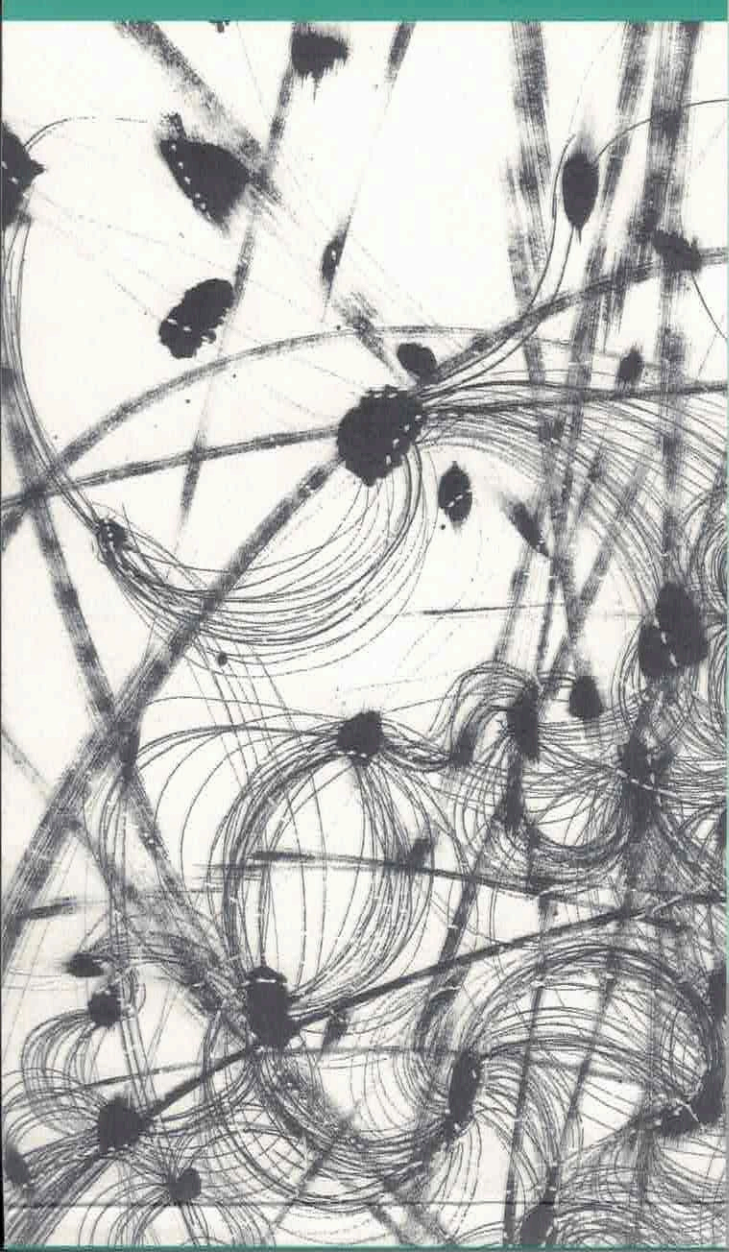
