

design thinking.

¿pueden las empresas aprender del diseño?

Instituto de Ciencias sociales y
Disciplinas proyectuales.
Facultad de Arquitectura y Diseño.
Fundación UADE.



Agradecimientos

A todas las personas que colaboraron con el proyecto con sus palabras, predisposición, interés y buenos deseos.

//

Actividad Científica y Tecnológica ACyT C17S25
Instituto de Ciencias sociales y Disciplinas proyectuales. Facultad de Arquitectura y Diseño.
Fundación UADE.

Frías, Marcela

Design thinking : ¿Pueden las empresas aprender del diseño? /
Marcela Frías. – 1a ed . – Ciudad Autónoma de Buenos Aires :
Ediciones UADE – Universidad Argentina de la Empresa, 2019.
Libro digital, PDF/A

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-987-519-162-4

1. Diseño. 2. Empresas. 3. Innovación. I. Título.
CDD 658.4035

design
thinking.

¿pueden las empresas aprender del diseño?

A todos los auténticos pensantes
y diseñadores reflexivos.

algunas ideas sobre design thinking.

+ Decano FADI
Ricardo Méndez.



Más allá de aquellas cuestiones epistemológicas que puedan ayudarnos a comprender y articular la noción de Design Thinking por fuera, claro está, de la especificidad del campo disciplinar, cuando trascendemos los bordes del proyecto comenzamos a intuir un sentido diferente, una voluntad de la sociedad, que no se manifiesta de forma clara aún, pero que pareciera requerir nuevas formas de relación y vinculación con el diseño.

Asumimos, ya como verdad revelada, que el inicio del S. XXI ha venido acompañado de grandes cambios y modificaciones, pero aún no hemos asimilado como planeta la dimensión y profundidad del impacto que ha sacudido a toda la sociedad y en todos sus niveles posibles de análisis.

Son atendibles las críticas que acusan al diseño de haber transitado durante mucho tiempo un camino directo entre el problema y la solución, cayendo en una especie de circuito autoreferencial. En muchos casos el diseño se ha cerrado sobre sus propios pliegues creando un ecosistema propio, un armazón muy difícil de penetrar por el resto de la sociedad. La reacción predecible es la creación de ambientes donde se acota e incluso se excluye al diseñador de sus procesos, búsquedas y experimentaciones.

De esta manera cuando hablamos de lo que es el Design Thinking descubrimos que

la cantidad de términos y acciones que se aglutinan y atomizan en este universo en expansión no nos permiten ver con claridad y mucho menos comprender el perfil oculto tras la bruma de post-it multicolores y diagramas de morfologías infinitas. Debemos esperar a que decante la atmósfera para finalmente descubrir la nueva geografía del diseño y así entonces poder recorrer y reconocer su superficie.

Tal vez Design Thinking implique una mirada que permita establecer un nuevo vínculo, estrecho y auténtico, entre diseñadores, consumidores, empresas y el conjunto de la sociedad. O solo sea una moda que en su momento de esplendor máximo incluya, sin notarlo, el germen de su extinción. Cualquiera sea el resultado final no deja de ser una oportunidad válida para discutir, reflexionar, cuestionar y replantear la génesis de nuestra disciplina y la razón de ser de los diseñadores dentro de la sociedad.

Mientras tanto vamos a recorrer casi a ciegas un territorio difuso con límites pendulares que irán desde un diseño sin diseñadores hasta la incorporación estelar del usuario en el proceso proyectual o desde un panacea artificiosa de las empresas para contar con clientes satisfechos hasta las promesas de un nuevo paradigma de diseño social inclusivo que modificará la sociedad.

00

prólogo / introducción.

0.1
Prólogo.

0.2
¿Cómo leer esta publicación?

0.3
Mantra de diseño.

01

ser en diseño.

1.1 // **VOCES**
¿En qué hecho histórico se ve el diseño?
pregunta y respuestas.

1.2 // **DATA**
El origen del diseño.

1.3 // **VÉRTICE**
¿qué es diseñar hoy?

1.4 // **APORTES**
Para ampliar.
+ "Piense diferente" de Roger Martin.
+ "Abstract, el arte de diseñar"

02

hacer en diseño.

2.1 // **VOCES**
El design thinking, ¿moda o herramienta?.
pregunta y respuestas.

2.2 // **DATA**
Design Thinking para la innovación social.
Design Thinking en las organizaciones.
IDEO // d.school.

2.3 // **DATA**
Fases del design thinking.

2.4 // **VÉRTICE**
El método propio.

2.5 // **APORTES**
Para ampliar.
+ "The Method Case" portal de proyectos.
+ "Design thinking para la innovación
en los negocios"

+ "LEGO Serious Play y design thinking"
de Lucio Margulis.
+ "El detrás de escena" Mikel Garate Uriarte.

03

pensar el diseño.

3.1 // VOCES

Pensamiento de diseño fuera del diseño.
pregunta y respuestas.

3.2 // DATA

Diccionario del diseño.
las formas del diseño. escenarios actuales.

3.3 // VÉRTICE

Diseño reflexivo.

3.4 // APORTES

Auténticos pensantes.
+ proyecto "piracema de design" de heloisa crocco.
//
+ proyecto "a gente transforma" de marcelo rosenbaum.
+ análisis de sergio nielsen

04

enseñar el diseño.

4.1 // VOCES

¿Cómo se enseña el diseño?.
pregunta y respuestas.

4.2 // DATA

Estrategias de enseñanza.

4.3 // VÉRTICE

El taller como escenario.

4.4 // APORTES

Estrategas de la enseñanza.
+ "Decisiones personales para el desarrollo de la carrera del diseñador" de Mariana Salgado.
//
+ "Diseño audiovisual con obstáculos" de Jorge La Ferla y Mariel Szlifman.

4.5 // APORTES

Para ampliar.
+ "Design thinking para educadores" de IDEO.
+ "Design thinker en la educación" de Spencer Kagan.

05

empresa innovadora.

5.1 // VOCES

¿Pueden las empresas pensar como diseñadores?
pregunta y respuestas

5.2 // DATA

Del diseño al negocio.

5.3 // VÉRTICE

Curso design thinking.

5.4 // APORTES

Platero, el design thinking y yo.
+ *juan martín cutro.*

5.5 // APORTES

Experiencia design thinking
+ caso "Sony Music Argentina" de Carla Porta
+ caso "Banco Supervielle" de Adriana Villañañe

5.6 // APORTES

Para ampliar.
+ "Pensar en grande" de Tim Brown.
+ "Diez años de design thinking" de HPI School of Design Thinking.

06

¿entonces?

6.1 // VOCES

¿pueden las empresas aprender del diseño?
de ser así... ¿qué deberían aprender?
pregunta y respuestas

6.2 // PRISMA

Conclusiones generales.

6.3 // CIERRE

De la multiplicidad a la originalidad.

0.1

prólogo.

+ Diseñador

Diego Cabello.



Muchas voces habitan hoy el difuso territorio del diseño. La incertidumbre de su contorno, el hecho de que aún resulte tan problemático discernir sus incumbencias, métodos y objetos, dan cuenta de un espacio en donde la falta de consenso parece ser, irónicamente, lo que mayor consenso suscita*. En este panorama, el pensamiento de diseño ha desbordado, desde hace ya tiempo, los límites de su propia especificidad disciplinar para irradiarse en ámbitos de muy diversa índole, seducidos por las posibilidades que un tipo de especulación inherente a la acción de diseñar puede ofrecer extramuros, para definir estrategias innovadoras en tiempos de una vertiginosa reconversión tecnológica y digital.

Los desafíos que enfrenta tal circulación son varios. Por lo pronto debe resistirse a cierta pulsión universalista –no siempre explícita pero tan arraigada dentro de la disciplina– que asume como un acto de diseño cualquier gesto que involucre un mínimo de planificación o estrategia, naturalizando así una concepción ahistórica que equipara el diseño casi a la condición misma de lo humano. La cuestión actualiza indirectamente uno de los principales planteos que hiciera Michel Foucault: la imposibilidad de pensar la existencia de una acción o práctica por fuera –o antes– del lenguaje con el que se la nombra. En este sentido, será necesario iluminar el particular modo de pensar que se produce en los procesos de prefiguración y proyectación propios del diseño, estableciendo con claridad su origen, y las diferencias con otros mecanismos heurísticos del pen-

samiento como el descubrimiento científico, la intuición filosófica o la creación poética.

Un segundo aspecto que deberá tenerse en cuenta es el de su aplicabilidad: es decir, el adecuado recorte de aquellas situaciones y entornos en los que el pensamiento de diseño pueda efectivamente ser un recurso válido para habilitar nuevas miradas y nuevas respuestas a viejos problemas. De lo contrario será muy difícil superar las arbitrariedades y la obsolescencia que caracterizaron siempre al esnobismo cultural.

Finalmente, la avidez con que un número creciente de profesionales y organizaciones se acerca al design thinking instala en un lugar central la cuestión de la formación.

Más allá de que una amplia oferta académica disponible en la actualidad ha resuelto el tema de facto, cabe sin embargo preguntarse si es posible enseñar a pensar desde el diseño sin enseñar a diseñar. ¿Es legítimo dissociar un pensar y un hacer que se encuentran tan íntimamente ligados? Y, en todo caso, ¿cómo lidiar pedagógicamente con semejante artificio?

Frente a esta encrucijada, el trabajo de investigación que desarrollan Marcela Frías y Eva Gonçalves abre un saludable campo de batalla en el que se involucran saberes, opiniones, experiencias y el testimonio de algunos casos paradigmáticos. Sin aspirar a clausurar debates ni garantizar respuestas, tal vez su mayor virtud se encuentre precisamente ahí, donde se suspende la certeza.

Buenos Aires, 14 de febrero, 2018



Arfuch, L. y Devalle, V. (2009)
El análisis cultural. Nuevas perspectivas para pensar el diseño.

0.2

¿cómo leer esta publicación?

+ Diseñadora

Marcela Frias.



Con el fin de lograr un mapa en donde el lector pudiera ubicar las conexiones y la forma de investigar un problema desde la disciplina del Diseño, la presente publicación decidió abordarse con la estructura de una investigación de Diseño. De manera que, a medida avanzan los capítulos, se irán develando algunas respuestas, descubriendo ciertos hallazgos y puntos de partida, y promoviendo reflexiones que acercarán al problema en cuestión:

¿Pueden las empresas aprender del Diseño?.

Para comenzar estableceremos una metáfora: Imaginar el proceso, el trabajo, y el objeto de estudio “como si fuera...” permite al diseñador visualizar posibles resultados, alejarse o acercarse a los problemas con otro enfoque, generar discursos poéticos y sensibles.

como si fuera un prisma.

La Real Academia española nos dice que un prisma es un cuerpo geométrico; es un punto de vista, una perspectiva. El prisma de cristal es usado en Óptica para producir la reflexión, la refracción y la descomposición de la luz.

Utilizaremos estas definiciones para crear el marco de investigación y sensibilizar nuestro trabajo. Consideraremos el todo como un prisma y llamaremos a estas caras o puntos de vista de la siguiente manera:

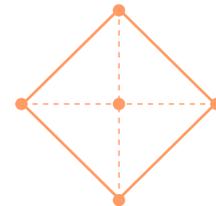
1.1

las voces.

Las charlas, las conversaciones, la experiencia de los actores del problema es el punto de partida de cualquier indagación. Es la manera en que los diseñadores comienzan su trabajo: Preguntando a quienes son parte del escenario, observándolos y conectándose con el problema desde la vivencia.

No se busca una respuesta formal, ni académica, ni correcta, simplemente se trata de empatizar con ellos y poner en contexto supuestos, mitos, experiencias, etc.

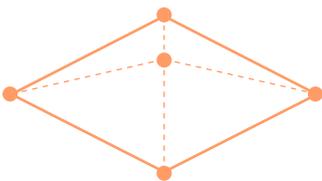
En este caso, **las Voces** están representadas por académicos, profesores e investiga-



dores; profesionales que trabajan en estudios y agencias de Diseño; representantes de la Cámara Argentina de Diseño; consultores y facilitadores de diferentes metodologías creativas y programas que integran Diseño y Negocio; empresarios y ejecutivos que cursaron el posgrado en Design Thinking en la Fundación UADE.

Se les ha informado de la intencionalidad de las preguntas y pedido expresamente que respondiesen de manera desprejuiciada para poder lograr el objetivo antes explicado.

La investigación irá reflexionando respecto al Design Thinking como filosofía para el Diseño y como metodología de trabajo para las Organizaciones. Entonces los capítulos irán saltando desde el origen del Diseño, su filosofía, sus métodos de trabajo, su aprendizaje y las experiencias con los empresarios que han asomado a este escenario.

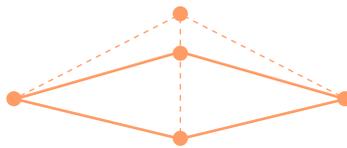


1.2

la data.

Además de las charlas y entrevistas en profundidad, del relevo fotográfico, las notas y conclusiones individuales y del equipo; la colección de datos se completa a partir de fuentes académicas, periodísticas, de investigación y análisis del objeto de estudio.

La Data es la luz, refiere a la teoría que puede llegar a iluminar la hipótesis de cada capítulo. Los autores citados son referentes en el tema y sus textos tratarán de dejar un campo abierto a posibilidades de trabajo, reflexiones en torno al objeto y nuevas ideas.

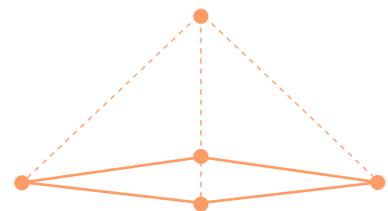


1.3

los vértices.

Cuando un equipo de Diseño ha profundizado en el conocimiento del escenario, ha obtenido suficiente información, se ha involucrado con el problema el tiempo necesario, es momento de focalizar. Se pasa a una etapa de convergencia, donde se decide y se toma partido desde algún ángulo para proponer ideas de solución más orientadas y eficaces.

En la sección **Vértice** se buscará el ángulo para el diálogo planteado entre las Voces y la Data, considerando el prisma en sus dos acepciones: punto de vista y cristal de reflexión, con la intención de converger, abrir otro interrogante o simplemente profundizar lo leído.



1.4

los aportes.

Luego de acordar ideas y lineamientos de trabajo, el equipo de Diseño está listo para poner en marcha prototipos y revisar errores y aciertos con las personas y/o usuarios involucrados. Todos los actores pueden participar en la creación de la solución y aprender de esta experiencia.

Teniendo en cuenta la importancia de la creación colectiva para el Diseño, se han seleccionado, para cerrar cada capítulo, casos a los que denominaremos **Aportes**. Son las refracciones, otros rayos, personas que ya han experimentado o están poniendo en marcha proyectos relacionados con el Design Thinking, con metodologías y procesos para innovar, etc. y comparten sus aprendizajes en links públicos o han enviado su testimonio especialmente para mostrarnos las diferentes direcciones que toma la solución.

01

ser
en diseño.

un hecho histórico en el que consideres se usó pensamiento de diseño.

+ Diseñadora

Turquesa Topper.



“El interrogante nos plantea la inmediata necesidad de pensar el Diseño no desde su condición formal sino para exigirnos pensarlo en su naturaleza identitaria para atravesarlo allí, en su propia lógica. En lo inmediato no me surge un hecho preciso referido a la Historia, pero sí puedo pensar que distintas batallas o conflictos se decidieron en términos de Diseño; también los avances de la Ciencia estuvieron vinculados al Pensamiento de Diseño en la medida que efectuaron un diagnóstico de lo relevado, formularon una hipótesis en términos de partido y entendieron a los síntomas desde una mirada específica y estratégica.

El pensamiento del Diseño exige también un desfase temporal, una dosis de inactualidad, la capacidad como menciona Agamben¹ de correrse de su propio tiempo.”

+ Brand planner

Andy Anderson.



“Internet. La pregunta: ¿cómo alcanzar a más gente? ¿Cómo llegar con el mensaje a la mayor audiencia posible? ¿Cómo dar con la audiencia indicada, cómo dar no sólo en el blanco, sino en la mente que piensa en ese blanco? Internet logró eso con Design Thinking: buscando una solución innovadora desde la tecnología, una solución tan innovadora como específica.”

+ Diseñadora

Paula Socolovsky.



“Cuando el imperio romano estandarizó la paenula (capa para la lluvia) de todos sus soldados y logró comunicar el sentido de un imperio a través de una prenda de vestir.”¹

+ Diseñador

Franco Pellegrini.



“Particularmente creo que en todo hecho histórico en el que haya un plan a seguir, hay diseño.

Posiblemente al comienzo, ese proyecto-diseño, se gestó desde un pensamiento estratégico, de acuerdo al fin, al proyecto en sí mismo, los medios para lograrlo y las acciones a tomar para ejecutarlo y mejorarlo.²

Se verifica, por ejemplo, en las campañas electorales donde cada candidato o partido político diseña su postulación, comunicación, discurso, protocolos y plataforma con el fin de ser electo; dicha campaña se va ajustando año tras año según las necesidades y las problemáticas que se presenten. Lo mismo pasa con la conformación de una ciudad: sus espacios, interacciones y la planificación de cómo será la experiencia que proponga (Transporte, seguridad, educación, salud, etc.). También podemos verlo en cualquier empresa, especialmente en las grandes empresas: Sus decisiones de diseño de marca, productos o servicios intervienen y re-transforman nuestra realidad y nuestros modos de relacionarnos con esas decisiones. Cada decisión de diseño impacta en la historia y es parte de nuestras vidas.”

+ Diseñadora

Marcela Luna.



“El Design Thinking aparece en muchos sucesos de la vida cotidiana. A veces de forma intuitiva y por momentos de manera consciente. Se me viene a la cabeza el rescate de los 33 mineros en Chile y la tragedia de los Andes (del hijo del artista Paez Vilaro). Sin hacerlo de manera consciente, en las experiencias que dicta sobre ser un sobreviviente aparece el Pensamiento de Diseño. Por tener en cuenta diferentes soluciones, por incluir el pensamiento lateral y creativo.”



1

Barthes, R. (1990).
Semántica del Objeto.



2

Zimmermann, Y. (1998).
Del Diseño.

¿un hecho histórico en el que haya design thinking?

+ Diseñadora

Mariana Forlano.



“Un hecho en donde el pensamiento de diseño está evidentemente presente podría ser en la creación del Bitcoin. Elijo éste hecho como ejemplo de muchos otros en los que la idea de la “disrupción” funda un evento que resulta indiscutiblemente “contemporáneo” para la época. Esa disrupción es la que persigue en mi opinión el pensamiento de diseño y lo convierte en un pensamiento siempre contemporáneo. Contemporaneidad en términos de Agamben³ como “la capacidad de una singular relación con el propio tiempo, que adhiere a él y, a la vez, toma distancia; más precisamente, es aquella relación con el tiempo que adhiere a él a través de un desfase y un anacronismo” (Agamben, 2008). Esta ruptura con el pensamiento dominante, es la que permite el verdadero pensamiento de Diseño y se cristaliza en hechos como la creación del Bitcoin: un sistema digital que quiebra con la convención en torno al dinero, que supo surgir del cuestionamiento de las reglas establecidas con el movimiento cypherpunk de los 90. El Bitcoin es una cryptomoneda digital que encuentra su respaldo en un sistema absolutamente descentralizado y anónimo. Más allá del rol útil que pueda o no cumplir en el futuro, el trasfondo casi filosófico de la cuestión es el que encaja en la lógica del diseño. Cuestionar la hegemonía, el monopolio y el sistema financiero mundial que desde hace años se sostiene en los bancos y gobiernos.

El pensamiento de diseño es el que supone un constante cuestionamiento de lo establecido como norma. De este modo entiendo que se vincula a la posibilidad de creatividad y disrupción en cualquier ámbito disciplinar.

+ Diseñador

Horacio Raspeño.



“La inclusión de una ventana en el diseño de la nave que realizó el primer alunizaje, porque les permitió a los astronautas ver la Tierra y no perder las esperanzas.”

+ Diseñadora

Susana Conforti.



“El ascenso de Nelson Mandela en 1994 como primer mandatario de raza negra de Sudáfrica. Su condición de activista contra el apartheid lo llevo a desarrollar la estrategia que le permitió luego resultar elegido por sufragio universal y cambiar la historia de dicho país.

El ascenso de Barack Obama como presidente de los EEUU en 2009. La estrategia de campaña fue claramente un desarrollo de identidad del candidato en todas las aristas posibles, incorporando a las redes sociales como sistema de difusión de su plataforma electoral.”

+ Diseñador

Hugo Falivene.



“En el contexto de nuestra humilde democracia, y con el correr de los años, creo que cada vez se hace más visible el pensamiento de diseño en las sucesivas instancias electorales.

Manifestadas en la construcción (bien o mal aplicada) de una opción creíble que permita resolver los problemas de una sociedad cargada de necesidades y ausencias. Donde el gran ausente acaba siendo la solución.”

3



Agamben, G. (2008).
¿Qué es ser contemporáneo?

Recuperado de: <http://19bienal.fundacionpaiz.org.gt/wp-content/uploads/2014/02/agamben-que-es-lo-contemporaneo.pdf>

¿un hecho histórico en el que haya design thinking?.

+ Diseñadora

Lucila Lara.



“(…) El diseño moderno surgió precisamente como una rebelión contra la tradición de las artes aplicadas”(Groys, 2016, p.21) A partir de esta afirmación del filósofo Boris Groys, reflexiono acerca de que para llevar adelante toda acción revolucionaria se necesita del “pensamiento de diseño”. Durante el contexto histórico, político, ideológico que llamamos modernidad tuvieron lugar diferentes revoluciones en todo el mundo, podemos mencionar algunas de ellas como: la Revolución Industrial (1760), la Revolución Francesa (1789), la Revolución Rusa (1917) y las Revoluciones de la Independencia en Latinoamérica (ppio. Siglo XIX). Si definimos revolución como un “cambio brusco en el ámbito social, económico o moral de una sociedad” (Real Academia Española[RAE], 2016) podemos rescatar el concepto de cambio, el cual directamente se relaciona con el pensamiento de diseño. ¿Qué hubiese sucedido si los grandes pensadores de las Revoluciones no hubiesen aplicado el pensamiento lateral y proyectual para pensar una sociedad completamente nueva? La posibilidad de imaginar y proyectar un cambio que altere las bases más importantes de una sociedad, nace a partir de una pregunta que cuestiona el orden establecido de las cosas. ¿Por qué esto o aquello es de determinada forma? ¿Por qué no puede ser de otra? ¿Por qué no lo cambiamos?.

La Revolución como proceso de cambio puede dividirse en dos etapas: la etapa revolucionaria en sí, donde la destrucción de lo anterior es el principal objetivo y una etapa postrevolucionaria en la cual se comienza a asentar y construir las nuevas bases de una realidad nueva. Durante estas dos etapas se puede observar que opera el pensamiento de diseño. Por un lado en la etapa revolucionaria, con la germinación del impulso para el cambio y en la etapa postrevolucionaria en la proyección y ejecución del verdadero cambio de la realidad. La búsqueda constante de lo nuevo, la capacidad de reinventarse del hombre parte de un tipo de pensamiento que no opera desde la lógica sino desde lo rizomático. La posibilidad de cambio está en la mente de un diseñador.”

1.2

DATA.

el origen del diseño.

