial y republicano, donde entre los siglos XVII y XIX se mediaron conflictos y se instalaron fronteras.

P: Sus cinco años de carrera coincidieron con los últimos coletazos de la dictadura de Pinochet. ¿Cómo le marcaron las protestas estudiantiles?

R: Creo que aquella etapa dejó en mí cierto poso de rebeldía. No podías contestar en una escala de grises; era blanco o negro, sí o no. Eso te obliga a aclarar tu mente. En el plano profesional, me considero bastante iconoclasta e intento escalar la pared más difícil. Tengo interés por resolver las cosas que aparentemente no tienen solución.

P: Su primera clase como profesor la dio en la Universidad de Harvard, en el año 2000. ¿No le intimidaba que allí impartieran clase arquitectos de fama mundial?

R: Por entonces daban clase allí figuras como Rafael Moneo, Rem Koolhaas y Herzog & De Meuron. ¿Por qué un estudiante querría escoger un taller como



el mío frente a estrellas que han ganado el premio Pritzker?, me pregunté. Yo no tenía ninguna ventaja comparativa en arquitecturas icónicas o de alta tecnología, así que busqué mi nicho en una arquitectura basada en la escasez máxima. En realidad, era tremendamente ignorante en esa materia. ¡Ni siquiera sabía lo que era un subsidio! No obstante, mi primer taller no fue sobre vivienda social, sino sobre la vivienda de emergencia, la que se hace después de un desastre natural.

P: Como director del estudio Elemental, ¿de qué proyectos se siente más orgulloso?

R: La reconstrucción de la ciudad Constitución, arrasada por el terremoto-tsunami de 2010, fue muy desafiante para nosotros. En vez de un construir un rompeolas, lo que hicimos fue sembrar un “parque de bosques” en la costa para minimizar un nuevo tsunami. Más recientemente, construimos un espacio ceremonial en Loncoche, una comunidad mapuche del sur de Chile. Entre mapuches y chilenos hay un conflicto no resuelto, pero este lugar (una corona de estacas dispuestas en forma de herradura) está pensado para parlamentar.

P: ¿Sigue viviendo de alquiler?

R: Me estoy haciendo una casa. No será nada especial: lo más destacable es su localización y la gran vista desde la terraza. ¡Espero que la arquitectura no lo estropee!

P: Hace años decía que no necesitaba casa propia: “Me importa mucho más que la distancia de mi casa a la oficina sea de una canción”.

R: Sí, aunque ya no me importa tanto la distancia entre mi casa y mi oficina. Me interesa más que esté cerca del colegio de mis niñas para que su vida de barrio se desarrolle a pie.

P: ¿A qué dedica el tiempo libre cuando no piensa en hacer edificios?

R: Básicamente, a ver documentales y leer biografías. Para ganar el último



concurso me sirvió la biografía del piloto de F-1 Ayrton Senna. Cuando competía, no solo corría su carrera, sino la de todos sus contrincantes.

