

Gestión y diseño: Convergencia disciplinar*

Management and design: Convergence disciplinar

Aida Manrique López

aida.manrique@utadeo.edu.co

Diseñadora Industrial, Universidad Nacional de Colombia. Especialista en Gerencia de Diseño, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano (Colombia). Magíster en Estudios Culturales, Pontificia Universidad Javeriana (Colombia). Profesora asociada II vinculada al Grupo de Investigación en Gerencia de Diseño de la Facultad de Artes y Diseño, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Profesora asistente vinculada al Grupo de Investigación en Gestión de Diseño del Departamento de Diseño, Pontificia Universidad Javeriana.

Correspondencia: Calle 23 N° 3-19 oficina 308, Bogotá D.C. (Colombia).

*Artículo de reflexión resultado del proyecto de investigación “Situación y perspectiva del diseño en empresas productoras y comercializadoras de productos lácteos en la zona Bogotá-Región, 2014”, desarrollado por el Grupo de Investigación en Gerencia de Diseño de la Facultad de Artes y Diseño de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, en la línea de investigación: Diseño, Técnica, Tecnología y Gestión, en el marco de la Convocatoria 10 de la Dirección de Investigación, Creación y Extensión de la Universidad.

pensamiento y gestión, N° 40

ISSN 1657-6276

DOI: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8808>

Resumen

Este artículo revisa, desde una perspectiva analítica, el concepto de gestión utilizado en las disciplinas administrativa y económica, y el concepto de diseño desde el campo de las ciencias sociales y las humanidades, con el objeto de identificar aspectos clave que determinan la convergencia disciplinar entre la gestión y el diseño. Para tal efecto se hizo la revisión de publicaciones nacionales e internacionales que incorporan las categorías de gestión, diseño y gestión del diseño de manera teórica. Se encontró que la gestión del diseño no ha sido presentada antes desde un enfoque conceptual que haga explícita su fusión o integración disciplinaria, lo que permite la elaboración de una nueva noción que se estructura desde este lineamiento.

Palabras clave: *Gestión, diseño, gestión del diseño.*



Abstract

This article reviews from an analytical perspective the management concept used in the economic and administrative disciplines and the design concept from the humanities and social science fields, in order to identify key aspects to determine the disciplinary convergence between management and design. To this end, the review of national and international publications that include categories of management, design and design management is done theoretically. This reveals that the concept of design management has not been set out earlier from the merger or disciplinary integration, thus enabling the development of a new concept that is structured from this guideline.

Keywords: *management, design, management design.*

1. INTRODUCCIÓN

La investigación “Situación y perspectiva del diseño en empresas productoras y comercializadoras de productos lácteos en la zona Bogotá-Región, 2014” tuvo, entre otros propósitos, aportar a la generación y aplicación de nuevo conocimiento de gestión del diseño, como pauta de articulación y apoyo –desde el Grupo de Investigación en Gerencia de Diseño–, para la creación del programa de Maestría en Gestión del Diseño de la Facultad de Artes y Diseño. De esta manera, mediante el desarrollo de sesiones colectivas de trabajo con miembros del grupo de investigación, así como del comité académico que integra la nueva maestría, se determinó necesario hacer un aporte epistemológico que contribuyera a ampliar el conocimiento en gestión del diseño como parte del proceso de consolidación de este postgrado.

El objetivo de este artículo es plantear una nueva definición de la gestión del diseño desde un abordaje interdisciplinario que promueve la integración entre la gestión y el diseño, que a su vez constituya la base conceptual que oriente la definición de la estructura y organización curricular de la Maestría en Gestión del Diseño.

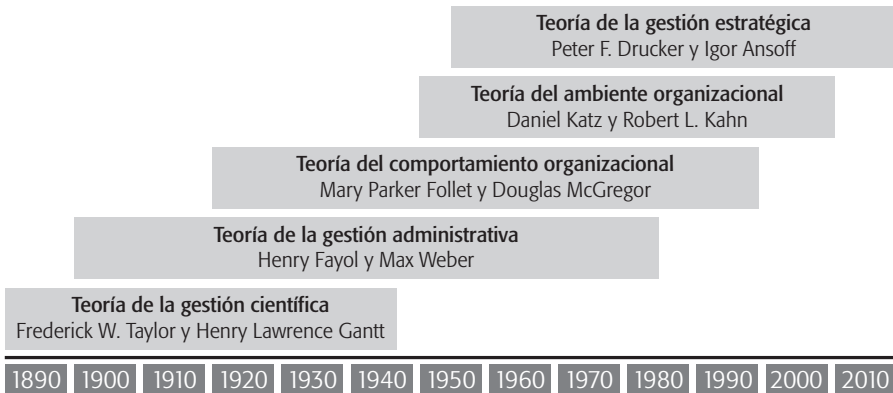
En una primera parte se exponen los conceptos de gestión y de diseño en general y el concepto de gestión del diseño en particular desde una perspectiva cronológica, atendiendo a las definiciones que se encuentran en los textos y publicaciones y que evidencian la ausencia de un enfoque conceptual que se circunscriba de manera explícita desde la fusión interdisciplinaria. La segunda parte del documento, presenta el concepto de gestión del diseño a partir de la convergencia disciplinaria entre la gestión y el diseño, avanzando en el planteamiento de una propuesta que se estructura desde la articulación de las definiciones existentes con este nuevo abordaje. El artículo finaliza destacando el papel de la gestión del diseño como una forma de conocimiento y una práctica, que posibilita pensar el diseño desde un enfoque estratégico para mejorar la competitividad de empresas y organizaciones.

2. LA GESTIÓN: GÉNESIS Y EVOLUCIÓN

A continuación se exponen los principales conceptos y postulados asociados a la definición de gestión desde las ciencias administrativas. Estos planteamientos corresponden a nociones identificadas a partir de un análisis bibliográfico que permitió la selección de algunos de los autores más importantes en el campo.

El término gestión, cuyo origen data de 1884, viene de la raíz etimológica *gesto*, que procede del latín *gestas*, definido como actitud o movimiento del cuerpo, el cual a su vez se deriva de *gerere*, que significa ejecutar, conducir, llevar a cabo (gestiones) y tiene como sinónimos las palabras: gestionar, gestor y administrador (Corominas y Pascual, 1984).

La gestión como nueva tecnología que se orienta a objetivos prácticos fue presentada al público en general durante las últimas décadas del siglo XIX, y se convirtió rápidamente en disciplina en las décadas de 1920 y 1930 en tanto cuerpo organizado de conocimiento orientado a apoyar las empresas que actuaban por instinto, generando cambios en los valores y en los procesos organizacionales.



Fuente: Elaboración propia a partir de Jones y George, 2015.

Figura 1. Evolución de la gestión desde sus principales exponentes

Según Frederick W. Taylor (1994), considerado padre de la administración, y con base en sus principios de la organización científica del trabajo desarrollados en 1911, “la gestión es el arte de saber lo que se quiere hacer y a continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente” (p.). Esta noción instrumental es propia de la sociedad industrial que, determinada por la productividad y la tecnología, se apoya en disciplinas que le permitan optimizar recursos de una manera práctica con énfasis en la racionalización del trabajo.

De la misma forma, Henry Fayol, uno de los principales contribuyentes al enfoque clásico de la administración, se refería a la gestión en su obra *Administración industrial y general*, publicada en 1916 como:

Un proceso articulado por cinco acciones o elementos administrativos: planeación, organización, dirección, coordinación y control. Estos elementos, tanto en su estructuración como en su funcionamiento, deben cumplir los principios administrativos que aseguran la buena forma y funcionamiento del cuerpo social, como lo son la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación de los intereses particulares al interés general, la remuneración, la centralización, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad personal, la iniciativa y la unión personal (Fayol, 1969, p. 164).