*Dicen los teóricos que el Diseño tiene cuatro posibles orígenes: Algunos dicen que se originó en el siglo XX con la formación de las nuevas disciplinas del pensamiento. Otros dicen que el Diseño comenzó junto a la Revolución industrial, con la transformación de los instrumentos de producción y las nuevas condiciones de trabajo. Sin embargo, algunas posturas defienden la teoría que el Diseño surge en tiempos prehistóricos, con las primeras creaciones de imágenes y objetos de los seres primitivos. Finalmente, algunos argumentan que el Diseño comienza con la creación del Universo, el primer acto de Dios, que representa al modelo ideal de un creador el cual, cualquier diseñador humano, creyente o no, intenta imitar.**

Cualquiera sea el vértice en el que se decida argumentar la disciplina, su implicancia será necesariamente el mundo contemporáneo. Según Buchanan, el Diseño está enraizado en las ideas espirituales y culturales, en las condiciones materiales, en el poder de las personas para controlar la naturaleza e influir en la vida social y en la calidad intelectual y el carácter moral que sostiene el pensamiento del Diseño y las producciones artísticas. Todos estos principios son preexistentes a cualquier diseñador. Están expresados como tesis, máximas, slogans que guían la práctica; su elaboración y adaptación a nuevas circunstancias será un proceso de descubrimiento que le corresponderá a cada diseñador.



Buchanan, R. y Margolin, V.
(1995). Rethoric, Humanism and Design.



AIGA (2018)
AIGA Eye of Design.
Recuperado de: <https://eyeon-design.aiga.org/>

1.3

VÉRTICE.

¿qué es diseñar hoy?.

+ Diseñadora
Marcela Frias.



Diseño estratégico, social, sustentable, etnológico, industrial, de indumentaria, textil, gráfico, audiovisual, de interiores... Diseño. Tal como lo repetía el Maestro Leiro, no importa su especificidad, el Diseño desde siempre significa Innovación, no solamente por la capacidad de lograr sin plagios, mejoras y cambios en un contexto utilitario y económico; sino también por la flexibilidad de adaptarse a modelos culturales vigentes y desde allí proponer cambios sustanciales de los significados y poder crear nuevos. Si el Diseño ignorara

su misión de *'innovar con sentido hacia la gente'*, simplemente estaría generando algo que ya existe. La capacidad de innovar surge entonces de una forma diferenciada del pensamiento: Una manera nueva de mirar las cosas, de encontrar nuevas descripciones y de buscar combinaciones entre distintos puntos de vista. En otras palabras, la *'innovación con sentido'* depende más de una nueva comprensión del problema que de los atributos de una buena solución*.



Leiro, R. (2006).

Diseño: Estrategia y gestión.

1.1

innovar con sentido hacia la gente.

La capacidad de ver otras situaciones; en esas situaciones, personas; esas personas relacionándose diferente, situadas diferente; los diseñadores aprendiendo de la situación y de esas personas; todos colaborando en un sistema, propio, probando y errando, tratando de lograr una solución que transforme la situación.

1.2

que observa el diseño.

Cuando niños miramos para entender, para imitar, miramos para crear, miramos. A medida que se desarrollan nuestros gustos, intereses y capacidades intelectuales vamos perfilando y limitando nuestro campo de observación.

Cada disciplina aprende a mirar con su propio lente, con su propio enfoque y los diseñadores continúan y agudizan la práctica de la observación tal como cuando niños. La observación se vuelve una condición indispensable para cualquier proceso creativo: La experiencia visual recorre y cala todas las etapas del pensamiento de Diseño, como si en todo momento leyera un intercambio, un diálogo, una transacción de signos: Percepciones, construcciones, significaciones, representaciones.

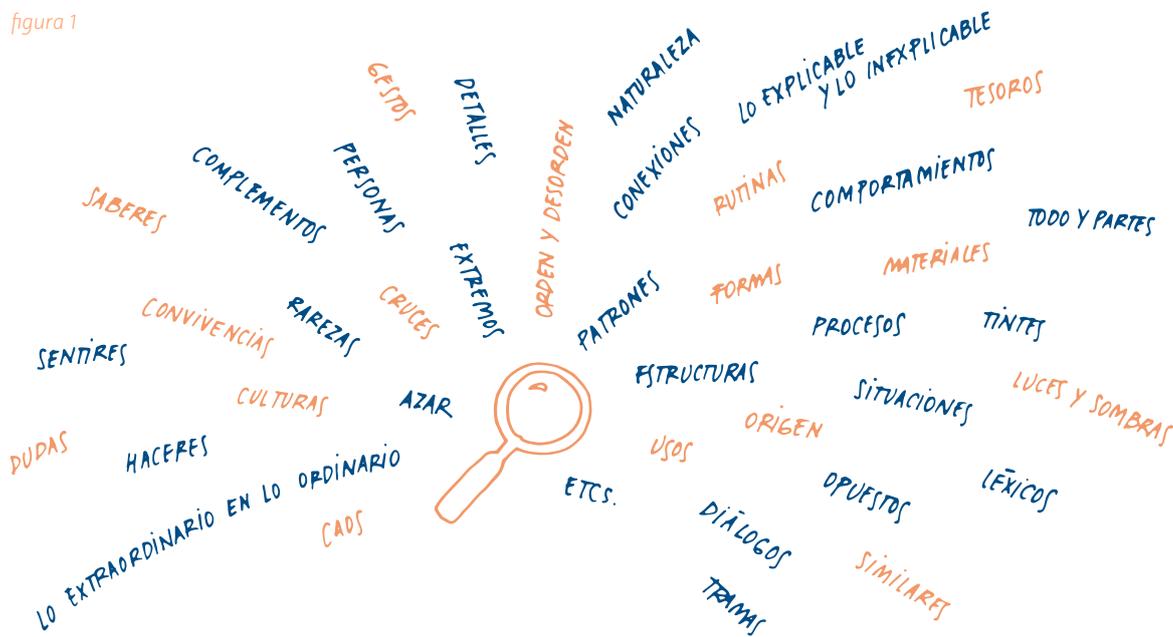
1.3

centrar la empatía en las personas.

Es interesante el foco que ponen los que estudian el proceso de Diseño en el concepto de empatía con las personas: Cuando el Diseñador sale a observar, sale a hacer empatía con su misión: investigar, entrevistar, conversar, tomar fotos, adentrarse en el problema y como las personas se relacionan con ese problema. Este proceso no es inocente, su foco está en hallar las situaciones mencionadas en el esquema de la *figura 1*: Son las situaciones de contraste o poco comunes, inusuales o extremas de las que surgen posibilidades de trabajo innovador porque si el diseñador solo enfocara en las situaciones que se dan en la franja del promedio, en la media del mercado, solo estaría observando lo que ya existe y perdiéndose la posibilidad de encontrar nuevos tesoros.

¿qué es diseñar hoy?

figura 7



1.4

aprender de los extremos.

Excesivo, sumo, exagerado. Distante. Desemajante. En su grado más intenso, elevado o activo. Parte primera o última de algo, principio o fin de ello. Lo que sucede en las puntas, en los bordes y no en la media, no en lo común, no en el promedio. Cuando se emprende un proceso de Diseño, la meta es encontrar a esas personas que nos cuenten otras historias, que nos muestren el lado B, que hagan cosas diferentes, que usen de manera distinta, que califiquen de extremas. Ellas, que rompen con el mito, con la misma forma de siempre, con la costumbre nos ayudan a ver, a contrastar situaciones e imaginar nuevas posibilidades de algo nuevo.

1.5

usar la intuición. no temer a errar.

El error es parte de la solución. Los diseñadores incorporan el error y la iteración como parte del proceso proyectual. Probar, ajustar. Probar nuevamente y ajustar nuevamente y así siguiendo. Al igual que otras disciplinas, se suelta al mercado la mejor versión para luego rescatarla con nuevas posibilidades; entendiendo que el proceso termina como empieza: con la gente. Escuchando, conversando, observando y aprendiendo.

1.6

tener espíritu crítico y de colaboración.

Un proyecto inevitablemente, se termina enmarcando en un escenario de personalidades con distintos roles. Razón por la cual, la disciplina se va aprendiendo en un marco colaborativo: El proyecto universitario siempre es público, en tanto pertenece al autor pero también a muchas miradas (alumnos y docentes) preparando al futuro profesional para el escenario real. Esa práctica forja perder el miedo a compartir, a decir, a explicar, a abrirse a ajustes con total objetividad y a trabajar en equipo. Los diseñadores nunca trabajan solos, aunque emprendan de manera solitaria, siempre hay personas conformando un pequeño mapa de actores dentro y fuera: Clientes, decisores, usuarios, proveedores, colegas, equipos, etc.

¿qué es diseñar hoy?

1.7

aprender a prototipar rápidamente.

Plantear un esquema, dibujar un boceto, construir una maqueta y demostrar el mecanismo, la esencia, la forma permite a todos estar en sintonía con la solución y colaborar en los ajustes, proponiendo alternativas diferentes. Permite imaginar la solución y compararla, mejorarla, escalarla. Permite incorporar a los actores de cualquier disciplina a cuestionar y hacer nuevas preguntas, ricas, desde otra óptica. ¡Ver es tocar!

1.8

trabajar con los recursos que hay.

Una técnica que ilustra perfectamente la manera de prototipar con los recursos que hay es la que se conoce como Sweded, esta nueva forma estética que cobra vida con la película **Be kind, rewind** de Michael Gondry,* (2008) muestra cómo el cartón y los materiales descartables usados ingeniosamente, pueden transformarse en los protagonistas del prototipado rápido y la excusa para comunicar de manera eficiente antes del acabado final.

La posibilidad de materiales; el presupuesto; las limitaciones (normas legales, medioambientales, de fabricación, etc.); los saberes; las tradiciones; la identidad; las historias; las mismas personas; todos estos elementos y más, exigen tomar decisiones y usar la creatividad en pos de una estrategia orientada a una solución bella y eficaz.



*

Gondry, M. (Productor),**Bermann, G.** (Productor),**Fong, J.** (Productor).(2008) *Be kind, rewind*.Recuperado de: [https://www.](https://www.youtube.com/watch?v=_NRoUAe3NWO)[youtube.com/watch?v=_](https://www.youtube.com/watch?v=_NRoUAe3NWO)[NRoUAe3NWO](https://www.youtube.com/watch?v=_NRoUAe3NWO)

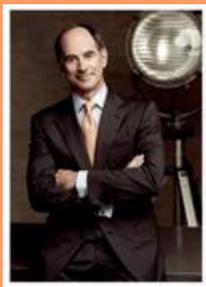
1.4

APORTES.

para ampliar.

piense diferente.

Roger Martin.



Roger Martin

HSM Argentina (Diciembre 2013 - Enero 2014) Héroes del Diseño. Revista WOBI, Volumen 18. pp. 98



Roger, M. (s.f) Martin Roger.

Thinker Author Advisor Speaker.

[sitio web]

Recuperado de: <https://rogerl-martin.com/meet-roger/i-think-initiative>

–«W. Hace algún tiempo, el “pensamiento de diseño” emergió como un aspecto clave de “una manera de pensar” en el ámbito de los negocios. ¿Lo considera una rama del pensamiento integrador o cree que es una habilidad distinta?

–R.M. No creo que “rama” sea la palabra correcta. Diría, más bien, que está bajo el paraguas del pensamiento integrador. Cuando finalmente llegué a la conclusión de que pensar de un modo integrador consistía en no aceptar las opciones que uno tiene por delante, sino imaginar un nuevo modelo que contenga elementos de cada una de ellas pero que sea superior a ambas, de inmediato se dispararon dos preguntas: ¿Cuál es el acto creativo que nos permite concebir un nuevo modelo? ¿Cómo ocurre ese acto creativo? Fue entonces cuando puse foco en el diseño. Me di cuenta de que los diseñadores crean nuevos modelos constantemente. Están entrenados, por ejemplo, para crear un logo desde cero; no se limitan a elegir entre los logos existentes. Sin embargo, no todo lo que crean es enteramente nuevo. Zambullirme en el pensamiento de diseño fue la respuesta a quitarle una capa más a “la cebolla del pensamiento integrador”. Porque sin conocer los principios operativos de la creatividad, no podía decirle a la gente “pónganse a trabajar y vuelvan con una solución creativa que sea superior a todo lo que existe”. Pero al tomar prestadas las metodologías del diseño estuve en condiciones de decirle cuál era la manera de llegar a esa respuesta creativa.>>

02

hacer
en diseño.

design thinking, ¿moda o herramienta?

+ Diseñadora

Rosalba Becker.



“Particularmente considero que camina constantemente por la “línea divisoria” entre moda y herramienta de cambio. Que es un término de moda –que llegó para quedarse– y que se escucha cada vez más, no lo dudo. Como tampoco dudo que, aplicado correctamente, puede ser una herramienta de cambio para ejecutivos y empresas. Para que esto suceda es fundamental entender al Design Thinking como una forma de abordar la realidad, como una metodología que incorpora herramientas, modelos mentales, procesos y técnicas de diseño. Como una manera innovadora de crear soluciones colocando en el centro de todo al usuario.”

+ Contadora

Patricia Jablonka.



“A mi criterio, es una de tantas metodologías de innovación que aportan en forma sistemática, herramientas para poder satisfacer necesidades, circunstancias, problemáticas de las organizaciones, desde distintas perspectivas, culturales, sociales, políticas y económicas. Es una metodología multidisciplinar, que logra resolver situaciones, desde diferentes puntos de vista. Cobra más importancia en el mundo de las industrias, ya que esta forma de re pensar, va más allá de la creación de productos pudiéndose aplicar también a servicios o procesos y diferenciarse estando en mercados cada vez más competidos.”

+ Diseñadora

María Ortiz Byrne.



“En general estos procesos suelen surgir como una moda pero tienen su origen en acciones concretas que han funcionado muy bien. Lo importante es no abusar o banalizar el pensamiento de diseño si no más bien darle aplicaciones útiles para mejorar la cotidianidad.”

+ Diseñadora

Manuela Iburguren.



“En mi opinión, ambas, y no sé si una excluye a la otra. Claramente está moda, está en auge todo el tema del Design thinking, experiencias más específicas centradas en el usuario, y grandes referentes de organizaciones tienen esta metodología como bandera. Pero ojalá, y creo que es así, es una moda que vino para quedarse. Porque creo que toda organización que la haya implementado, debe haberse dado cuenta que es una herramienta súper valiosa para implementar como metodología a encarar cualquier problemática sea del ámbito ejecutivo u otro.”

+ Diseñadora

Natalia Aromi.



“Creo que el Design Thinking es una herramienta que sirve en casi, sino todos, los ámbitos. Es una manera alternativa de encarar situaciones problemáticas, y de resolverlas de una manera lateral. Nos permite investigar, crear una metodología y llegar a una solución que desafíe estándares, no siempre la solución tradicional es la correcta y creo que al ritmo que está cambiando el mundo y la sociedad, poder desarrollar una metodología y pensamiento propio, es más que rico. Creo que las personas creativas son vitales para el futuro que se viene, y el Design Thinking es una herramienta clave para entender la creatividad.”

+ PMO manager

Daniela Cabaleiro.



“Después de hacer el programa, realmente pienso que el Design Thinking es una herramienta que puede generar cambios para cualquier ejecutivo, es muy útil para trabajar sobre problemáticas abordándolas de una manera distinta, y cambiando el punto de partida del problema.”

design thinking,
¿moda o herramienta?

+ Brand planner
Andy Anderson.



"No es una moda; es parte de la evolución. Sin Design Thinking, no tendríamos soluciones de email marketing, emoticones en Whatsapp, filtros de imágenes para Instagram. Esa forma de organizar nuestra vida alrededor de redes sociales de plataforma digital incide en nuestro "modo offline" de vivir y tomar decisiones. Un ejecutivo, por definición, debe tomar decisiones; cuantas más posibilidades tenga frente a una situación, mejores decisiones."

+ Productor Musical
Mariano Herrera.



"Yo creo que hay aporte en nombrar los procesos. Nos ayuda a entendernos y a trabajar sobre las cosas. Colabora en profundizar comprensiones posibles. Siempre hubo pensamiento de diseño según mi juicio. Pero el etiquetarlo de cierta manera puede ayudar a aprenderlo más y mejor mientras lo enseñamos, volviéndolo a recrear. Lo entiendo como una herramienta útil. Le doy humildemente la bienvenida al concepto. ¡Que no pase de moda lo que señala!"

+ Diseñador
Franco Pellegrini.



"Creo que hay que separar la técnica y las herramientas de un modelo de pensamiento: Muchos enfocan el Design Thinking desde una metodología, utilizando las plantillas o frameworks como el de IDEO, IBM, Harvard o el Sprint Design de Google. Todas estas técnicas ayudan a generar dinámicas de trabajo en las empresas, pero si realmente no se logra instalar culturalmente la idea de Pensar en Diseño, las personas que no son diseñadores de profesión vuelven a su modelo de pensamiento habitual y lo único que se habrá logrado es forzar jornadas de ideación, que no terminan en ideas mínimas viables y mucho menos en productos."

+ Diseñador
Hugo Falivene.



"Considero que en buena hora el Design Thinking pueda aspirar a estar dentro de una conciencia colectiva, a partir de una manifestación que en apariencia puede ser tomada como algo temporal y de moda. Creo que es una tendencia que poco a poco va ganando terreno en las distintas áreas para poder convertirse en la base de una herramienta de pensamiento, creadora de cambios y evolución."

design thinking,
¿moda o herramienta?

+ Diseñadora

Lucila Lara.



“Si seguimos con el desentrañamiento del pensamiento anterior, podemos ver como el pensamiento de diseño no opera bajo una lógica de moda sino más bien de herramienta. Esto se sostiene, ya que podemos ver que existieron mecanismos de pensamiento proyectual desde la antigüedad del hombre con la capacidad de proyectar en la construcción de herramientas para su supervivencia. Para Simmel “la moda es imitación de un modelo dado y proporciona así satisfacción a la necesidad de apoyo social; conduce al individuo al mismo camino por el que todos transitan y facilita una pauta general que hace de la conducta de cada uno un mero ejemplo de ella” (1988). En este sentido, el lugar que intentamos darle al Design Thinking no es un mecanismo de simple traslado de un modelo a diferentes esferas de nuestra realidad sino más bien al uso consciente de esta herramienta.

El pensamiento de diseño puede ser operado en diferentes áreas que no estén relacionados con el diseño de un objeto. El tipo de pensamiento proyectual puede ser aplicado a diversos campos disciplinares en la resolución creativa de problemas de diferente naturaleza (política, económica, social, etc.).

Que un tipo de pensamiento esté en boga, no quiere decir que sea una moda, sino que simplemente se lo valoró, se lo estudió y se lo concientizó en los últimos tiempos, lo que permite su expansión.”

2.2

DATA.

design Thinking para la innovación social. design Thinking en las organizaciones.



*“Tradicionalmente los diseñadores han estado enfocados en resolver o mejorar el aspecto y la funcionalidad de los productos. Recientemente, han comenzado a usar herramientas del Diseño para sortear problemas más complejos, como por ejemplo encontrar la forma de proveer atención médica alrededor del mundo a un bajo costo. Los negocios abrazaron este nuevo acercamiento – llamado Design Thinking – y ahora las organizaciones sin fines de lucro también han comenzado a adoptarlo para desarrollar mejores soluciones a los problemas sociales. Al trabajar conjuntamente con clientes y consumidores, permite que las soluciones de alto impacto surjan desde abajo en vez de ser impuestas desde arriba.” **

Brown, T. y Wyatt, J. (2010).
Design Thinking por social innovation.



Para hablar del origen del Design Thinking bajo este nuevo paradigma: resolver problemas complejos, ya sean sociales, educativos u organizacionales, hay que referenciar a la premiada compañía de diseño e innovación IDEO*.

A continuación un fragmento de la publicación Stanford Social Innovation Review del 2010, donde el mismo CEO explica de qué se trata este nuevo e innovador enfoque:

“IDEO se formó en 1991 cuando se fusionan David Kelley Design, creadores del primer mouse para Apple Computer en 1982 y ID Two que había dise-

David Kelley, D., Moggridge, B. y Nuttall, M. (s.f.) IDEO.
IDEO.com. [sitio web].

Recuperado de:
<https://www.ideo.com/>

ñado la primer computadora laptop, también en ese año. Inicialmente enfocada en diseño tradicional para el mercado, diseñaba productos tales como Palm V personal digital assistant, cepillos de dientes Oral-B y sillas Steelcase. Los típicos objetos que se encontrarían exhibidos en revistas de estilo o en pedestales de museos de arte moderno.

Por el 2001, a IDEO se le fue haciendo encargos para solucionar problemas que parecían cada vez más alejados del diseño tradicional. Una fundación de cuidado de la salud nos pidió que la ayudásemos a reestructurar la organización, una compañía manufacturera centenaria quería entender mejor a sus clientes, y una universidad ansiaba crear un escenario de aprendizaje alternativo al de las aulas tradicionales. Este tipo de trabajo llevó a IDEO de diseñar productos para clientes a diseñar experiencias para clientes.

Para distinguir esta nueva tipología de trabajo, comenzamos llamándola “diseño con d minúscula”. Pero este título nunca nos convenció del todo. David Kelley, también el fundador del Hasso Plattner Institute of Design de la Universidad de Stanford (“d.school”), remarcaba que cada vez que le pedían un trabajo de diseño (Design), él se encontraba agregando “pensamiento de” (thinking) para explicar la metodología. El término Design Thinking los dejaba paralizados* *.”*



**

Brown, T. (2009)
Change by Design. How design thinking transforms organizations and inspire innovation.



“El Diseño puede mejorar la vida de las personas viviendo en comunidades pobres y vulnerables.”

IDEO.com (2010). IDEO.org. [sitio web]. Recuperado de: <https://www.ideo.org/>

design thinking para la
innovación social.

los pioneros.

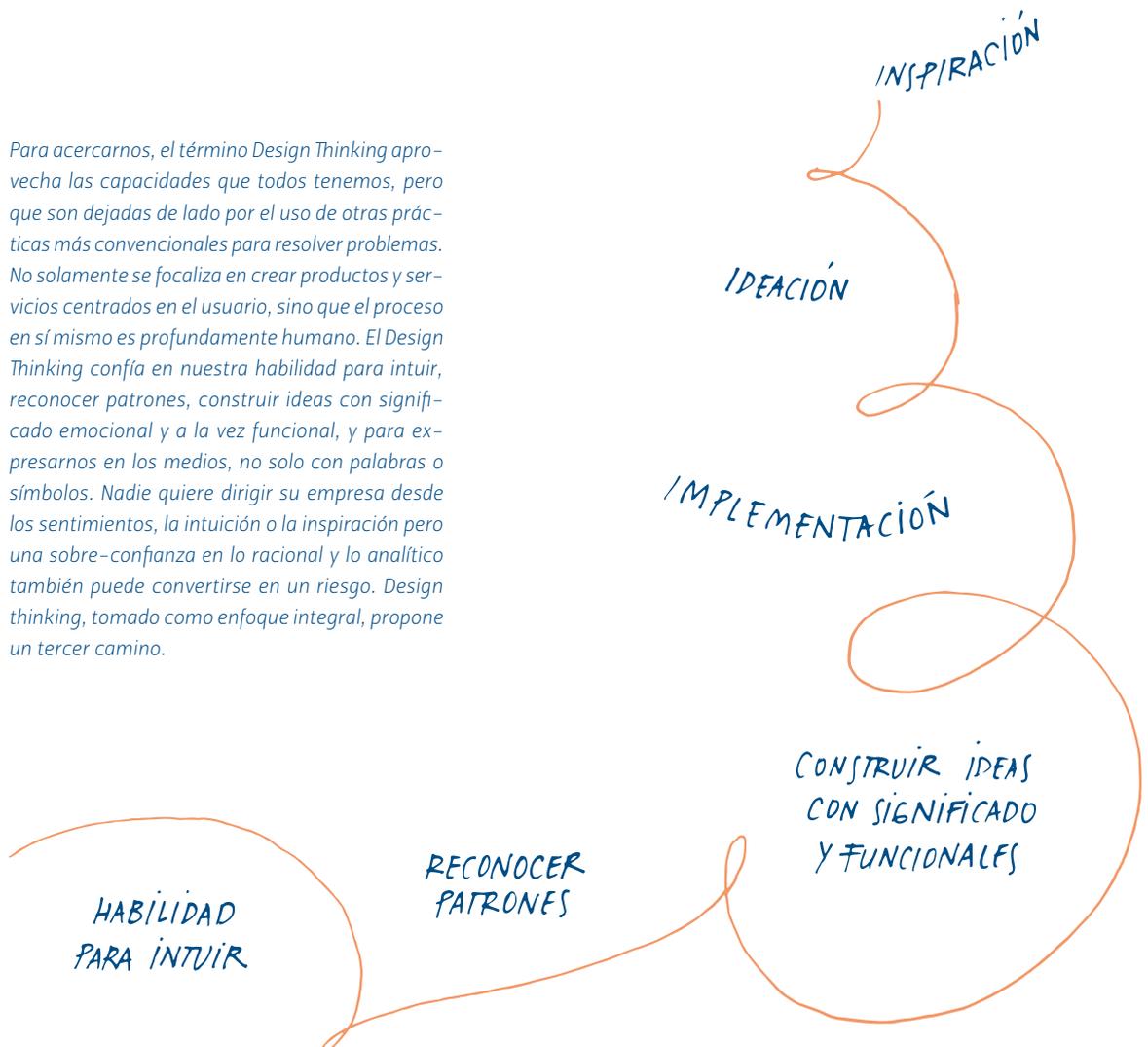


Hasso Plattner David Kelley

En el año 2003, **David Kelly, Larry Leifer y Terry Winograd** fundan la **Stanford d.school**. Fueron patrocinados por el fundador de SAP, **Hasso Plattner** quien reconoció el potencial del Design Thinking. Con el correr de los años, Plattner hizo del Design Thinking el ADN de su compañía y en 2007 funda la **Hasso Plattner School of Design Thinking** en Potsdam, en Alemania.

