

TÍTULO: Elementos de base para el modelo de gestión del diseño del grupo ganadero.

AUTORES: Ing. Dania Flores Cárdenas (maestrante ISDi)(danía.flores@nauta.cu)

Dr.C. Eduardo Dorta Baños (Profesor ISDi)(dbanos@isdi.co.cu)

RESUMEN

La ganadería ha sido objeto durante años de frecuentes cambios en su estructura, no siempre acompañados de una transformación en la estrategia. En el año 2012 el sector ganadero entra en un proceso de redimensionamiento. Se crea el Grupo Empresarial Ganadero (GEGAN). 42

GEGAN genera una amplia gama de productos de Comunicación Visual para el logro de los objetivos estratégicos, entre ellos: la dignificación de la actividad ganadera, el extensionismo a partir de resultados científicos, cumplir las rutinas organizacionales optimizando la comprensión de mensajes institucionales, atraer la inversión extranjera y promoción efectiva de productos y servicios. 53

En diversos controles estatales, vinculados al Diseño, los resultados han sido negativos. Actualmente la Gestión de Diseño se realiza con un alto grado de espontaneidad. No responde a una concepción integradora que articule las fases de los procesos creativos. 39

Esta ponencia se propone esbozar algunos elementos del Modelo de Gestión de Diseño de Comunicación Visual para contribuir al logro de los objetivos estratégicos del GEGAN, optimizando el uso de los recursos bajo el principio de sustentabilidad. 37

Entre los elementos esbozados se describe: la necesidad de dimensionar la Gestión de Diseño, la relación entre estas dimensiones y las funciones de la GD, otorgándoles contenido a dichas funciones. Además se pautan bases para adecuar el Modelo de Gestión referenciado en las Normativas Cubanas a las características del GEGAN. 50

INTRODUCCIÓN

La ganadería ha sido objeto durante años de frecuentes cambios en su estructura, no siempre acompañados de una transformación en la estrategia. En el año 2012 el sector ganadero entra en un proceso de redimensionamiento. Se crea la Organización Superior de Dirección Empresarial Grupo Empresarial Ganadero con la misión de orientar, coordinar y controlar las entidades que integran el Grupo Empresarial Ganadero, para la producción sostenible de carne de cerdo, aves, vacuna, bufalina, ganado menor, leche, huevo y piensos, así como la

conservación y almacenamiento de los granos, para el consumo animal y humano, a través de una adecuada gestión del conocimiento y las tecnologías en beneficio de la sociedad.

El OSDE Ganadero está formado por 80 empresas y 4 institutos de investigación, con más de 67000 trabajadores. Agrupados en: 5 Divisiones Tecnológicas: DT Ganadera, DT Ganado Menor, DT Porcina, DT Avícola y DT Silos.

El OSDE Ganadero debe articular estrategias de integración, fortalecer la identidad institucional, desarrollar productos de diseño en las diversas esferas de actuación bajo principios de responsabilidad social y un alto compromiso con el medio ambiente, entre otras acciones vinculadas a la Disciplina de Diseño.

Para el logro de los objetivos institucionales, se requiere de la contribución del Diseño de Comunicación Visual. El OSDE asigna recursos humanos, de tiempo, materiales, y financieros a esta actividad. En diversas evaluaciones y controles estatales realizados en esta materia, los resultados no han sido positivos, no obstante se observa un incipiente reconocimiento de la importancia del Diseño en la gestión empresarial.

El Diseño de Comunicación Visual, en el ámbito institucional, es una actividad que requiere cada vez más de la transdisciplinariedad de ahí su alta complejidad. Actualmente la Gestión de Diseño está fraccionada por lo que no responde a una concepción integradora que garantice la necesaria articulación de las diferentes fases de los procesos creativos que se demandan por el GEGAN.

Por lo cual se requiere de hacer transformaciones en los modos de actuación para gestionar Proyectos de Diseño que garanticen soluciones de diseño de comunicación visual de alta calidad y coherencia visual, con un adecuado aprovechamiento de los recursos, bajo el principio de sustentabilidad, para el logro de la proyección estratégica del OSDE Ganadero.

MÉTODOS Y TÉCNICAS

Métodos teóricos: Análisis documental

El análisis documental permitió valorar la insuficiente calidad del diseño y coherencia visual de los productos de Comunicación Visual gestionados por el GEGAN, así como la calidad de la información para diseñar los productos de Comunicación Visual demandados.