Esta serie de actividades hacen referencia, desde un enfoque directo y simplificado, al desarrollo básico de las funciones de la administración y obedece a un planteamiento teórico desde criterios técnicos con énfasis en la racionalización de la estructura y las funciones de la organización.

Las ideas de Taylor y Fayol tuvieron vigencia desde el último cuarto del siglo XIX hacia finales del primer cuarto del siglo XX, a partir de un proceso de racionalización sobre el campo administrativo en su esfera práctica y teórica. Ambos planteamientos se enfocan en mejorar la eficiencia en las organizaciones; sin embargo, Taylor promueve una organización funcional orientada en la eficiencia industrial desde niveles operativos para mejorar la producción, mientras que Fayol se inscribe en niveles tácticos mediante una organización lineal para mejorar la empresa a través de tareas administrativas.

De forma paralela, Max Weber “estableció los principios de la burocracia¹ durante el florecimiento de la revolución industrial en Alemania, desde un sistema formal de organización y administración pensado para asegurar la eficiencia y la eficacia” (citado por Jones y George, 2014, p. 72). Desde un análisis sociológico de las organizaciones, esta teoría se vincula a la escuela de la gestión administrativa de Fayol, por su carácter racional aplicable en organizaciones caracterizadas por un alto nivel de especialización, jerarquías establecidas mediante reglas y que determina la selección de su personal con base en la competencia técnica.

A comienzos de los años veinte del siglo XX, Mary Parker Follett determina un enfoque administrativo que aborda el aspecto humano de las organizaciones. Su orientación conductual establece que la gestión es “lograr resultados a través de las personas, determinando que el éxito o el fracaso de cualquier empresa depende, en gran medida, del compromiso y entrega de sus trabajadores” (1924).

Asimismo, después de la Segunda Guerra Mundial, Douglas McGregor (1960) plantea las teorías X y Y², que proponen “dos premisas contradictorias de las actitudes y conductas laborales que no solo dominan la manera de pensar de los gerentes, sino que también determinan su comportamiento en las organizaciones” (p. 82). Bajo estos parámetros la conducta de los gerentes y la aplicación de diferentes instrumentos de gestión depende de factores como la naturaleza del trabajo que realizan

¹ Según Weber, una burocracia debe tener: una cadena de mando claramente especificada, un sistema claro de relaciones entre tareas y funciones, un sistema de normas escritas y procedimientos de operación estandarizados que especifican cómo deben comportarse los empleados y un sistema de selección y evaluación que premia a los empleados de manera justa y equitativa (Jones y George, 2014, p. 73).

² La Teoría X es un esquema de supuestos negativos acerca de los trabajadores, de las que se infiere que la tarea del gerente es supervisarlos estrechamente y controlar su comportamiento. Al contrario, la Teoría Y es un esquema de supuestos positivos sobre los trabajadores, a partir de los cuales se concluye que la tarea del gerente es crear un entorno laboral que aliente el compromiso con las metas de la organización y abra oportunidades para que los trabajadores sean imaginativos y ejerciten su iniciativa y autogobierno (McGregor, 1960).

los empleados, su escala salarial, las relaciones sociales que se establecen en el lugar, el nivel cultural y los aspectos psicológicos.

Tanto Follett como McGregor, desde la teoría del comportamiento organizacional, asumen una orientación psicológica y motivacional centrada en el análisis de las relaciones sociales y las conductas de los individuos en las organizaciones, que une distancias entre el enfoque técnico de Taylor y el enfoque contemporáneo, reconociendo la importancia de comprender el lado humano de las organizaciones.

En la década de 1960, con la formulación de la teoría de los sistemas abiertos, se manifestó la importancia de estudiar las relaciones de la organización con las fuerzas del entorno que operan fuera de sus límites. Sobre el enfoque de la teoría de sistemas, definida por el biólogo Von Bertalanffi desde 1947, Daniel Katz y Robert L. Kahn sostienen que “una organización es un sistema abierto que toma recursos del exterior y los convierte en bienes y servicios que devuelve al entorno para que sean adquiridos por los clientes” (citados por Jones y George, 2014, p. 85). Esta orientación sistémica de la gestión da lugar a la planeación y el control como funciones básicas y propone una nueva forma de analizar la organización, reconociendo la importancia de las relaciones entre las partes para alcanzar el propósito del todo.

Más adelante, con el espíritu pragmático de la teoría neoclásica, Peter Drucker define la gestión desde la teoría de la administración por objetivos en su obra *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*, publicada en 1975, como:

(...) un método de planificación y evaluación, basado en factores cuantitativos, con el que directivos y subordinados eligen áreas prioritarias, establecen resultados a alcanzar por la organización, dimensionan sus contribuciones y realizan la supervisión sistemática del desempeño. (Drucker, 1981, p. 12)

A partir de este concepto, se determina que la planificación constituye el punto de partida y la base de la toma de decisiones, ya que es a través de esta que se formulan los objetivos organizacionales y se identifica la ma-

nera de alcanzarlos. En esta teoría de desarrollo organizacional, es importante resaltar la manera como Drucker (1981) hace alusión a la gestión desde un planteamiento estratégico “basado en el pensamiento analítico y el compromiso de los recursos con la acción” (p. 86), determinando una noción que influye sustancialmente en todas aquellas decisiones de la organización, las cuales están enfocadas en los resultados, alcances y logros que se han planteado desde procesos administrativos sustentados en instrumentos y técnicas que se ocupan del carácter futuro de las decisiones actuales. También sobresale su interés por resaltar la función social de las tareas administrativas, considerando que “a pesar de constituirse como disciplina desde funciones objetivas determinadas por tareas, la gestión al mismo tiempo está condicionada culturalmente y sujeta a valores, tradiciones y hábitos de una sociedad determinada” (p. 13).

Otros autores destacados han sido Igor Ansoff, quien desde 1980 y con un enfoque estratégico de la gestión, desarrolló una serie de acciones para conquistar nuevos mercados; y Michael Porter, quien desarrolló las estrategias genéricas (costo, diferenciación y segmentación selectiva) y una serie de matrices para el análisis de las cinco fuerzas y la cadena de valor.

Aunque las tareas y responsabilidades de la gestión han cambiado radicalmente en los últimos años debido a las transformaciones generadas por la competencia global y los adelantos en la nuevas tecnologías, la administración contemporánea considera que “la gestión implica planear, organizar, dirigir y controlar el talento humano y de otro tipo para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de una entidad” (Jones y George, 2014, p. 5); un concepto a su vez, derivado del modelo de administración básico de la teoría de la gestión administrativa determinada por Fayol, que aunque fue establecido a comienzos del siglo XX aún es reconocido por autores como Tom Peters (2003), como guía y principio de las teorías e investigaciones recientes en el área administrativa.