Design Thinking en el Hasso Plattner Institute provee a los estudiantes de herramientas metodológicas donde la innovación y las soluciones creativas pueden ser desarrolladas por cualquier persona en cualquier organización y de una manera sistemática, replicable y orientada a objetivos.

Para acercarnos, el término Design Thinking aprovecha las capacidades que todos tenemos, pero que son dejadas de lado por el uso de otras prácticas más convencionales para resolver problemas. No solamente se focaliza en crear productos y servicios centrados en el usuario, sino que el proceso en sí mismo es profundamente humano. El Design Thinking confía en nuestra habilidad para intuir, reconocer patrones, construir ideas con significado emocional y a la vez funcional, y para expresarnos en los medios, no solo con palabras o símbolos. Nadie quiere dirigir su empresa desde los sentimientos, la intuición o la inspiración pero una sobre-confianza en lo racional y lo analítico también puede convertirse en un riesgo. Design thinking, tomado como enfoque integral, propone un tercer camino.



fases del design thinking.

**Brown, T.** (2009)*Change by Design. How design thinking transforms organizations and inspire innovation.*

///

En la presente nota, Tim Brown describe la implementación como un camino desde la etapa del proyecto hacia la vida de las personas porque está hablando de Innovación Social, su libro refiere a las organizaciones y aquí la diferencia: desde el proyecto hacia el mercado.

2.4

fases del design thinking

Se piensa mejor el proceso de Design Thinking como si fuera un sistema de espacios que se van solapando más que una secuencia de pasos ordenados. Tengamos en cuenta tres espacios: inspiración, ideación e implementación. Se considera la inspiración como el problema o la oportunidad que motiva la búsqueda de soluciones; la ideación como el proceso para generar, desarrollar y probar ideas; y la implementación como un camino que va guiando desde la etapa del proyecto hasta que llega al día a día de las personas*.

La razón por la que llamamos a estos espacios y no pasos se debe a que no siempre se dan secuencialmente. Los proyectos pueden retroceder a través de la inspiración, ideación e implementación más de una vez, siempre que el equipo refine sus ideas y explore nuevas direcciones. No sorprende que aquellos que lo intentan por primera vez puedan percibir al Design Thinking como caótico. Pero mientras transcurre la vida de un proyecto, los participantes llegan a ver que el proceso va adquiriendo sentido y se alcanzan los objetivos, aunque su forma difiera de los proyectos lineales y procesos basados en hitos que las empresas normalmente utilizan.

Inspiración.

Aunque es verdad que los diseñadores no siempre proceden de espacio en espacio de manera lineal, generalmente se da, que el proceso de diseño comienza con el espacio de la inspiración – el problema o la oportunidad que motiva a la gente a buscar soluciones– y el punto de partida clásico para dicha fase es el **brief**. El brief es un conjunto de restricciones que funciona como un marco por donde empezar, un punto de referencia para medir los progresos y un set de objetivos a cumplir, por ejemplo el precio, la tecnología disponible y el segmento del mercado.

Al funcionar como una hipótesis, que no es lo mismo que como un algoritmo, el brief no pretende ser ni una serie de instrucciones o ni un intento de responder las preguntas antes de que se planteen. Mejor dicho, un brief bien construido permite hallazgos valiosos accidentales o causales, impredecibilidad, y los caprichos del destino– el reino creativo desde donde emergen las ideas. Un brief demasiado abstracto y se corre el riesgo de dejar al equipo errante. Un brief demasiado estrecho con muchas restricciones, garantiza que el resultado sea incremental, y, por tanto, mediocre.

Una vez que el brief ha sido construido, es momento para que el equipo **descubra cuales son las necesidades de las personas**. El modo tradicional para hacer esto, los focus groups y las encuestas, rara vez consigue *insights* (hallazgos, información, puntos de partida). La mayoría de las veces, estas técnicas le pregunta a la gente qué quiere. Las investigaciones convencionales pueden ser útiles cuando se apunta hacia la mejora incremental, pero no suelen guiarnos hacia ese tipo de profundidad que nos deja rascándonos la cabeza y preguntándonos por qué nadie había pensado en esto o aquello antes. (...)

Salir al mundo y observar las experiencias reales de pequeños granjeros, de niños en la escuela, de trabajadores de la comunidad sanitaria, y cómo ellos improvisan su día a día. También es importante trabajar con socios locales que sirven de intérpretes y guías culturales, así mismo, los socios nos van introduciendo en las comunidades y nos ayudan a construir credibilidad muy rápidamente y asegurarnos el mutuo entendimiento. **Haciendo estadías y shadowing*** con las personas locales, los design thinkers logran sumergirse en la vida de las personas para las que van a diseñar. (...)



* Shadowing.

técnica de investigación que consiste en acompañar a un usuario por un periodo de tiempo en el cual interactúa con el objeto o servicio que se está analizando. observarlo.

Vianna, M. et al. (2012) *Design thinking. Business innovation.*

Immersion: Shadowing (p.53) –

Rio de Janeiro: MJV Press,

Recuperado de: http://www.designthinkingbook.co.uk/DT_MJV_book.pdf

Ideación.

Después de pasar tiempo en el campo, observando y haciendo investigación de diseño, el equipo atraviesa un proceso de síntesis, en el cual se destila lo que se estuvo viendo y oyendo en informaciones que puedan conducir a soluciones y oportunidades de cambio. Este enfoque ayuda a multiplicar las opciones para crear alternativas y diferentes *insights* sobre el comportamiento humano: visiones de nuevos productos o elegir cómo se creará la experiencia interactiva. Tras probar una idea competitiva contra otra va creciendo la probabilidad de que el resultado sea más audaz y más irresistible.(...)

La tendencia natural de la mayoría de las organizaciones es restringir las opciones a favor de lo obvio y lo incremental. Aunque esta tendencia puede ser más eficiente en el corto plazo, tiende a organizaciones conservadoras e inflexibles en el largo plazo. El pensamiento divergente es la ruta y no el obstáculo, hacia la innovación.

Para lograr pensamiento divergente, es importante tener un grupo bien diverso de personas involucradas en el proceso. Las personas multi-

disciplinarias – arquitectos que hayan estudiado psicología, artistas con MBAs o ingenieros con experiencia en marketing– siempre demuestran esta cualidad. Existen personas con la capacidad y la colaboración transdisciplinaria.

Para operar en un ambiente interdisciplinario, la persona necesita tener fortalezas en dos dimensiones –persona en forma de **'T' ('T-shaped' person)** – En el eje vertical, cada miembro del equipo necesita tener una profundidad en su habilidad que le permita hacer contribuciones tangibles al resultado. El travesaño es donde se hace el Design thinker: Empatía por las personas y por las disciplinas más allá de las propias. La empatía tiende a expresarse en apertura, curiosidad, optimismo y una tendencia a aprender haciendo y experimentando.

Los equipos interdisciplinarios generalmente entran en un proceso estructurado de brainstorming: Tomando una pregunta provocativa por vez, el grupo puede llegar a generar cientos de ideas del rango absurdo al obvio. Cada idea se puede anotar en un post-it y compartir con el equipo. Se alienta a representar visualmente los conceptos para que ayude a comprender a otras ideas complejas. (...)

Implementación

Las mejores ideas se convierten en un plan de acción concreto y completamente cerrado. La parte principal de esta fase es el prototipado, llevar estas ideas a productos y servicios reales y luego testarlos, ajustarlos y refinarlos.

A través del prototipado, el proceso de Design Thinking busca descubrir desafíos de implementación imprevistos y consecuencias no intencionadas para tener un éxito a largo plazo más garantizado. El prototipado es particularmente importante para productos y servicios destinados a los países en vías de desarrollo, ya que la falta de infraestructura, las cadenas de retail, las redes de comunicación, alfabetismo y otros elementos esenciales del sistema muchas veces hacen difícil diseñar nuevos productos y servicios. (...)

Una vez que el proceso de prototipado termina y se han creado las versiones finales de los productos y servicios, el equipo de diseño ayuda a crear la estrategia de comunicación. El storytelling ayuda a comunicar la solución a los distintos conjuntos de actores dentro y fuera de la organización buscando cruzar las barreras de la cultura y el lenguaje. (...)



**+ Mariano
Herrera.**

“Mis diseñadores preferidos son quienes atienden con escrúpulos su trabajo dentro de una compañía, dentro de una sociedad. Porque sus logros creativos suelen alcanzar lo que más tarde se convierte casi inexorablemente en un clásico, por la verdad de su utilidad y belleza. Me gustan las misiones, las pasiones, las razones. Los diseñadores soñadores que cambiaron, cambian y seguirán cambiando al mundo con sus aportes..

Quienes persiguen incluir, por su parte, me apasionan particularmente. Por ser localistas y humanistas a la vez, pintando sus aldeas para ser así universales (como rugió una vez un león, el León Tolstoj).

Creo entonces en hacer nuestros saberes, día a día. Creo en un 'how do i know permanente' en vez de en un know how que naturalmente tiende a ser pasado. Amo la creación colectiva genial, como lo es por ejemplo el lenguaje musical. De compartir es que sale lo más alto. Lo experimentado, lo razonado, lo sentido. Nos lo tenemos que contar. Las estrategias para resolver surgirán al ver claramente las dificultades por sobrellevar.

Mis diseñadores preferidos son rebeldes... Lo bien hecho encuentra siempre su forma de permanecer, a su manera. Pan para siempre.”

2.5

VÉRTICE.

el método propio.

+ Diseñadora
Marcela Frias.



Siempre me han llamado la atención los esquemas, los planos, los mapas; me han interesado los carteles, las señales, los íconos y la información condensada en signos de fácil lectura, digamos que sintetizar visualmente es el alma de mi trabajo como diseñadora gráfica y los mapas conceptuales son mi 'magia' a la hora de explicar cualquier temática en clase. Cuando comencé a relevar información para esta publicación, era mi intención esquematizar el proceso en un mapa conceptual, de manera que quedara claramente reflejado de qué trata todo esto: Nunca imaginé la cantidad de formas gráficas que iba a encontrar bajo el tópico 'Proceso de Diseño'. Desde Bürdek* y su línea histórica, pasando por Munari** y los pasos para lograr un arroz verde hasta el laboratorio IdeoU*** y su inspiradora postura acerca de compartir las experiencias del método, hay una infinita variedad de "figuritas" para el álbum '**Esquemas de la Metodología proyectual**'.

Las despliego, las reviso y me pregunto si es posible que todas estas formas gráficas estén queriendo transmitir lo mismo. Vuelvo a leer las fuen-

tes de donde las extraje, y todas están hablando de un método; sin embargo, si observo con cuidado, puedo notar sutiles diferencias, dependiendo de la expresión, el idioma, la cultura de procedencia, el momento, la empresa-institución-equipo interlocutor. **Entonces descubro la intención tras el nombre:** 'Metodología del Diseño', 'Metodología proyectual' 'Etapas del pensamiento de Diseño', 'Fases del Design Thinking', 'Proceso del pensamiento creativo' etc.

No pretendo explicar cada diferencia, sólo traeré confusión debido a la pluralidad de miradas y objetivos que cada esquema conlleva y no aportará demasiado, ya que considero que cada diseñador incorpora para sí su propio método y que el proceso de Diseño no se internaliza solo leyendo o estudiando, mas bien hay que ponerlo en práctica. De todas maneras, para quienes se interesen por la infografía de dicho proceso basta solamente escribir 'Design process' en Pinterest.com y voilà.

Durante todos estos años, me mantuve atenta a estos nuevos escenarios para la aplicación de la metodología de diseño, tenía mis prejuicios de un



*

Bürdek, Bernhard E. (1994)
Diseño: historia, teoría y práctica del diseño industrial.



**

Munari, B. (1983)
¿Cómo nacen los objetos? Apuntes para una metodología proyectual.



Kelley, D. (2010) *IDEOU. Creativity at work: Design Thinking Approaches.* Design Thinking is a process for creative problem solving.

Recuperado de: <https://www.ideou.com/pages/design-thinking>

el método propio

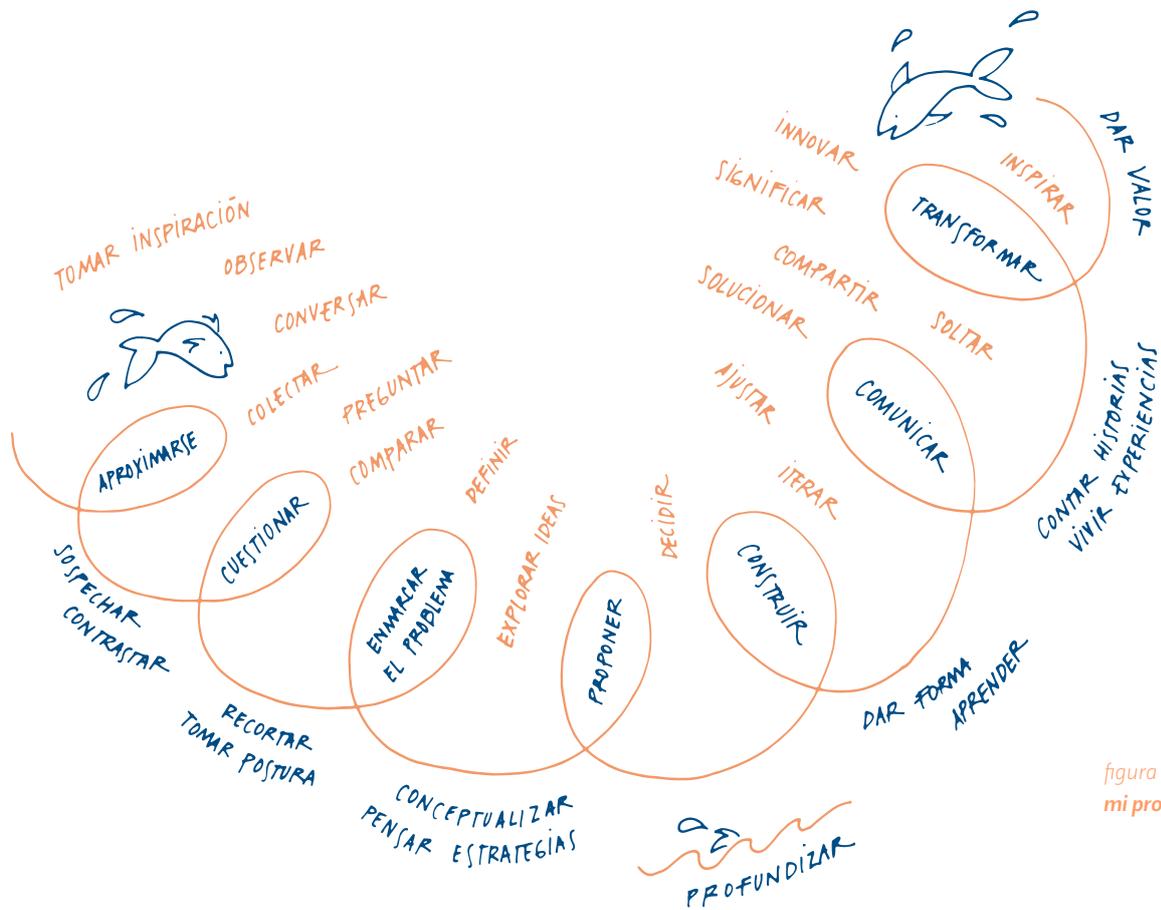


figura 2
mi propio método.

método que se ofrecía cual receta, abierto hacia las organizaciones y a cualquier persona que quisiera aplicarlo para solucionar problemas complejos... Estuve mucho tiempo debatiendo en mi cabeza la pregunta que dispara este capítulo y pude comprobar desde mi trabajo de consultoría que para algunos es moda, para otros, herramienta y para mí, claramente, forma de vida.

Capacitación tras capacitación, puedo afirmar que en nuestro país el método tiene diferentes repercusiones. Tal como se menciona en el artículo, hay empresas abiertas, que lo internalizan como parte de su cultura y realmente transforman el paradigma organizacional generando su propia fórmula, su método, su propio pensar; hay empresas que lo asumen como herramienta de cambios incrementales, para ciertos momentos de la agenda; hay empresas que siguen viendo al Diseño como una solución para una necesidad técnica puntual y están quienes por supuesto consideran que incorporan Design Thinking porque comienzan su día

haciendo un brainstorming y pegando post-its en la pared para luego contarlos en las redes (Moda total, no comprensión integral del método, pero bien! por lo menos se permiten un espacio compartido, que no es poco).

También hay que decir que hay empresas que ni siquiera perciben el Diseño, ni para las redes! ni para la solución básica, ni para la incorporación en sus procesos, ni para la gestión estratégica y mucho menos para la innovación organizacional. Pero ese es un debate aparte que enfrenta la disciplina y hay que reconocer que las instituciones y organismos encargados de concientizar acerca del papel del Diseño en el ámbito industrial y empresarial, están haciendo un trabajo de impulso en los últimos años, titánico y auguran un futuro más prometedor y, nuevamente digo, cada profesional tiene la misión personal de posicionar al Diseño con cada uno de sus clientes, con su propio trabajo, en su propia fórmula.

lego serious play® y design thinking.

+ Licenciado
Lucio Margulis.



El siguiente texto forma parte de una pequeña entrevista que revela cómo surge la metodología Lego Serious Play®, qué diferencias y puntos de encuentro existen entre el design thinking y los conocidos bloques de representación.

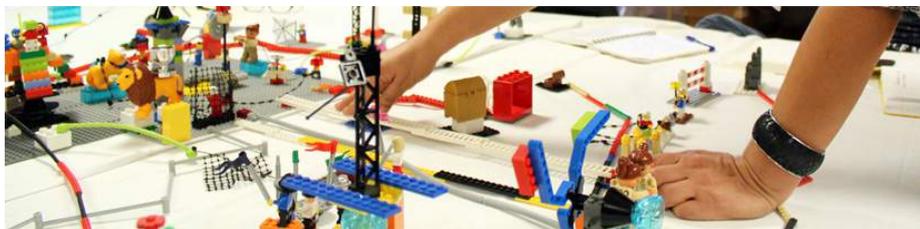
¿Utilizas el llamado Design Thinking en tus talleres de Juego Serio™?

Trato de integrar y potenciar el Design Thinking usando la metodología Juego Serio™* en todo lo referido al desarrollo de experiencia de usuarios y creación de productos y servicios para diferentes organizaciones.

Vale aclarar que la metodología Juego Serio™ (LEGO® SERIOUS PLAY® Methodology) comparte

una estructura y una forma de pensamiento si se quiere paralela a Design Thinking, sin embargo hay una divergencia: Los escenarios para enmarcar el problema, definir palabras clave y buenas preguntas son tridimensionales, mientras que en la metodología Design Thinking, la etapa de ideación suele estar asociada con la bidimensión (paneles, post-its, etc.).

Utilizo la metodología Design Thinking para integrar y potenciar la metodología Lego en todo lo que es experiencia de usuario; producto y servicios. También para las etapas de entender el problema, definir el punto de vista y alguna experiencia simple y mínima viable de prototipado para inventar algo o para la construcción de ideas.



Juego serio (2018). LEGO® Serious play®. [sitio web].

Recuperado de: <https://juego-serio.com/metodologia/>

el detrás de escena.

+ Diseñador

Mikel Garate Uriarte.



Oriundo de España, The method case (TMC) es un sitio especializado en el mundo del Diseño. Siendo Mikel Garate Uriarte su fundador y curador, muestra el proceso de diseño de nuestro mundo actual. Diferente a cualquier medio especializado porque no está focalizado en el resultado final, sino en el cómo se hace, por tanto, no es una colección perfecta ni una colección de proyectos perfectos. Simplemente trata de inspirar diferentes formas de diseñar, crear y experimentar.

En TMC se cree firmemente en el poder de compartir conocimiento. Se apunta a promocionar a los jóvenes creativos profesionales. Se cree que el talento también requiere sinergias, es por ello que su meta es lograr un link entre aquellos que diseñan y aquellos que producen. Ofrece además, una sección dedicada a las universidades para desarrollar una nueva calidad de interrelación entre la industria, los diseñadores y el mercado.

¿Cómo nace The Method Case?

El proyecto surge en el 2011 tras la inquietud de 3 amigos terminando la carrera de diseño industrial en Barcelona. Albert Soler, Andreu Capdevilla y yo solíamos ojear revistas de diseño, buscar en webs información acerca de tendencias, leer entrevistas a diseñadores icónicos o empresas vanguardistas.

Cuando estás investigando material para un proyecto determinado, te das cuenta que tal vez la información publicada no alcanza, nosotros no sólo

queríamos ver cómo se había llegado al resultado final de una silla, lámpara o cualquier tipología de producto o proyecto sino que nos veíamos interesados tanto en el proceso de diseño como en el de su fabricación.

¿Por qué consideran importante contar los procesos?

Cuando somos capaces de entender el por qué de cada detalle, le damos mucho más sentido al diseño que vemos. Consideramos que el proceso puede ser igual o incluso más interesante que el producto final. Por ello, decidimos compartir todos nuestros hallazgos en un blog: No obstante, cuando empezamos nos costó encontrar estos procesos documentados. Los blogs y revistas sólo publicaban el resultado final del diseño. Sin embargo, en los últimos años diría que ha habido un cambio, por un lado, los contenidos que buscan los lectores no son los mismos y por otro, hay más empresas y diseñadores que se animan a mostrar el trabajo que esconde la pieza definitiva.

Algo que en la universidad es moneda corriente, no lo era en el ámbito profesional. Leer o ver una entrevista en donde se cuentan las anécdotas de cómo se hizo el prototipo, cómo surgió la idea, si la inspiración se obtuvo a partir de un viaje, una conversación o el mismo proceso de trabajo. Puede ser más enriquecedor porque nos permite aprender algo más que la información meramente formal.



*

Garate Uriarte, M. (2011) *The Method Case* [sitio web]

Recuperado de:
<https://www.themethodcase>.

No sólo contemplar la pieza, sino también aprender de los errores y recorridos que los diseñadores experimentaron al hacerla.