Métodos empíricos: Entrevista / Observación estructurada

La entrevista y observación estructurada permitió determinar los insuficientes plazos de tiempo para diseñar los productos de Comunicación Visual, constatar la insuficiente calidad y coherencia visual de productos comunicativos, así como identificar factores negativos que inciden en la gestión de Diseño de Comunicación Visual en el Grupo Empresarial Ganadero (GEGAN).

DESARROLLO

La Comunicación institucional es el intercambio de mensajes entre personas que se produce al interno y externo de una organización y que tiene lugar con el objetivo de apoyar y propiciar el desempeño de la misma dentro de su entorno social. Su eficiencia y eficacia se ancla, entre otras tipologías comunicacionales en la Comunicación Visual, y esta última, a su vez, encuentra en la Disciplina de Diseño de Comunicación Visual las principales herramientas para su materialización.

Los procesos comunicativos que se desarrollan por la Institución, demandan, entre otras tipologías, de la Comunicación Visual. La misma genera productos visuales destinados a comunicar mensajes específicos, tales como: Identidad corporativa del OSDE y las empresas, gráfica editorial, carteles y soportes gráficos, infografía, diseño de interiores y exteriores, entre otros.

Por lo que el Diseño de Comunicación Visual encuentra un escenario importante en este sector. Demandando del Diseño un comportamiento específico en su dimensión estratégica, táctica y operacional.

En el debate actual, tanto a nivel internacional como nacional, la responsabilidad social empresarial es una exigencia, y en ella el Diseño juega un papel importante desde la génesis de los procesos creativos, lo que lleva a condicionar los modos de actuación coordinados por la Gestión de Diseño.

La Gestión de Diseño para la Comunicación Institucional se constituye como otro proceso productivo a gestionar por las empresas y por ende, debe coexistir con y para el resto de los procesos de trabajo que históricamente son reconocidos en el mundo institucional. En función de la complejidad y contribución, del proceso de Gestión de Diseño, al logro de los objetivos empresariales, él mismo será considerado en el Mapa de Procesos de la Empresa, como: un proceso estratégico, clave o de apoyo. En cualquier nivel de actuación, la Gestión de Diseño

debe lograr su plena integración al mapa empresarial. Actualmente el OSDE ganadero cuenta como referente para proyectar la Gestión de Diseño con las pautas establecidas en la normativa cubana Evaluación de Diseño, expresado en el Flujograma de Procedimiento que operacionaliza el Modelo de Gestión referenciado en la Norma Cubana: Sistema de Evaluación de la Calidad del Diseño en Cuba.

Pertinencia de aplicar el Modelo de Gestión de Diseño referenciado en la Normativa Cubana Evaluación de Diseño en el Grupo Ganadero.

Del análisis preliminar del Flujograma de Procedimiento que operacionaliza el Modelo de Gestión referenciado en la Norma Cubana Sistema de Evaluación de la Calidad del Diseño en Cuba se identifican las siguientes limitaciones:

- No se refleja la dimensión estratégica de la Gestión de Diseño.
- No se reflejan aspectos vitales de la Gestión Informativa para el Diseño: El Encargo de Diseño.
- Los presupuestos y cronogramas no se calculan sobre bases objetivas del encargo de diseño.
- No se contemplan los espacios para el trabajo en equipos multidisciplinarios.
- Inadecuada evaluación del proceso creativo y las soluciones y los plazos de tiempos.

Para aplicar el Modelo referenciado se deben tener en cuenta las características propias del sector ganadero, así como enriquecer su alcance previa solución de las limitaciones identificadas. Partiendo de dimensionar la Gestión de Diseño de Comunicación Visual, estableciendo las funciones y contenidos específicos para el ámbito ganadero.

Elementos a incorporar en el Modelo de Gestión de Diseño de Comunicación Visual.

El Modelo de Gestión es una herramienta sistemática, aplicable a todo proyecto, que tiene como principal objetivo disminuir los costos y aumentar la eficiencia mediante la integración de los procesos que lo componen, difiere uno de otro, según el sujeto protagonista y el contexto donde se desarrolla, cuya aplicación a conjuntos humanos permiten alcanzar propósitos u objetivos organizacionales. ⁽¹⁾

A los efectos de esta Ponencia se propone abordar la Gestión de Diseño como un ciclo cerrado, que inicia con el anclaje del Diseño a los objetivos estratégicos, pasando por la fase organizativa, para asegurar la pertinencia de la actividad de Diseño, y cierra con la evaluación,

tanto de los proyectos de diseño individuales como de sus efectos sinérgicos (coherencia visual comunicativa). Para ello se definen 3 dimensiones: lo estratégico, lo táctico y lo operacional.

