



Estructura del método en diseño con ajuste al problema en el proceso de gestión❖

Ricardo Jorge Tello

Introducción

Esta ponencia pretende ser una mirada reflexiva desde la teoría de los métodos de diseño a las praxis de gestión del mismo, con la intención excluyente de contribuir al más pleno conocimiento de esta nueva área profesional en el actual momento histórico que bien podría concebirse como bisagra de cambio entre mundos muy diversos.

También intenta analizar el impacto producido en la gestión del diseño por tres hechos históricos que se consideran relevantes y característicos del referido momento histórico, tales como:

- **La globalización unidireccional**
- **La tercerización de las responsabilidades**
- **La transversalidad de los procesos**

A los fines de este análisis, los mismos pueden ser encuadrados como hechos socioculturales y socioeconómicos al mismo tiempo, ya que tienen en común su génesis y un carácter eminentemente procedimental, antes bien que cognitivo, lo que naturalmente los vincula con la problemática y praxis de la acción.

1. La globalización se presenta como un movimiento de internacionalización de capitales o de la gestión directa de una sola dirección, esto es: desde los centros de desarrollo hacia el resto de las sociedades, lo cual invalida en

❖ *Ponencia presentada en la 2ª Reunión Científica de Historiadores y Estudiosos del Diseño en La Habana, Cuba, en la comisión sobre Teorías de Diseño, en junio de 2000.*

buena medida la bondad de su planteo doctrinario inicial. En síntesis, se trata de una estrategia concebida a escala mundial y volcada hacia un mercado universal, cuya unidireccionalidad puede agravar las situaciones locales.

2. La tercerización o transferencia de responsabilidades se ha concentrado mayoritariamente en el ámbito de los procesos ejecutivos o de gestión, como reaseguro de calidad de los resultados dentro de los denominados “procesos de securitización” de la misma. Ha redundado a veces en la transferencia de esas responsabilidades ejecutivas hacia grupos locales, cuya dificultad naturalmente estriba en el “know how” procedimental requerido como condición inevitable, en el cual deben ser entrenados. Los posgrados ofrecidos por muchas universidades son una adecuada muestra de ello...

3. La transversalidad es el concepto en el que se apoya una forma nueva de integración múltiple de procesos aparentemente disímiles, basado en la integración de medios de comunicación diversos y buscando la sinergia existente entre ellos. Esta tendencia determinó, por ejemplo, la aparición de agentes auditores del diseño, como una especialidad más de ejercicio profesional a veces, y en otras, como un nuevo campo de acción interdisciplinario.

Estos hechos aquí sucintamente descriptos se han presentado asociados a esquemas fuertemente metodológicos, estableciendo una continuidad interesante de resaltar en lo atinente a la incidencia e importancia de la metodología en la historia del diseño.

Sobre los métodos de diseño no se intenta agregar mucho más a la ya extensa bibliografía y profusos comentarios críticos que sobre ellos existen. Muy probablemente el hecho más destacable sea certificar que la crisis desatada a partir del Simposio de Portsmouth (Jones- Broadbent-Bonta) en 1968, es ya historia y que todo lo dicho desde entonces ha quedado hoy incorporado de una manera u otra al quehacer profesional de la mayoría de los estudios de diseño, ya que si bien es cierto que los diseñadores no los mencionan explícitamente cuando deben referirse a su trabajo, los usan y aplican tanto en los procesos proyectuales, como en su gestión de concreción y/o realización. Empero, es en esta última y peculiar instancia en la que son, a su vez, cada vez más controlados por medio de metodologías de creciente complejidad... y éste es un hecho relativamente nuevo, sobre el cual esta ponencia intenta esclarecer sus alcances y estrategias, con el fin de concientizar a los diseñadores sobre esta nueva valla a sortear.

La gestión o management del diseño es un fenómeno emergente de la propia complejidad y confrontación de intereses que se busca resolver. Su práctica profesional no ha sido revisada críticamente lo suficiente a despecho de la enorme trascendencia y consiguiente influencia que ha alcanzado dentro del proceso total del diseño, lo cual aconseja prestarle una permanente atención. Así, la gestión se constituye en una herramienta trascendente con la cual enfrentar y resolver favorablemente, por ejemplo, la alta competitividad co-

mo problemática definitivamente instalada que caracteriza y condiciona el ejercicio profesional.

Por lo tanto, es también objetivo de este trabajo crear una referencia crítica sobre el estado de la gestión del diseño, habida cuenta de la importancia alcanzada por la misma, al constituirse en un importante referente de la toma de decisión sobre diversos aspectos de las encomiendas de diseño. En este sentido se propone un permanente seguimiento de su evolución, valorando los cambios que lógicamente se han de producir, y anticipando los escenarios más probables en los corto y mediano plazos en los cuales pueda o se presuma habrá de desenvolverse el diseño.