¿Cuál es el universo TMC?

Si bien TMC surgió como una inquietud personal, las empresas, los estudiantes y quienes buscan este tipo de información reaccionaron y colaboraron positivamente: Las propuestas se volvieron más interesantes, de mayor alcance; se proporcionó un acceso a la información de diseño diferente, se centró en la escucha y en el inspirar a otros.

No solo participan las empresas, sino también las universidades ya que es una manera diferente de promocionarse, contar su perfil, su línea de diseño y dar apoyo a los diseñadores emergentes. Las cátedras generalmente comparten resultados, búsquedas, ideas, y todo lo experimental que se gesta en un taller de diseño. En los videos pueden apreciarse los ejercicios, las instalaciones, las maquinarias, el tipo de proyecto; entonces, tanto para los futuros alumnos, como para las empresas es un reflejo orientador, da una referencia acerca del perfil de diseñador que se está formando allí.

¿Cuál es el aporte?

Creo que el proyecto tiene como misión mostrar cómo pensamos los diseñadores, cómo llevamos

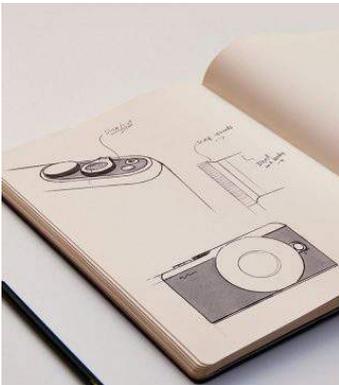
a cabo una idea y la hacemos tangible, bella, funcional. Es un lugar que despierta la innovación, el espíritu colaborativo y es una manera de mostrar el valor que el usuario percibe a la hora de pagar por una pieza de diseño. Cuando las personas pueden visualizar cómo se ideó, de dónde provienen los materiales que se están usando, cómo se fabrica el producto, puede ser más consciente a la hora de elegir y valorar el diseño.

Nuestro aporte es el compartir y el tejer redes. Ser puentes entre el diseñador, quienes lo forman, quienes lo contratan y quienes consumen diseño. Ser referentes para aportar información ya ensayada e inspirar nuevas maneras de creación.*

+

Además de las historias de diseño, artesanías y arquitectura e interiorismo de todo el mundo, TMC cuenta con una agenda de eventos referidos al diseño que incluyen festivales y exposiciones, conferencias y encuentros en las ciudades. Hay una sección destinada a concursos, para estar actualizado con los últimos premios y galardones, tanto de profesionales como estudiantes o graduados; y otra a talleres y workshops.

Ofrece también una bolsa de trabajo en la que colaboran estudios y empresas más que atractivas.



Boceto. Prototipo.

Cámara Segmento de Blonde Studio.

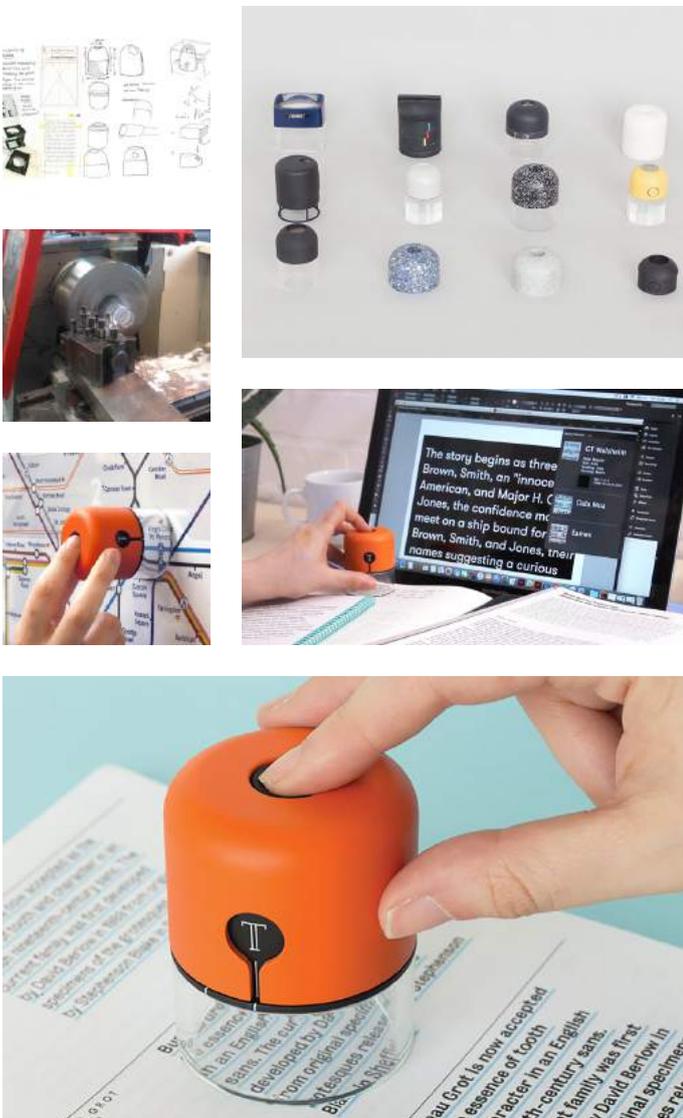
Segmento es una cámara simple, compacta y mirrorless para el usuario moderno. Debe su nombre precisamente al segmento del cuerpo que ha sido removido de la cámara. En esa cavidad se da espacio a los controles de siempre, esto permite que el usuario tenga un fácil acceso a ellos y que los mismos se mantengan protegidos.

La cámara es digital, sin embargo exhibe una estética nostálgica reinterpretada de una manera contemporánea. Su forma robusta pero suave, envuelta en cuero para una experiencia táctil que acompaña el concepto.



+ Más en

<https://www.themethodcase.com/fiona-oleary-rca-spector-tool-capture-fonts-colours/>



Boceto. Prototipos.

Spector por Fiona O'Leary.

Con la intención de diseñar productos fuertemente ligados con la tecnología que mejoren la accesibilidad, Fiona O'Leary desarrolla este dispositivo para su proyecto final en la Royal College of Art. Spector es una herramienta para capturar fuentes tipográficas, tamaño, variantes y colores, códigos y mezclas y transferirlos vía bluetooth a la computadora, convirtiéndose así en un puente interactivo entre el diseño en la pantalla y el impreso final.



+ Más en

<https://www.themethodcase.com/fiona-oleary-rca-spector-tool-capture-fonts-colours/>

03

pensar
en diseño.

pensamiento de diseño fuera del diseño.

+ Diseñador

Franco Pellegrini.



“Todo el tiempo estamos diseñando, aunque no lo reconozcamos como tal. A la mañana cuando me levanto resuelvo el problema de cómo voy a vestirme, qué voy a desayunar o cómo voy a ir al trabajo. Lo que estoy haciendo es identificar un problema, analizar cuáles son mis posibilidades y trazar un plan para llegar donde quiero. Eso es diseño, resolver problemas. Resolver problemas implica una serie de decisiones e iteraciones como oportunidad de mejora. Vivimos en un constante aprendizaje, todo se puede mejorar y está en nosotros tener la capacidad de adaptarnos y de aprender al contrastar nuestras ideas, nuestros intentos y nuestras decisiones.”

+ Diseñadora

Turquesa Topper.



“Quien se sabe Diseñador no puede escindir su modalidad constitutiva de pensamiento por lo cual no se piensa en términos de Diseño solo ante la demanda de un cliente o ante una experiencia solicitada: Se piensa estratégicamente y con una focalización particular en todas las instancias.

Tal vez en términos de Deleuze, podríamos pensar que el Diseño está allí entre el ver y el hablar y en ese pliegue pensamos, hablamos, diseñamos. Diseñar es plegar, curvar. Diseñar habilita un modo de pensar.”*

+ Diseñadora

Marcela Luna.



“Uso pensamiento de diseño en la forma de encastrar mi día, en la comunicación con mis hijos al darles diferentes puntos de vistas sobre un problema, al tratar de ser creativa y didáctica en el diálogo, al ir al supermercado y hacer un recorrido estratégico para no perder tiempo y que la compra me rinda.”

+ Diseñadora

Rosalba Becker.



“Seguramente el más claro y reiterado es el vinculado al momento de la realización de la cena: Comidas diferenciadas (niños pequeños con edades diferentes -1 y 6-), familia con horarios cruzados (padre llega tarde y no está en el horario crítico) y heladera con lo que hay... En este contexto crear, innovar y experimentar están a la orden del día para el objetivo concreto de alimentarnos (y que nos guste la experiencia) y entretener a los niños al mismo tiempo.”

+ Diseñadora

Natalia Aromi.



“Como diseñadora es difícil pensar en un momento del día en donde NO use pensamiento de diseño, creo una vez que se aprende es tarea complicada solucionar problemas sin pensarlos de esa manera. Quizá en dónde más aplico el pensamiento de diseño es cuando me enfrente a situaciones que no conozco. Hace un año me mude sola y muchas cosas son desafíos nuevos, por lo que investigar, generar ideas, soluciones y ver si funcionan, se vuelven clave en el día a día. niños al mismo tiempo.”

+ Diseñadora

Paula Socolovsky.



“Uso el pensamiento de diseño para organizar mis tiempos de trabajo, parto de un concepto, los objetivos que necesito lograr cada día, no tengo un organigrama fijo, pero a partir de una base (horarios de clase, tiempos para trabajar en mi estudio) se arma algo que es un proceso parecido al del Diseño, detectando problemas y analizando cada situación para ajustarse y dejar paso a la experimentación y creatividad.”

design thinking en momentos
de no diseño.

+ Diseñadora

Pamela Maiale



“Pensar y realizar la cena.

En un principio, pienso en lo que quiero hacer, **la pieza final**, por ejemplo, “Carne al horno con puré de batatas”. Busco referentes, videos, tutoriales, imágenes, de algo similar a lo que pretendo llegar. Si bien puedo basarme en recetas, elijo mis propias herramientas, en saberes obtenidos. **Empieza el proceso de diseño**, te gusta más o menos, puede faltarle algún condimento, **layers**, el punto de carne puede variar, si a alguno de los comensales no le gustan las batatas, podría pensar en que **la constante** es la carne y una ensalada puede ser **la variable**. En definitiva, a la hora de la verdad, del producto final, habrá espectadores, clientes, que subjetivamente opinarán si al plato le falta sal o si le sobra, si la textura del puré podría ser más suave, más allá de que el producto cumpla de manera objetiva con todas las pautas del diseño. Lo importante en **el diseño final**, o el plato terminado, es que lleve la impronta del diseñador. Prueba y error, explorar nuevos sabores, no quedarse con lo conocido, con la técnica que mejor manejo. Un nuevo condimento siempre dará un nuevo sabor, un nuevo saber. Explorar, pensar, probar, hacer, diseñar, volver a pensar.”

+ Diseñadora

María Ortiz Byrne



“Creo que el momento donde más lo utilizo al cocinar. Las combinaciones de los alimentos y cuando presento el plato trato de pensarlo con la metodología del diseño. Más que nada porque no soy buena cocinando, entonces llevo a ese universo una realidad que me sea más cómoda. Ciertas operativas y nociones metodológicas me ayudan a darle creatividad a la cocina.”

+ Diseñadora

Susana Conforti



“Cuando tengo que cocinar aprovechando los ingredientes disponibles en mi heladera. No tengo otra posibilidad más que pensar como re significar los ingredientes que dispongo.

Quando tengo que crear un personaje de teatro, para lo cual la metodología proyectual me permite con facilidad acercarme a todas sus aristas y así pintar la escena.”

+ Diseñadora

Carla Ivaldi.



“Pienso que el método se aplica cotidianamente en las acciones que tienen que ver con pasos: por ejemplo “hacer una tarta”, la idea de seguir una receta, una acción antes que la otra. Hay pasos clave que uno debe seguir, no puedo hornear antes que esté todo listo.

Otro ejemplo podría ser “planear las vacaciones”. Hay que organizar, pensar dónde, averiguar, investigar lugares que nos gustan, sacar los pasajes, hacer las valijas, viajar, llegar... todo eso tiene que ver con un pensamiento metodológico y lo relaciono con los pasos a seguir cuando uno diseña.”

+ Brand planner

Andy Anderson.



“La organización del día: necesito volcar, en un diseño, la “forma” que tendrá mi día. Un checklist con recursos gráficos.”

+ Diseñador

Horacio Raspeño



“Para cocinar y antes de eso, para pensar qué vamos a comer.”

design thinking en momentos
de no diseño.

+ Diseñadora

Manuela Ibarguren



“Sin dudarlo.. cuando cocino!

Entre la rutina de manejar dos trabajos y vivir sola, tuve que generar una estrategia para no cenar todos los días delivery!

Al principio era un problema que claramente no sabía cómo solucionar. Llegaba a casa a las 11 de la noche sin idea cómo resolverlo. Hasta que decidí generar una estrategia: Como cuando abordo un problema de diseño, me planteé el problema a resolver, y acto seguido comencé a ver referentes (en este caso culinarios) para ver si podía tomar modos de manejar los mismos o partes de mi “problemática”.

Y así fue que me topé con muchas nutricionistas o gente del ambiente, donde planteaban las mismas etapas a seguir que yo había aprendido a adquirir como diseñadora y que sigo viendo aún en el posgrado To plan/ to do/ to check/ to act

Todas las fuentes donde fui a buscar ayudar para manejarme en este nuevo escenario, partían de lo mismo.

PLANIFICACIÓN. *Generar una estrategia, planear mi semana para abastecerme de los recursos necesarios para luego actuar. Así fue como desarrolle una metodología, todos los lunes, eran (y lo siguen siendo) mi día de planificar, comprar ingredientes, frutas, verduras, etc, y dejarlas listas para utilizarlas. Me encontré llegando casi a medianoche a mi casa, y minutos después ya tenía diversos platos variados y muchos más sanos listos para mí. La etapa de “to do” claramente, estaba funcionando. Al momento de chequear, me di cuenta que cosas consumía más, cuales menos, y fui perfeccionando*

las cantidades a comprar, y Lunes a lunes el “to check” de la semana anterior me hacía replantearme la nueva compra semanal, y junto con el “to act” modificaba lo que no funcionaba tan bien.

Así es como un pensamiento y una metodología, que de casualidad encontré (o me encontró) en la carrera que estudié y felizmente ejerzo, la capitalicé en una forma de pensar y actuar integralmente.”

+ Productor Musical

Mariano Herrera.



“Pienso que de lo más precioso que existe es cuando encontramos en nuestras vidas esos momentos para no pensar en nada o casi, para calmarnos por completo. Suele haber algo externo o interno que nos lleva a ese estado. Que activa eso en nosotros. Puede ser mirar una flor con mucha atención. El rostro de alguien. Una melodía. Un recuerdo de infancia. Un deseo. Solemos viajar mentalmente en esos instantes, sin ataduras. Todo es posible. Allí se diseña como nunca.”

+ Diseñador

Hugo Falivene.



“Claramente como padre. En el día a día tratando de transmitirle a mis hijos los valores más simples y a la vez aprendiendo, con ellos, los valores más nobles.”

3.1

DATA.

diccionario del diseño.

+ Diseñadora
María Sánchez.



El siguiente artículo se enmarca en la temática “Diseño Urgente”*. Allí, la diseñadora y reconocida académica María Sánchez comienza su nota buscando el paradigma perdido de la disciplina, se pregunta qué está sucediendo en el mundo del Diseño... más precisamente qué está sucediendo en el mundo y qué relación hay con el Diseño.



*
Sánchez M. (Septiembre 2016)

Diseño urgente: En busca del paradigma perdido.

El diseño actual no asume definiciones unívocas, A continuación un posible diccionario para el diseño de hoy:

a//

advanced design.

Conocido por su acepción inglesa ADD, se orienta a la innovación prospectiva y, en muchos casos, se anticipa al presente. El diseño de automóviles (concept cars) es un ejemplo de ADD. No responde a demandas de un cliente ni de un mercado específico. Su investigación centrada en el usuario opera sobre comportamientos naturales y artificiales a través de modelos de aplicación reales que exhiben un nivel de innovación tal que a veces resulta incomprendible para sus contemporáneos.

b//

el codiseño.

Conocido como diseño colaborativo, vincula las capacidades creativas de los diseñadores no solo con las de otros profesionales, sino también con la de los usuarios. El codiseño es sinónimo de creatividad colectiva. Su potencial como herramienta para el desarrollo de productos aporta pluralidad al integrar a todos los actores. Los usuarios se sienten más identificados con las soluciones del codiseño.

c//

data visualization.

Este diseño se basa en la utilización de interfaces gráficas interactivas que sirven para la edición de contenidos. Se ocupa de codificar datos, editarlos y traducirlos a contenidos gráficos, tablas y mapas. Se trata de un análisis empírico de datos cuantitativos y cualitativos, un análisis exploratorio que se plasma en esquemas estadísticos. En los últimos años se convirtió en un área de creciente interés para la investigación, enseñanza e inferencia estadística.

d//

design thinking.

El “Pensamiento de Diseño”, conocido globalmente por su voz anglosajona, combina técnicas heurísticas con procedimientos analíticos. Para detectar necesidades y solucionarlas con resultados viables y factibles desde el punto de vista tecnológico. Requiere de un enfoque interdisciplinario centrado en las personas. Su metodología atiende las necesidades del usuario con el fin de configurar un modelo que garantice la interacción óptima entre prototipos y destinatarios.

e//

diseño conceptual.

Es la manera generalizada de nombrar los procesos de gestión de diseño en una etapa anterior a la definición formal. Su metodología combina el estudio de las conductas humanas con los productos, servicios y procesos. Además, se relaciona con el razonamiento abstracto aplicado a un entorno y destinatario determinados. Sus resultados son efectivos en la etapa de investigación. Además, analiza las motivaciones e impulsos subyacentes en las conductas de los usuarios.

f//

diseño de la experiencia.

Conocido por su voz anglosajona, UX design o user experience, este diseño centrado en el usuario trabaja la relación emocional entre personas, productos y marcas. Su metodología interdisciplinaria se ocupa del contenido sensorial – desde los estímulos visuales hasta los táctiles – a través de elementos que median la interacción de los usuarios con sus dispositivos. Apunta a la apreciación que se percibe de los servicios, dispositivos e interfaces.

g//

diseño de procesos.

Se basa en la planificación de flujos de trabajo, necesidades de equipo y requisitos de implementación de un desarrollo particular. Se vale de software de simulación y prototipos a escala. La planificación de los procesos se aplica a productos y servicios al evaluar las necesidades de la empresa y del mercado, así como las del destinatario. Diagnostica la factibilidad de la producción y el grado de automatización en los procesos de tipificación y de calidad del producto.

h//

diseño de los servicios.

Planifica y organiza personas, infraestructuras y tecnologías. Su objetivo es mejorar la calidad de vida al interceder entre proveedores y usuarios. Ofrece productos tangibles e intangibles y crea nuevos vínculos entre los diferentes agentes que participan de una misma actividad, para potenciar sus capacidades de acción e interacción. Es clave en organizaciones públicas y privadas interesadas en innovar y mejorar sus estrategias de servicio a largo y mediano plazo.

i//

diseño emergente.

Supone transformar la mirada, no solo crear productos. Sus resultados comprenden una dimensión ética, técnica y social. Este diseño deja al descubierto la formulación de nuevas preguntas y la inclusión de nuevos destinatarios y escenarios inéditos para contribuir a la formulación de nuevos paradigmas. Como el diseño conceptual, el diseño emergente es efectivo en la etapa de investigación y propone mecanismos heurísticos que aportan una mayor innovación.



Leiro, R. (2006).

Diseño: Estrategia y gestión.

j//

diseño estratégico.

Su agenda se ocupa de problemas en los que intervienen múltiples actores: Salud, educación, cambio climático, estructuras organizacionales, etc. Replantea problemas, identifica oportunidades de acción y ofrece soluciones integrales. Se focaliza en la cadena de valor y su accionar impacta en colectivos de personas tanto del ámbito público como empresarial. Está orientado a potenciar las cualidades de la innovación y a plantear soluciones tácticas, abarcativas y duraderas.

k//

diseño etnográfico.

Su propósito es la observación y la descripción cultural. Su objetivo consiste en aprender cómo las personas que pertenecen a determinado grupo cultural responde a las circunstancias en las que se encuentra y de qué forma asigna significados a dichas circunstancias para finalmente intentar comprenderlas. Pretende comprender lo que los consumidores hacen, dicen y piensan. Cómo viven y cómo piensan que viven. Representa un viraje significativo respecto de la dependencia de encuestas, relevamientos e informes referidos a lo que ya existe, ya que los diseñadores se apoyan en el conocimiento de lo que realmente tiene sentido para la gente*.

l//

diseño para la innovación social.

Transforma la realidad existente en una preferible. Ofrece una metodología basada en el cambio a través del diseño y la sustentabilidad. Estudia las redes de personas y sentidos en un territorio compartido por un colectivo determinado. Está centrado en la sociedad más que en el mercado. Ezio Manzini, uno de sus referentes, lo define como el puente entre la técnica y la sociedad: solo de la articulación entre la técnica y las personas puede surgir la innovación social.

m//

diseño participativo.

Nació en Escandinavia, en 1960, como diseño cooperativo, orientado al trabajo en sindicatos. Esta modalidad inauguró un campo de acción social. Su enfoque incorpora a todas las partes de una organización: directores, empleados, clientes, ciudadanía, etc. Este diseño amplía los acuerdos colectivos y considera en igual grado de importancia al proceso como al resultado. En la actualidad, se desplazó hacia el diseño estratégico y de servicios.

n//

diseño social.

Responde a situaciones coyunturales, como emergencias sanitarias, tsunamis, incendios, terremotos, crisis humanitarias y guerras. La diferencia entre el diseño social y el diseño para la innovación social es que el segundo se desarrolla a partir de disparadores sociales, y no contextuales. En el segundo, el diseño, a través de la tecnología y otras herramientas, favorece los procesos de innovación social, mientras que el primero responde a situaciones urgentes.

ñ//

diseño sustentable.

Reduce el impacto ambiental del ciclo de vida de un producto. Su metodología amigable con el medio ambiente (reutilización-transformación-reciclado). Apunta a la reducción de toxicidad, a la higiene de los materiales y a la minimización del consumo de energía, en particular renovable. Optimiza el ciclo de vida de un producto desde su creación hasta su fase ulterior como residuo. En los próximos años, el diseño está obligado a concientizar su paradigma ecológico.

o//

diseño universal

También llamado “diseño para todos”, amplía todos los segmentos posibles que existen en el mercado. Satisface las demandas de la mayor cantidad de usuarios, sea que integren nichos específicos como los niños y los adultos mayores, sea que tengan capacidades diferentes. Para garantizar la máxima usabilidad posible, no solo se ocupa de plantear productos, sino también de entornos habitables de fácil acceso. El uso equitativo y flexible son algunos de sus principios.

p//

diseño web.

Es el diseño de la interfaz gráfica de páginas y aplicaciones web que considera la diversidad de dispositivos y la experiencia del usuario. Emplea lenguajes de programación como HTML, CSS y JavaScript. Las aplicaciones web organizan el contenido multimedia en forma de hipervínculos, textos, imágenes y videos. El diseño web responsive es la técnica más extendida en la actualidad. Con estructuras adaptables, se ajusta a todos los dispositivos, sean de escritorios o móviles.

q//

las infografías.

Brinda información organizada con el fin de captar el interés de los lectores. Se utiliza en revistas, periódicos, páginas web y libros. Reúne información compuesta por esquemas y gráficos, textos, fotografías e ilustraciones. Sus planteos consideran el uso de paletas cromáticas y tipográficas para generar distintos niveles de lectura. La que se considera la primera infografía moderna fue la de Charles Minard, un ingeniero francés que en 1869 inmortalizó la derrota de Napoleón en Moscú.

r//

internet de las cosas.