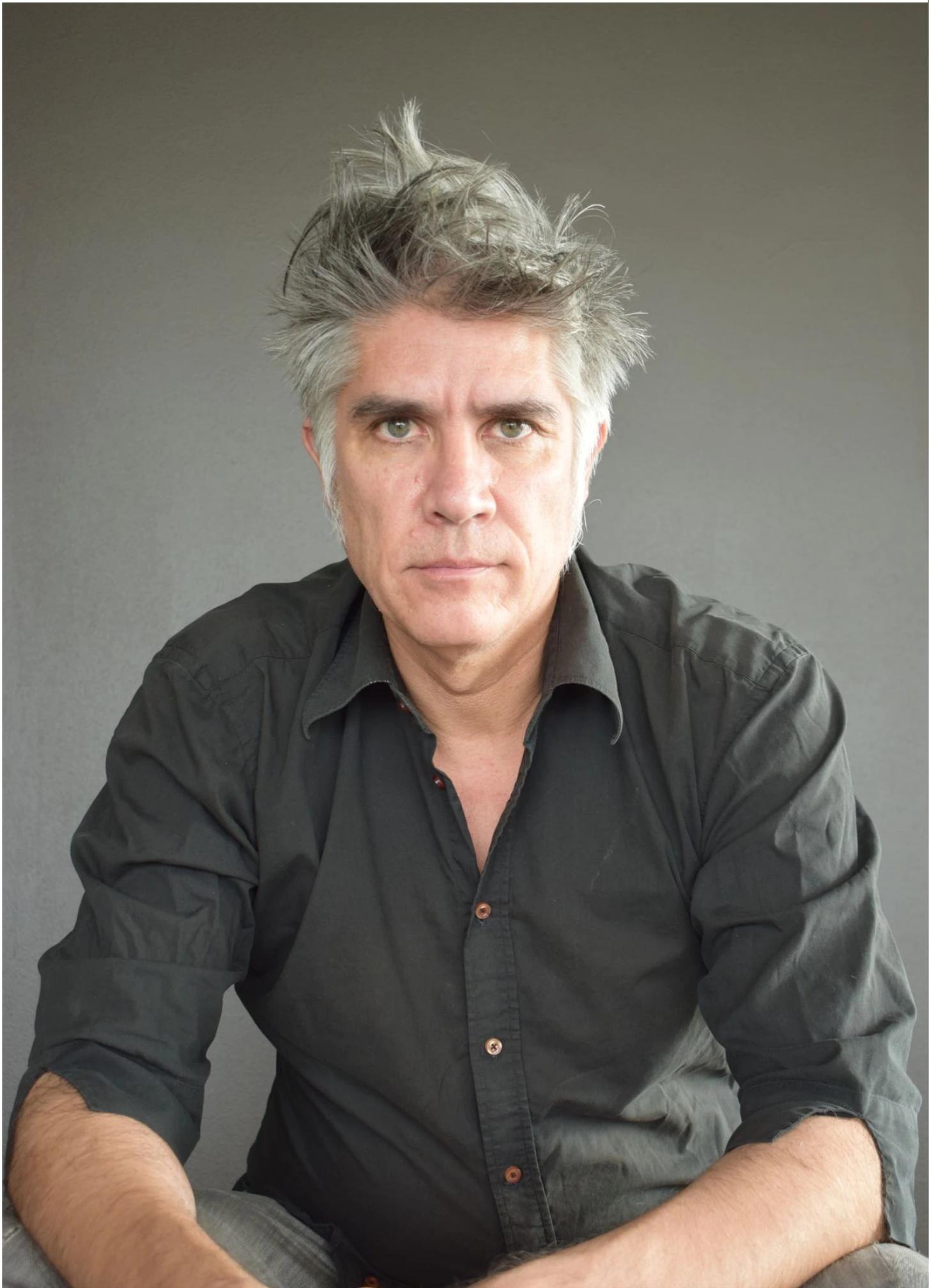
Etiquetas: **Personajes**



ARQUITECTURA Y VIVIENDA >

Alejandro Aravena: “La juventud es otro de esos problemas que solo preocupan a los arquitectos”

Cuando el chileno ganó con 48 años el premio Pritzker, muchos ya manifestaron su malestar por considerarlo demasiado joven para el galardón. Él sigue peleando por hacer viviendas asequibles en un oficio, el de la arquitectura, que define como una mezcla de surf y rugby