A través de la historia, la gestión ha sido reconocida como disciplina³ --en el sentido foucaultiano--, en tanto adopta un conjunto de principios, métodos, técnicas y prácticas derivadas de la teoría científica, cuya aplicación permite la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, garantizando el logro de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

En la actualidad, el concepto de gestión se ha hecho hegemónico y está asociado a concepciones administrativas o empresariales, institucionales u organizacionales y se encuentra estrechamente ligado a la noción de estrategia. Así, el concepto de gestión es aplicable a:

1) las nuevas empresas, no sólo a las ya existentes; 2) a pequeñas y medianas empresas, no es sólo atributo de las grandes empresas; 3) a las instituciones sociales y públicas (salud, educación, transporte, entre otros), en contraposición a la idea de ser aplicables solo a las actividades productivas; 4) a todas las actividades de servicios, incluso a aquellas que no son consideradas como empresas; y 5) a la búsqueda y exploración sistemática de nuevas oportunidades para satisfacer las necesidades de los individuos en sociedad. (Lecuona, 1998, p. 20)

Circunstancia que amplía su escenario de intervención y que le permite: primero, dialogar con varias disciplinas (la sociología de las organizaciones, la sociología del trabajo, la teoría política, etc.) para dar lugar a nuevas formas de entendimiento de los fenómenos bajo estudio, trascendiendo enfoques específicos empresariales; y segundo, considerar la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo en las fases de planeación, implantación, ejecución y control durante los ciclos funcionales de proyectos en entidades y organizaciones.

De igual forma, la gestión estratégica contemporánea desde las necesidades que impone el planteamiento de ventajas cada vez más competitivas

³ Para Foucault, el término disciplina se establece desde una serie de procedimientos que permiten el control y la vigilancia constante, a través de “métodos que facilitan el control minucioso de las operaciones del cuerpo, garantizando la sujeción constante de sus fuerzas e imponiendo una relación de docilidad-utilidad” ([1984] 2009, p. 126).

que ayuden a rentabilizar las empresas, ha adoptado actividades de diseño en su cadena de valor para obtener ventajas de costo y de diferenciación. De lo que se deduce que en la cadena de valor, todas las etapas de proceso de diseño de productos y servicios, desde la investigación preliminar, el desarrollo de un concepto básico, la fase de diseño y desarrollo de prototipos, hasta su producción, comercialización y posventa, son reconocidas como prácticas estratégicas y operativas paralelas a las actividades primarias, que agregan valor y mejoran la competitividad de una empresa (Figura 2).

Eslabones	I+D+I	Logística interna	Operaciones	Logística externa	Comercialización	Servicio post venta
Actividades primarias	Investigación y desarrollo, automatización de procesos, diseño y rediseños de productos.	Selección, recibo, almacenamiento y distribución de materias primas.	Transformación de insumos en la forma final del producto (maquinado, envasado, ensamble, pruebas, estampado, etc.).	Recibo, almacenamiento y distribución física de un producto.	Gestión de medios a través de los cuales los compradores acceden al producto y/o se informa de él.	Prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto y/o potenciar la experiencia de uso.
Actividades de diseño	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de nuevas necesidades y oportunidades. - Rastreo y análisis de información sobre el entorno y el contexto del producto. - Análisis de la competencia y del mercado. - Definición de atributos del producto y concepto. - Conceptualización, preproducción y precomercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Selección de materiales de alta calidad, menor costo y bajo impacto ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño asistido por computador. - Ingeniería concurrente. - Gestión total de la calidad. - Design for manufacturing. - Rapid prototyping. - Análisis por elementos finitos. - Análisis modal de fallos y efectos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de empaques, envases y embalajes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de imagen e identidad corporativa. - Diseño de espacios, sistemas de exhibición, animación, material publicitario, página web, etc. - Diseño de servicios. - Diseño de experiencias de compra. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de programas de fidelización del cliente. - Medición del impacto del diseño desde niveles de rentabilidad, posicionamiento y ciclo de vida en el mercado. - Diseño para el reuso y reciclaje.

Fuente: Elaboración propia a partir de Porter, (2002), 2015.

Figura 2. Aportes del diseño en la cadena de valor

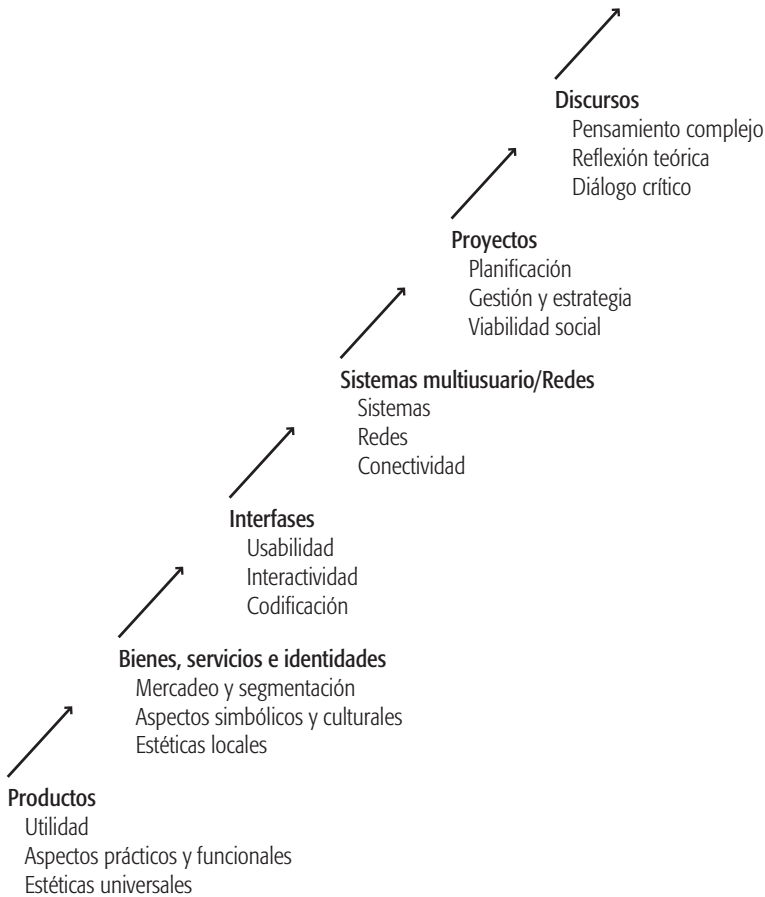
En consecuencia, en el conjunto de actividades que desempeña una organización para crear, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar nuevos productos y servicios, el diseño contribuye a optimizar procesos desde la selección de materias primas de calidad a bajo costo, la reducción de errores y desechos derivados de procesos de ensamble más eficientes, la consideración de aspectos ambientales en todo el ciclo de vida de los productos y servicios, la selección de canales de distribución más eficientes, entre otros; y además, permite la diferenciación desde las dimensiones del producto, su comunicación y sus espacios de comercialización a partir de la introducción de valores simbólicos, prácticos y formales, que justifican frente al consumidor un precio de venta correspondiente a valores agregados determinados por las necesidades y expectativas del mercado.

2. EL DISEÑO: NUEVAS PERSPECTIVAS

La globalización, la tecnología y las transformaciones ambientales, sociales y culturales ha llevado a que los conceptos tradicionales de diseño y sus ámbitos de aplicación asociados al uso y a la configuración de la forma, o sesgados por especialidades al diseño de producto, diseño gráfico, diseño arquitectónico, diseño de interiores, diseño de modas, diseño textil, entre otros, sean insuficientes y deban alinearse con los nuevos contextos y prácticas que aborda la sociedad contemporánea.

Por ello, a pesar de que mucho se haya debatido sobre la definición de “diseño”, desde interpretaciones que se refieren al “diseño como proceso (la práctica, o el acto de diseñar), o al resultado de dicho proceso (un diseño, boceto, plan o modelo), o a los productos fabricados mediante un diseño (me gusta el diseño de ese automóvil)” (Walker 1989, p. 23, citado por Julier, 2008, p. 63), la falta de consenso al respecto es la norma, y resulta impreciso e insuficiente dar una definición totalizadora atendiendo a lo que es y deja de ser esta disciplina, ya que su apertura y alcance la obligan a reposicionarse constantemente desplazando su foco de atención del estudio de las formas y los objetos a la comprensión y el análisis de la experiencia de los usuarios y sus contextos.