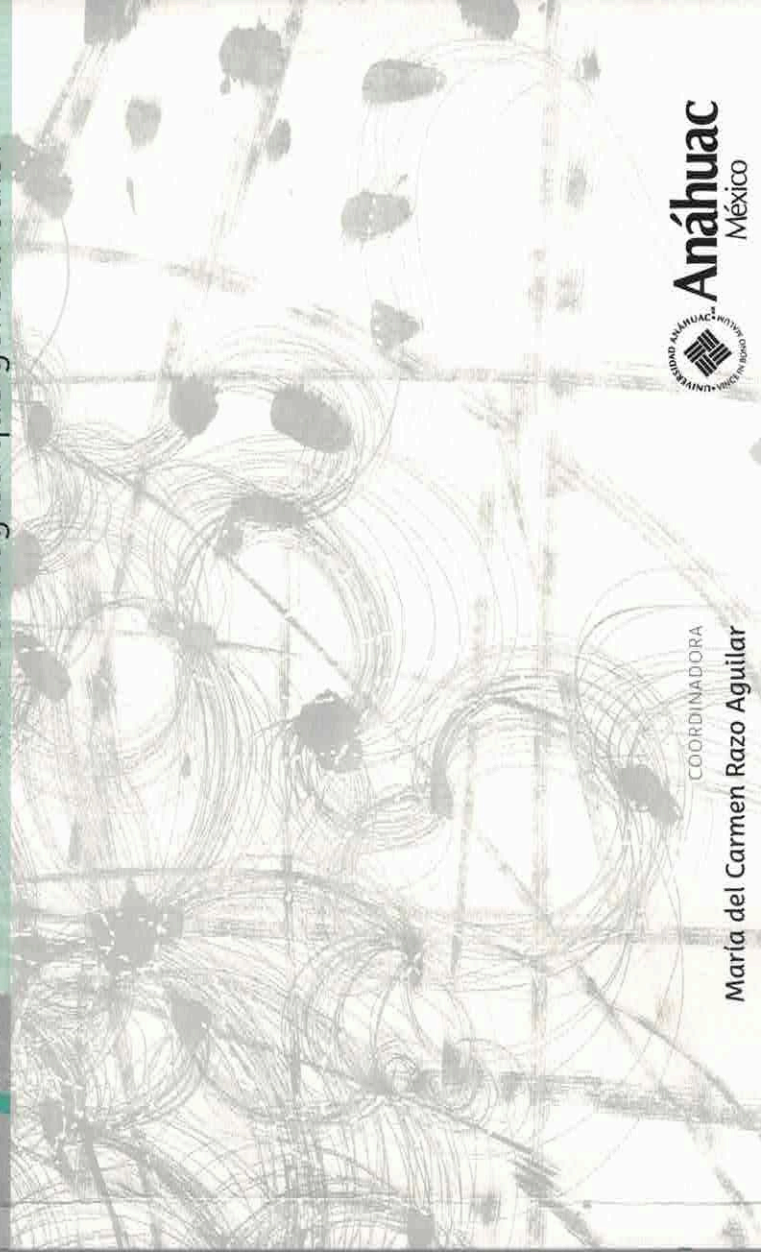