Nació en el MIT* como un lenguaje de interconexión digital entre los objetos cotidianos y la web. En el futuro, articulará cosas tangibles con el universo intangible de la nube, a través de un número IP. Electrodomésticos, un jean o un cepillo de dientes nos proporcionarán datos en tiempo real. Con solo tocar el picaporte de la puerta de nuestra oficina, sabremos cuántos correos tenemos esperando para ser leídos. Los expertos ya anuncian la digitalización del mundo.



Massachusetts Institute of Technology

Recuperado de:
<http://www.mit.edu/>

3.2

VÉRTICE.

diseño reflexivo.

+ Diseñadora
Marcela Frias.



*** John Dewey.**
(1859–1952) Fue un filósofo social humanista. El hombre y su adaptación inteligente a la vida son centrales en su sistema

Luego de varias indagaciones, se podría agregar al diccionario una definición nueva, o tal vez ancestral acerca del Diseño: **Diseño reflexivo.**

Podríamos definir al Diseño reflexivo como aquel cuya metodología sigue un paradigma universal, basado en el concepto de pensamiento reflexivo que John Dewey* conceptualizara en su libro 'Cómo pensamos'. Surge a partir de la duda, la confusión o la perplejidad ante los problemas cotidianos y requiere una consecución de pasos a seguir según la experiencia y capacidad crítica del diseñador.

Lógicos, lúdicos, heurísticos e intuitivos, estos desafíos suelen ponerse en práctica casi como un método científico, como un proyecto de diseño en momentos no diseño: a la hora de preparar algo para comer, organizar un viaje, elegir qué ropa ponerse, planear un evento, comprar un regalo, o simplemente llevar adelante una conversación.

El Pensamiento de Diseño entonces salta sus propias fronteras para lucirse en la cotidianeidad de nuestra vida. La rutina lejos de ser aburrida se vuelve un juego, un ritual codiseñado, que nos propone pasar de "pensadores defectuosos a diseñadores reflexivos". Observar, imaginar, visionar, idear, probar, equivocarse, intentar de nuevo, jugar, construir, compartir, aprender. Casi como lo diría Otto** , Todo se vuelve proyecto.

**** Otl Aicher**

(1922–1991) diseñador gráfico (Señalética del metro de Bilbao) y tipógrafo (Rotis / Traffic).



John Dewey.

Filósofo, pedagogo y psicólogo nacido en Burlington, Vermont, Estados Unidos en 1859. Es llamado por muchos el "padre de la educación renovada".

3.3

VÉRTICE.

petit resumen acerca del pensamiento reflexivo.

// la duda como origen.

0.1

El origen del pensamiento se encuentra en una perplejidad, una confusión, una duda.

El pensamiento no es una cuestión de combustión espontánea, no se produce solo sobre "principios generales". Algo debe provocarlo y evocarlo.

// sugerencia. plan. solución.

0.2

Dada una dificultad, el paso siguiente es la sugerencia de algún camino, esto es, la elaboración de algún plan provisional o proyecto, la adopción de alguna teoría que explique las peculiaridades en cuestión, la consideración de alguna solución al problema.

Los datos disponibles no pueden proporcionar la solución, sólo puede sugerirla. Entonces, ¿Cuáles son las fuentes de la sugerencia? Sin ninguna duda, la experiencia anterior y un fondo de conocimiento adecuado a disposición del sujeto.

// pensamiento defectuoso.

0.3

Puede existir un estado de perplejidad e incluso de experiencia anterior del cual emanen sugerencias, sin que por ello el pensamiento tenga que ser reflexivo, pues la persona puede no ser lo suficientemente crítica acerca de las ideas que se le ocurren.

Puede alcanzar una conclusión sin cuestionar los fundamentos sobre los cuales se apoya; puede prolongar o abreviar excesivamente el acto de caza, de indagación; puede aceptar la primera 'respuesta' o solución que le venga a la cabeza, por pereza e indiferencia mental o por impaciencia.

3.4

aportes.

auténticos
pensantes.

a//

proyecto "**Proyecto Faber**"
+ Heloisa Crocco.

b//

proyecto "**A força da floresta**"
+ Marcelo Rosenbaum.
+ análisis por Sergio Nielsen.

auténticos pensantes.

a//

laboratorio piracema design*.

+ Diseñadora
Heloisa Crocco



Se define como un núcleo de investigación de la forma en la cultura brasileña.

La palabra PIRACEMA es de origen indígena y designa un fenómeno natural, cuando los peces migran en dirección a las nacientes de los ríos, subiendo las corrientes, para reproducirse. Por motivos que sólo la naturaleza conoce, los peces son llevados a volver al local donde nacieron para allá proyectar el futuro a través de la desova.

Esa imagen de profundizarse en las orígenes para, a partir de ese punto, instalar la vanguardia, es la fuente de inspiración y línea estructural del Laboratorio. Beber en la tradición y transpirar en contemporaneidad.

El Laboratorio Piracema de Diseño emprende estudios, programas, creaciones y producciones diversas en el campo del arte, del diseño y de la artesanía. Una experiencia que sintetiza sus recientes actividades es el **PROYECTO FABER**.

El PROYECTO FABER consiste en la formación de profesionales para actuación en programa de aproximación entre el Diseño y la Artesanía es, actualmente, el más significativo producto del Laboratorio: Se trata de un curso de casi un año, con clases teóricas, prácticas, trabajos de campo y vivencias creativas. La meta de público son diseñadores, artistas, artesanos y consultores en



1

artesana mostrando una de las hermosas piezas hechas en el pueblo de maragogipinho.



2

2

reunion de piracema design
junto con los artesanos.

// maragogipinho // 2003



*

Cambariere, L. (20 de octubre, 2007) *La vuelta al Origen*. Re- vista Página 12.

Recuperado de: <https://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/m2/10-1304-2007-10-20.html>

Crocco, H. (s.f) Crocco Studio Design [sitio web]

Recuperado de: <https://www.croccostudiodesign.com/heloisacrocco>

///

estos son algunos de los principios que caracterizan la filosofía del proyecto:

1. multidisciplinario

Respaldo científico y abordaje multidisciplinario pretenden ser la diferencia entre las acciones comúnmente realizadas en este sector, como el empirismo y la unilateralidad.

2. soberanía

El artesano es soberano, punto de partida y de llegada de cualquier intervención. Toda una técnica de aproximación es desarrollada, con vistas a transformar el encuentro en un evento de mutuo interés y retroalimentador. Los versos del viejo baião resumen bien esa idea: *Me ensinas a hacer encaje y te enseño a enamorar.*

3. cultura

El producto del artesano es visto como la materialización de su complejo patrimonio cultural. Ello significa que cualquier cambio en el objeto implica también en un cambio en la persona que lo hizo y, en consecuencia, en el contexto a que pertenece.

4. no superficial

Como la cultura es un elemento vivo, la actividad artesanal debe ser examinada en su profundidad antropológica. Evitar la visión superficial es la única forma de operar los cambios necesarios al artesano sin amenazar su identidad cultural.

5. esencia

Finalmente, identificar la esencia del producto artesanal, yendo más allá de su aspecto formal y entrando sin miedo en el plan subjetivo. En la dinámica cultural, la esencia es la puerta de entrada de las ideas transformadoras.



maragogipinho. bahia. 2003.

Una visita a la comunidad de Maragogipinho en Bahía es una experiencia rara al día de hoy. Instalados a orillas del río Jaguaripe, los artesanos se esparcen por más de setenta ollerías, cuya arquitectura parece una fusión de las chozas indígenas con los tinglados coloniales. Es en ese ambiente que, desde los primordios de la colonización, son

producidos objetos utilitarios, decorativos y lúdicos. No sólo la producción – cuyas piezas funden influencias diversas – como también el transporte de las piezas para el mercado de Salvador, que se hace en jangadas y con los objetos amontonados sin embalajes y según técnicas que se pierden en el tiempo.

Esa producción es una permanencia ejemplar de tecnología tradicional y al mismo tiempo, depositaria de una cultura sincrética de indios, negros y blancos, cultivada en la olla étnica brasileña.

auténticos pensantes //
a gente transforma.

b//

a força da floresta*.

+ Autor del proyecto

Marcelo Rosenbaum



+ Análisis

Sergio Nielsen



En el caso “**A força da Floresta**” la proposición estratégica surge de una postura descrita por el mismo Rosenbaum: La percepción de que “el problema del otro es nuestro” y la de “el diseño al servicio de la gente”. A partir de esta postura el equipo creativo realiza una propuesta: Generar productos de uso global con saberes muy locales, en este caso, los de la Tribu Yawanawá**.

Esta estrategia está centrada en las personas, ya que el principal valor que transmiten los productos creados termina siendo la cultura que rodeó y generó el valor en el metaproyecto, es decir que los objetos sólo cobran valor cuando se entienden a través del relato donde fueron creados, las personas y toda la carga cultural técnica y espiritual que conllevan.

Uno de los vectores de visibilidad más importantes para la estrategia es la de crear productos en “un mundo” para “otro mundo”. La decisión de exponer estos productos semi- artesanales creados por el pueblo Yawanawá en el medio del Amazonas, en la muestra de Diseño más “top” de la cultura, reflejan el claro gesto de poner en valor todo lo intangible que traen estos productos.

La historia detrás de su concepción los valoriza: su valor es intangible, simbólico, cultural y espiritual. También podemos mencionar el contraste entre el origen de los productos en un ambiente tecnoespiritual muy local y definido versus uso global, lo que hace que posea esa característica única de conectar sin fronteras.

La decisión estratégica de proponer a los Yawanawá la creación de una colección de objetos, para ellos nueva y desconocida, potencia la creatividad, forzando una conexión entre lo ancestral y propio aprendido y lo nuevo y ajeno por aprender. Esta decisión de diseño les provee a los aborígenes la capacidad de soñar, crear, imaginar algo nunca visto, cualidades muy naturales de la humanidad y que predisponen a casi cualquier persona a un entusiasmo intrínseco.

Las personas, su carga espiritual, su conocimiento, la perseverancia en su cultura, su identidad y su generosidad para incorporar al otro en sus saberes, conforman el recurso diamante de este proyecto. Incluso, los mismos actores del proyecto de un lado y del otro del globo: La Feria del Mueble en Milán, una tribu en la Selva y el Diseño haciendo puentes entre la identidad y la culturalidad.



** Yawanawá

Tucker, W. (2016) Forest Trends.
org: Yawanawa Indigenous
Leaders Tell Their Comeback
Story at TEDWomen 2016.

Recuperado de:
<https://www.forest-trends.org/blog/yawanawa-indigenous-leaders-at-tedwomen-2016/>



Colección JALAPA

Editorial: Rosenbaum® (2010).
coleção jalapa, o catálogo.

Recuperado de:
<https://rosenbaumdesign.wordpress.com/2010/02/04/colecao-jalapa-o-catalogo/>

* este proyecto pertenece al instituto “a gente transforma”.



yawanawá. manifiesto. 2016.

Estos objetos se transforman en denuncia, proponiendo una nueva forma de relacionarse con el hacer, el producir y el consumir. Es el resultado de una aproximación que parte de lo inmaterial, de lo espiritual y del respeto que rescata saberes. En la mitología Yawanawá, las aves araras llevaban los mensajes en sus cantos de nostalgia y esperanza.

Las luminarias ahora asumen su papel de mensajeras. Cantan como las araras la esperanza de un futuro más humano para las relaciones, para las alianzas y para un desarrollo profundo, con rescate de las raíces ancestrales, trayendo la cura de una memoria basada en la exploración y en la separación del **todo**. Estos objetos tienen la función de

comunicar y abrir el camino para un movimiento sistémico de hacer a través de cuentos que fueron pasados de abuelo a padre, de padre a hijo, como en la tradición oral de los pueblos indígenas, la única posibilidad de permanencia de la cultura, como un **todo**.

auténticos pensantes //
a gente transforma.

¿cómo actúa el design thinking en este proyecto

El pensamiento de diseño es total potenciador cultural poniendo en valor los saberes del pueblo originario Yawanawá.

// el cómo.

0.1

En este apartado se debe considerar en primer lugar, la fuerte observación e intuición para poder poner el proceso proyectual del diseño al servicio de los Yawanawá, con la mira y los elementos necesarios para generar innovación, una innovación muy interesante, ya que la belleza y los valores no están privados a la cultura que los origina sino que se abren hacia las culturas que consuman las luminarias.

// el por qué.

0.2

La conciencia de las personas. La conciencia del beneficio hacia una tribu aislada y con dificultades al acceso de recursos, bienes y salud; la reciprocidad entre culturas, visión holística que nace de los ejercicios del diseño.

// el para qué

0.3

Para conectar. El Diseño da y recibe. La actitud de ponerse en el lugar del otro y experimentar su estilo de vida, sus valores espirituales y culturales, sus saberes y no sólo respetarlos, sino que aprenderlos y construir juntos innovación.

1. Sistema de producto Leiro.



Leiro, R. (2006). Diseño: Estrategia y gestión. El contexto como sistema

El contexto como sistema, es un concepto que trabaja Reinaldo Leiro: Indispensable para el pensamiento estratégico del diseño, ya que permite relacionar el tema a resolver con aspectos y puntos de vista que si bien no están vinculados directamente con el proyecto, pueden incidir de manera significativa en el desarrollo del mismo. Por ejemplo, 'El sistema de comer' (cubiertos, vajilla, mantelería, etc.) integran un mismo sistema en lo referente a uso y significación. Pero cada uno de ellos forma parte de un sistema tecnológico diferente: textil, plástico, metalúrgico, de la industria de la cerámica, de la madera, del vidrio. Por otra parte el sistema de comer se vincula con otro sistema más abarcador y así siguiendo.

Estas reflexiones pretenden estimular la ampliación sistémica del contexto y advertir sobre las múltiples posibilidades de interacción entre los ámbitos relacionados de alguna manera con el Diseño.*

// link.
al texto de Leiro.

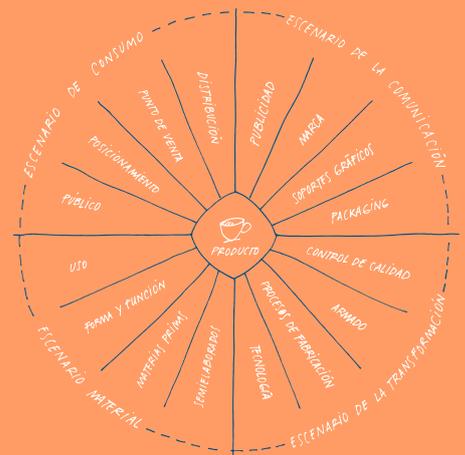


2. Sistema producto modelo IMDI.



Becerra, P., Cervini, A (2005) Entorno al producto. El Modelo IMDI.

Con la aparición del modelo IMDI, el contexto como sistema toma las dimensiones de cuatro escenarios: El escenario material, que engloba todo lo relacionado con la materialidad del producto. El escenario de la transformación, se relaciona con la fabricación del producto, su tecnología, los procesos necesarios para su producción, los controles establecidos, etc. El escenario de la comunicación hace referencia a la denominación del producto: Marca, canales, soportes comunicacionales, etc. y finalmente el escenario de consumo que es el que domina el campo de la experiencia de usuario, las características del público, el lugar en que se hace su adquisición, cómo se distribuye, etc. Los cuatro escenarios hacen al producto. La identidad del producto se construye a través de todas estas variables.**



// link.
al texto de Becerra-Cervine.

el diseño de la experiencia.

Conocer el origen de estas particulares luminarias, el concepto de creación que las envuelve, las historias de vida que suceden sobre la proyección, el saber que fue construida por una tribu en el medio del Amazonas, se transmite en los productos a través de la magia y la espiritualidad de las palabras

El **storytelling**^{*}, herramienta del Diseño para contar no solo el producto en su dimensión física aparente, sino también es su dimensión sensorial y experiencial, con todas las historias y los procesos detrás, logra una motivación extra en quien va a consumir dichos productos: No sólo se está comprando una luminaria sino que se adquiere una historia, un significado profundo, un algo que le permitirá reflexionar acerca del origen y las personas origen. Los “trozos” de una cultura lejana y exótica al borde de la extinción cobran valor.

Cuando se compra un producto realizado bajo esta conciencia, el consumidor transforma la

acción de comprar en un hecho colaborativo, se transforma en un actor del sistema. Gracias a estos aportes, el primer eslabón de la cadena se dignifica, crece con acceso a mejores recursos y amplía su vida. El pensamiento de diseño identificó potencialidades y conectó de forma creativa en pos de la reciprocidad de los agentes participantes.

La idea de que a través de la compra de un producto concebido bajo el Diseño para la innovación social se está colaborando con una causa humana valorable y noble y se está trascendiendo los límites físicos convencionales bien-dinero, hace que la experiencia del comprar sea más que satisfactoria. El diseño trabaja des-ocultando valores, generando un cambio de paradigma positivo, proyectando conexiones para potenciar y generar sinergias.

El pensamiento de diseño pone la mirada en lo que no se ve y lo hace visible. Tal como lo aclama el lema Rosenbaum, el problema del otro es nuestro.

*

Normalmente se entiende la relación imagen- objeto como un proceso en que primero el objeto existe en su tridimensionalidad y luego su interpretación de la imagen. En tal caso, la imagen es el resultado final de la técnica comunicacional que adjetiva la realidad física y sensorial del objeto, aumentando su complejidad fenomenológica: La distribución, el embalaje, la representación fotográfica, en los medios, etc. Todas constituyen una forma de narración de la cualidad experiencial del producto.

Al final lo que percibimos como consumidores, es el conjunto de toda esta realidad, en donde distinguir aspectos físicos y componentes imaginarios resulta muy difícil, sino inútil. Estamos inmersos en una virtualidad difusa, amaestrada, invisible y persistente, en la cual como diseñadores debemos saber comunicar, tanto para decir la realidad corriente o como para permanecer excluidos incapaces de contar abiertamente nuestras motivaciones o ideas con la debida persuasión.



Ceppi, G., Domenico, D. (2011) *Design Storytelling. Design e comunicazione nell'era della complessità: Un manuale imperfetto.*

04

enseñar
el diseño.

¿cómo se enseña el diseño?

+ Diseñador

Franco Pellegrini.



“Creo que la mejor manera es llevarlo hacia lo simple. Diseñar es buscar la manera de resolver un problema con los recursos disponibles. Pueden existir diferentes ramas del diseño, con sus miradas y objetivos, pero en general se busca lo mismo: El diseño gráfico busca resolver problemas de la comunicación visual, el diseño de interacción problemas de las interacciones humano-computadora y así...”

Transmitir que todo se puede mejorar y que la proyectualidad permite ver hacia adelante no es fácil de enseñar ni de aprender: El que diseña pone mucho de sí en su propuesta, y entender que las miradas de los otros pueden identificar nuevos caminos de solución es lo que hace que un diseñador no tenga límites, pero requiere de él humildad y espíritu crítico.

A eso sumamos que venimos mentalizados en que las cosas tienen que salir bien de una vez, si no, ¡no sirven!. Lo que propone el pensamiento de diseño es la prueba constante y el equivocarse para aprender; iterar rápido y mejorar, para volver a probar. Si en el taller se logran discusiones con el foco puesto en el problema y no en la solución se logrará el éxito. Cuando enseño, concientizo en la pluralidad de miradas, la iteración y la tolerancia a la frustración como principios fundamentales.”

+ Diseñadora

Natalia Aromi.



“Se puede enseñar diseño de muchas maneras distintas, como bien sabemos los diseñadores hay infinitas maneras de contar e interpretar la realidad, y en un ámbito donde es interesante escuchar distintas opiniones y ver distintas maneras de hacer las cosas, el juego está abierto.

Creo se puede enseñar desde lo intuitivo, lo experimental, y luego reflexionar para reconstruir el camino y entenderlo desde lo teórico. La realidad es que no hay receta para el diseño, hay conceptos básicos y contenido teórico indispensable para aprender a pensar, pero luego en la práctica y la experimentación se logra aprehender ese pensamiento. Creo si es importante el espacio de reflexión y el compartir con el resto, en eso se enriquece el contenido.”

+ Diseñadora

Paula Socolovsky.



“El diseño se enseña haciendo y pensando. Hacer es una forma de pensar. El proceso de diseño ni es un tipo de pensamiento propio, ni una ciencia exacta ni artística. Enseñar diseño implica hacer consciente este tipo de pensamiento ‘diseñístico’ y ejercerlo”

+ Diseñador

Horacio Raspeño



“Estoy enfocado en hacer pensar el diseño como proyecto y de manera metódica: escuchar, analizar, pensar, proponer, desarrollar, testear, producir, evaluar, e iterar. Lo hago en la práctica profesional e intento que ese sea mi método en taller.”

¿cómo se enseña el diseño?

+ Diseñadora

Turquesa Topper.



“La pregunta no admite recetas sino que explora la posibilidad de construir un pensamiento propio con la capacidad de brindar respuestas que si bien encontrarán un lenguaje formal, objetual, visual, exceden al lenguaje en sí. Enseñar a diseñar implica enseñar a pensar, enseñar a articular la relación forma–contenido entendiendo que es necesaria la producción metafórica, el viaje de la significación. Enseñar a diseñar exige reconocer iniciáticamente nuestra concepción del Diseño en la dimensión proyectual y en la dimensión comunicacional. Atravesar el rizoma y estar dispuesto a deshabilitar certezas. Enseñar a diseñar nos solicita siempre comenzar.”

+ Diseñadora

Carla Ivaldi.



“¿Cómo se enseña el Diseño? para mí tiene que ver con enseñar a ordenar. El método implica justamente empezar con una postura abierta de incorporación de contenido, una postura esponja que absorbe la información que vamos obteniendo. Seguir con los pasos típicos: relevamiento, investigación, ver qué cosas se hicieron antes respecto a esa problemática, recortar la realidad que a uno le interesa y a partir de ahí conceptualizar. Abstractar, quedarse con una idea de toda la gran temática y empezar a experimentar. Esa experimentación también tiene diferentes etapas, uno experimenta materiales, experimenta formas, experimenta desde muchos lugares y luego trabaja mejorando los prototipos iniciales hasta llegar a la solución que más se ajuste.”

+ Diseñadora

Antonella Binelli.



“Romper para construir. Armar una nueva manera de ver las cosas y cuestionarla una y otra vez. Aprender que la iteración es una parte esencial del trabajo, que lo va mejorando en cada ciclo, aceptando que este proceso no tiene final. Es transmitir una metodología (proyectual) que nos permita explorar, probar y elegir dentro de un marco que nos brinde las herramientas para estructurar el trabajo, colaborar con otros y lograr el mejor resultado posible. Es abrir una puerta: Cada estudiante debe atravesarla por sí mismo y hacer su propio camino”

+ Diseñadora

María Ortiz Byrne.



“Creo que el diseño se enseña primero sacándose todos los prejuicios por parte del alumno y más aún por parte del docente. El dejarse sorprender es clave y proponer estructuras horizontales y no verticales es también muy positivo para la práctica del diseño. Otro tema clave es el trabajo en grupo, combatir los egos del diseñador para poder generar herramientas grupales que se transfieran y aporten en cada etapa del diseño. Trato de sorprenderme con lo que traigan y hago mucho hincapié en que se olviden de lo que ya conocen que empiecen de cero (esto sería para alumnos de primer año a veces me pasa que llegan a cuarto año y tengo que volverlos a ese estado de descubrimiento porque están contaminados de cuánta cosa vieron) también trato de ser muy visual y cuando doy materias teóricas intento que sea lo más conectado a lo proyectual posible.”

+ Diseñador

Hugo Falivene.