En este punto es importante referir la acertada trayectoria que Krippendorff (2006, p. 6) identifica para caracterizar la evolución y el alcance del diseño en un contexto global cada vez más complejo, inmaterial y público. La figura 3 identifica una progresión que inicia con el diseño de productos desde criterios de uso, funcionales y estéticos; transita a los bienes, servicios e identidades aprovechando su función en la configuración de entornos, ideas y símbolos, así como en la creación de valores desde estéticas locales y populares apreciables para un mercado; se traslada hacia el diseño de interfaces apoyando la configuración de arquitecturas de información, *softwares* y medios digitales cada vez más interactivos adaptables y comprensibles para los usuarios; para abordar las redes y sistemas multiusuario; trasladándose al diseño de proyectos desde el intercambio de información entre contenidos de gestión y diseño que permitan conseguir soluciones creativas viables para un cliente y su contexto; hasta llegar finalmente a protagonizar espacios de reflexión teórica y de diálogo crítico.



Fuente: Krippendorff (2006, p. 6).

Figura 3. Trayectoria de la artificialidad

En este sentido, atendiendo a las necesidades de transformación y aplicación de nuevas estrategias para el campo del diseño y en coherencia tanto con los puntos de vista clásicos, como con las nuevas perspectivas que resaltan las habilidades creativas y estratégicas de los diseñadores, se considera una noción abierta y situada en el contexto de la empresa que integra los siguientes elementos:

- El diseño es una disciplina, un conjunto de prácticas y discursos específicos identificados por un corpus sistematizado de conocimientos, que adopta técnicas derivadas de la teoría científica para asumir procesos proyectuales de forma racional a través del pensamiento lógico y sistemático, teniendo un control de todas las variables (aspectos de uso, formales, simbólicos, especificaciones y restricciones de procesos, materiales, medioambientales, etc.) (Bürdek, 1999, p. 118).
- Es una actividad creativa cuyo objetivo es determinar las cualidades multifacéticas de objetos, procesos, servicios, así como sus sistemas en la totalidad de sus ciclos de vida (ICSID, 2015).
- Es un proceso que busca la comprensión de nuevos problemas y valores de la sociedad para la reformulación de los productos (símbolos comunicativos e imágenes, objetos físicos, sistemas, entornos, ideas y valores) en el contexto de acción (Buchanan, 1989, p. 17).
- Es una práctica que posibilita la creación de estrategias, conceptos, relaciones, ideas y procesos (Julier, 2008, p. 73).
- Es interdisciplinar, en la medida en que reúne a especialistas de la cultura material y visual, de la comunicación bidimensional y tridimensional, y a diferentes dominios profesionales (Margolin, 1995, p. 20).
- El diseño también conforma un sector económico desde que se puede medir su aportación al PIB de un país (Calvera, 2014, p. 186)⁴.

⁴ Según Anna Calvera, el sector del diseño está conformado por profesionales del diseño autónomos, integrados en pequeños estudios de diseño o en agencias de diseño medianas; también pueden trabajar en empresas. [...] Cuándo el sector del diseño recibe el apoyo sólido de una red de empresas que suministran servicios a los diseñadores, cuando existen entidades o empresas que generan un discurso sobre el diseño organizando exposiciones, reuniendo piezas para museos, publicando obras de diseño o revistas con información actualizada sobre el diseño, y finalmente cuando existen escuelas, universidades y centros de investigación que forman diseñadores, entonces el sector del diseño tiene un efecto más intenso en la economía de la zona, de modo que algunas regiones o países trabajan para crear clúster o distritos de diseño: Milán, Helsinki, Copenhague, Oslo, Barcelona, Corea del Sur, Singapur, Japón, entre otros (2014, p. 186).

Como ya se mencionó, el escenario global está caracterizado por un mercado complejo y una demanda, creciente, difícil de localizar y de satisfacer y el paradigma del cambio propio del siglo XXI ha hecho evolucionar la actitud hacia el diseño llevando a redefinir su lugar y sentido:

Hemos pasado de una época de desconocimiento e incompreensión, a una etapa en la que una gran mayoría de negocios, tal como reflejan los estudios realizados, son conscientes de que el diseño es una herramienta importante para lograr el éxito en el mercado, ya que permite concebir un producto más adecuado a las necesidades del usuario y hacérselo llegar en mejores condiciones (Lecuona y Viladas, 2009, p. 10).

Por una parte, en su acepción tradicional el diseño permite definir y configurar los “vectores de visibilidad” (Viladas, 2008, p. 36) de una empresa desde lógicas situadas en el sistema de producción, distribución y consumo; esto es, a través de aquellos elementos que reflejan la identidad y la estrategia de la empresa hacia el mercado y que son: los productos, la comunicación (ej: la identidad corporativa y los empaques) y el espacio donde lleva a cabo sus actividades (ej: fábricas, puntos de venta y stands). Sin embargo, desde una concepción contemporánea, el diseño ha asumido perspectivas acordes con las condiciones de la época y sus desafíos: del mismo modo en que el “producto” trasciende lo “físico” para abarcar una oferta conjunta de bienes y servicios que respondan a consumidores cada vez más reflexivos, críticos y exigentes, el “diseño” trasciende el “objeto” ampliando sus ámbitos de acción hacia territorios intangibles antes distantes, como son la interacción, la experiencia, la innovación, todo aquello que envuelve, cualifica, diferencia y posiciona un producto más integral y avanzado. En términos operativos, ello implica orientar nuevas estrategias de relación del diseño con las empresas y organizaciones, adoptando enfoques que le permitan moverse en la complejidad de una nueva economía y de nuevos modelos sociales y productivos.

En esta dirección, la orientación del diseño hacia campos inmateriales (Buchanan, 2007; Julier, 2010 y Krippendorff, 2006) ha sido posible gracias a una metodología propia que se basa en: su enfoque interdisciplinar, la capacidad para manejarse en escenarios complejos, la aptitud para observar los pequeños detalles desde una dimensión sistémica, la habili-

dad para leer indicios y anticipar tendencias, la facilidad para visualizar conceptos y para comunicarlos de forma creativa, y todo esto centrado en las personas y adaptándose a las posibilidades y los recursos de cada proyecto. De ahí que los expertos en gestión hayan encontrado que estas son habilidades básicas que se requieren en las organizaciones contemporáneas para desenvolverse con fluidez en el dinámico y complejo mercado global y de esta manera, el diseño ha empezado a capitalizar una nueva misión estratégica en el escenario administrativo, apoyando el desarrollo de empresas e instituciones.

3. LA GESTIÓN DEL DISEÑO Y SU DEFINICIÓN EN LOS LIBROS DE TEXTO

Al revisar los textos que existen sobre la gestión del diseño se hace latente, como lo señala Best (2007), que en este campo:

(...) Existen múltiples perspectivas que reflejan la extraordinaria variedad de personas, profesiones y situaciones implicadas en este ámbito, tales como el mundo académico, los sectores público y privado, el mundo de los negocios y la industria, la profesión del diseño o los organismos públicos y gubernamentales. La falta de consenso en lo que respecta al alcance y el contenido de esta disciplina ha dificultado la creación de materiales de consulta, pero sí que se han realizado diversos esfuerzos por crear unas definiciones consensuadas sobre aspectos específicos del diseño y su gestión. (p. 12)

En consecuencia, las definiciones encontradas en diferentes textos consultados (ver cuadros 1, 2 y 3) no tienen una postura homogénea sobre la definición de la gestión del diseño. Sin embargo, y a partir de las 22 definiciones del concepto de “gestión del diseño” provenientes de diferentes autores entre los años 1965 y 2015, es posible identificar tres grupos.