Se propone realizar este seguimiento según una estrategia metodológica constituida por un cuarteto de tácticas basadas en la:

- **Observación por medio de encuestas**
- **Conjeturación analítica**
- **Evaluación interpretativa o refutación**
- **Instrumentación.**

Marco teórico

Para poder desarrollar la presente ponencia, se trabajó a partir de una noción de método basada en los siguientes conceptos, que son de aplicación para su definición:

- **Es un instrumento de investigación de la realidad.**
- **Contribuye a la construcción de acciones correctivas para afectar la realidad.**
- **Es un auxiliar de la investigación como “motor de búsqueda”, más no como preconcepto de juicio, esto es, no debe constituirse en prejuicio.**
- **Es un foco o marco de referencia controlador y, a su vez, autocontrolado por una permanente postura de revisión crítica.**

Desarrollo

La noción de método explicitada se intenta aplicar a un universo complejo nominado como **Entorno del diseño**, el cual está constituido por 3 estamentos o ámbitos:

1. Ambito del proyecto
2. Ambito de la gestión
3. Ambito de la auditoría

1. Ámbito del proyecto

No es el objetivo y/o interés de este trabajo arrojar nueva luz sobre la apli-

cación del método en este primer campo, tal como se anticipara en la Introducción. Sí, en todo caso, recordar que los términos de aplicación del método en el mismo ya fueron expuestos y desarrollados en oportunidad del primer encuentro congresal de los historiadores y estudiosos del diseño, en Barcelona en abril de 1999. (Tello, 1999)

2. **Ámbito de la gestión**

Es significativo observar las modificaciones que han tenido lugar en este segundo campo, dentro de la praxis profesional en sus etapas ejecutivas de concreción como garantía de control de la calidad de los productos finales emanados de la acción de diseño. Esto es perceptible no sólo en la aplicación de sistemas metodológicos a la gestión, sino también y sobremanera en la aparición de nuevas especialidades profesionales dedicadas plena y exclusivamente al **Management de gestión** o **Supervisión de la calidad** (*Surveyor Quantity*), según los casos. Naturalmente todo ello redundó en una reducción del trabajo profesional, tradicionalmente en todas y cada una de sus etapas en manos exclusivas de los profesionales del diseño, en beneficio de una tercerización mayoritariamente interdisciplinaria, la que como organizadora a veces, o supervisora en otras oportunidades, pasó a detentar la responsabilidad de constituirse en verdadero auditor del producto final de diseño, al intervenir e interferir en sus procesos de concreción.

• En este sentido la presente ponencia ha partido de la concepción de la gestión como una adecuación de los fines a los medios, los que pueden ser dominantes, vigentes o simplemente los más convenientes que un determinado universo ofrece, y partiendo del supuesto de que el diseño no se administra sino que se gestiona.

Cuando los procesos son iguales entre sí se aprenden sus procedimientos correspondientes, los que son respetados y aplicados implicando con ello que se administra una situación conflictiva. No es este el caso del diseño, ya que habitualmente el universo sobre el que se debe actuar aparece en “estado de desorden”, y en el supuesto caso de que dicho entorno estuviese “en orden”, el cambio que conlleva la acción de diseño suscita una crisis. Por lo tanto, el concepto de gestión se presenta como el más adecuado para sus etapas ejecutiva y de aplicación.

Por otra parte, en muchas instancias estos aludidos universos ven rebasadas las posibilidades de aplicación de sus medios desde la perspectiva del concepto de la globalización, la que dominante y caracterizadora del cambio de milenio, ha generado la extensión de la tercerización de la gestión del diseño hacia tres áreas temáticas preexistentes, tales como:

1. **El marketing de promoción**
2. **El management empresarial**
3. **La auditoría de control**

Naturalmente, estas tres áreas van a aportar a la problemática del diseño estrategias metodológicas propias de sus disciplinas, las que muchas veces para ser satisfechas redundan en la sensación de satisfacer al método en el que se apoyan, antes bien que la función o urgencia que determinó la necesidad de un diseño, impregnando así a esta última disciplina con enfoques no siempre adecuados y dispersándola respecto de la prosecución de sus verdaderos objetivos.