IANKO LÓPEZ

07 DIC 2022 - 05:30 CET



Un arquitecto que afirma que las favelas no son el problema sino parte de la solución demuestra que no se arredra ante la polémica, pero también que posee una inusual seguridad en sí mismo. Y no se trata solo de palabras: Alejandro Aravena (Santiago de Chile, 55 años) no ha dudado en integrar las metodologías de los asentamientos informales para diseñar las viviendas sociales por las que se ha hecho más conocido. Desde el estudio del que es director ejecutivo, Elemental, con sede en la capital chilena, ha ideado proyectos como la Quinta Monroy en Iquique, unas viviendas diseñadas para que sus propios usuarios las ampliaran hasta duplicar la superficie habitable. “Era una cuestión de sentido común que todos modos los metros cuadrados se duplicarían por parte de la gente”, dice. Si esto era un hecho inevitable, ¿por qué no facilitararlo mediante el diseño inicial? Cabe pensar que esta premisa no guste especialmente a los partidarios de la figura del arquitecto como autor intocable, pero en 2016, cuando [con 48 años ganó el premio Pritzker](#), muchos ya manifestaron su malestar por considerarlo demasiado joven para un galardón por lo general concedido a profesionales con más proyectos construidos y mucha más carrera a sus espaldas que por delante. El pasado mes de noviembre estuvo unos días en Madrid para participar en los debates públicos [Cities: Affordable Housing](#) (“Ciudades: vivienda asequible”) organizados por la Norman Foster Foundation, donde mantuvo una conversación sobre el tema con el propio [Norman Foster](#). Allí desplegó su enérgico carisma desde que, antes de comenzar su charla, definió el ejercicio de la arquitectura de viviendas como una combinación entre los deportes del surf y el rugby.

¿Podría explicarme a qué se refería con esa comparación? Fui educado en un contexto donde se pide al arquitecto que tenga control total sobre el proyecto que ejecuta. Pero hacer viviendas es más un proceso que un producto. Cuando miro por la ventana de mi oficina y veo los millones de metros cuadrados que producen tanto el mundo inmobiliario como la autoconstrucción fuera de la arquitectura, pienso que es ingenuo creer que uno pueda controlar unas fuerzas tan grandes, y tampoco deberíamos pretender suprimirlas o remplazarlas. Son como una ola que uno, idealmente, llega a canalizar. A navegar sobre ella. En cuanto al rugby, es un deporte muy rudo, lleno de fricciones, y en la arquitectura de viviendas pasa igual. Se necesita mucha calle y poco escritorio. Cuando se discute sobre vivienda desde el mundo de los expertos y después se contrasta con la realidad, se ve que es otra cosa. El de la vivienda es uno de esos problemas que, si bien son rudos, son muy genuinos, y hay que quitarles el componente de falso problema de las discusiones académicas. Y está bien que uno como arquitecto aprenda que ese juego no permite eufemismos, que se mueve en otra escala.



Viviendas sociales (2003) de Alejandro Aravena en Quinta Monroy (Iquique, Chile).

Desde luego no parece un eufemismo decir que la favela es la solución al problema de la vivienda. Es tremendamente importante entender las restricciones del problema antes de ponerse a operar. Para hacer vivienda en mi contexto trabajamos con 10.000 dólares por familia. Esa es la realidad. Y, o bien operas dentro de ese marco, o bien estás como un opinólogo, por fuera. Alguien se encargará de hacerlo: o el mercado inmobiliario puro y duro o la favela, el asentamiento informal. Y de hecho lo hace.

Puede que cuantitativamente el problema tienda a resolverse así. Pero, ¿y cualitativamente? ¿Qué pasa con la calidad de esas viviendas autoconstruidas? Cuando uno observa los metros cuadrados de la puerta hacia adentro, probablemente no siguen los estándares estéticos de la arquitectura. La gente está dispuesta a sacrificar la ventilación y la iluminación naturales en los procesos de autoconstrucción, informales o formales. Y eso, en efecto, queda mal. Habría que buscar la forma de que el diseño pueda resguardarlo. Materialmente, sin embargo, el resultado nunca está demasiado mal.