Cuadro 1. Definiciones de gestión del diseño (grupo 1)

Autor	Definición
<i>Britain's Royal Society of Arts y Design Council</i> (1965, citado por Zurlo, 2003, p. 100 y Woodham, 2004)	Aquella actividad que, de manera coherente, abarca todas las actividades relativas a los proyectos de diseño que se desarrollan en el marco de una organización.
Farr (1965, p. 38)	Es una actividad profesional que comprende actuaciones dirigidas a posibilitar la comunicación entre diseñadores externos y las empresas.
Topalian (1980, citado por Ibañez, 2000, p. 324; Best, 2007, p. 12 y Lecuona, 2009, p. 36)	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.
Gorb (1990, citado por Best, 2007, p. 12 y Lecuona, 2009, p. 36)	El despliegue efectivo, por parte de los responsables de una línea de productos, de los recursos de diseño de los que dispone la empresa con el fin de cumplir los objetivos corporativos.
Cooper y Press (1995, citados por Best, 2007, p. 12)	La gestión del diseño contribuye a dar respuesta a las necesidades de las empresas y facilita el empleo efectivo del diseño.
Mozota (1998, citado por Best, 2007, p. 14)	La gestión del diseño presenta un doble objetivo: familiarizar a los directivos con el diseño y a los diseñadores con la dirección y desarrollar métodos para integrar el diseño en el entorno empresarial.
Montaña y Moll (2001, p. 33)	La gestión del diseño es la implantación del diseño como un programa formal de actividad dentro de la organización, comunicando la importancia de este en los objetivos corporativos a largo plazo y coordinando los recursos de diseño a todos los niveles de la actividad corporativa para alcanzar los objetivos organizacionales.

Continúa...

Autor	Definición
Hollins (2002, citado por Best, 2007, p. 12)	Consiste en organizar procesos para el desarrollo de nuevos productos y servicios.
Naranjo (2004, p. 25)	Herramienta competitiva centrada en el problema del producto que permite instalar los procesos de diseño en el interior de las organizaciones.
Leiro (2006, p. 18)	El conjunto de actividades de diagnóstico, coordinación, negociación y diseño que se llevan a cabo tanto en la actividad de la consultoría externa como en el ámbito de la empresa, interactuando con los sectores responsables de la producción, de la programación económica y financiera y de la comercialización, con el fin de hacer factible una participación activa del diseño en las decisiones del producto.
Kootstra (2009, p. 9)	La gestión del diseño se refiere a las actividades, métodos y habilidades que se requieren para gestionar y optimizar los procesos de diseño en las organizaciones.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

El grupo 1 reúne conceptos relacionados con la interacción diseño-empresa: *Britain's Royal Society of Arts y Design Council* (1965), Farr (1966), Topalian (1980), Gorb (1990), Cooper y Press (1995), Mozota (1998), Montaña (2001), Hollins (2002), Naranjo, (2004), Leiro (2006) y Kootstra (2009). Estos autores aportan definiciones que evidencian la esencia del surgimiento de la gestión del diseño, como respuesta a la necesidad de una disciplina que permita articular la concepción creativa del diseño con criterios administrativos que faciliten su integración en las empresas. Por consiguiente, como herramienta dedicada a vincular de manera permanente y efectiva el diseño en la empresa, está directamente relacionada con el lugar en el que se desarrollan los proyectos de diseño en las organizaciones, con la identificación de las áreas funcionales necesarias para resolver los principales problemas de gestión desde el diseño y con las herramientas que requieren los directivos en formación para utilizar los procesos de diseño con eficacia.

Cuadro 2. Definiciones de gestión del diseño (grupo 2)

Autor	Definición
Hetzel (1993, citado por Lecuona, 2009, p. 37)	La gestión del diseño significa más que asignar tareas relacionadas con rutinas de diseño, dirigir personas y recursos financieros y otras tareas administrativas. El rostro diferente de este tipo de gestión es su rol de identificador y comunicador de las vías en las cuales el diseño puede contribuir a valorar las estrategias de la empresa.
Ibáñez (2000, p. 25)	Conjunto de técnicas dirigidas a aumentar al menor costo posible, la competitividad que obtiene la empresa por la incorporación y utilización del diseño como instrumento de su estrategia empresarial.
Paterson (2003, citado por Lecuona, 2009, p. 38)	La gestión del diseño es el aspecto del diseño con que la compañía ayuda al desarrollo de sus estrategias. Esto involucra: gestionar la integración del diseño en la estructura corporativa a nivel operacional (el proyecto), nivel organizacional (por departamentos), y nivel de estrategia (de misión), así como gestionar el sistema de diseño con la empresa.
Best (2007, p. 12)	El papel primordial de la gestión del diseño es comprender los objetivos estratégicos de la empresa y entender cuál será el papel de este para cumplir estos objetivos, así como desarrollar los medios, las herramientas, los métodos, los equipos, la planificación, la pasión y el entusiasmo necesarios para lograr estos objetivos con éxito.
Cooper y Press (2007, p. 78)	La gestión del diseño supone entender la relación entre el diseño y las organizaciones para gestionar las personas y el proceso en los niveles estratégico y operativo.
Lecuona (2009), p. 39	La gestión del diseño es toda acción programada tendiente a incorporar el diseño a la filosofía de la empresa, con el fin de incrementar su competitividad e incorporar factores de diferenciación, mediante una optimización de los productos y servicios; redefinición de factores productivos y de imagen corporativa. Para ello, se definen tres campos de acción: producto, comunicación y entorno; y cinco niveles de integración: filosofía, estrategia, políticas, programas y proyectos de diseño para su incorporación sistematizada a la empresa.
Design Management Institute DMI (2015, párr. 1)	La gestión del diseño es la parte comercial del diseño que se vincula con las estrategias y las decisiones y procesos de negocios que 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.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

El grupo 2 presenta definiciones del concepto que hacen referencia al logro del éxito competitivo desde la interacción diseño-estrategia: Hetzel (1993), Ibáñez (2000), Paterson, (2003), Best (2007), Cooper y Press (2007), Lecuona (2009), y *Design Management Institute* (2015). Este grupo evidencia la influencia que tiene la gestión por objetivos y propone la importancia del diseño como recurso empresarial para el logro de competitividad. Con los elementos aportados por estos autores, la idea de la gestión del diseño trasciende su papel de actividad dirigida a integrar el diseño en la estructura corporativa y pasa a convertirse en una disciplina o área del conocimiento que contribuye a reconocer la función del diseño en la definición de estrategias empresariales como elemento clave para la innovación, la diferenciación y la competitividad de las organizaciones.