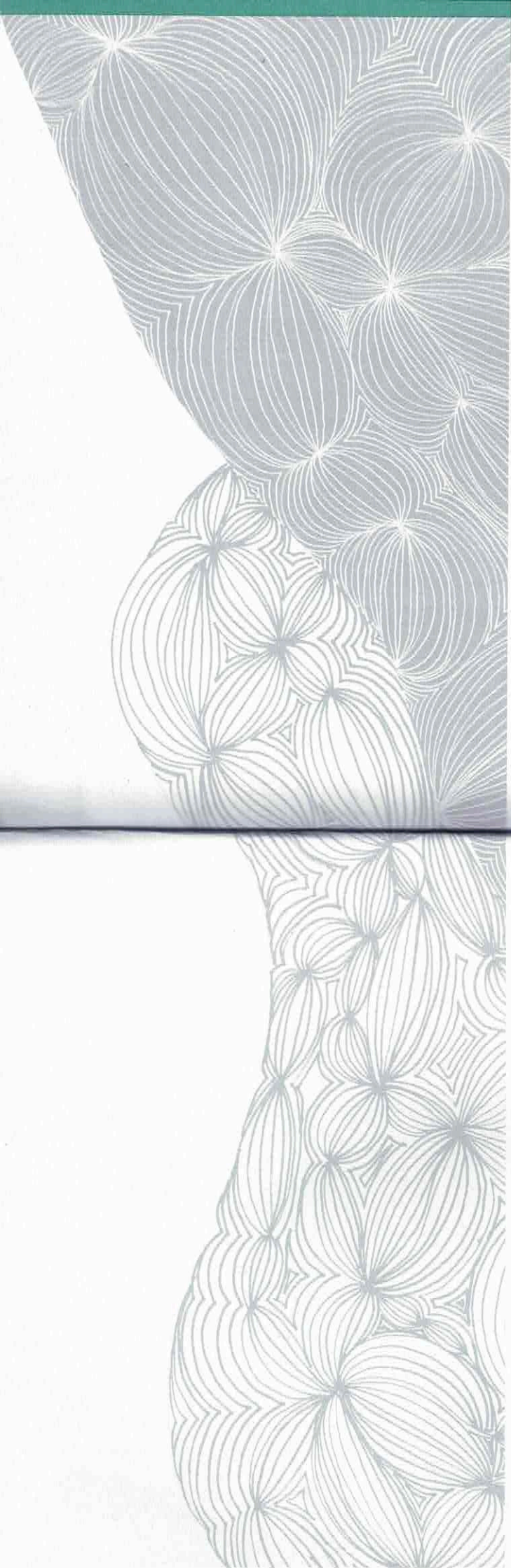
Apuntes **de** diseño

Gestión y diseño,
una visión estratégica que genera valor



COORDINADORA
María del Carmen Razo Aguilar

Gestión y diseño, una visión estratégica que genera valor



Índice

Presentación

4

Introducción

6

Visión interdisciplinaria

Enfoques sobre los procesos de gestión del diseño

8

Contextos del diseño y la gestión

La función organizativa del diseño en sus diferentes ámbitos

64

Nuevos contextos y prácticas

Desafíos competitivos que enfrenta el diseño en el mercado

106

Semblanzas

144

Blanche Toffel Quiñones

María del Carmen Razo Aguilar

Alejandro Tapia Mendoza
Luis Antonio Rivera Díaz
Román Alberto Esqueda Atayde
Alejandro Briseño Vilches
Victor Gujosa Fragoso

Julio Frios Peña

María Fernanda Azuara Hernández

Zinnia Quiñones Urióstegui
Luis Manuel Acosta Aguirre

Raquel Hernández White
Carlos Fabián Bautista Saucedo
Adrián Candemi
Mario Rubén Balcázar Amador

10 Gestión educativa
20 Pertinencia de un framework retórico para la gestión del diseño
32 Estrategia y práctica
42 La gestión estratégica para el diseño y la innovación social
52 La administración de proyectos de diseño como propuesta pedagógica para la elaboración de presupuestos de diseño

66 De las políticas de diseño a la oportunidad para solucionar problemas complejos a través del diseño
78 El branding: una intervención social para la transformación y el desarrollo, producto de la alianza de conocimiento entre la comunicación estratégica, la mercadotecnia social y el diseño
88 El diseño de moda y la investigación
96 La voz narrativa del diseñador

108 Economía circular: una mirada desde el diseño
116 Una frontera para el diseño de experiencias: caso Tijuana
126 Proceso creativo
136 De la universidad a la práctica profesional

La gestión estratégica

para el diseño y la innovación social

ALEJANDRO BRISEÑO VILCHES
UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

PALABRAS CLAVE:

— diseño social — innovación — gestión estratégica — codiseño

EL PRESENTE DOCUMENTO TIENE LA FINALIDAD DE INTEGRAR LOS COMPONENTES esenciales para el abordaje de la gestión estratégica, el preámbulo para el desarrollo de proyectos de diseño e innovación social. Un factor clave en este proceso obedece al tiempo que se le otorga a la problematización en un proyecto social, lo cual es una de las características principales que marca la diferencia del campo del diseño para satisfacer las necesidades y desafíos que el contexto demanda. Se hace mención del abordaje en lo que refiere a la investigación social desde la perspectiva del diseño y las particularidades que le caracterizan, para comprender cómo desarrollar la gestión estratégica con cada una de las etapas que integra el proceso, como lo es la investigación social, que ayuda a identificar la composición del tejido social que se sitúa en el entorno. Otro de los referentes para el abordaje en este sentido obedece a conocer e identificar los antecedentes desde los ámbitos histórico, político, social y económico de la comunidad o polígono a intervenir, que facilitará un acercamiento y entendimiento con la situación y el contexto social.

