

Modelo de gestión de proyectos de diseño propios de la esfera digital para el entorno cubano. Necesidad de una propuesta.

Autor

DI. Emmanuel Arias Ibarra, earias@isdi.co.cu
Instituto Superior de Diseño(ISDi),Cuba

RESUMEN

En Cuba se forman especialistas de alto perfil profesional con competencias comparables con las formadas en países desarrollados. De conjunto, el desarrollo de las tecnologías entorno a la esfera digital, ha impulsado el crecimiento de la aparición de productos propios de ella tanto fuera como dentro de las fronteras nacionales. La evaluación de algunos productos desarrollados por equipos cubanos confirma la preparación de los recursos humanos, aunque evidencia también una mala práctica en la gestión de diseño, donde no se definen las funciones propias de cada miembro del equipo y prima el intrusismo profesional. La adopción de modelos de gestión de diseño ha demostrado no solo que aumentan la productividad, sino también la calidad del propio producto. Sin embargo, el escenario empresarial cubano carece de ellos atendiendo a causas propias de nuestro contexto. La descripción de este entorno, así como las causas que lo originaron constituyen el primer escalón para transformarlo.

Ponencia

El mundo actual gira entorno a una manera de hacer, donde las disciplinas necesariamente confluyen para obtener un resultado deseado. Dicha idea es defendida por Victor Margollin al decir que el diseño no es una disciplina aislada, sino que, como el resto, depende de otras para complementarse. La incorporación de las competencias profesionales de otros especialistas dentro del proceso de diseño se hace cada día más importante, sobre todo si se atienden aspectos de mercado como la competitividad, eficiencia y eficacia. ¿Cómo integrar disímiles disciplinas entorno a un proyecto común? ¿Cómo relacionar a los diferentes especialistas? Esto es precisamente lo que propone la gestión de diseño.

A decir Topalin «(...)La gestión del diseño engloba la gestión de todos los aspectos relativos al diseño dentro de dos ámbitos diferentes: el corporativo y el de proyecto. El primero concierne a la alta dirección de la empresa, que debe formular políticas, tomar decisiones sobre los niveles de diseño a adoptar y organizar las actividades de diseño; y el segundo está referido a la dirección y control de los proyectos individuales de diseño(...)» . La presente definición de gestión de diseño establece al diseño primeramente en el marco empresarial donde es parte de un proceso productivo más complejo que interconecta disímiles especialidades. Aun así mantiene la unidad proyectual como célula básica del nivel anterior, la cual también se gestiona.

En su artículo Gestión y diseño: convergencia disciplinar, Aida Manrique establece que la gestión de diseño tiene como principal objetivo establecer una relación entre las fuerzas capaz de «(...) entablar un diálogo con los distintos actores involucrados, tanto en la definición de estrategias empresariales, como en el proceso de diseño desde la etapa de recolección de información para el análisis de un problema, hasta la instrumentación de la solución y su circulación y consumo (...)». Entonces hablamos de coordinar fuerzas, que a decir de la propia autora «(...) provienen de funciones diferentes de la empresa, (..) y a nivel estratégico, posibilitando la incorporación efectiva y permanente del diseño en las estructuras organizacionales mediante la formulación de políticas, programas y proyectos coherentes con las necesidades de la empresa y su mercado. De esta forma, el diseño entra a articularse interdisciplinariamente con conocimientos que posibilitan un reconocimiento de las

necesidades y expectativas de clientes y consumidores, de las dinámicas de mercado, las estrategias empresariales y las nuevas dinámicas de intercambio para la producción y circulación de productos y servicios (...). Los conceptos propuestos por Norberto Chávez, Hollins y Puhg también defienden esta idea al definir la función de la gestión de diseño como una coordinación de «(...) recursos humanos y materiales internos y/o externos necesarios para llevar a término proyectos, programas, políticas o estrategias de Diseño, vinculándolos a objetivos empresariales(...)». Declaran además de los recursos materiales el tiempo y el dinero como variables dentro de la estructura de lo que se gestiona.