Sin embargo, estas tres disciplinas citadas dieron lugar a la ampliación de áreas del diseño existentes y el desarrollo de otras nuevas, tales como:

- 1. Su práctica comunicacional a partir de ideas del marketing de difusión;**
- 2. Su mejor y mayor integración con las empresas a partir de la aplicación de técnicas de gerenciamiento;**
- 3. Los mapas de intereses públicos que constituyen las encuestas y que operan como verdaderas auditorías de control.**

A manera de síntesis, se propone recoger como suma integrada de elementos positivos aportados por esta acción interdisciplinaria, las tácticas siguientes que permiten una mejor organización de la gestión propiamente dicha del diseño, a saber:

- **Clara determinación y encuadre del problema a resolver.**
- **Determinación y selección de técnicas y/o tipologías resolutivas de problemas preexistentes o tradicionalmente emparentadas con ellos.**
- **Adaptación de la técnica al problema local a resolver mediante una acción de diseño.**
- **La inserción y aceptación del concepto de control permanente sobre el diseño mediante el uso y aplicación de técnicas normativas específicas. La utilización creciente de parte de los estudios u oficinas de diseño de normas específicas y organizativas para incrementar y mejorar su eficiencia profesional, como por ejemplo los preceptos de Calidad Total de las ISO 9000 e ISO 14000, entre otros, es reveladora de esta tendencia.**

Todo esto ha producido, en consecuencia, la creación de nuevos escenarios para el diseño, que oscilan permanentemente entre lo local y lo global, en función de los fuertes condicionantes culturales de uno y otro lado que son dables observar y, naturalmente, a veces necesario evitar. De cualquier manera, todo esto ha traído aparejada una noción de complejidad creciente para las acciones de diseño, lo que en la actualidad parece haber vuelto insoslayable la necesidad de aplicación en el diseño de estrategias emanadas en otras áreas temáticas, como ya se ha estatuido, en las que los criterios de ejecución y control son claramente metodológicos y permanentemente actualizados a modo de revisión crítica.

3. Campo de la auditoría

Es aquí donde se registra la presencia más significativa de los métodos como sistemas aptos, no sólo para el **control** de la actividad profesional, sino antes bien como **garantía** del logro de los resultados buscados a través de la acción de diseño encomendada. Hubo épocas en que se confiaba en la bondad de la acción de diseño, mientras en la actualidad la competitividad, entre otros factores, ha instalado estrategias de eficiencia total constituidas como nuevos altares de sacralización en claro detrimento de la mera fe pretérita en la acción del diseño. Para un diseñador, la construcción de conductas de comportamiento a partir de sus acciones técnicas, fueron siempre una alternativa ética válida; hoy queda claro que esas conductas están fuertemente afectadas desde otras áreas como el Marketing, la Publicidad o el cóctel mediático de todas ellas...

Así, el diseño ha visto, por un lado, como alguna de sus competencias pasaban a manos de otras disciplinas, y por otro, como sus muchas de sus áreas se han transformado en nuevos campos auditables, cuya realización es encomendada a profesionales no necesariamente emanados de su seno; antes bien pertenecen, como ya se ha dicho, a áreas temáticas particularmente expertizadas en un entrenamiento que oscila entre lo dirigencial y comunicacional, siendo sus principales características las dos siguientes, según un planteamiento de Norberto Chaves:

- La integración de estrategias de diversos frentes, en cuyo marco las estrategias sectarias se definen juntas.
- Es un plano de tal nivel de especialización que demanda un “know how” que no está al alcance de cualquiera, ya que hay una serie de demandas que especifican las cualificaciones necesarias para poder gestionarlo.

Son ejemplos reveladores de esta tendencia ya definitivamente instalada, la profusión de cursos a nivel de Seminarios de Especialización Profesional, Masters o Maestrías, inclusive Doctorados, que las universidades ofrecen mayoritariamente y casi excluyentemente dentro de esta especialidad a la que se alude.

Estructura para un método de gestión de diseño

El intento hasta aquí desarrollado ha sido indagar sobre el estado y la influencia de los métodos aportados por otras áreas al diseño para incrementar y mejorar su capacidad de gestión. Como consecuencia de todo lo observado, analizado e interpretado, se propone a manera de conclusión una **Matriz de Adaptación y de Gestión** de diseño parametrizada por las siguientes características:

- **Selección de los temas de actualidad a través de los cuales se manifiestan habitualmente los problemas de un entorno o universo particular.**
- **Determinación de una Guía de Presupuestos necesarios y adecuados para enfrentar un problema detectado y que permita enmarcar una acción específica y correctiva.** “Dado que no hay manera de enfrentar un

problema sin supuestos, resulta imperativo tener los supuestos adecuados...” (Frascara 1997: 92).