“Como se ha dicho tantas veces. Para mí es enseñar a tener una nueva mirada. Lograr un equilibrio entre lo intuitivo y lo racional. Involucrarse profundamente con cada proyecto que implique diseño. Es investigar y tratar de comprender la dimensión del caso. Es promover un espíritu inquieto que no se conforme con las primeras ideas que se nos vienen a la cabeza para tratar de resolver un problema. Es tomar conciencia de un público o un usuario.”

+ Diseñadora

Mariana Forlano.



“En un sistema donde predomina el pensamiento lógico en casi todos los niveles de enseñanza de la vida de un individuo, es difícil establecer métodos de enseñanza desde el pensamiento proyectual. Esto implica a un repensarse como docente, que también tiene una formación pedagógica de índole lógica a lo largo de su vida.

El lugar de la experiencia y la experimentación son claves, sobre todo en los primeros años de formación, que posibilitan visualizar nuevas formas de pensar y proceder que antes estaban eclipsadas o “dormidas”. El docente debe ser un acompañante o guía para el alumno de diseño que trata de cambiar estructuras mentales arraigadas durante muchos años. Estos procesos pueden llevar a sentimientos de frustración o incertidumbre propios del pensamiento de diseño. Previamente nos enseñaron que estas sensaciones no son buenas, pero para la metodología proyectual entender al error como un proceso de cambio y crecimiento, es de fundamental importancia para el desarrollo de un futuro diseñador.”

+ Diseñadora

Lucila Lara.



“En un sistema donde predomina el pensamiento lógico en casi todos los niveles de enseñanza de la vida de un individuo, es difícil establecer métodos de enseñanza desde el pensamiento proyectual. Esto implica a un repensarse como docente, que también tiene una formación pedagógica de índole lógica a lo largo de su vida.

El lugar de la experiencia y la experimentación son claves, sobre todo en los primeros años de formación, que posibilitan visualizar nuevas formas de pensar y proceder que antes estaban eclipsadas o “dormidas”. El docente debe ser un acompañante o guía para el alumno de diseño que trata de cambiar estructuras mentales arraigadas durante muchos años. Estos procesos pueden llevar a sentimientos de frustración o incertidumbre propios del pensamiento de diseño. Previamente nos enseñaron que estas sensaciones no son buenas, pero para la metodología proyectual entender al error como un proceso de cambio y crecimiento, es de fundamental importancia para el desarrollo de un futuro diseñador.”

+ Diseñadora

Marcela Luna.



“En el ámbito educativo es un instrumento de mayor utilidad para el campo docente: Llevar el universo o la mirada del diseñador a otros ámbitos como el mundo político, empresarial cultural, artístico o cotidiano es cada vez más necesario, permite encarar cualquier problema con enfoques multidisciplinarios que enriquecen las soluciones.”

+ Diseñadora

Susana Conforti.



“Entendiendo que la naturaleza proyectual supone considerar al boceto como motor de creación. Y es justamente a través de la experimentación que logramos satisfacer la búsqueda incansable hacia la creación de nuevas ideas. Motivar el descubrimiento y reconocimiento del mundo que nos rodea, incentiva la creatividad para a partir de la redefinición o re significación del mismo iniciar el camino hacia la propia expresión y creación.”

4.2

DATA.

estrategias de enseñanza.

+ Diseñadora
Marcela Frias.



Las estrategias de enseñanza y el taller como escenario.

Para poder explorar el escenario de esta pregunta, me retrotraje a mis años de estudiante y a recordar a cada uno de mis profesores, sus estilos y qué enseñanzas me dejaron. Hay muchos en la lista, sin embargo llama mi atención la forma en que recuerdo a los docentes del Ciclo Básico: Los considero un gran conjunto de personas que conforman una entidad única cuya enseñanza fue: Bienvenida a la facultad de Diseño, Arquitectura y Urbanismo.

Esa enseñanza fue cobrando sentido muy rápidamente y de manera muy cruel, porque implicaba que la mayoría de las formas y métodos de estudio a los que estaba acostumbrada eran completamente ajenos a ese nuevo ecosistema. Yo sabía estudiar, sabía calcular exactamente cuánto tiempo me iba a llevar estudiar, sabía cómo resolver ejercicios matemáticos, físicos, contables, económicos, me consideraba buena alumna. Como dije, “yo sabía estudiar” o por lo menos creía que sabía y esta entidad docente se encargó de des-setear ese concepto y convertirme tras varios meses de trastabillar en una alumna regular, pero lista para empezar a estudiar Diseño.

Estudiar Diseño se había convertido básicamente en recordar cómo jugar; en ir al cine, teatro, galerías de arte, centros culturales, movidas under y apropiarme de un concepto; salir a observar el tráfico de Buenos Aires y entender sistemas complejos; aprender que dibujar, gestar y esquematizar eran cosas distintas; visitar un parque y descubrir cómo se comportan las ramas de los árboles,

fotografiar y catalogar. Leer a Platón, entender el pensamiento científico, leer poesía, tratados, cuentos fantásticos; olvidar los pupitres y adoptar las mesas y los taburetes. Compartir mis ideas, ya sean palabras, ya sean bocetos en papel, y esperar que un compañero completamente desconocido las contrastase para construir, entre todos, algo nuevo. Experimentar la luz, experimentar materiales, experimentar formas y aprender a usar las tecnologías emergentes.

Sin mencionar la meta-enseñanza de la propia Ciudad Universitaria, sus distancias, su escala, su complejidad en sí misma, el viento del río; los aviones como canto de pájaros, los trámites no-ventosos, el misterio del pabellón 4, sus laberintos, su impertinencia, su lógica, su caos.

Tal como anunciaran mis colegas en el prefacio del capítulo... No hubo recetas, cada una de las materias de mi carrera fue una experiencia nueva y única. Mi aprendizaje del Diseño tuvo muchas formas. Sin embargo considero que esas formas se deben a los docentes que tuve y a la convicción que cada uno tenía respecto de cómo transmitir – parafraseando a Paula Socolovsky – este pensar “diseñístico”.

Durante mucho tiempo en mi carrera docente, me dediqué a estudiar y experimentar estrategias de enseñanza; a observar a mis maestros y colegas en sus talleres en plena acción. Mientras los contemplaba, trataba de dilucidar qué estrategia de enseñanza estaba poniendo en marcha y siempre resultaba igual: una mezcla; no había estrategias puras. Cada docente en su alquimia personal.



“Las estrategias de enseñanza son construcciones que cada docente debe realizar a partir de saberes teóricos y de las experiencias que van modelando su propia práctica”

Anijovich, R., Mora, S. (2010) *Estrategias de enseñanza. Otra mirada al quehacer en el aula.*

///

A continuación, un breve resumen de las estrategias de enseñanza que mis colegas y yo ponemos en práctica en nuestros talleres y laboratorios.

a//

buenas preguntas.



Seguramente, estaré dejando de lado muchas otras posibilidades y estrategias, éstas para mí han sido las más representativas del Diseño, reafirmadas en los cursos y entrenamientos docentes pero, sin dudas pulidas en el taller diario.

// promueven el desarrollo de competencias de comunicación para cada uno de los alumnos

// contribuyen a que los alumnos establezcan relaciones entre diferentes conceptos

// focalizan en alguna habilidad de pensamiento junto con el contenido disciplinar

// estimulan la revisión y corrección de errores

// estimulan el pensamiento crítico y la producción de ideas, en lugar de la repetición de memoria o de respuestas únicas

// permiten la diversidad de respuestas

Toda pregunta tiene valor en tanto abre un nuevo espacio de exploración y cuestiona nuestras certezas, esas que a veces, nos inducen a prácticas rutinarias. Aquí se destaca la relevancia de proponer actividades para que los alumnos no solo aprendan a responder, sino que se entrenen también en el arte de preguntar.

b//

clases expositivas.

Transmitir información y construir conocimiento de forma significativa

Esta estrategia de enseñanza es quizá la más antigua y tradicional, y por eso, la que más conscientemente se trabaja. Una buena exposición es efectiva, si permite quebrar la imagen mental de un docente que monologa frente a un grupo de alumnos, de cuya actividad cognitiva no hay evidencia concreta. **Son adecuadas solo cuando se estructuran de un modo que permita a los estudiantes construir conocimiento significativo.**

Puede alternar con la discusión (Eggen y Kauchak, 1999) para romper con la clase magistral unidireccional; o con un organizador previo (Ausubel, 2002) que propone la presentación de la nueva información a modo de analogías o mapas. vidades para que los alumnos no solo aprendan a responder, sino que se entrenen también en el arte de preguntar.

c//

uso crítico de las imágenes.

Las imágenes proveen de una infinidad de alternativas y puertas de entrada al conocimiento porque estimulan la imaginación del observador y producen una vinculación rápida y espontánea entre lo observado y los aspectos de su mundo interno.

Se propone pensarlas como recursos para la clase, pero al mismo tiempo, como un lenguaje en sí mismo. La clase se vuelve estimuladora, informativa y expresiva.

d//

explorar y descubrir.

// La exploración inteligente requiere información y orientación. Es necesario guiar y sugerir recursos, caminos alternativos, ayudar a planificar las búsquedas de datos, a evaluar las fuentes, a dar sentido propio al producto final para luego dejar al alumnos actuar de manera autónoma.

// Se prima tanto la indagación de los contenidos nuevos como los modos y las estrategias que utilizan los alumnos para aprender esos contenidos.

// Los alumnos recuperan la capacidad de verse a sí mismos como sujetos productores de conocimiento. Hacen preguntas, formulan hipótesis provisionarias, recopilan información y construyen conocimiento.

// Además de evaluar el qué aprendieron, los alumnos reflexionan acerca de cómo lo hicieron.

// La función del docente debe ser muy activa a la hora de enseñar cómo indagar y construir conocimiento.

e//

enseñar por casos.

// instala al participante dentro de una situación real y le da la oportunidad de dramatizar sus propios enfoques y sus decisiones, lo cual lo prepara para la acción. (Caso Harvard, Incidente crítico, Dossier, Simulaciones).

// se adapta a distintas edades, así como también distintos niveles de formación y pretende promover en el estudiante la responsabilidad de su propio aprendizaje.

// el estudio de casos propone un análisis y comprensión de una situación concreta de forma grupal, teniendo como objetivo que los alumnos debatan ideas, analicen, investiguen y lleguen a sus propias conclusiones, sobre las acciones o actividades a realizar y de este modo asuman un rol diferente generando la adquisición de nuevos conocimientos y aportes y el desarrollo de habilidades para una evaluación crítica. •



•
Somma, L. (2013) XXI Jornadas de Reflexión Académica en Diseño y Comunicación Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. *El estudio de casos. Una estrategia de construcción del aprendizaje.*

f//

enseñar por proyectos.

El trabajo con proyectos fue propuesto por William Kilpatrick en 1917 a partir de la influencia recibida de John Dewey, creador de la escuela activa, quien sostenía que era necesario aprender haciendo y, ya hacia fines del 1800, señaló la necesidad de considerar los intereses de los alumnos como puntos de partida para la enseñanza. Además, sostuvo que era importante que el hacer pusiera a los estudiantes en contacto con la realidad a través de experiencias directas.

En su libro *Experiencia y educación*, Dewey escribe: “El método de proyectos no es una sucesión de actos inconexos, sino una actividad coherentemente ordenada, en la cual un paso prepara la necesidad del siguiente y en la que cada uno de ellos se añade a lo que ya se ha hecho y lo trasciende de un modo acumulativo”.

Un proyecto tiene como intención:

- // la resolución de un problema
- // la producción de un objeto
- // la profundización de algún conocimiento
- // la combinación de alguno de los ítems anteriores

Para que un proyecto resulte significativo, en términos de aprendizaje, es necesario que los alumnos se propongan una meta, planifiquen las

acciones para cumplirla, lleven adelante una diversidad de actividades, prueben y elijan caminos alternativos, recursos variados y tomen decisiones para cada uno de estos trayectos. En síntesis, es preciso que los estudiantes se involucren en un proceso de planeamiento, investigación, práctica y toma de decisiones.

Las ventajas de enseñar por proyectos:

1. Ofrece alternativas de integración en contraposición a la fragmentación del conocimiento que la división en materias produce.
2. Permite la inclusión de diferentes actores y propicia distintas formas de vincularse con el espacio y con los objetos.
3. Utiliza distintas fuentes de información, diversas puertas de entrada al conocimiento y la variedad de recursos.
4. Centra el aprendizaje en la comprensión y no, en la acumulación.
5. Considera los conocimientos previos de los estudiantes y favorece el diálogo entre estos y la nueva información.
6. Conecta la escuela con el mundo fuera de ella, muestra la proximidad de los conocimientos disciplinares a la vida real.
7. Alienta la curiosidad y la investigación en tanto

se fundamenta en los intereses legítimos de los alumnos y en tanto promueve dichos intereses.

8. Aborda situaciones-problema y favorece la búsqueda de alternativas de resolución
9. Estimula el trabajo en equipo y el trabajo colaborativo.
10. Ubica a los alumnos en situación de diálogo y promueve sus distintas formas de argumentación.
11. Involucra a los alumnos de una manera activa en la búsqueda de fuentes y recursos, en el planeamiento del proceso, en la toma de decisiones, en demostrar su conocimiento, etcétera.
12. Estimula el desarrollo de habilidades de pensamiento superior en tanto requiere analizar y evaluar alternativas, utilizar diferentes tipos de conocimiento, establecer inferencias, formular deducciones y generalizaciones.
12. Posibilita instalar procesos de metacognición y autoevaluación tanto en el proceso de avance del proyecto como en su finalización.
13. Favorece la diversidad, es compatible con los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes.
14. Estimula el desarrollo de la autonomía, al proveer de medios para transferir la responsabilidad del aprendizaje de los maestros a los estudiantes en forma completa o parcial.

g//

enseñar en labs.

La experiencia de laboratorio es una instancia vital de todo proceso de aprendizaje. Los laboratorios pueden proveer una experiencia única para los estudiantes al realizar actividades que les permitan pensar como científicos profesionales, desarrollar competencias y habilidades importantes para su disciplina y para colaborar con los pares.*

La enseñanza en los laboratorios tiene en general tres objetivos:

- // desarrollo de habilidades en el manejo de las técnicas específicas o de ciertos instrumentos.
- // desarrollo de habilidades científicas
- // aplicación de conceptos teóricos.

La enseñanza en los laboratorios ofrece también a los docentes una oportunidad para realizar un seguimiento más individualizado de los estudiantes. Mc Keachie (2002) enumera 4 estilos diferentes de instructor:

A) Instructor Expositivo

Los estudiantes verifican resultados ya ordenados previamente, desarrollan habilidades de manipulación. Se siguen directivas precisas.

B) Instructor Indagador

Los alumnos simulan el proceso de construcción de conocimiento mediante la formulación de sus propios problemas. No hay directivas pre-organizadas. Se espera que los alumnos resuelvan los problemas en forma autónoma.

C) Instructor Descubrimiento

También llamado de indagación guiada. Este estilo comienza con una guía predefinida. Los alumnos no conocen de antemano el resultado pero son guiados mediante discusiones y pautas por parte del docente. Esto ayuda a los alumnos a seguir su propio proceso de investigación.

D) Aprendizaje basado en problemas

Los docentes aportan un problema con evidencia seleccionada y los estudiantes cubren en resto de la clase. Aquí los alumnos elaboran sus propias preguntas con una mínima ayuda del docente.

•

Altieri V, Kurland L. (n.d) *Ficha pedagógica N°5: Estrategias de Enseñanza. Pautas para la enseñanza en los laboratorios.*

fotografías

Matias Ruffa.





+ Gary Fenstermacher.

Doctor en Filosofía de la educación de la Universidad de Cornell. Profesor de Educación en la Universidad de Michigan. Sus intereses académicos: Analizar políticas relativas a la enseñanza y la formación del profesorado; y la naturaleza de las relaciones entre la democracia y la educación.

“Una respuesta diferente es que, al enseñarle a un estudiante cierta materia, el propósito no es simplemente convertirlo en un experto o especialista en tal materia. El propósito es poner a disposición del estudiante el conocimiento y la comprensión de la materia, a fin de que él pueda utilizarla para librarse de las fuerzas opresoras del dogmatismo, el estereotipo y los convencionalismos. La materia no se enseña con el fin de preparar al estudiante para que sea un especialista en ella, sino para aumentar su capacidad de comprender su mundo e influir sobre él. Esta es la idea de educación liberal, de educación encaminada a liberar o abrir la mente. Es una educación que requiere algo más que dominio de la materia: requiere el estilo de una persona liberada. Para liberar la mente de otro, el profesor debe no sólo conocer la materia que enseñará, sino también enseñar con un estilo que libere.”



Fenstermacher, D., Wittrock, M.

(1989) La investigación de la enseñanza: Enfoques, teorías y métodos.

Tres aspectos de la filosofía de la investigación sobre la enseñanza.



+ Nicholas Burbules.

Doctor en Filosofía de la Educación de la Universidad de Stanford y profesor en el departamento de Estudios en Política educativa en la Universidad de Illinois. Su interés académico: Investigar el nuevo paradigma educativo posibilitado, en gran parte, por los nuevos medios digitales.

“(…) propuse ver el diálogo como una forma de juego: una práctica interactiva guiada por ciertas reglas generales, motivada por diversas formas de satisfacción intrínseca así como por un propósito dirigido a un fin. Un juego puede ser, y debiera ser, lúdico, espontáneo y creativo. Pero, para que avance, debe incluir varios acuerdos explícitos o implícitos entre los participantes a fin de que estos coordinen sus actividades de manera más o menos ordenada y previsible. Si tienen interés en que el juego se desenvuelva, todos se conducirán según esos acuerdos básicos. Para que un recién llegado entienda lo que sucede en el juego y aprenda a participar correctamente en él, tendrá que averiguar, al menos por vía de hipótesis, las reglas que definen y explican los patrones relevantes de actividad y, por tanto, le permiten realizar en la práctica esos mismos patrones. También he intentado mostrar que la adquisición de esas reglas es una actividad social, que se aprende en interacciones con los demás participantes.”



Burbules, N. (1999) El diálogo en la enseñanza. Teoría y práctica. Las reglas del juego del diálogo.

4.3

VÉRTICE.

el taller como escenario.

Así como aseguro por un lado que la estrategia del enseñar tiene que ver con el tinte que cada docente propone a la clase, por su perfil, por la materia que dicta y cómo concibe la disciplina del Diseño; considero, por otro lado, que el contexto de taller, su motivación y la dinámica del grupo condicionan ese modo de enseñar.

Contrastando las estrategias de enseñanza con las observaciones registradas en mi catálogo de alquimistas, trataré de reflexionar de qué manera la enseñanza del Diseño interpreta estas estrategias, como las asume desde su óptica, y cómo el taller va propiciando cada una de ellas.



La estructura del taller.

Personalmente le atribuyo a la mesa la misma magia del fuego del campamento. Todos alrededor, en este caso aprendiendo, compartiendo, charlando, haciéndose cómplices del camino elegido. En la mesa no hay profesores magistrales o alumnos que escuchan inertes: hay igualdad, hay escucha, hay propuesta, hay colaboración, hay cocreación. Propician la plasticidad y la creatividad de la clase. Los alumnos se pueden distribuir según la actividad o momento: en duplas, en pequeños grupos, o en una gran mesa.

Los alumnos discuten y resuelven de a dos; por equipos permanentes o nómades, que luego, se suman a la gran mesa para, por ejemplo, escuchar al profesor o las conclusiones de los equipos. Todo conspira hacia un ambiente creativo: Las paredes, frisos, paneles, piso, rincones plausibles de ser empapelados y saturados de material visual, se trate de investigaciones o de bocetos generados en clase. Las mallas de hierro colgantes que funcionan de percheros de prototipos y facilitan la rápida visualización de los trabajos. El proyector y el pizarrón que permite transformar la expresión de la clase a través de la música, las imágenes, los videos, u organizadores gráficos, como líneas históricas, redes conceptuales, mindmappings, etc.



La forma de evaluar.

Las estrategias que posee el Diseño para evaluar en el taller también son diferentes. Permiten un estado de situación de índole cualitativa, las devoluciones nunca son notas numéricas absolutas, sino más bien situaciones a mejorar. A veces ocurre que coexisten dos o tres docentes por taller. Las duplas o tríadas pedagógicas también son una estrategia muy requerida ya que cuantas más miradas descubran algo a mejorar, mejor es la percepción del proyecto y mejor su seguimiento.

Se espera que el alumno entienda donde está ubicado el estándar esperado del día y de allí se mueva para hacer los ajustes correspondientes y superarse paulatina y progresivamente. Esta modalidad requiere del expertise del docente para preparar la clase, programar la dinámica, anticipar situaciones, detectar los problemas a tiempo, motivar equipos, liderar desde un lugar de tutor, indicar información y datos para profundizar, recurrir a la espontaneidad en caso de un cambio o ajuste de acuerdo al mapeo de la situación.

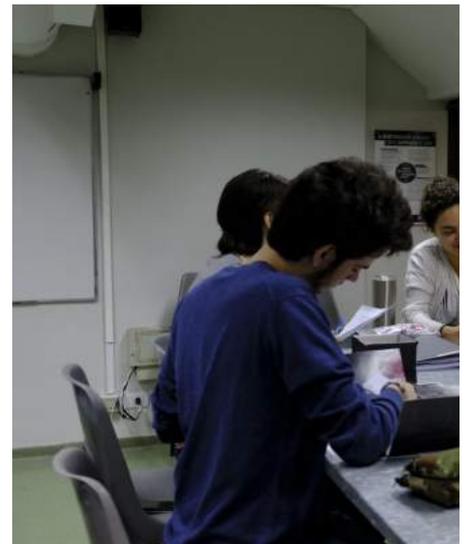
El metataller.

Supone mucho trabajo con anterioridad, durante el taller propiamente dicho y luego del taller. Preparar presentaciones teóricas, rúbricas, checklists,



fichas e instructivos del ejercicio intercorrecciones por equipos o por mesas, esquicios individuales o grupales, colgadas, seguimiento de proyectos, charlas con los alumnos o equipos, momentos de evaluación general crítica, devoluciones, volcar información en el campus virtual, nivelaciones, sumar los procesos e ir indicando links o eventos relacionados a través de las redes sociales, etc.

Los valiosos aportes a la educación del profesor Gary D. Fenstermacher me hicieron descubrir una definición que se ajusta, sin dudar al profesor de Diseño y es el concepto de **profesor liberador**. Me gusta pensar que esa es la fórmula perfecta para el alquimista que experimenta estrategias mientras comprueba su total vocación. Con el tiempo comprobé que fueron ellos, los profesores liberadores, los que me enseñaron a pensar en Diseño.



4.4

APORTES.

estrategas de la enseñanza

a//

**“Decisiones personales para el desarrollo
de la carrera del diseñador”**

+ Mariana Salgado.

b//

“Diseño audiovisual con obstáculos”

+ Jorge La Ferla.

+ Mariel Szlifman.

decisiones personales para
el desarrollo de la carrera del
diseñador

a//

Decisiones personales para el desarrollo de la carrera del diseñador.

+ Diseñadora

Mariana Salgado.



La siguiente lectura fue extraída de la conferencia que Mariana Salgado dictó en el marco del evento **Interaction South America en Noviembre del 2017.**

En dicha conferencia, ella revisa el transcurso de su carrera con la intención de entender el diseño como una actividad política. “No solamente diseñamos interfaces, sino también, el impacto que esas interfaces pueden tener en la vida de nuestras comunidades. Nosotros, como diseñadores tenemos que ser conscientes del impacto de nuestras soluciones en la esfera política porque el diseño es un actor importante en las decisiones que pueden mover nuestras sociedades hacia la justicia social.” Su presentación tratará de responder las siguientes preguntas:

¿Por qué diseñar para el cambio social? ¿Cómo pueden los diseñadores influir sus carreras para ser parte de dicho cambio?