Cuadro 3. Definiciones de gestión del diseño (grupo 3)

Autor	Definición
Willock (1981, citado por Ibáñez, 2000, p. 324 y Lecuona, 2009, p. 38)	Consiste en poner en contacto el talento del diseño con las oportunidades del mercado.
Ughanwa y Baker (1989, citado por Ibáñez, (2000, p. 324 y Lecuona, 2009, p. 38)	Control efectivo, revisión y seguimiento de los nuevos productos por los directivos, así como la eficiente y oportuna aplicación de las técnicas necesarias para que un proceso o producto puedan ser mejorados con el fin de alcanzar una productividad internacional.
Blaich (1993, citado por Montaña y Moll, 2001, p. 33)	La gestión de diseño tiene como funciones: contribuir a la consecución de los objetivos corporativos, participar en la identificación de las necesidades de los consumidores, gestionar los recursos de diseño, gestionar el proceso de diseño y crear la red de información y de generación de ideas.
Finizio (2002, citado por Lecuona, 2009, p. 34)	La gestión del diseño consiste en la realización de un programa que involucre a fondo la cultura de la empresa con la cultura del proyecto; desarrolla diseño conceptual utilizando tecnología y procesos existentes y posibles y crea ventaja competitiva a través de la generación de productos y servicios convincentes para el mercado.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

	Interacción diseño-empresa	Interacción diseño-estrategia	Interacción diseño-mercado
1960	1965 <i>Britain's Royal Society of Arts y Design Council</i> 1966 Farr		
1970			
1980	1980 Topalian		1981 Willock
1990	1990 Gorb 1995 Cooper y Press 1998 Mozota	1993 Hetzel	1989 Ughanwa y Baker 1993 Blaich
2000	2001 Montaña 2002 Hollins 2004 Naranjo 2006 Leiro	2000 Ibáñez 2003 Paterson	2002 Finizio
2010	2009 Kootstra	2007 Best; Cooper y Press 2009 Lecuona	
		2015 Design Management Institute DMI	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Figura 4. Distribución cronológica de las definiciones de gestión del diseño

El grupo 3 ofrece nociones correspondientes a la interacción diseño-mercado. Willock (1981), Ughanwa y Baker (1989), Blaich (1993) y Finizio (2002) suponen una mirada externa para la identificación de oportunidades de mercado y el logro de ventajas competitivas. Esto supone la realización de una serie de acciones hacia el exterior mediante la adopción de políticas de diseño que permitan gestionar eficazmente el diseño para dar respuesta a los desafíos competitivos del mercado y lograr una identificación exitosa de las expectativas y necesidades de los clientes y consumidores.

4. LA GESTIÓN DEL DISEÑO

Como disciplina que permite el paso del diseño de herramienta instrumental a componente estratégico, el *design management* o la gestión del diseño emerge con sus primeros antecedentes en Gran Bretaña con la institución de los *Presidential Awards for Design Management* por parte de la *Britain's Royal Society of Arts* y por el *Design Council* en 1965 (Zurlo, 2003 y Woodham, 2004). En este escenario se premiaron empresas británicas destacadas en su momento por la promoción y difusión del diseño como Heal's, Hille, London Transport y Conran; se instituye la primera acepción sobre gestión del diseño determinada como “aquella actividad que, de manera coherente, abarca todas las actividades relativas a los proyectos de diseño que se desarrollan en el marco de una organización [...]” (Zurlo, 2003, p. 100). En ese mismo año, Michael Farr, consultor de la empresa *Design Integration Ltd.*, publica en el *Design Journal* el artículo “Design management. Why is it needed now?”, que un año después se convertiría en el primer capítulo del libro *Design Management* (1966), a su vez el primero publicado a nivel global sobre el tema. Las ideas de Farr sobre la manera de asumir los proyectos de diseño dieron lugar a un marco para integrar de manera efectiva y permanente el diseño a nivel corporativo. Farr plantea que el *design manager* está en capacidad de investigar para establecer los lineamientos de un problema de diseño, buscar el equipo de diseño idóneo, determinar los tiempos y el presupuesto apropiado y coordinar el proyecto facilitando la comunicación de equipos interdisciplinarios de profesionales internos, con especialistas externos de las agencias de diseño.

Desde la aparición del concepto en los años sesenta, académicos, profesionales y empresarios de Europa y Estados Unidos han abordado el tema

buscando su utilización efectiva y rentable para integrar los procesos de diseño en las organizaciones. Sin embargo, no fue sino hasta la década de los noventa que esta actividad se convierte en un imperativo para empresas que, incorporando el diseño en la esfera de las estrategias empresariales, han buscado trascender los modos tradicionales de responder a un mercado cada vez más dinámico, incierto y exigente. Todo ello se debe a que, en este contexto, el diseño tiene los instrumentos cognitivos y las capacidades proyectuales y creativas necesarias para observar, visualizar, conceptualizar y representar de manera nueva y diferente:

(...) no sólo productos, sino nuevas empresas, nuevos oficios, nuevas iniciativas comerciales, modelos de negocio, de comunicación, de servicio, pensando tanto en el mundo de la empresa, como también en temas que afectan a la sociedad, la relación con la tierra, la ciudad” (Bucci, 2003, p. 112).

Pese a la pluralidad de acepciones que existen en la actualidad debido al carácter polisémico del término, las nociones contemporáneas se movilizan desde la anterior realidad manteniendo vigente el interés por vincular el diseño en las organizaciones como un recurso de competitividad e innovación, con un enfoque abierto a la “idea de proyecto que se refiere no sólo al producto, sino que abarca también la postura estratégica de la empresa como tal (...) y sus procesos en un contexto de economía de mercado” (Bucci, 2003, p. 112).

De las diferentes perspectivas sobre gestión del diseño enunciadas desde 1966 hasta la fecha, sobresalen por su contenido y alcance las determinadas por el *Design Management Institute* (DMI, 2014), Kathrym Best (2008) y Manuel Lecuona (2002), quienes la definen como una actividad dirigida a introducir el diseño en el ámbito estratégico de una empresa sobrepasando su impacto táctico y operativo⁵ para establecer objetivos

⁵ Según Lecuona (2002) y Best (2008), en las empresas el diseño está activo en tres ámbitos: el estratégico, el táctico y el operativo. Dentro del área estratégica se definen las políticas, misiones y agendas generales que debe cumplir el diseño; en el ámbito táctico se determinan los equipos, tiempos, presupuesto, procesos y sistemas de las distintas unidades y funciones empresariales relacionadas con el diseño, y, en el campo operativo, el diseño se refleja en los productos, servicios y experiencias tangibles, resultados de la implantación de los proyectos y procesos.

a largo plazo, apoyados en una lectura integral de los factores clave del entorno –político, económico, social, cultural, tecnológico y ecológico– y el mercado –competencia y consumidores–, y de esta forma responder competitivamente a las necesidades y expectativas de un consumidor más reflexivo, crítico y exigente que busca productos diferenciados.

Por otro lado, la gestión del diseño:

Constituye una función, un recurso y una forma de pensar dentro de la empresa, que desempeña un papel activo en el pensamiento estratégico y los procesos de desarrollo y, sobre todo, en la implantación de proyectos, sistemas y servicios, así como en la determinación del modo en que la empresa se conecta con sus accionistas, clientes y consumidores (Best, 2008, p. 16).

Desde estas visiones contemporáneas se percibe que la gestión del diseño asume un rol ampliado, con visión interdisciplinaria e integradora, que se focaliza más en el análisis crítico de los problemas por resolver en relación con entornos particulares, que en las propiedades o el diseño en sí mismo, coherente con el nuevo contexto mundial de cambio constante que propone la interacción del diseñador con los distintos actores y factores del proyecto para plantear nuevos valores y sentido y anticipar necesidades, tendencias y comportamientos.