La gestión estratégica es el conducto sistemático que genera la certidumbre, para la realización de un proyecto de diseño y cuando está enfocado a la innovación social, se revelan las respuestas a los problemas invisibles por los años. Este abordaje estratégico identifica en el contexto las situaciones que no solamente demandan soluciones de artefactos, o productos, sino también servicios y experiencias.

ALEJANDRO BRISEÑO

La investigación social en el diseño

El diseño social puede intervenir para el abordaje, el análisis y estudio de la realidad que acontece al ser humano y su entorno. Desde esta disciplina implica desarrollar y poner en práctica una serie de acciones, como métodos y técnicas que coadyuvan al acercamiento de la realidad a la cual se enfrenta el ser humano. Y desde su intervención que se logre contribuir, aportar y, en el mejor de los casos, reconstruir el tejido social, o como lo refiere Arturo Escobar (2017), "recomunizar las zonas" como es el caso en los países latinoamericanos. El diseño social, así como otras áreas o disciplinas del conocimiento, tiene como principio el fortalecimiento de las autonomías en su comunidad, buscando el bien común. Sin embargo, desde su abordaje se van marcando características que le son propias.

El ámbito del diseño social ayuda a identificar las características y, sobre todo, las necesidades de la comunidad en la cual interviene para visualizar nuevas oportunidades de hallazgos más precisos, que permitan encontrar formas innovadoras de resolver situaciones que demandan atención prioritaria en nuestro país.

Algunos de los autores (incluyendo a Escobar) que desde el diseño social abordan e intervienen en los tejidos sociales para dar respuesta a las necesidades que se presentan, es Ezio Manzini (2015), quien en su libro *Cuando todos diseñan*

expone que el diseño se comporta como el facilitador que lleva a generar las gestiones necesarias para dar respuesta a los retos y complejidades de una comunidad; sobre todo desde el ámbito de la innovación social.

Otro de los autores, considerado como pionero en este tema, es Víctor Papanek (1977), quien se orientó al abordaje desde la innovación disruptiva, sobre todo marcó un énfasis al no considerar al diseño dependiente del sistema capitalista, centrándose en propiciar un cambio en este campo.

Por otra parte, la autora Gloria Pérez (2016) aborda desde el diseño de proyectos sociales las aplicaciones prácticas para su planificación, gestión y evaluación. Lo anterior resulta primordial para el logro de los objetivos de las intervenciones en el campo del diseño social, específicamente en lo que refiere a las acciones estratégicas de la gestión.

Como parte central del presente documento se plantea el abordaje a partir de los puntos relevantes para la realización de un proyecto de gestión estratégico en el diseño social.

Gestión estratégica del proyecto de diseño social

La gestión estratégica en sí misma implica "hacer que las cosas sucedan de manera eficiente y eficaz hasta el logro de la meta planteada". Se deben considerar dos grandes etapas: a) la que corresponde a registrar cada una de las

actividades del proceso, las cuales se refieren a la generación de acciones, planificación y control de las actividades planeadas, alcance de objetivos y metas; y b) la asignación de funciones de los actores involucrados en el proceso (*stakeholders*). Éstos son los que representan la necesidad a resolver, es decir, la sociedad o también llamada comunidad. Son los que participan de manera directa y constante en todo el proceso, como ya se mencionó.

Se recomienda el abordaje de vinculación al modelo denominado cuatro hélices: academia, gobierno, sociedad e industria, con la finalidad de lograr el objetivo de encontrarlos en una dimensión de innovación. Estas entidades son claves y deben ser conducidas por una gestión estratégica mediante una sólida planeación. Esta actividad representa hacer la gestión de manera directa con cada instancia, ya sea federal, estatal o municipal, para lograr su buen desempeño. Cada actividad de gestión demanda bastante tiempo previo al proyecto, y de manera paralela también por las diversas actividades que se realizan.

Una de las primeras actividades es identificar cada una de las áreas o dependencias que formen parte del desarrollo del proyecto y a sus respectivos responsables, a quienes se les debe solicitar la información o datos que se requieran; gestionar permisos, así como entregar documentación, además de todo lo necesario para la actividad. Es importante mencionar que las actividades que se derivan al inicio de un proyecto no se llevan a cabo de manera aislada, sino todo lo contrario, implica efectuar varias actividades en diferentes instancias a la vez para el desarrollo de una exitosa operación del abordaje, para todo ello se requiere bastante paciencia en todo el proceso.