Ahora bien: el término no es nuevo en el entorno cubano. La teoría cubana del diseño incluye el concepto propuesto por Sergio Peña y Milvia Pérez al decir que «(...)es la actividad de administrar, planificar, organizar, dirigir y controlar los objetivos, procesos y recursos de Diseño a todos los niveles en el entorno organizacional, empresarial. (...)» , donde se:

- Planifican proyectos, estrategias y políticas de gestión de diseño, se fijan objetivos y metas de diseño, considerando los factores sociales, políticos, climáticos, económicos, tecnológicos, etcétera.
- Formula e implementa la estrategia y política del Diseño en una empresa, analizando las invariantes contextuales, tecnológicas y sociales, definiendo el grado de centralización y de integración del Diseño a los procesos.
- Organiza, coordinar y sincronizar proyectos y programas, se definen responsabilidades y obligaciones;
- Dirige el proceso de diseño y/o de gestión, mediante la influencia o capacidad de liderazgo sobre el equipo, para la consecución de los objetivos fijados, así como la actividad de Diseño en una organización, los equipos de evaluación y diagnóstico, controlando los recursos presupuestarios de las actividades de Diseño.
- Determina la forma en que se debe integrar el diseño a una organización, visualizando la contribución e impacto del mismo.
- Controla el seguimiento de las tareas, la exigencia del cumplimiento de los plazos y del desempeño durante el proceso, el chequeo de los recursos y su empleo de acuerdo a lo planificado en las etapas y sus resultados, como una vía para detectar los desvíos y tomar las medidas necesarias para corregirlos en tiempo.

En las definiciones del propio autor, la gestión de diseño tiene 3 niveles fundamentales

- Proyecto: Actividad proyectual con costos y tiempos limitados, se concentra en el desarrollo de nuevos productos.
- Programa: Planes sistematizados en objetivos y fases, estructurados a medianos plazos. Referido a líneas de productos a Desarrollar.
- Estrategia: Nivel más alto respecto a la definición de los objetivos empresariales respecto al diseño. Papel del diseño. Orientación global e integrada para lograr una coherencia en toda la actividad de diseño.

La gestión de diseño propone ventajas hoy no aprovechadas en el contexto nacional. A decir el *Design Management Institute* la gestión de diseño «(...) permiten la innovación para crear productos/servicios, comunicaciones y entornos efectivamente diseñados, que mejoren la calidad de vida de la sociedad y proporcionen el éxito organizacional (...)». Su incorporación en el pensamiento empresarial de hoy, desde de la pequeña empresa hasta las estatales de mayores dimensiones, propone un cambio potencialmente positivo.

Pero la gestión de diseño depende de un modelo que describa sus particularidades en el seno de la empresa donde se implementa. Los modelos existen para dar sentido a la información, al ordenarla y clasificarla a partir de una analogía funcional que soporta al modelo. Algunos

autores lo definen como una «(...)pequeña copia o imitación de un objeto existente o bien una representación preliminar de algo que sirve como plan a partir del cual será construido el objeto final (...)»

Lo cierto es que un modelo es básicamente una «(...)representación proyectada para estudiar la realidad de forma simplificada a partir del uso de analogías que atienden el funcionamiento de los elementos más significativos en el propósito de un sistema(...)»

La bibliografía recoge varias clasificaciones de los modelos. Para el presente material hablaremos solo de 2 tipologías: los mentales y los conceptuales, donde por modelos mentales a aquellos que en su esencia son análogos estructurales de estados de cosas, eventos u objetos del mundo. Para tener una idea del nivel de profundidad podemos acotar que las personas operan cognitivamente con modelos mentales. O sea, hacemos prefiguraciones de la realidad con tan solo una experiencia personal, teniendo en cuenta solo elementos superficiales. Son un primer esbozo de la realidad que nos rodea. En cambio, los modelos conceptuales, son proyectados por científicos, ingenieros o profesores, para facilitar la comprensión y la enseñanza de sistemas físicos y de fenómenos naturales. Son, por ende, más profundos y detallados al estudiar la realidad a fondo y establecer relaciones más fiables entre conceptos o entidades. En lo adelante, cada vez que hablemos de modelos haremos referencia solo a los conceptuales.