Elemento 1. Dimensiones de la Gestión de Diseño

Dimensión estratégica.

La dimensión estratégica de la Gestión de Diseño está dada por el rol estratégico inherente a su objeto de trabajo: el Diseño.

Partiendo que el Diseño es un agente de cambio, y que la Gestión de Diseño le otorga una cualidad superior, ya que tiene entre sus líneas de actuación gestionarlo de forma eficiente y eficaz; por extensión hablamos de "...una planificación del cambio. (Robert Blaich, EUA), en otras palabras "...un plan para disponer elementos de la mejor manera para atender una determinada intención. (Charles Eames – EUA); se le otorga por transitividad, el carácter estratégico del Diseño a su actividad gestora.

La pregunta que define la dimensión estratégica es ¿Para que realizo la Gestión de Diseño? ¿Cómo se ancla a los objetivos estratégicos para el logro de la proyección empresarial?

Dimensión táctica.

El eficaz y eficiente manejo de la dimensión táctica en la Gestión de Diseño de Comunicación incide significativamente en el logro de productos comunicativos de alto impacto visual y coherencia. "El Diseño no reside en los productos acabados, sino en el acto de hacerlos. No en el resultado, sino en el proceso"... de gestionarlos.

La gestión adecuada para: la correcta aplicación de los principios de diseño, la selección de diseñadores comprometidos y cualificados, la oportuna gestión de información, así como su calidad y cantidad, la creación de las condiciones para que el proceso creativo se realice de forma eficiente y eficaz, entre otros factores, determinan un buen desempeño durante la fase de diseño de los productos comunicativos visuales.

La pregunta que define a la dimensión táctica es ¿Cómo realizo la Gestión de Diseño? ¿Con cuáles Recursos se cuenta para la realización de la actividad? ¿Cuál es la mejor combinación de recursos disponibles para lograr productos visuales que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos?

Dimensión operacional

En la dimensión operacional se materializan todos los esfuerzos dedicados a la actividad. Su ejecución responsable y comprometida con la Disciplina de Diseño, en toda su extensión, consolida el proceso de Gestión del Diseño como un factor determinante para el éxito de la organización.

La dimensión operacional de la Gestión de Diseño puede modelarse en tres áreas de actuación, que agrupa lo referente a:

- 1) la ejecución del proyecto mediante la asignación de tareas y la solución de conflictos durante dicha ejecución
- 2) el control del cumplimiento de los procedimientos que forman el cuerpo de actuación de la Gestión de Diseño.
- 3) la evaluación de los resultados de diseño.

La evaluación del diseño no se limita al cumplimiento de requisitos establecidos para la calidad del proceso creativo. A nivel institucional la interrelación o efecto sinergias entre los productos de diseño tributan al éxito de la Comunicación Institucional. Al adecuado manejo de las interrelaciones, entre los diversos productos de diseño, a los efectos de esta ponencia, se le denominará Coherencia Visual.

Elemento 2. Funciones de la Gestión de Diseño

El Modo actuación Gestión de Diseño tiene como funciones: Planificar, Organizar, Dirigir y Evaluar los procesos que se dan al interno de cada uno de los Modos de Actuación Profesional del Diseño (Proyecto, Investigación, Evaluación, y la propia Gestión)

Sobre la base de abordar la Gestión de Diseño (GD) desde la dimensión estratégica, táctica y operacional, se le asignan, a las mismas, contenido a partir de mapear estas dimensiones con las funciones que debe realizar la GD.

Dimensión de la GD	Función de la GD	Pregunta a la que responde
Estratégica	Planificar	Para que se hace
Táctica	Organizar	Cómo se hace
Operacional	Dirigir	Qué se hace

Elemento 3. Contenidos principales o líneas de trabajo de la Gestión de Diseño

La actividad de Diseño es compleja y demanda del trabajo en equipo. Demanda además, de elevados esfuerzos y recursos (de tiempo, financieros, materiales) por parte de los actores involucrados. Optimizar estos recursos es responsabilidad de todos los que tributan al proceso de diseño. Por tanto se deben priorizar en la Gestión de Diseño, entre otras tareas, las siguientes líneas de trabajo.