Es relevante enfatizar que cuando las industrias mantienen relación con los proyectos sociales inician un proceso de sensibilización en dos sentidos: al interior de su empresa y hacia la sociedad o su entorno de desempeño. Es sustantivo mantener la sensibilidad hacia la comunidad para abrir el diálogo; esta primera etapa de gestión con la comunidad puede permitir la fluidez del proyecto de manera eficaz cuando se logra la empatía total con los líderes de la comunidad. El rol que desempeña cada una de las instancias mencionadas será vital en el desarrollo y coordinación de todas las actividades. Sin embargo, la academia es la que funge como motor de acción social, principalmente por la naturaleza universitaria, con principios formativos, conciliadores y sin intereses económicos.

Una de las vértebras medulares en los abordajes desde el diseño social lo representa la innovación social, como ideas o conceptos, nuevos productos, servicios, sistemas y modelos, que cubren las necesidades en la sociedad, generando nuevas relaciones y maneras de colaboración y detonando un mejor funcionamiento en la comunidad (Manzini, 2015). Por lo tanto, una de las metas a alcanzar a partir de una gestión estratégica, se refiere al logro del diseño

para la innovación social. En palabras de Manzini, se trata de testificar que se "consigue dar lo mejor de sí".

En tanto, la planeación estratégica obedece a un control claro y preciso de las actividades a realizar, facilitando los tiempos de desempeño del equipo de diseño que ejecutará el proyecto, es decir, ayuda a mantener el control de manera graficada, clara y precisa con una herramienta básica para su implementación, como lo es el diagrama de Gantt, el cual favorece la visualización de las actividades a desarrollar, proporcionando certidumbre en el proceso del proyecto.

A continuación, se describe cada una de las etapas implicadas en la gestión estratégica:

1. *Antecedentes del contexto histórico, social, cultural, económico, político y de salud.* Para el ámbito del diseño, así como para otras áreas del conocimiento, el conocer, comprender y analizar los antecedentes y orígenes del propio contexto sociocultural y las condiciones económicas, políticas, ambientales y demás, que marcan pauta y diferenciación en dicho contexto, son la base del acercamiento a la realidad que enfrenta el investigador, sobre todo en términos de identificar y jerarquizar las necesidades o demandas que presente. De ahí que una de las primeras acciones a considerar es la integración del equipo investigador compuesto por profesores y estudiantes, asimismo, su capacitación para orientar y sensibilizar en el abordaje de temas que puedan resultar susceptibles y afecten la sensibilidad y vulnerabilidad de la comunidad y sus integrantes; tal es el caso de realidades críticas que se pueden presentar y afectar su integridad física, psicológica y sociocultural. Lo anterior repercutirá favorablemente para que en los primeros encuentros con las comunidades se pongan en práctica habilidades de comunicación asertiva y empática, que permitan el suficiente tacto o el indispensable para el abordaje del proyecto en la comunidad. Muchos de los hallazgos en este sentido están relacionados con identificar situaciones o problemas en el comportamiento de las personas, para ello será vital el acercamiento con quien conoce y es testigo día a día de las problemáticas, es decir, los integrantes clave son los que viven en el entorno.

2. *Problemáticas sociales, culturales, económicas, políticas, de infraestructura y de espacio físico.* En esta etapa, las propuestas a diseñar, ya sean de servicio, producto o experiencias, serán en correspondencia con las problemáticas identificadas y con su propia definición.

Problematización

Analiza y aborda



Analiza y aborda

Diseñador

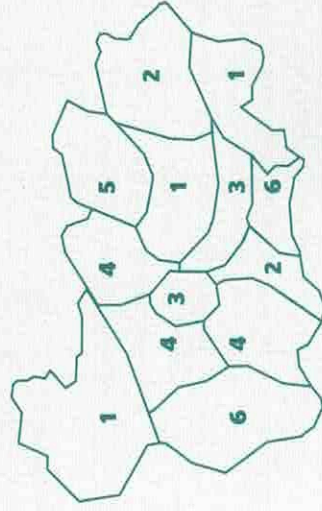
Figura 1.
Problematización.
Fuente: elaboración propia.