El diseñador tiende a insistir en abordar los nuevos problemas de su profesión usando los mismos modelos conceptuales y mentales que fueron útiles en anteriores entornos estables. Obviamos así un fenómeno dialéctico donde una nueva etapa toma solo lo positivo de la anterior, pero se replantea el resto. Así asumimos el desarrollo de productos en nueva era digital sin entender que es una esfera de actuación totalmente diferente, puesto que a pesar de que hereda elementos de otras esferas de actuación incluye dimensiones enteramente nuevas como la interactividad.

Sergio Peña y Milvia Pérez la definen como aquella que «(...)contiene los problemas profesionales vinculados a las tecnologías informáticas y la computación, a los medios digitales, las soluciones que aplican en la interfaz de softwares, de utilidades, sitios web, tiendas digitales, revistas digitales, libros electrónicos y manuales, multimedias educativas, promocionales y culturales, visualizaciones de entornos virtuales, video juegos y simuladores 3D. El elemento distintivo de esta esfera es el medio digital donde se desempeña y su soporte tecnológico, el ciber-espacio y el mundo virtual, donde la interacción tiene la prioridad. Aquí el trabajo del diseñador exige un manejo elevado de componentes visuales y cognitivos en las soluciones, en estrecho vínculo con las tecnologías, aplicaciones informáticas y herramientas de programación(...)»

El entorno cubano

Teniendo una teoría que explica y propone soluciones para el actual entorno cubano, al menos en un primer acercamiento al definir conceptos básicos, ¿dónde se encuentra Cuba hoy en la definición de modelos de gestión de diseño para proyectos propios de la esfera digital? ¿Qué causas nos llevan hoy a esta realidad? De manera general no se han implementado modelos de gestión de diseño en las empresas de desarrollo de software. Una tremenda ventaja que tenemos como país radica en la formación de profesionales de altísimo nivel en las disciplinas que confluyen en esta esfera. Dicha ventaja es aprovechada por empresas extranjeras que, auxiliadas por modelos de gestión de diseño eficientes, logran hacer productos de primer nivel con los que la empresa cubana sencillamente no compite.

El concepto de competencia en el campo del mercado nacional ha sido algo que por largo tiempo se manejó de manera discreta, muy sutil. Esto trajo como consecuencia que el propio desarrollo que impulsa, de manera natural, la competencia de los productos no exista, pues el peligro de que producto sea desplazado del mercado por otro mejor no existe. Las empresas, incluyendo aquellas cuyo objeto social es la producción de softwares, comienzan

a entender este fenómeno, y aunque en muchas de ella se empieza a tomar como algo serio, aun el diseño de sus productos no constituye un factor determinante para garantizar su éxito.

En los últimos tres años se han acercado al Instituto Superior de Diseño, entidades estatales como el Centro Vertex de la UCI, la dirección del Joven Club de Computación y el propio Ministerio de Educación Superior, con proyectos en los que el diseño juega un papel importante. Nuestros profesionales y estudiantes llegan a dichos proyectos en el último paso, sin más intención que la de heredar la totalidad de las decisiones tomadas. En estos puntos el poder de negociación con los clientes es casi nulo, pues cualquier elemento crítico a cambiar, a juzgar por la disciplina de diseño, supondría un atraso inmenso en la salida de los productos, y devienen entonces en errores sin solucionar. Elementos importantes como la usabilidad y conceptos como el diseño centrado en el usuario, quedan entonces relegados a un segundo plano, y en ocasiones ni se tienen en cuenta. No se entiende en primer lugar que el diseño genera valor.