El impacto de nuestras soluciones está limitado.

Nuestro diseño está limitado por la situación económica, social y política en la que vivimos. No diseñamos en el vacío. El tipo de trabajo que nos ofrecen y está disponible para los diseñadores depende, en mayor parte, en cómo la sociedad percibe el diseño.

Por otro lado, si acordamos que el diseño puede influir a la sociedad, entonces tenemos cierta responsabilidad en cómo la sociedad percibe el diseño y nuestro trabajo, obviamente puede influenciar esa percepción.

Cuando nuestra práctica como diseñadores ya no nos interesa, es tiempo de cambio.

Seguir estudiando es una manera de hacer un “volantazo” en nuestra carrera. En muchas universidades cuando uno hace una maestría tiene mucha libertad. Se puede elegir el proyecto de diseño, el tema. Hay libertad de fallar, de tener errores y aprender. Esa libertad nos permite darnos tiempo y lugar para estar más concentrados en el proceso que en la resolución del problema. Es un tiempo de aprendizaje y reflexión, pero sobre todo, tiempo de reflexión sobre uno mismo. Balancear el aprender sobre uno mismo y trabajar incesantemente, son una manera de entender lo que estaba mal en nuestra práctica anterior y encontrar maneras de mejorar.

decisiones personales para el desarrollo de la carrera del diseñador



* **Martha Craven Nussbaum.**

Es una filósofa estadounidense. Sus intereses se centran, en particular, en la filosofía antigua, la filosofía política, la filosofía del derecho y la ética.

Descubrir qué tipo de Diseñador somos y nuestras capacidades combinadas.

Concebir el Diseño como una práctica social exige una forma de ser. Encontrar el tipo de diseñador que uno es entre las miles de formas de diseñador no es fácil y hay que poder aceptar que algunos de nosotros somos buenos para los detalles, otros somos buenos para las decisiones estratégicas y a otros les interesa más el concepto. Lo más importante es encontrar nuestras capacidades y las que querríamos aprender.

Dice Martha Nussbaum*: *“Las capacidades son las habilidades que residen en las personas, la libertad y las oportunidades creadas por el ambiente político, social económico.”*

Para entender las capacidades combinadas hay que tener en cuenta

Para entender las capacidades combinadas hay que tener en cuenta lo siguiente:

- // los rasgos de nuestra personalidad
- // las capacidades emocionales e intelectuales
- // la manera en que internalizamos conocimiento
- // nuestra habilidad para percibir
- // el estado físico.
- // la salud.

Esas capacidades combinadas son dinámicas y fluidas porque cambiamos nuestras habilidades internas y también cambia la situación social, política y económica de donde vivimos.

Somos porque confiamos en nuestra comunidad.

Nuestra personalidad y nuestros intereses nos llevan a armar nuestros equipos de trabajo. Nada más importante que los equipos de trabajo. Personalmente los considero vitales en nuestra carrera. Siempre elegí equipos transdisciplinarios y multi-culturales, pero lo más importante no es como uno elige al equipo sino el rol que le damos en la carrera al equipo de trabajo. Yo confío muchísimo en mis colegas, ellos critican mi trabajo hace más de diez años, incluso cuando fui cambiando de puesto de trabajo. Mi red de colegas y ex-colegas con los que colaboro se fue extendiendo y evolucionando. Pero ellos son los que me inspiran y en ellos me apoyo si estoy estancada en un problema.

Enseñar lo que uno quiere aprender.

También enseñé lo que quise aprender: pensamiento en diseño, prototipos en papel, diseño de conceptos, diseño de servicios. Enseñé en varias universidades latinoamericanas, en Europa y en organizaciones no gubernamentales.

Creo que es en el diálogo con el otro que la innovación se construye. Entonces, *enseñar para mí es construir y mantener ese diálogo* sobre todo con adultos jóvenes. Siempre es bueno enseñar lo que nos interesa y lo que uno quiere aprender, primero me lo enseñó a mí misma y luego, a los demás. Volviendo al trabajo de diseño, diseñé piezas interactivas para varios museos.

Esas piezas trataban de democratizar las voces del museo permitiendo a los visitantes dejar sus comentarios. Luego, analicé el contenido del diá-

decisiones personales para el desarrollo de la carrera del diseñador

logo que generaban las piezas y fue entonces que confirmé que si uno le da a los visitantes la chance de comenzar, se apoya el aprendizaje y se crea un diálogo abierto con la comunidad del museo.

Las piezas se transforman en **piezas hipótesis**: ¿Qué pasa si en vez de escuchar sólo al curador de un museo podemos escuchar a los otros visitantes? Cuando uno trabaja el **diseño como hipótesis** se está haciendo investigación en diseño. Se cambia el status quo haciendo una intervención en diseño, que luego se usa para analizar y estudiar lo que cambió alrededor de esa intervención.

Pitching** vs. Armar un argumento.

Soy una investigadora o una diseñadora crítica y reflexiva. El pensamiento crítico apoya a crear argumentos. Los argumentos articulan las consecuencias malas y buenas que pueda tener un diseño. Creo que armar argumentos es una de las herramientas más importantes que tenemos, sin embargo no lo estamos haciendo bien: creo que ser críticos de nuestros diseños es la clave de poder mejorarlos; si estamos todo el tiempo armando “pitchings” el problema es que no aprendemos de nosotros mismos. ¡Tenemos que criticarnos!

Los argumentos no necesitan basarse solo en las ventajas que presenta el diseño sino que también se puede argumentar desde el proceso de diseño. El diseño tiene un valor especial cuando hay un proceso participativo e inclusivo detrás de las propuestas.

La manera en cómo organizamos el proyecto es casi tan importante como el objetivo final.

En mi caso, quiero que mi trabajo tenga impacto social. Eso lo logro a través de algunas premisas:

- // trabajar con las personas involucradas durante todo el proceso de diseño.
- // adoptar un proceso inclusivo, participativo en la toma de decisiones
- // salpicar los proyectos con temas que me lleguen al corazón.
- // tener libertad para elegir los proyectos en los que trabajo.

Diseño Social.

Actualmente me desempeño en el sector público, en el Servicio de inmigración finlandés conocido como **MIGRI**, que es responsable de dar los permisos de residencia y otorgar **el estatus de refugiado** a los que buscan asilo o la nacionalidad finlandesa. Este año **MIGRI** decidió empezar un laboratorio de co-diseño llamado **INLAND*****. Tiene como objetivo influenciar positivamente en el bienestar de los inmigrantes. La manera de hacerlo es apoyando a la colaboración de **MIGRI** con otras agencias públicas, facilitando proyectos tecnológicos con una perspectiva de diseño centrado en la gente y produciendo un cambio organizacional.

Trabajo en **INLAND** como diseñadora de servicios. Nuestro trabajo consiste en reducir el tiempo que se necesita para conseguir las solicitudes, mejorar los servicios al cliente, y crear nuevos servicios para los inmigrantes que viven o quieren vivir en Finlandia. Todo esto en el marco de **co-diseño**.



**

El término inglés **pitch** hace referencia a una presentación verbal (y visual, a veces) concisa de una idea para una película o serie de televisión, generalmente hecha por un guionista o director a un productor del estudio, con la esperanza de atraer financiación de desarrollo para costear la escritura de un guión.



*** **Inland Design**

En la home del sitio se puede ver el video que resume el proyecto.

decisiones personales para el desarrollo de la carrera del diseñador

Co-diseñamos con las diferentes unidades de MIGRI, con los inmigrantes y sus comunidades y con socios externos, la mayoría son otras agencias públicas, por ejemplo con la Agencia de impuestos. No hacemos proyectos de principio a fin, sino que empujamos los proyectos que consideramos que son innovadores y que necesitan salir en un momento inicial. Luego los proyectos continúan su desarrollo con las otras agencias y/o unidades.

¿Cómo llegué hasta aquí?

Para llegar a este trabajo está claro que impulsé mi interés por los inmigrantes, intenté crear situaciones y proyectos en los cuales podía colaborar con otros inmigrantes.

Hoy llamo a mi práctica *Diseño para la innovación social*, apoyándome en la definición de Ezio Manzini*: Es la contribución del diseñador experto a un proceso de co-diseño con el objetivo de un cambio social.



*

Manzini, E. (2015)

Cuando todos diseñan. Una introducción al Diseño para la Innovación social.

Diseñar el proceso.

Creo que el proceso de diseño puede ser democrático e inclusivo de los usuarios finales y el resultado también. Y creo en las prácticas participativas de diseño que nos permiten abrazar una comunidad de voces y no solo escuchar a un usuario o a un grupo de socios.

Podemos hacer un mundo más justo y transparente a través del diseño. De alguna manera, me

siento orgullosa porque pude impulsar y direccionar mi práctica laboral hacia algo que me interesa. A la vez, pude tener un rol que puede influenciar el proceso de diseño y la estrategia, a pesar que el contexto social en el que vivimos expande o contrae nuestras oportunidades como diseñadores. Me siento afortunada y agradecida de vivir en Finlandia en este momento. Muchas agencias públicas consideran el diseño de servicios un método efectivo para el desarrollo de nuevos productos y servicios y para construir una visión estratégica de sus organizaciones: Hay diseñadores en la oficina del Primer Ministro, en la de servicios sociales, en las ciudades, en los ministerios. Todos están en posiciones estratégicas. Esto no sucedió por casualidad. Muchos consultores en el sector privado, en organizaciones no gubernamentales e incluso la universidad, apoyaron este cambio. Tuvieron la visión de que el diseño participativo y las prácticas colaborativas, podían ser la clave para el desarrollo de soluciones innovadoras.

Sé que estoy diciendo esto en Brasil, en momentos de crisis. Creo que la crisis es una oportunidad justamente para posicionar el diseño en su rol de tomar decisiones estratégicas. Este congreso está abriendo el camino hacia eso. Espero que acá haya mucha gente que pueda influenciar en cómo percibimos el diseño y decida poner a diseñadores en posiciones estratégicas que puedan influenciar procesos de innovación y desarrollo a largo plazo.

decisiones personales para
el desarrollo de la carrera del
diseñador

Diseñar nuestras carreras.

Por eso es el momento justo para construir caminos alternativos en nuestras carreras como diseñadores. Cuando piensen en sus carreras piensen en cual podría ser su contribución para la sociedad y en qué temas quieren trabajar que estén cerca de sus intereses. Identifiquen esos temas y salpiquen los proyectos, cuando es posible, con esos temas. Y siempre estén atentos a oportunidades de aprendizaje.*



•
Salgado, M. (2017) *Decisiones personales para el desarrollo de la carrera del diseñador*. Trabajo presentado en la Conferencia Interaction South America. Floripa 2017.

Recuperado de:

https://www.youtube.com/watch?v=cC1Wki_Qixk&feature=youtu.be

b//

diseño audiovisual con obstáculos.

+ Docente

Jorge La Ferla.



Pensar con obstáculos es un proyecto de investigación de la Universidad de Buenos Aires, Humboldt-Universität zu Berlin y htwo.org, patrocinado por el Ministerio Argentino de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.

La meta principal es identificar y describir diferentes modelos y patrones de obstáculos estratégicos para diseñar así como también lograr un diálogo fundamental a través de las diferentes disciplinas.

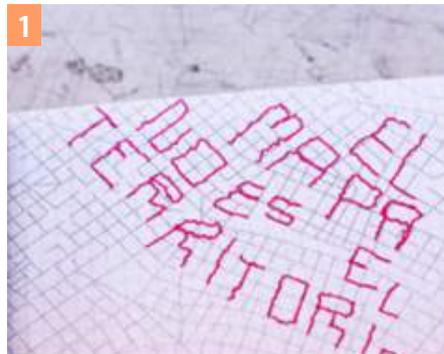
+ Diseñadora

Mariel Szlifman.



En el marco de nuestra materia "Diseño Audiovisual" (Cátedra La Ferla) dentro de la carrera de Diseño gráfico (FADU, UBA), planteamos a nuestros alumnos como trabajo práctico final el desarrollo de una obra de diseño audiovisual enmarcada en el género del "libro de artista". Consideramos el diseño con los medios audiovisuales desde lo ar diseño editorial con los medios a través de la fotografía, el video, los aparatos portátiles, locativos y/o interactivos, que suele incluir el dispositivo de la instalación.

La propuesta se basa en una serie de pautas que se van desarrollando a lo largo de pre-entregas semanales en un mes intenso de trabajo en el que el alumno debe pensar cómo sortea toda una serie de obstáculos: expresivos, narrativos, autorrepresentativos. Se trata de pensar una narrativa cercana al género del ensayo y del autorretrato, como puesta en escena del yo. De esta manera, el trabajo se posiciona como una praxis de diseño la cual se concreta a través de una serie de



1 y 2

"Heterotopías urbanas"

de Augusto Daniele (2016).

Fotografía La Ferla y Szlifman.

diseño audiovisual
con obstáculos

problemáticas. No se trata de diseñar para otros, tampoco es un diseño meta referencial que se presenta como un atlas personal. Es decir, una forma de pensar las relaciones entre las prácticas, teoría y pensamiento a partir de un partido conceptual que vincula el arte con el diseño con la narrativa del yo como forma ensayística. (...)

Creemos que el diseño audiovisual se define y toma forma cuando el alumno se obliga a pensar el concepto y la concreción en cada parte de su *work in progress*. Entre los cuales: el concepto como una herramienta, la relación visual, las estrategias materiales, los recursos gráficos. Si implícitamente el diseño utiliza obstáculos, es necesario pensarlos desde una perspectiva en que el diseño abarca lo audiovisual significativamente. Es decir que lo audiovisual se vuelve una problemática de diseño, nos acercaría a pensar una lógica en que el libro de artista no es un libro sólo para leer, sino un espacio dónde el diseño implica ponerse en escena como autor; donde el audiovisual se combina con el diseño gráfico editorial; en el que el objeto final resultante no cumple con ningún designio funcional. Es así que este proceso híbrido culmina, una vez vencidos todos los obstáculos, en una pieza de diseño artístico.



La Ferla, J. y Szlifman, M. (2017)
How to think with obstacles.
Audiovisual design with obstacles. [proyecto de investigación].

Recuperado de:

<http://htwo.org/2017/08/15/laferla-szlifyman/#more-198>



3

"Conocer, registrar, recordar"

de Daniela Potente (2017).

Fotografía La Ferla y Szlifman.

05

las empresas
innovadoras.

¿pueden las empresas pensar como diseñadores?

+ Diseñador

Franco Pellegrini.



“Todo ejecutivo debería tener el chip de pensar, hacer, testear... de manera ágil, esto ayuda mucho y combate contra procesos largos en cascada que lo único que hacen es retrasar resultados y aumentar esfuerzo que por no haber indagado en un estadio temprano puede incurrir en grandes pérdidas. La incorporación de la voz de los usuarios o de los clientes, hace que se cambie en foco en producto centristas, a usuario centristas y eso tiene un gran potencial para toda industria porque estas diseñando ofertas (productos y servicios) con la seguridad de que a tus consumidores los van a satisfacer.”

+ Diseñadora

Rosalba Becker.



“Seguramente el más claro y reiterado es el vinculado al momento de la realización de la cena: Comidas diferenciadas (niños pequeños con edades diferentes -1 y 6-), familia con horarios cruzados (padre llega tarde y no está en el horario crítico) y heladera con lo que hay... En este contexto crear, innovar y experimentar están a la orden del día para el objetivo concreto de alimentarnos (y que nos guste la experiencia) y entretener a los niños al mismo tiempo.”

+ PMO manager

Daniela Cabaleiro.



“Creo que no solo pueden, sino que deben, sobre todo en los momentos en que se tiene adelante un problema que con las herramientas convencionales no pudiste cambiar.”

+ Contadora

Patricia Jablonka.



“Cada profesión le incorpora, a la metodología su punto de vista, dándole una amplitud a la innovación y creatividad, de forma diferente. Nadie piensa como el otro, si se complementan, y esto es importantísimo para poder seguir generando herramientas que ayudan a la competitividad y crecimiento. Además también puede ser considerado como forma de aprender desde los ejecutivos, y desde los diseñadores, mientras se crea y se buscan crear, o rediseñar, soluciones que se adapten mejor a las necesidades de los usuarios, y por qué no, de los clientes.”

+ Brand planner

Andy Anderson.



“Por supuesto que los ejecutivos pueden pensar como diseñadores; es cuestión de capacitación, de comprender que vivimos en un mundo donde el diseño cumple un rol preponderante en la convivencia y cohesión de la sociedad.”

+ Diseñador

Horacio Raspeño



“Creo que los que debemos pensar como diseñadores somos los diseñadores. Y que es bueno conocer otras maneras de pensar y ser permeables a ellas.”

¿pueden las empresas pensar como diseñadores?

+ Diseñadora

Natalia Aromi.



“Los ejecutivos, o cualquier profesional, realmente pueden pensar como diseñadores porque el pensamiento de diseño y la creatividad son habilidades que se aprenden, no es algo innato de cada persona o de cada profesional sino que con investigación, conocimiento y práctica pueden ser adquiridas. ¿Cuándo? Cuando se genera un espacio de aprendizaje y contención, cuando se busca generar un cambio de pensamiento que repercuta en mejorar la vida de las personas (aunque sea en una escala muy pequeña).”

+ Diseñadora

María Ortiz Byrne



“Sí, con entrenamiento se puede, debe haber más de uno que lo hace de manera intuitiva y solo necesita marco teórico para potenciar esa capacidad.”

+ Productor Musical

Mariano Herrera.



“No puedo concebir cómo podrían ir para adelante, con renovada energía siempre, sin la libertad de pensarse a sí mismas distintamente a como lo venían haciendo. No en todos los aspectos necesariamente. Habrá que ver caso a caso. Inventando y reinventando todo lo que hay ahí. Mi opinión es que deben hacerlo. Además de imprescindible para la sustentabilidad, es más divertido.”

5.2

DATA.

del diseño al negocio.

+
Eva Gonçalves
Charneca.



“Nos planteamos la utilidad de incorporar en las empresas nuevas formas de pensamiento, para abordar las problemáticas organizacionales y del mercado desde puntos de vista diferentes.

Nos preguntamos si las metodologías que aprenden quienes se forman en ámbitos de diseño pueden ser útiles para lograr cambios e innovación en las empresas.”

Quienes estudiaron carreras de negocios han adquirido a lo largo de la misma un conjunto de herramientas útiles para la administración de los recursos de las empresas y organizaciones en las que les tocará trabajar, cuando decidan salir al mercado.

Sin embargo en dichas carreras, la creatividad y la innovación son temas que se mencionan en diferentes áreas temáticas, desde su importancia hasta la utilidad o no del uso de dichas herramientas en diversos ámbitos... aunque siempre desde la teoría.

No les enseñan a ser creativos, por lo tanto no hay un ejercicio de como ser creativos, se practican y enseñan estrategias, pero no las metodologías para pensar diferente.

Si tenemos en cuenta que hoy, en los negocios, lo que se espera de una propuesta comercial, de un producto y de su empresa; es la diferencia-

ción, la carencia de estas herramientas hacen que nuestros negocios sean copias de otros similares, que nuestros productos sean iguales a los de la competencia, con diferencias mínimas.

Entonces nos preguntamos sobre esta necesidad de los negocios actuales y entendimos que es necesario incorporar nuevas habilidades ejecutivas a nivel empresa y a nivel personal.

Luego de experimentarlo a través de las experiencias que fuimos desarrollando en los cursos y charlas a lo largo de los últimos años, creemos que el pensamiento de diseño puede abrirnos una puerta al cambio organizacional y personal.

Creemos que puede ayudarnos a encontrar respuestas a los problemas sin solución que se repiten una y otra vez en las organizaciones.

Sabemos que les puede aportar mucho al desarrollo organizacional, ante la necesidad de adquirir nuevos conocimientos para el logro del crecimiento continuo hacia los objetivos de las empresas, tanto como de las personas que las integran en cada área del negocio. Reconociendo que innovar y lograr la diferenciación competitiva son claves en la actualidad.

El Design Thinking nos fue ayudando a cuestionar las situaciones problemáticas que todos vemos y aceptamos porque creemos que no tienen solución. Su fin último fue darnos nuevas respuesta

a través del uso de las diversas metodologías que posee, incrementando la posibilidad de encontrar soluciones creativas y muy necesarias en los nuevos contextos, para innovar en las organizaciones. Para lograrlo se debe trabajar generando un cambio cultural en las empresas, como así un cambio en cada una de las personas que la integran, entendiendo que la creatividad y la originalidad, se logran a través de nuevas formas de pensar, que requieren otras formas de hacer lo que hacemos todos los días, y que sin ellas los negocios están destinados a cerrar sus puertas más temprano que tarde.

Los profesionales de otras áreas, pueden aprender de los diseñadores a ser más creativos, a comunicarse de forma más abierta, a no tener miedo de las opiniones de otros colegas, aceptar las diferencias en las formas de pensar, adquiriendo mayor conciencia sobre las consecuencias de las decisiones ejecutivas en sus trabajos. Crecer, innovar y cuidar, valores que pueden tomarse del mundo del diseño.

Es para nosotras, un paso hacia organizaciones más humanas, que logren un crecimiento inteligente, que se preocupan por su entorno y las consecuencias de sus acciones, que crean en sus integrantes y los valoran, que no derrochan recursos, los aprovechan, en definitiva que suman su originalidad para el bien común.

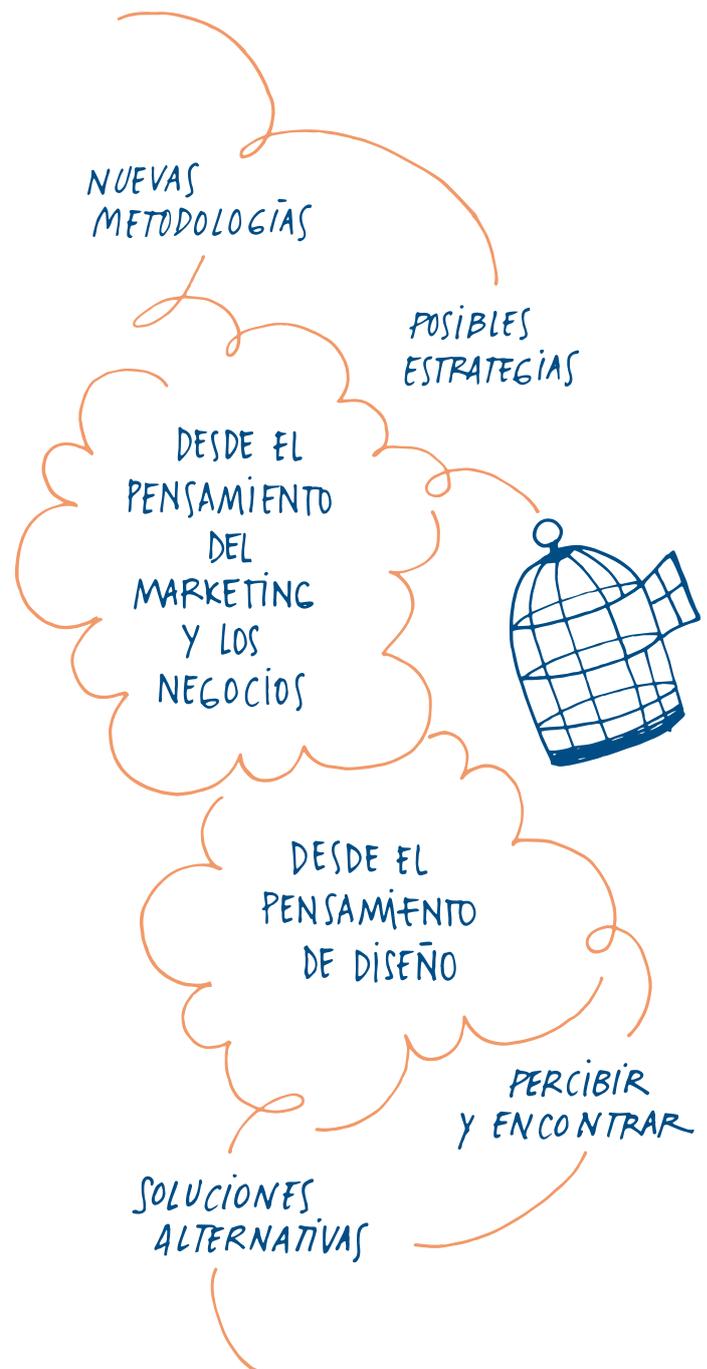


figura 3
nuestra práctica.