Dimensión GD	Funciones GD	Ejes GD	Líneas de trabajo (contenido)
Estratégica	Planificar	Investigación	Proyecto empresarial
			Documentos rectores
		Investigación	Ambiente de diseño
			Solucionar contradicciones Diseño-Empresa
		Planificación	Establecer los objetivos de diseño
			Plan de Proyectos de Diseño
Táctica	Organizar	Identificar	Visualizar Procesos de trabajo según alcance del Proyecto de Diseño
			Identificar los Procesos críticos
			Flujo informativo
		Investigación	Elaborar Encargo de Diseño
		Proceso crítico 1 Diseño	Presentar Encargo al Diseñador
			Ajustar el Proyecto de Diseño. Alcance, Presupuestos y cronogramas
			Conceptualización final
Proceso crítico N	Presentar Encargo a la Actividad N		

			Ajustar el Proyecto de Diseño
Operacional	Dirigir	Ejecución	Asignar tareas
			Resolución de conflictos
	Evaluar	Control	Seguimiento de los procesos críticos
		Evaluar	Evaluar avance del proyecto
			Evaluar calidad del diseño
			Evaluar coherencia del diseño
	Feedback		Ajuste del Proceso

El Gestor de Diseño, independientemente de si los equipos son internos o externos, es el facilitador de este proceso, por tanto debe poner en el eje central de su actividad el logro de productos de diseño de alta calidad con el menor esfuerzo posible.

CONCLUSIONES

La Gestión de Diseño para la Comunicación Institucional se constituye como otro proceso productivo a gestionar por el OSDE Ganadero y por ende, debe coexistir con y para el resto de los procesos de trabajo que históricamente son reconocidos en el ámbito institucional. En función de la complejidad y contribución, del proceso de Gestión de Diseño, al logro de los objetivos empresariales, él mismo será considerado en el Mapa de Procesos de la Entidad, como: un proceso estratégico, clave o de apoyo. En cualquier nivel de actuación, la Gestión de Diseño debe lograr su plena integración al mapa empresarial.

El Modelo de Gestión operacionalizado en la normativa cubana Sistema de Evaluación de la Calidad del Diseño no responde a las exigencias del sector ganadero para su aplicación. El mismo no explicita el carácter estratégico de la GD así como otros factores determinantes en la consecución de productos comunicativos de alto impacto visual con los menores esfuerzos posibles.

La actividad de Diseño es compleja y demanda del trabajo en equipo. Demanda además, de elevados esfuerzos y recursos (de tiempo, financieros, materiales) por parte de los actores involucrados. Optimizar estos recursos es responsabilidad de todos los que tributan al proceso de diseño.

El Gestor de Diseño, independientemente de si los equipos son internos o externos, es el facilitador de este proceso, por tanto debe poner en el eje central de su actividad el logro de productos de diseño de alta calidad con el menor esfuerzo posible.

La Gestión de Diseño de Comunicación Visual para el sector ganadero, debe configurarse desde una mirada integradora, a partir de incorporar en su Modelo de Gestión los siguientes elementos: dimensiones, funciones y contenidos.

RECOMENDACIONES

Incorporar al mapa de la entidad la actividad Gestión de Diseño de Comunicación Visual con los elementos o componentes aportados en esta ponencia.

Profundizar en la identificación y estudio de otros elementos o componentes para el Modelo de Gestión de Diseño de Comunicación Visual del el Grupo Ganadero.

Estudiar la pertinencia de rediseñar el Flujograma que operacionaliza el Modelo de Gestión de Diseño de la Norma Cubana Sistema de Evaluación de Diseño en Cuba, ya que el mismo es el referente oficial de la actividad de gestión en el ámbito empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

Peña, S. L. Curriculum para las carreras de diseño en Cuba, ISDi, Habana, 2008. p.31.

Bonsiepe, G. El papel del Diseño

LECUONA, M. Manual de Gestión de Diseño

ICOGRADA, International Council of Graphic Design Associations.

ICSID, International Council of Societies of Industrial Design.

O. Pibernat y N. Chaves.

PEÑA, S. Gestión de Diseño

Informe de la Comisión para el Desarrollo Sustentable (CDS), 1995

Normativas de Gestión Ambiental. NC-ISO 9000 /14000. ISO, International Organization for Standardization.

TM Diseño gráfico sostenible. Estrategias para el uso de materiales. Chávez Christian, UNAM 2012.

NC-ISO 9000. 2005. p.8.

Norma cubana para la Evaluación de la Calidad del Diseño. ONDi.