Otro elemento determinante encontrado en la investigación realizada sobre las causas de la ausencia de modelos de gestión de diseño de proyectos propios de la esfera digital radica en el intrusismo profesional. Las competencias en la formación de los profesionales involucrados en este tipo de proyectos, no quedan bien definidos o exceden la responsabilidad propia de dicho profesional. Por tal motivo, disciplinas con mayor edad que el diseño han ocupado el espacio del diseñador. El ejemplo más común se encuentra en los desarrolladores o programadores. El número de los profesionales de las ciencias de la computación formados en el entorno cubano es numeroso. Asumen entre sus competencias la del diseño de sus productos, y aunque poseen un elevado conocimiento técnico propio de su profesión (saber hacer) no tienen conocimientos de forma ni de estudio del usuario, por solo citar dos elementos propios de las competencias del diseñador cubano. Estos elementos son vitales para lograr que el producto satisfaga la totalidad de las exigencias del público. Al relegarse la tarea de diseño en las manos de otro profesional la actividad es minimizada y pierde el protagonismo que debe tener.

También en el ámbito académico, existe un grupo de expertos que se ha pronunciado y realizado investigaciones que toman la gestión de diseño como centro. Aun así, existen faltas de consenso, de teoría y de espacios de debate entre estos profesionales, sobre todo en espacio nacional. Esto dificulta la creación y circulación de materiales de. Entorno a la modelación, los conceptos empiezan a incorporarse al diseño y no figuran en el plan de estudio de pregrado del Instituto Superior de Diseño. En la maestría de Gestión e Innovación de Diseño se incorporan estos temas, así como en el Programa de Formación Doctoral de dicha institución. No obstante, el volumen de diseñadores que hoy matriculan y se gradúan en esta variante es mínimo en comparación con el volumen de graduados de pregrado. Como consecuencia directa de ello, los graduados de la carrera de Diseño de Comunicación Visual, no implementa en su vida profesional un modelo de gestión de diseño, dígame uno conceptual y no mental, para asumir proyectos propios de la esfera digital. Si son nuestros propios profesionales del diseño, los primeros que no incorporan o se plantean sus propios modelos de forma consciente y no empírica, no podemos aspirar que aquellas profesiones que confluyen en esta esfera entiendan su importancia y valor.

Si bien los materiales existentes y las investigaciones que se realizan circulan principalmente en el ámbito académico, nunca traspasan la barrera empresarial. Los decisores o directivos no conocen los conceptos manejados con anterioridad y, por ende, no los incorporan al modo de producción, circulación y de comunicación de las empresas que dirigen. Se priva entonces de las ventajas que proponen los modelos de gestión de diseño. Aunque en los últimos años el diseño ha tomado más protagonismo en la sociedad cubana, su relación actual para con las empresas, tanto del sector estatal como privado, es aun superficial. La empresa deviene en un cliente y el diseño es entonces un plus dedicado al “embellecimiento” del producto o a su adecuación para la producción: se mantiene entonces al margen del proceso de

concepción, de la toma de decisiones. Es por ello que, a pesar de que la producción de softwares en Cuba ha aumentado considerablemente en los últimos años, no sucede lo mismo con su la calidad.

Las empresas productoras de softwares, sin importar su tamaño, deben plantearse el estudio profundo de su realidad como un primer paso importante para la definición de modelos de gestión de diseño propios. Si bien existen puntos comunes entre dichos modelos de gestión, la realidad particular de cada entidad es única, por lo que la concepción de un modelo particular será más precisa, que la adopción mecánica de uno propuesto. Esto garantizará mejores índices de productividad en cuanto a volumen y calidad.

Un paso inicial importante para las empresas que pretendan empezar la definición de modelos de gestión de diseño propios lo constituye el análisis de cómo se inician y quiénes participan en la definición de un proyecto, así como la composición de los equipos de trabajo que intervienen en las distintas fases (dígase qué tipo de profesional lo conforma). Esto incluye, por supuesto, cómo se establece el diálogo, cuáles son las responsabilidades de cada equipo y de cada integrante, cómo se subdividen las tareas y se conjuntan, en qué punto se hacen. Además, se debe pensar en la incorporación de profesionales ajenos a la institución si el proyecto lo amerita y no en su sustitución por otro miembro del equipo habitual cuyas competencias no cubren las necesidades demandadas.