Es importante señalar que una buena definición del problema mal estructurado lleva a una deficiente solución. Por lo tanto, en esta etapa en que se definen las problemáticas existentes, se debe considerar en detalle el contexto en una amplia extensión que aborde con énfasis de integridad y exterioridad los aspectos culturales, sociales, económicos y de salud.

3. *El codiseño como debate social (problematización)*. El codiseño es el espacio de diálogo y discusión donde se establece una dinámica centrada en la problematización (Figura 1). "La problematización es revisión a fondo de objetivos, de estrategias, de programas, de acciones concretas" (Sánchez, 1993).

En este sentido, se trata de comprender la importancia del propio debate como el motor del diálogo de actividades creativas y proactivas, así como la puesta en común y exposición de las diferentes realidades y características que presenta un tejido social, con la complejidad que le caracteriza (Manzini, 2015). Esta dinámica de integrar el espacio, de problematizar la situación, tiene como finalidad ampliar las distintas visiones y entender de mejor manera las

Totalidad de problemas identificados



1. Problema resuelto
2. Problema no resuelto
3. Problema no planteado
4. Problema planteado
5. Problema pendiente
6. Problema insoluble

Figura 2.
Topografía de problemas.
Fuente: Fabricio E. Balcázar (2003).

narrativas de quien conforma la comunidad, de tal forma que los facilitadores del proceso logren una mejor interpretación de la situación en la búsqueda diáfana del problema en el contexto social.

4. *Identificar el problema*. Después de un proceso de problematización y codiseño, se recomienda abordar una topografía de problemas, donde se uiertan y evalúen las diferentes situaciones por las que puede transitar o estacionar el problema (Figura 2).

La matriz de priorización de problemas (Tabla 1) es una herramienta recomendable para jerarquizar a través de una evaluación cuantitativa y cualitativa los problemas detectados. Facilita y auxilia en la toma de decisiones del contexto social para lograr una mejor identificación del problema, que proporcione el conducto en la búsqueda de la innovación social, a través del abordaje del diseño.

Es importante señalar que los criterios que se integran pueden variar, ya que se establecerán en virtud de la definición del problema a abordar. Enseguida se muestra un ejemplo de los cuatro criterios, las preguntas que se enuncian son sólo una guía. Se puede llevar a cabo la evaluación de carácter cualitativo: nula, baja, mediana, alta, muy alta, o de carácter cuantitativo: tipo numérico 1 siendo el de menor valor y 5 el de mayor valor.

Problemáticas	Magnitud	Gravedad	Capacidad	Beneficio
	¿Cuántos ciudadanos son afectados por el problema?	¿Cuánto afecta la situación a los ciudadanos?	¿Qué posibilidades de solución se tiene en el corto plazo?	¿Cuánto beneficia a la comunidad abordar este problema?
Problema A				
Problema B				
Problema C				

Fig. 1. Criterios de priorización de problemas. Fuente: Agencia de calidad de la educación (2021).

El criterio de *magnitud* es el alcance del impacto negativo de la situación detectada. ¿Cuántos ciudadanos son afectados por el problema?

El criterio de *gravedad* se refiere al nivel del problema que se está abordando. ¿Cuánto afecta la situación a los ciudadanos?

El criterio de *capacidad* es la aptitud de resolver el problema en el corto plazo. Se puede plantear lo que facilite el análisis, abordaje y clasificación de la problemática. ¿Qué posibilidad de solución se tiene en el corto plazo?

El criterio de *beneficio* indica el nivel de utilidad o beneficio que la propuesta de solución al problema aporta al sector social. ¿Cuánto beneficia a un sector de la población la solución de este problema?