Colectivo de autores. Instituto de Investigaciones en Normalización: Suplemento Especial Universidad para Todos. p.19

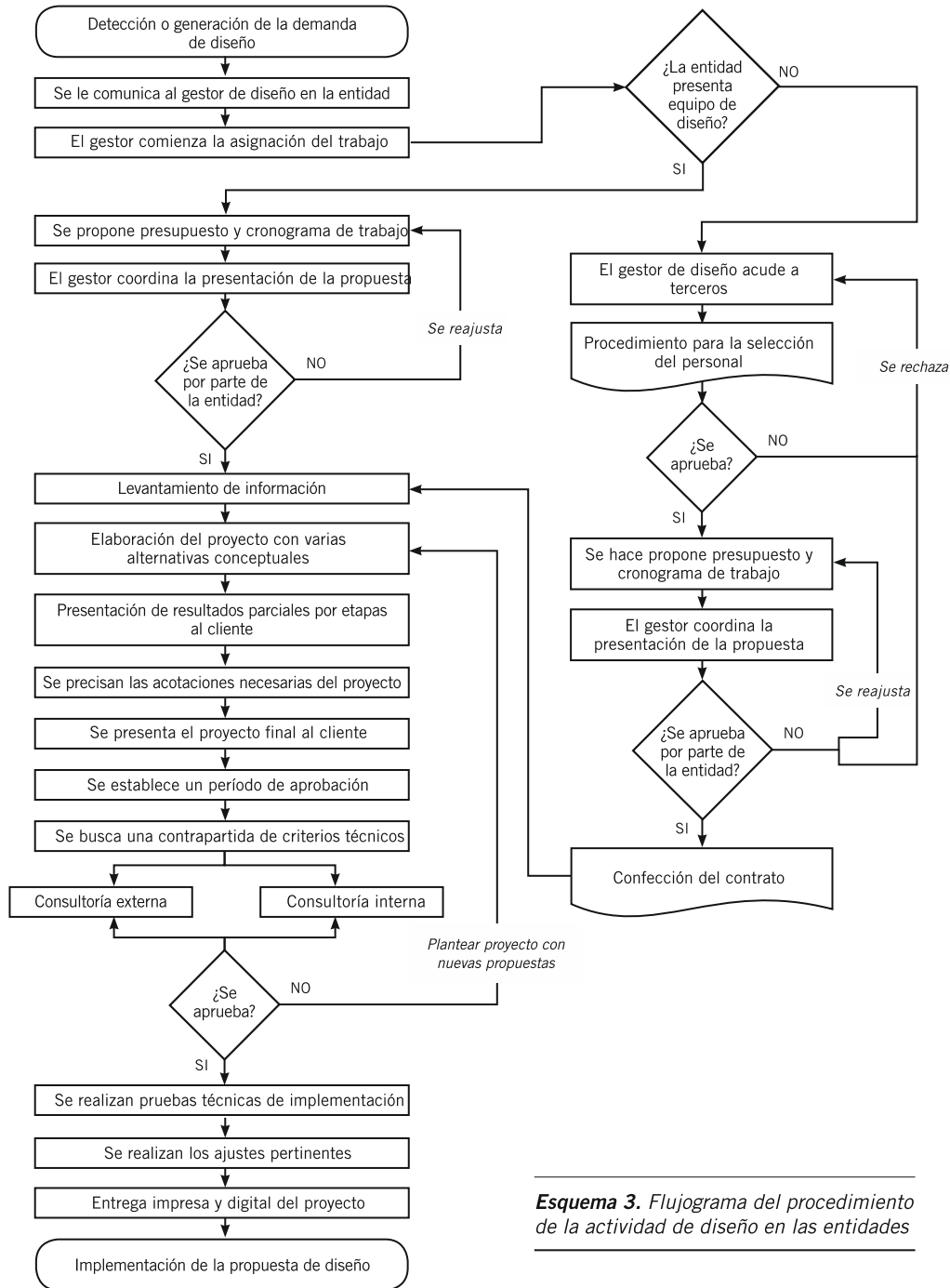
Pino Nicó, Y. El Diseño de Comunicación Visual en la producción de software educativo cubano. Gestión de su Calidad. p. 57.

Decreto Ley 282 Consejo de Ministros, Capítulo XIX, Sistema de Comunicación empresarial.

Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VI Congreso del PCC

Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal Cubano, Capítulo XIX Sistema de Comunicación Empresarial. Decreto ley 281 del Consejo de Ministro de la República de Cuba.

ANEXO



Esquema 3. *Flujograma del procedimiento de la actividad de diseño en las entidades*