Definir algunas zonas que hoy no quedan claras, los límites profesionales, por ejemplo, potenciará no solo la producción del software cubano, sino también de su calidad. Contamos con especialistas de primer nivel, demandados internacionalmente, pero que no trabajan bajo un concepto organizado de interdisciplinariedad. El establecer modelos de gestión de diseño para productos propios de la esfera digital les aportará a los productos desarrollados ventajas competitivas donde el diseño destaca como un elemento diferenciador y no como un mero "embellecimiento". Además, se desarrollarán y mejorarán nuevos procesos para la concepción de productos, sobre todo si se entiende que facilita la innovación orientada al usuario y a la producción. El propio diseño actuará también como un recurso para crear nuevas oportunidades de negocio, mejorar la capacidad de la empresa de ver oportunidades o para interpretar el entorno.

En primer lugar, habrá que empezar por reconocer la importancia de los modelos como apoyo para ordenar y pensar la realidad cubana actual.

BIBLIOGRAFÍA

- Best, K. (2007). Design Management. Barcelona: Parramón.
- Bürdek, B. (1999). Diseño historia, teoría y práctica del Diseño Industrial. Barcelona: Gustavo Gili.
- Corominas, J., & Pascual, J. A. (1984). Diccionario crítico etimológico. Madrid: Gredos.
- Design Management Institute. (2015). About DMI. Recuperado el 21 de septiembre de 2016, de DMI: http://www.dmi.org/dmi/html/aboutdmi/design_management.html
- Drucker, P. (1981). La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas. Buenos Aires: El Ateneo.
- Fayol, H. (. (1969). Administración industrial y general. Principios de la administración. Buenos Aires: El Ateneo.
- Fernández, Y. L. (2010). Modelo de gestión de diseño para la industria sidero mecánica. La Habana: ISDi.
- González, A. (2004). Diseño del Programa Enfermería en la Atención Primaria de Salud atendiendo al desarrollo de habilidades profesionales.
- Guzmán, I. (20 de 01 de 2012). El proceso de gestión en el diseño gráfico. Obtenido de Benvivemkt: <https://benvivemkt.wordpress.com/2012/01/20/el-proceso-de-gestion-en-el-diseno-grafico/>
- ICSID. (21 de diciembre de 2015). ICSID. Obtenido de <http://www.icsid.org/about/about/articles31.htm>
- Jones, G., & George, J. (2014). Administración contemporánea. Monterrey: Mc. Monterrey: Editorial McGrawHill.
- Kudeaketa aurreratua Euskalit. (2014). Modelo de gestión avanzada.
- La modelación, modelos y su importancia. (2016). Obtenido de Monografías: <http://www.monografias.com/trabajos36/los-modelos/los-modelos2.shtml>
- Manrique, A. (2016). Gestión y diseño: convergencia disciplinar. Pensamiento & gestión, 129-158.
- Margolin, V. (1995). The idea of design. Cambridge: MIT Press.
- Peña, S. (2016). Conferencia 1 "Gestión de Diseño" . La Habana: ISDi.
- Pérez Pérez, M. (2016). Conferencia 2 Gestión de Diseño. La Habana: ISDi.
- Pérez Pérez, M., & Peña Martínez, S. (2015). Diseño. El Objeto de la profesión. A3Manos.
- Pérez Pérez, M., & Peña, M. S. (2014). Diseño. Una definición integradora. A3Manos, 29.
- Real Academia Española. (2016). RAE: Diccionario de la Real Academia Española. Espasa libros.
- Roberts, A., & Wallace, W. (2004). Gestión de Proyectos. Edimburgo: Heriot-Watt University .
- Tipos de modelos (científicos). (10 de Mayo de 2008). Obtenido de <http://www.madrimasd.org/blogs/universo/2008/05/10/91441>
- Trinchet, A. R. (2011). Modelo para Gestionar Proyectos de Diseño Industrial en Centros de Investigación Científica. La Habana: ISDi.