Según el DMI, las principales instituciones educativas internacionales, localizadas en países que tradicionalmente han tenido una cultura de diseño, han establecido *design management* como tema de estudio e investigación, incluyendo la Universidad de Brunel (Reino Unido), la Universidad de Montfort (Reino Unido), el Instituto Tecnológico de Illinois, el Institute of Design (EE.UU.), la Universidad de Inholland (Países Bajos), KAIST (Corea del Sur), la Universidad de Lancaster (Reino Unido), el Politecnico di Milano – MIP (Italia), el Parsons School of Design (EE.UU.), el Pratt Institute (EE.UU.), la Universidad de Suffolk (EE.UU.), la Universidad de Salford (Reino Unido), la Universidad de Manchester, el Instituto de Ciencia y Tecnología (Reino Unido), el Design Management Institute de Boston y la Universidad de Kansas (EE.UU.) (DMI, 2015).

En Latinoamérica:

(...) la gestión del diseño se ha abordado como saber integrador de la cultura de diseño desde espacios académicos y políticos, principalmente a través de experiencias de éxito en Brasil con el Programa Brasileiro de Diseño del Ministerio de Desarrollo (2006); en Argentina con el Centro Metropolitano de Diseño, la Secretaría de Industria, Comercio y Pyme del Ministerio de Economía y Producción y el Instituto Nacional de Tecnología Industrial; y en Chile con el Consejo Nacional de Diseño para la Competitividad. (Yaffa, 2007, p. 35)

Estos programas han emprendido actividades de promoción del diseño y de trabajo con empresas, favoreciendo la presencia de espacios de reflexión sobre temáticas relacionadas con el pensamiento estratégico en el diseño y el mundo productivo.

En Colombia es un tema que se ha venido desarrollando a partir de la primera década del siglo XXI desde la academia, particularmente a través de publicaciones de artículos en revistas que resaltan la importancia de la gestión del diseño como estrategia de competitividad hacia la innovación; en cursos de pregrado de algunas carreras de diseño industrial y en planes de estudio de algunas especializaciones dirigidas a la formación de gerentes de diseño⁶ como núcleo transversal de sus estructuras curriculares. Más adelante, de manera circunstancial, como parte de las políticas y procesos de intervención para instalar la cultura de diseño en el país, de entidades como la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), Proexport y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) a través del Programa Nacional de Diseño y de seminarios para industriales y diseñadores sobre el tema.

Sin embargo, las iniciativas para promover y vincular el diseño en el contexto empresarial no han tenido el impacto esperado, debido a la alta rotación de los asesores asignados para la dirección de los programas de apoyo

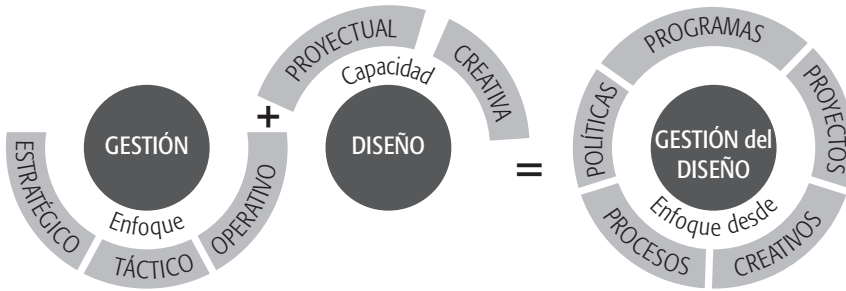
⁶ Específicamente, en la Especialización en Gerencia de Diseño de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, Especialización de Gerencia de Diseño de Producto de la Universidad EAFIT, Especialización en Diseño Estratégico e Innovación de la Pontificia Universidad Bolivariana y Especialización en Diseño y Gerencia de Producto para la Exportación de la Pontificia Universidad Javeriana.

al sector, la falta de continuidad y el bajo presupuesto de estos planes, así como la falta de claridad respecto a la gestión del diseño. Es necesario generar escenarios de reflexión sobre la función social, económica y el compromiso político del diseño a nivel académico, profesional, empresarial y de mercado que permitan la construcción de estrategias y formulación de proyectos que favorezcan la adecuada institucionalización de este.

5. GESTIÓN Y DISEÑO: CONVERGENCIA DISCIPLINAR

Ya que los escenarios actuales del diseño exigen hacer compatibles los conceptos y lenguajes propios del diseño y los de la empresa, la gestión provee una nueva manera de enfocar el diseño desde el abordaje proyectual, a nivel táctico, facilitando el conocimiento para coordinar necesidades que provienen de funciones diferentes de la empresa, como son las de producción, mercadeo, finanzas y logística; 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.

Hasta el momento, el análisis de las nociones sobre gestión del diseño permitió proponer una nueva definición desde la convergencia disciplinaria que, aunque es explícita al concepto, no es abordada por los autores citados. De esta forma, al abordar la gestión desde el diseño y el diseño desde la gestión, a partir de la fusión disciplinaria, se obtiene una denominación que deriva de la fusión de dos cuerpos específicos del conocimiento que integrados permiten interpretar transformaciones de los contextos a través de diagnósticos, e intervenirlos desde la definición de estrategias, la formulación de proyectos y la ejecución de procesos de creación (figura 5).



Fuente: Comité Curricular de la Maestría en Gestión del Diseño, UJTL, 2014.

Figura 5. Gestión y diseño, convergencia disciplinar

Desde la gestión se heredan los enfoques estratégico, táctico y operativo que posibilitan la definición de políticas, programas y proyectos de diseño⁷ coherentes con los propósitos de una organización; y desde el diseño se heredan los instrumentos cognitivos y las capacidades proyectuales y creativas que hacen posible la ejecución de procesos de diseño en entornos y organizaciones. De este modo, la gestión del diseño influye activamente en la definición de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de una compañía, constituyéndose un recurso que transforma estructuralmente la práctica y el alcance del diseño, favoreciendo la generación de estrategias innovadoras, integrales y factibles en contextos organizacionales y de mercado.

Bajo esta perspectiva, la gestión del diseño es asumida como una forma de pensamiento que permite crear la correcta relación entre el diseño y todas las otras áreas de la empresa para 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

⁷ Según Lecuona (2002), los niveles de integración en las empresas del diseño se establecen desde la formulación de estrategias, políticas y programas. La formulación de estrategias de diseño considera la definición de objetivos empresariales y organizacionales respecto al diseño; las políticas de diseño incluyen las guías de canalización de decisiones, distribución de recursos y criterios de gestión; y los programas de diseño están determinados por los planes sistemáticos estructurados con fases y objetivos.

para el análisis de un problema, hasta la instrumentación de la solución y su circulación y consumo. En esta medida, el alcance de la gestión del diseño responde tanto a las necesidades como a los deseos y aspiraciones de los clientes, consumidores y usuarios directos de productos y servicios, así como a los objetivos de empresas y organizaciones.

La interrelación entre gestión y diseño es fundamental a nivel estratégico porque permite dirigir la empresa de acuerdo con los principios del diseño, para crear y añadir valor y proporcionar ventaja competitiva; esto contribuye principalmente a establecer el diseño como un programa formal de actividades al interior de la empresa y a darle un lugar de liderazgo que le permite establecer metas estratégicas de la organización, mediante el desarrollo, la revisión y la articulación de políticas de diseño.