En el proceso de la gestión del diseño social se podrán utilizar diversas herramientas como apoyo para el éxito y buen resultado de los proyectos; sin lugar a dudas es una característica desde el diseño, la flexibilidad y creatividad en todos los sentidos, y la aplicación de herramientas no es la excepción. Para el profesional que se desarrolle en este ámbito, implicará estar actualizándose no sólo desde la propia disciplina, sino además en lo que confiere a herramientas tecnológicas y de innovación que enmarquen y le brinden un valor diferencial en su práctica.

La participación de los integrantes del equipo investigador a nivel multidisciplinar para el análisis y jerarquización de los problemas, será clave en la argumentación de los mismos y, sobre todo, en las etapas antes mencionadas, que lleven hacia la innovación y mejoras en la calidad de vida de los diferentes seres humanos y en relación con el entorno en el cual se desarrollan.

Conclusión

No cabe duda de que los desafíos de la realidad representan todo un reto y un abordaje de alta complejidad que demandan compromiso y seriedad en su desempeño. En proyectos de este tipo, es enriquecedor vivir experiencias tanto a nivel personal como en lo profesional, sobre todo, porque se integran conocimientos y habilidades para el desarrollo de proyectos futuros en colaboración con otras áreas y disciplinas del conocimiento, lo cual implica poner en práctica intervenciones multi y transdisciplinarias. Por ello es clave la integración y capacitación de un equipo investigador y desarrollar las actividades profesionales para el logro del propósito de la investigación social, buscando soluciones que muchas veces no se presentan en un objeto tangible, sino en detonadores sociales, de identidad, de servicio, de educación, de cultura, música y de cualquier otro aspecto que demande directamente la comunidad y sus integrantes.

Para el buen logro y desarrollo de la gestión estratégica es fundamental la comprensión de cada una de las etapas mencionadas en el presente documento y, sobre todo, mantener una comunicación directa con todas las áreas y permitiendo que exista flexibilidad en el desarrollo por las adecuaciones que se tuvieran que aplicar, sin olvidar el objetivo y la naturaleza del proyecto. Se debe recordar que la gestión estratégica es el preámbulo para el buen desarrollo de un exitoso proyecto de diseño e innovación social.

Referencias

BALCÁZAR, F. (2003). Investigación acción participativa (IAP): Aspectos conceptuales y dificultades de implementación. *Fundamentos en Humanidades*, IV(7-8), 59-77.

ESCOBAR, A. (2017). *Autonomía y diseño. La realización de lo comunal*. Tinta Limón.

MANZINI, E. (2015). *Cuando todos diseñan: una introducción al diseño para la innovación social*. The MIT Press.

PAPANÉK, V. (1977). *Diseñar para el mundo real, ecología humana y cambio social*. Blume.

PÉREZ SERRANO, G. (2016). *Diseño de proyectos sociales: aplicaciones prácticas para su planificación, gestión y evaluación*. Narcea.

SÁNCHEZ, R. (1993). Didáctica de problematización en el campo científico de la educación. *Perfiles Educativos*, 61.

Apuntes de Diseño

Gestión y diseño, una visión estratégica que genera valor

Derechos reservados:

© 2023, Investigaciones y Estudios Superiores S.C.

Universidad Andhuac México

Au. Universidad Andhuac No. 46, Col. Lomas Andhuac

Huixquilucan, Estado de México, C.P. 52786

Primera edición: noviembre de 2023

Esta obra no puede ser reproducida total o parcialmente
sin autorización escrita del editor

ISBN: 978-607-8566-74-7

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana

Registro núm. 3407

El contenido de los diversos capítulos presentados en esta obra es responsabilidad única y exclusiva de
los autores, y no representa necesariamente la postura institucional de la Universidad Andhuac México.

Impreso en México

RECTOR

Dr. Cipriano Sánchez García, L.C.

VICERRECTORES ACADÉMICOS

Dra. Lorena Rosalba Martínez Verduzco

Dr. Jose Rodrigo Pozón López

DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN

Dr. José Honorio Cárdenas Vidaurri

EDITORIA DE PUBLICACIONES ACADÉMICAS

Mtra. Adriana Sánchez Escalante