- **Flexibilidad expresada en la adaptabilidad al contexto y discurso cultural local o de pertenencia cuyo problema se intenta resolver a través del diseño.**
- **Sujeción permanente a la observación ejercida desde un pensamiento crítico y estratégico, entendido este último como una sistematización analítica según la cual concebir el contexto.**
- **Evaluación y selección de instrumentos de investigación que real y efectivamente coadyuven en la creación de información relevante.**
- **Cotejo y confrontación de técnicas de resolución tipológicas locales y globales.**

Estos parámetros deberán estructurarse en matrices de partes intercambiables en lo atinente a su orden de aparición y posición, en función del problema a resolver y de su mayor o menor permeabilidad a las influencias externas de todo tipo, así determinando el lugar más adecuado a ocupar dentro de la matriz, antes bien que respondiendo a un orden preconcebido. A los fines organizativos, se propone un tipo de **integración transversal**, libre y abierta a necesidades circunstanciales, que comprende:

Tres niveles de **integración vertical**:

- el de las decisiones político-estratégicas, a través de los encargados de generar las líneas de acción de la totalidad del proyecto a ejecutar.
- el de la ejecución, donde el proyecto es transversalmente penetrado por las áreas temáticas del Marketing, Recursos Humanos y Relaciones Institucionales.
- el de la gestión técnica propiamente dicha que queda en manos específicas según la orientación.

Un nivel de **integración horizontal**:

Esta consiste en la articulación horizontal que es la interacción departamental basada en la búsqueda de consenso para determinar soluciones.

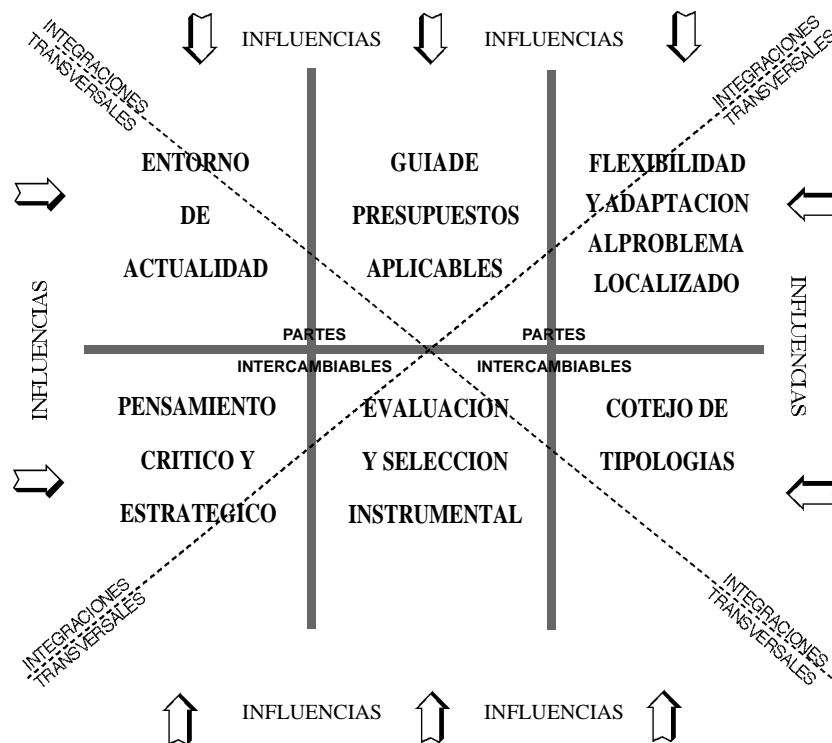
Conclusión

Finalmente, cabe aclarar que la propuesta de esta ponencia no tiene como objetivo reducir o constreñir la acción creativa a una matriz, ya que toda la experiencia precedente en esa dirección, y la hay suficiente, indica lo inadecuado del intento.

Por tanto, sólo debe considerársela como una variable de gestión también sólo adecuada para ciertas etapas del diseño, que hoy están penetradas por otras disciplinas. Por consiguiente, se la presenta como una inevitable y simple **operación de rescate** de las competencias de responsabilidades y atribuciones del ejercicio profesional.

Método de gestión de diseño
Cuadro complementario

**MATRIZ INTERCAMBIABLE DE GESTION
PARA UNA DETERMINADA SITUACION PROBLEMÁTICA**



Bibliografía

- Frascara, Jorge** (1997); *Diseño Gráfico para la gente*, Buenos Aires: Infinito.
- Jones, J.C. – Broadbent, G.H. - Bonta, J.P.** (1968); *El Simposio de Portsmouth. Problemas de Metodología del Diseño Arquitectónico*, Buenos Aires: Eudeba.
- Tello, Ricardo J.** (1999); *Metodologías de Diseño como sistemas de control y gestión*, Barcelona: 1ª Reunión Científica de Historiadores y Estudiosos del Diseño.