6. CONCLUSIONES

Las acepciones de gestión del diseño estudiadas no manifiestan de manera directa la fusión disciplinar entre la gestión y el diseño. Tradicionalmente, y desde el sentido más estricto del concepto, la gestión del diseño ha sido determinada como una actividad vinculada a organizaciones que permite gestionar proyectos y procesos de diseño. La acepción propuesta se inscribe en un contexto contemporáneo que exige ampliar la visión del diseño y emplea instrumentos de gestión para focalizarse más en el análisis crítico de los problemas por resolver en relación con entornos particulares, que en las propiedades o el diseño en sí mismo. Esto, en coherencia con el nuevo contexto mundial de cambio constante, que propone la interacción del diseñador con los distintos actores y factores del proyecto para plantear nuevos valores y sentido y anticipar necesidades, comportamientos y tendencias. Al abordar la gestión desde el diseño y el diseño desde la gestión, a partir de la fusión disciplinaria, se asume un rol del diseño ampliado e integrador que requiere de elementos administrativos para incorporarse estratégicamente en las actividades corporativas y planificar y administrar la definición y ejecución de los procesos de creación.

Por otro lado, este artículo presenta los lineamientos epistemológicos sobre gestión del diseño que permiten determinar la fundamentación teórica y los aspectos curriculares del nuevo programa de Maestría en Gestión

del Diseño de la Facultad de Artes y Diseño de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. En este sentido, este planteamiento establece las bases para construir un espacio del conocimiento a partir de competencias transversales del diseño y la gestión, adecuado a los desafíos contemporáneos, convirtiéndose en un elemento esencial para definir las bases con las que se problematizarán los objetos de estudio y los procedimientos metodológicos y operativos a emplear para generar nuevo conocimiento aplicable al diseño y desarrollo de nuevas estrategias, productos y servicios.

Finalmente, poner en primer plano esta cuestión, ofreciendo un marco del diseño desde un enfoque administrativo, abre las perspectivas de esta disciplina a campos de intervención que consideran tanto el diseño de estrategias, como la formulación de políticas y programas en contextos empresariales, sociales y públicos concretos. Este escenario conlleva un complejo sistema de alianzas entre profesionales de diferentes áreas y se dirige a posibilidades mucho más amplias que trascienden el trinomio producto-comunicación-entorno⁸, ajustando la concepción de la gestión del diseño a una realidad contemporánea que demanda de enfoques alternativos y una visión más integradora y pluralista.

Agradecimientos

La autora agradece las recomendaciones del D.I. Jorge Del Castillo Delgado a una versión preliminar de este artículo.

⁸ Producto, comunicación y entorno son los 3 campos o áreas de actuación en las que se inscriben tradicionalmente las actividades de diseño y en las que ha de estar incorporado de forma gradual, considerando las variables estratégicas y recursos de la empresa. El producto hace referencia a la resolución de los aspectos formales, constructivos y de uso de este, determinando todas sus características, desde su origen hasta aspectos de mercadeo que tienen que ver con su puesta en el mercado. La comunicación comprende funciones que pueden agruparse en diseño de la identidad y diseño de la información. Las actividades por desarrollar pueden ser múltiples: diseño de señalización, diseño de carteles, diseño de empaques y diseño de elementos promocionales, que cubre desde el material publicitario de un anuncio hasta un catálogo o una página web. Y el entorno integra las actividades de diseño de espacios físicos interiores y exteriores que incluyen entre otros la organización y equipamiento de establecimientos comerciales, ferias, diseño de puntos de venta, colocación del producto, interacción entre espacios y objetos, iluminación del producto y gestión del espacio y de las sensaciones.

REFERENCIAS

- Best, K. (2007). *Design Management*. Barcelona: Parramón.
- Bucci, A. (2003). Gestión y diseño. *Revista Experimenta*, 43, 111-114.
- Buchanan, R. (1989). Declaración por diseño: retórica, argumento y demostración en la práctica del diseño. [En línea], disponible en, <http://www.mexicanosdisenando.org.mx/articulos.php> Recuperado: 3 de julio de 2015.
- Buchanan, R. (2007). Strategies of design research: Productive science and rhetorical inquiry. In: Ralf Michel (ed.), *Design research now: Essays and Selected Projects*. Basilea: Birkhäuser.
- Bürdek, B. (1999). *Diseño historia, teoría y práctica del Diseño Industrial*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Calvera, A. (2014). ¿Qué es el diseño? El diseño es. En: *Del mundo al museo*. Barcelona: Museu del Disseny de Barcelona.
- Corominas, J. y Pascual J. A. (1984). *Diccionario crítico etimológico*. Madrid: Gredos.
- DMI (2015). *Design Management Institute*. [En línea], disponible en, http://www.dmi.org/dmi/html/aboutdmi/design_management.htm Recuperado: 25 de junio de 2015.
- Drucker, P. (1981). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Farr, M. (1965). Design Management - Why is it needed now? In: *Design Journal (Glasgow: Council of Industrial Design)*, 200, 38-39. [En línea], disponible en <http://vads.ac.uk/diad/article.php?title=200&year=1965&article=d.200.22> Recuperado: 15 de enero de 2014.
- Fayol, H. et al. (1969). *Administración industrial y general. Principios de la administración científica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Follett, M. (1924). *Creative experience*. Londres: Longmans.
- Foucault, M. ([1968] 2007). *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*. México: Siglo Veintiuno Editores.
- ICSID (2015). *Definition of Design*. [En línea], disponible en <http://www.icsid.org/about/about/articles31.htm> Recuperado: 3 de julio de 2015.
- Ibáñez, J. (2000). *La gestión del diseño en la empresa*. Madrid: McGraw Hill.
- Jones, G. y George, J. (2014). *Administración contemporánea*. Monterrey: McGraw Hill.
- Julier, G. (2008). *La cultura del diseño*. Barcelona: GG Diseño.
- Krippendorff, K. (2006). *The semantic turn, a new foundation for design*. New York: Taylor & Francis Group.

- Kootstra, G. (2009). *An analysis of design management practices in Europe*. Rotterdam: Inholland University of Applied Sciences.
- Lecuona, M. (1998). *Conceptos básicos de la gestión del diseño en las pymes*. Valencia: Edición Servicio de Publicaciones Universidad Politécnica de Valencia.
- Lecuona, M. (2002). *Manual sobre gestión de diseño para empresas que abren nuevos mercados*. Barcelona: Barcelona Centro de Diseño. [En línea], disponible en http://www.bcd.es/site/unitFiles/2122/GD_Manualsobregestióndeldiseño.pdf Recuperado: 16 de julio de 2013.
- Lecuona, M. y Viladas, X. (2009). *Diseño estratégico, guía metodológica*. España: Prodintec.
- Margolin, V. (1995). *The idea of design*. Cambridge: MIT Press.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Montaña, J. y Moll I. (2001). *Diseño: rentabilidad social y rentabilidad económica*. Barcelona: ESADE.
- Naranjo, E. (2004). Las Pymes y la gestión de diseño. *Revista Acto, UNAL*, 4, 21-25.
- Peters, T. (2003). *Re-imagine! Business excellence in a disruptive age*. USA: DK.
- Press M. y R. Cooper, (2007). *El diseño como experiencia*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires: Grupo Patria Cultural.
- Taylor, F. (1994). *Principios de la administración científica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Topalian, A. (1980). *The management of design projects*. Londres: Associated Business Press.
- Viladas, X. (2008). *Diseño rentable, diez temas a debate*. España: Indexbook.
- Woodham, J. (2004). *A dictionary of Modern Design*. Inglaterra: Oxford University Press.
- Yaffa, N. (2007). *La cultura del diseño, estrategia para la generación de valor e innovación en la Pyme del Área Metropolitana del Centro Occidente, Colombia (Tesis de Maestría)*. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Zurlo, F. (2003). Del *design management* al diseño estratégico. *Revista Experimenta*, 42, 100-105.