¿Qué pueden aportar los arquitectos en el proceso, entonces? El recurso más escaso no es el dinero, sino la coordinación, por lo que la suma de acciones individuales no es capaz de cuidar el bien común. Lo que no se sabe hacer no son los metros cuadrados de vivienda, sino los espacios entre ellos que permitan la vida en común. Así que el trabajo del arquitecto es que el espacio entre esas unidades siga permitiendo una convivencia colectiva sana, que espontáneamente no se produce. En Manhattan, por metro cuadrado habitable, hay un metro cuadrado de espacio común. En un asentamiento informal esa proporción se reduce a 1 a 10, y entonces ese entorno urbano no tiene ninguna calidad. Ese sería en verdad el trabajo del arquitecto. De hecho, para las ciudades del futuro, lo importante es lo que no se construya. Y para eso será fundamental ese trabajo de coordinación y diseño, de alarife.



Viviendas sociales de Alejandro Aravena construidas entre 2009 y 2013 en Constitución, Chile.

Con el confinamiento por la pandemia surgieron nuevas exigencias respecto a la vivienda. ¿Cree que en su mayoría eran coyunturales, o que implicarán cambios permanentes? En un contexto donde el otro es una amenaza, lo ideal sería estar lo más lejos posible de él. Pero eso es un análisis del primer mundo, mientras que en la mayoría del planeta moverse hacia donde esté la masa crítica es una necesidad. La gente se mueve a las ciudades no para vivir mal, sino para acceder a mejores trabajos, servicios y recreación, para mejorar su vida por esas oportunidades que las ciudades concentran. Además, las ciudades son vehículos muy eficientes para entregar políticas públicas: el agua potable, alcantarillado, electricidad, transporte... son más eficientes. Cuando en el confinamiento se decía "quédese en casa y lávese las manos", para 2.000 millones de personas en el planeta no había posibilidades de hacerlo. Así que tiene sentido que la gente se concentre en el espacio, pero la pandemia le puso un interrogante a eso

Sin embargo, mucha gente dejó la ciudad para trasladarse a entornos con menos densidad de población, si tenía las posibilidades de hacerlo. Para una parte demasiado importante del planeta eso no es una alternativa. Hay que generar las condiciones para que la cohabitación sea buena. La pandemia era sobre todo una cuestión de interiores. Por lo tanto el desafío para la arquitectura es cómo transformar interiores en exteriores. En los espacios de trabajo, algo tan simple como abrir ventanas no es posible, porque los sistemas de aire acondicionado no están pensados para ello. Pero a escala residencial está la idea del balcón, ese espacio intermedio entre fuera y dentro. En Santiago hay muchos edificios con terrazas, y durante mucho tiempo la gente las cerraba y creaba metros cuadrados interiores y percibía eso como una ganancia. Pero ahora todo el mundo empieza a desmontar de nuevo esos cerramientos. Si la gente estaba encerrada, lo que les salvaba era ese espacio entre fuera y dentro. Y eso es lo que probablemente deba incorporar la arquitectura a su caja de herramientas: los espacios entre interior y exterior, negociables, como la terraza o el balcón. Son cosas sencillas, no ingeniería aeroespacial.

Durante el confinamiento, y con la excepción del personal sanitario, pocos colectivos profesionales obtuvieron de pronto tanta atención como los arquitectos. ¿Cree que supieron aprovecharla? Chile es un caso especial, porque aquí la pandemia se juntó con [el estallido social del 18 de octubre](#). Cada vez que uno era requerido a consulta como arquitecto, la pregunta estaba cargada por el cambio de paradigma respecto al modelo capitalista neoliberal, y tenía como tres o cuatro capas más. Hubo una discusión ciudadana tremendamente activa. Ciertamente, nunca antes en la historia los arquitectos estuvimos tan requeridos sobre estas cuestiones. Nunca nos vimos tan obligados a participar en discusiones que importaban a otros que no son arquitectos, a usar el conocimiento de la arquitectura para responder preguntas que están fuera de la arquitectura, cuestiones políticas, sociales, sanitarias o económicas.

En el debate habló también de diseñar y construir las viviendas en un proceso colaborativo con los usuarios. Pero, ¿cómo se articula esa colaboración? Cuando nosotros entramos a trabajar en vivienda social sin saber prácticamente nada del tema, lo hicimos mirando desprejuiciadamente cuáles eran los puntos de quiebra y las variables complejas de la ecuación. Y era un dato que con fondos públicos, en el mejor caso, se podía construir la mitad de los metros cuadrados que se acaban de hecho construyendo. Entre 30 y 40 metros cuadrados. Cuando la gente recibía esos proyectos de vivienda social, todos duplicaban ellos mismos el tamaño inicial, y el problema es que lo hacían a pesar del diseño, no gracias a él. Por donde uno lo mirara, ese proceso de ampliación se hacía mal. Entonces, ¿no tenía sentido que estuviera sentado a la mesa desde el día uno el autor de esos metros cuadrados para repartirnos responsabilidades y tareas? Porque no puedes permitirte el lujo de ser redundante. ¿Qué hago yo y que haces tú? Además, debes establecer prioridades. Y esas personas que habían vivido en condiciones de escasez tienen ese conocimiento que es muy útil, y que debemos usar.



Centro de Innovación. Santiago de Chile, 2013.
CRISTÓBAL PALMA

En este punto, recuerdo aquellas imágenes televisivas de Sáenz de Oiza [visitando las viviendas sociales de El Ruedo, en Madrid](#), que él había trazado. Los propios vecinos se enfrentaron a él porque el diseño estaba muy alejado de sus necesidades. Y su respuesta fue: lo mejor es que dejes la casa y te hagas arquitecto. No he visto esas imágenes, pero puedo entender por dónde va el asunto. En la estructura presupuestaria que decidimos trabajar, el coste de cada vivienda era de 7.500 dólares, de los cuales 7.200 eran subsidio del estado y 300 ahorro de las familias, que les costaba dos años reunir. Cuando nos sentábamos a la mesa para repartir tareas, planteábamos a la gente cosas como que no llegaba el dinero para entregar la tina [bañera] y también el calentador de agua. Pero al entrar en la vivienda no tenían para pagar por el gas, así que el calentador era inútil. A cambio había un subsidio al agua, y en la tina se puede lavar ropa, bañar un niño, mientras que en la ducha no. Y en la tina no se filtra el agua hacia abajo como en la ducha, lo que es motivo de conflicto vecinal. Así que, según nos decían, en experiencias anteriores si había calentador la gente tomaba el calentador y lo vendía. Pues usted entrégueme la tina, y yo con el tiempo ya tendré el calentador. Estos son los *trade-offs* que permiten establecer prioridades ante la escasez.

Cuando usted ganó el premio Pritzker, en 2016, tenía 48 años y surgieron voces críticas que lo consideraban excesivamente joven. ¿Cómo se sintió ante ellas? Primero, de eso no me enteré demasiado porque yo estoy rodeado de muchos ingenieros, y para ellos si a los 48 años no hiciste algo ya eres muy viejo. Los arquitectos nos damos ese consuelo de que la carrera parte a los 50 años. Pero la madurez no es un proceso biológico, puede acelerarse con desafíos intelectuales y profesionales. Yo diría que la juventud es otro de esos problemas que solo preocupan a los arquitectos.

Se ha dicho que entonces lloró al saberse ganador. ¿Es usted una persona particularmente emocional, quizá contra lo esperado de cierto arquetipo del arquitecto con un halo de seriedad? Mis hijas dicen que sí, que lloro con bastante poco. Así que supongo que es verdad. Hay ciertas profesiones que dicen con orgullo que al acumular experiencia hay que aprender a tener la piel gruesa. Los políticos, por ejemplo. Pero el arquitecto requiere una piel delgada, para capturar las cuestiones simbólicas y emocionales. Si yo no la tuviera me perdería esas dimensiones que, por intangibles o leves que sean, al final son las que más importan, porque pueden hacer fallar un proyecto. Lo racional es condición necesaria pero insuficiente. Hay que trabajar muy duro para que lo medible esté impecable, pero no basta con eso. Así que no puedo negarlo: es así y esta genial que siga siendo así.

SOBRE LA FIRMA