5.3

VÉRTICE.

curso design thinking.

+ Diseñadora
Marcela Frias.



En el 2010, Eva y yo decidimos asociarnos en un proyecto que ayudara a las empresas a ver su marca desde un enfoque diferente. Si bien ambas veníamos de la Universidad de Buenos Aires, nuestras formaciones recorrieron caminos distintos: Ella del mundo contable, de la administración y del marketing; y yo, del diseño gráfico, el diseño estratégico y la innovación.

La combinación nos amalgamó en algo más interesante y entonces cofundamos nuestra consultora. Ese fue, y es actualmente, un terreno para poner en práctica nuestras habilidades profesionales y lograr ese enfoque diferente, pensado desde una conciencia más global, que tuviera en cuenta lo duro, pero también lo blando de una organización, los números y también las personas, la marca, pero en la condición que nosotras llamamos “viva”.

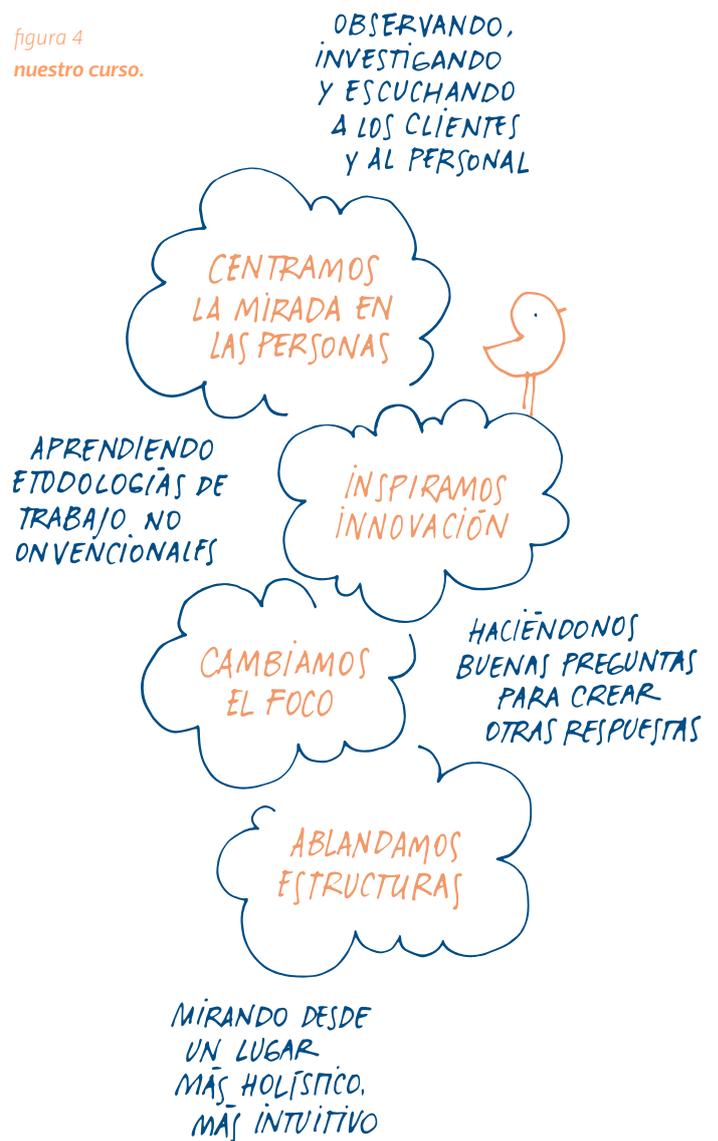
El concepto de organizaciones vivas y nuestra vocación docente, nos motivaron a trasladar nuestra visión en un proyecto de formación para la Universidad donde ambas trabajamos: La Universidad Argentina de la Empresa. **¿Qué pasaría si pudiéramos nutrir a los ejecutivos de prácticas más blandas, más intuitivas, más heurísticas, donde sean capaces de explorar algunas alternativas sin las presiones de la cotidianidad empresarial?**

En ese momento el contexto global ayudaba a pensar de este modo y el escenario de la universidad también. Ya se escuchaban las primeras repercusiones del proyecto Hasso Plattner Institut en la Stanford University, los primeros escritos de Design Thinking para las organizaciones, y a Tim Brown hablar de cómo inspirar cambios en los negocios... y nosotras pensando exactamente lo mismo del otro lado del ecuador. La universidad también se cuestionaba un diferencial: Hacía unos años había lanzado el concurso de pintura que luego devino en un centro cultural que hoy conocemos como **UADE Art**.

En ese contexto propusimos a la escuela de posgrado **UADE Executive Education**, el curso Design Thinking. Todo un reto! ya que era la primera vez que el área de Management ofrecía un curso proveniente de la Facultad de Diseño. Hace 7 años eran muy pocos los que entendían la ambición del curso, pero quienes confiaron en nosotras apostaron a lo grande: En 2012 UADE se convirtió en la primera casa de estudio en ofrecer un programa ejecutivo de tales características.

Hoy, después de varios años de edición, resulta cotidiano ver a los ejecutivos mezclarse en los talleres de la facultad de Diseño sentarse alrededor

figura 4
nuestro curso.



de las mesas a dibujar, exhibir sus propuestas y ponerlas en crisis, construir modelos con el material del día, compartir ideas y salir al patio a indagarlas, permitirse equivocarse y volver a intentar.

Ese logro nos representa. Creemos verdaderamente en la capacidad creativa de las personas y que se puede construir un todo más humano a partir de sus partes, aquellos que quieren vivir felices trabajando y trabajar felices.



Design Thinking para ejecutivos

<https://www.uade.edu.ar/>

capacitacion-ejecutiva/areas/

mana/design-thinking

5.4

APORTES.

platero, el design thinking y yo.

“¿Qué pasaría si... me preguntaran qué es el Design Thinking?”



*Zorbing //esferismo

es la práctica recreacional en la que personas ruedan colina abajo dentro de una esfera hecha de plástico transparente.

¿Qué es el Design Thinking? ¿O qué no es el Design Thinking? Pensemos. ¡Hagamos algo! Eso no es Design Thinking. Pensar en algo para hacerlo inmediatamente. No. No es abrir un libro, leer un artículo, entrar a un curso de posgrado, y salir convencido de que –ahora sí– tenemos el método para poner todo patas para arriba y proponerlo en LinkedIn. Design Thinking, luego existo. Y sigo. Es como meterte en una de esas pelotas inflables de zorbing*, y soltarte por la cuesta, y rodar, y dar vueltas en un asunto, observando a las personas desde otro lugar, con otra perspectiva –extraordinaria–, y seguir girando, con todo a tu alrededor visto como la primera vez mientras que en tu cabeza se replica el fenómeno: conceptos, palabras cruzadas, imágenes creativas, reencuadradas, combinaciones inéditas, forzadas, absurdas... ¿Y qué? ¿Por qué estoy acá? ¿Qué estamos haciendo? ¿Cómo lo presento en un Power Point?. No hagas esas preguntas. Hazé otras preguntas. Y no busques tantas respuestas.

+ Juan Martín Cutro.

Editor general de Para Ti, realizó el curso de Design Thinking en 2017.

Eso es design thinking: leer una consigna y descubrir otra. Explorar. Investigar una cosa y definir otra. Probar. Buscar un problema y darse cuenta de que ¡no hay problema! No saber qué hacer pero intentar hacerlo. Errar y errar (vagar). Decir algo, y replicarlo –reinventarlo– con otras palabras. Llegar solo con un cuaderno en blanco, a estrenar, y salir con un cadáver exquisito** escrito en grupo sobre una cartulina doblada una y veinte veces .

Y, sobre todo, sorprenderse de que eso que parecía que iba a ser una capacitación más se convierte en una experiencia “triple D”: **disruptiva, diferente, divertida**. Y es en ese estado donde surgen las ideas, desde las más grandes que impulsan un cambio, una innovación, a las más pequeñas, que nos hacen cosquillas y aunque todavía no sepamos de qué se trata, nos damos cuenta de que pasa algo nuevo, distinto. Eso es Design Thinking. Es otra cosa.”



**Cadáver exquisito.

técnica o juego de creación poética colectiva desarrollado por los dadaístas y surrealistas en la década de 1920.



5.5

APORTES.

experiencia design thinking.

repercusiones del curso y aplicaciones
en sus respectivas empresas.

a//

caso "**Sony Music Argentina**"
+ Carla Porta.

b//

caso "**Banco Supervielle**"
+ Adriana Villafaña.

VOCES.

¿pueden las empresas pensar como diseñadores?

+ Ayelén Novaresio

realizó el curso de Design Thinking en 2016.

“Aplicando el Design Thinking se logra crear soluciones, que sin el proceso creativo y de innovación que implica, quien está emergido en la vorágine laboral no descubriría. El proceso además de imponer una nueva forma de pensar, intensifica la capacidad de empatía, logrando comprender la real expectativa y problemática de un público objetivo, generando resultados más eficientes”

+ Daniela Cabaleiro

realizó el curso de Design Thinking en 2016.

“Mi experiencia fue muy buena, cuando realicé el programa estaba trabajando en una empresa privada, pero hoy trabajo en el ámbito público y he aplicado la herramienta. Realicé tres laboratorios de Design Thinking para poder abordar distintas problemáticas y posibles soluciones, y realmente los resultados fueron buenísimos. Los participantes en las actividades lograban desplegar su creatividad a partir de las distintas dinámicas abordadas y esto hizo que la producción final sea muchísimo más rica que si hubiéramos realizado una reunión convencional. Realmente lo recomiendo porque no solo aprendí mucho y abrí mi cabeza sino que también es muy aplicable en el trabajo diario.”

+ Fabiana Cardinale

realizó el curso de Design Thinking en 2016.

“Para todos aquellos que quieran salir del cascarón, romper con las estructuras, aprender a pensar diferente o lateralmente y para personas curiosas, inquietas, ávidas de nuevos desafíos y formas de enfrentar todo tipo de situaciones, les recomiendo el curso de Design Thinking.!!! Imperdible!!! Gracias Marcela, Gracias Eva, por compartir su conocimiento.”

+ Andreina Da Prat de Magalhaes

Realizó el curso de Design Thinking en 2017.

“Design Thinking empuja los límites de la creatividad y lo abstracto hasta lograr encontrar una solución donde se pensaba que no había.”

PRIMER CASO.

Sony Music argentina.

“Mi nombre es Carla, soy coordinadora de marketing en Sony Music Argentina y pertenezco a ese grupo de la gente de 30 que tiene un grupo a cargo en la oficina. Me acuerdo cómo durante las clases comentábamos nuestras experiencias como líderes de grupos y analizábamos distintas formas de poder sacar lo mejor de cada equipo. Tengo que aclarar que, por suerte, el ambiente en la industria musical siempre fue bastante descontracturado.

Divertinos pensando, incorporar nuevas dinámicas para hacer un brainstorming fue algo que inmediatamente pude poner en práctica con el equipo de marketing, pudimos también armar planes y estrategias desde otro lugar, teniendo en cuenta la creación colectiva y siempre sosteniendo la idea que toda crítica es positiva para mejorar un proyecto: Probamos, vemos como funciona, apostamos de nuevo, volvemos, modificamos y aceptamos sin tanto problema si algo no funcionó.

Y lo más importante: Que día a día vamos mejorando como grupo humano de trabajo, teniendo en cuenta que hay gente de 50 años y gente de 21, que cada uno aporta desde su lugar con buena onda y sin miedo, que siempre se puede contar con el otro y que por suerte todo el tiempo hay artistas haciendo canciones para que nuestro trabajo siga siendo necesario.”

+ Carla Porta.

Marketing Coordinator en Sony Music Entertainment.

Productora y Musicalizadora independiente.

Realizó el curso de Design Thinking en 2016.

el escenario.

Nuestro equipo de Marketing está conformado por gente de diseño, gente que se dedica a digital y gente de promoción (medios, gráfica, tv, radio).

A nosotros nos toca pensar formas nuevas para vender cosas que ya están cerradas: El artista ya tiene la letra y la canción ya está lista. Entonces, nos encargamos de buscar un single, una estética, ver de qué forma se pasa a digital, a campaña creativa, qué incógnita, etc.

Aunque nuestro producto en realidad ya está hecho, siempre nos rodea la parte creativa y necesitamos trabajar interdisciplinariamente porque además, son muchos proyectos en simultáneo y tratamos de buscar cosas diferentes para cada uno, a veces con activaciones, a veces con fans, a veces algo que es puramente digital, pero no creamos una nueva campaña sino, alrededor de ella.

el desafío.

El nuevo álbum de Abel Pintos: Un libro con 150 fotos de distintos fotógrafos, más dos CDs con muchas canciones, más un DVD. Todo el proyecto basado en los dos recitales que dio el año anterior a fin de año en el estadio River Plate.

¿Cómo recrear con los fans “La familia festeja fuerte” sin la presencia del artista? (Abel llama Familia a todos sus seguidores)

Abel estaba en el exterior, y a modo de revivir “La familia festeja fuerte”, se nos ocurrió crear un circuito en un espacio especial donde se pudiese hacer un recorrido por las diferentes partes de este producto. Sabíamos que se trataba de un producto diferente, por la alta vara que implica un artista como Abel y porque nunca antes habíamos desarrollado un producto alrededor de un libro.

el “aproximarse”

Un equipo de 5 personas se encargó de buscar diferentes posibilidades de recorridos donde tuviésemos la tecnología acorde y de altísima calidad por lo importante que es Abel en la Argentina y por la altura del desafío, así que empezamos a agarrar papeles y bocetar este circuito.

Nos juntamos los actuales directores de marketing que uno es digital y el otro es más tradicional, con el gerente de producto y con la product manager que tienen un conocimiento profundo de todo el entorno Abel Pintos y su carrera y, juntos tenemos vasta experiencia en eventos. Lo que hicimos fue plantear una idea, testearla y sondearla con los proveedores que siempre están aportando y sumando su experiencia para realizar los productos lo mejor posible. Una persona de artística se encargó de armar el material, y consultar con el artista.

el cuestionar.

Nos preguntamos de qué forma uno puede ver un libro sin tenerlo en la mano, qué otras formas de experiencia “libro” podemos inventar. .

el enmarcar.

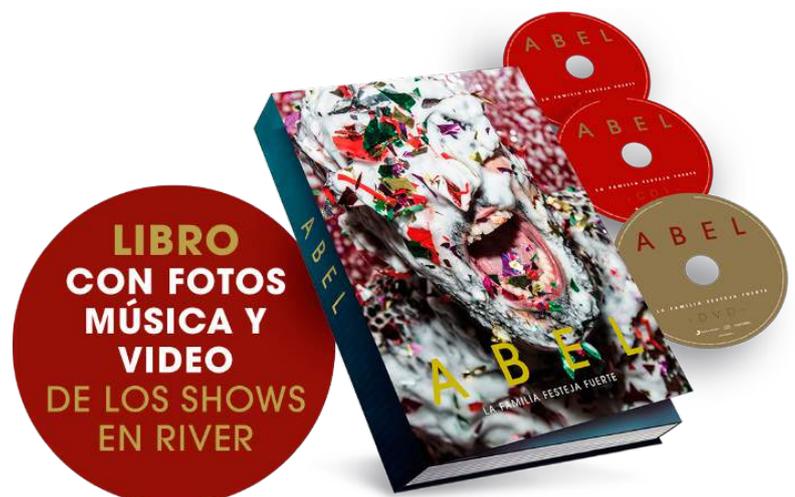
Lo que hicimos entonces fue pensar en las partes que conforman un libro convencional: Tapa, contratapa, prólogo, capítulos, agradecimientos, etc. Así trasladamos los conceptos al evento y lo dividimos en paradas para que los fans puedan recorrer/ “leer” en grupos de a 20.



//link **sitio**
Sitio del artista



//link **video**
Para ver más del proyecto



el proponer/construir.

La primera parada recreamos la tapa, la contratapa y el prólogo. **¿Por qué no convertir algo visual en algo que tiene audio?**

Le pedimos a Abel que nos grabase el prólogo como susurrando, es muy conmovedor su mensaje y la manera que tiene de dirigirse a sus fans. Esta parte del recorrido se hacía con auriculares, entonces los fans entran en un recinto todo oscuro, lo escuchan y terminan esta parada viendo la tapa y la contratapa con dos fotos de él proyectadas en una pantalla enorme.

¿Cómo traer el momento River a otro escenario?

En la segunda parada recreamos el DVD y el CD con una selección de 7 minutos editados y simulamos el campo de River con una calidad excelentísima en una pantalla enorme y curva. Proyectamos las mejores partes del dvd de Abel, iluminamos el escenario como en el show, con una calidad de audio impresionante que los fans seguían escuchando por los auriculares; incluso diseñamos todo el va-

llado y como la tapa tenía los papelitos y la espuma que le había quedado en la cara a Abel, realizamos una explosión de papelitos para revivir esa parte del show.

¿Cómo hacer a las personas parte del libro?

En la tercer etapa armamos un fotobook con una pantalla croma, allí la gente se sacaba la foto y pasaba a formar parte de ese libro. En croma estaba todo el estadio de River con parte del borde de la tapa del álbum, tal que cuando las personas se toman la foto quedan dentro de ese escenario.

¿Cómo hacer al artista experimentar la vivencia de sus fans?

Por último, cuando salían, además de que cada persona se llevaba una bolsa especial de Abel con su foto adentro, hicimos un "lugar de mensajes" donde podían responderle a Abel sus palabras del prólogo, todo lo que esa noche comunicó, la noche compartida. Logramos de esta forma hacer un festejo de las dos partes: él tenía algo que decir a cada fan al oído y ellos le respondían.

el comunicar/transformar.

Tratamos de asociar el proyecto siempre con el nombre del álbum o del artista o de la canción. El input, en este caso, fue "la familia festeja fuerte" y la propuesta desde nuestro lado se trabajó en torno a cómo celebrar un lanzamiento que esté a la altura del producto y llegar a la mayor parte posible de fans. Cómo hacer cercano este festejo, compartirlo y revivirlo.

Pudimos poner otra pata en el interior del país, para que se vea en todos lados, hicimos avant-premieres en cines y proyecciones de 106 minutos en otro medio, por ejemplo. Logramos un producto que tiene varias patas, si uno quiere ver una parte, puede ver algunos videos por YouTube; puede escucharlo en Spotify... las fotos no están en ningún lado y esa sigue siendo esa diferencia y la necesidad de tenerlo!

Uno de los proyectos más importantes del año se transformó en un desafío hermoso para todos los que fuimos parte. Desde Abel y sus fans hasta el equipo.

SEGUNDO CASO.

banco Supervielle.

el escenario.

Hoy corren tiempos donde los Bancos tienen que competir con las fintech (empresas que utilizan las tecnologías de la información y la comunicación para crear y/u ofrecer servicios financieros de forma más eficaz y menos costosa). Los Bancos, hasta ahora gigantes intocables, tienen que salir al ruedo con otras formas de crear producto porque ya perdieron el monopolio. Empresas no financieras están desembarcando en negocios propios de los Bancos como las plataformas de pagos.

el desafío.

Hay que romper con nuestras estructuras para adaptarnos a una época donde están cambiando los paradigmas especialmente en los productos bancarios digitales.

Los clientes quieren “sentir” antes de adoptar un Banco con el que quieren operar.

Las ideas de diseño sirven para entender que es lo que nuestros clientes desean de una entidad financiera y que nosotros como profesionales de TI evaluemos lo técnicamente factible. Por eso nos vemos en el compromiso de descubrir otra forma de definir las nuevas experiencias de usuarios, lejos de las interfaces de usuarios conocidas.

el “aproximarse”.

En nuestro caso, una empresa externa llevó adelante el proceso de Design Thinking para descubrir que querían los clientes de los distintos segmentos del Banco.

Tuve la oportunidad de ver los vídeos de entrevistas y revisar los resultados de las inmersiones. Co-participamos entre el área del negocio y TI en la ideación y en los primeros diseños. Fue una experiencia muy interesante donde en grandes mesas con afiches y “sharpies” creábamos como nos imaginábamos que un cliente quería operar con el Banco: simple, ingresando solo un par de datos, sin papeles, rápida autorización para la apertura de una cuenta basado en una relación de confianza.

el construir.

Los prototipos finales los presentó la consultora y fueron verificados con un grupo de clientes. Los clientes de empresas, que son para los cuales mi equipo desarrolla productos digitales, se inclinaron por la alternativa más disruptiva.

Nos dejaron prototipos de 4 o 5 funcionalidades para lo cual se contrató otra consultora para diseñar la nueva experiencia de usuario basado en el resultado del proceso de Design thinking.

el comunicar/transformar.

Gracias a mi paso por el curso pude entender el proceso que duró aproximadamente 4 meses. Fue una experiencia muy enriquecedora. Se sabe que la “gente de TI” es muy estructurada (...y se pudo comprobar conmigo en el curso)

Ahora me encuentro en una etapa de desarrollo de producto con un equipo de desarrollo Ágil, donde la visibilidad gráfica es fundamental. Boards, gráficos, prototipos, son algunos de los elementos corrientes de nuestra sala exclusiva para poder mantener todo el material gráfico.

También tengo que desarrollar mi creatividad en las reuniones de retrospectiva del equipo. Consulto mucho una página www.funretrospectives.com. En las reuniones de retrospectiva aplicamos mucho el proceso de divergencia y convergencia muy similares a las dos primeras etapas de Design thinking para crear alternativas de solución a problemas y luego para seleccionar las alternativas más votadas y llevarlas a cabo en la siguiente iteración. La retrospectiva la entendemos como la mejora continua de las relaciones dentro del equipo para lograr un clima de armonía que se traduce en trabajo placentero.



Caetano, T., Caroli, P. y Ramos, G. (2016) *Fun Retrospectives: Activities and ideas for making agile retrospectives more engaging.* [ebook]

Recuperado de: <http://leanpub.com/funretrospectives>

Hoy para nosotros **Design thinking no es una moda, es una necesidad** para conservar a nuestros actuales clientes y captar a los futuros jóvenes clientes. Justamente el diseño nos permite conectarnos con el cliente en su sentir y descubrir que es lo que necesitan.

Cuando diseñamos la experiencia de un producto digital, tenemos que pensar como clientes y no como bancarios. Cerrar los ojos e imaginarnos como nos gustaría poder realizar una transacción simple para que nuestro tiempo se lo podamos dedicar a lo que más queremos en nuestra vida personal.

+ Adriana Villafaña.

Líder de equipo Banca Digital Empresas en Banco Supervielle
Ingeniera en Sistemas de Información de la
Universidad Tecnológica Nacional



06

¿entonces?

¿pueden las empresas aprender del diseño? de ser así... ¿que deberían aprender?

+ Diseñador

Franco Pellegrini.



“Todo ejecutivo debería tener el chip de pensar, hacer y testear de manera ágil.

Esto ayuda mucho y combate los procesos largos o en cascada, que sólo retrasan resultados y aumentan esfuerzos. Muchas veces se comenten errores y se puede incurrir en grandes pérdidas por no haber indagado en un estadio temprano. La incorporación de la voz de los usuarios o de los clientes en el proceso de diseño, hace que se cambie el foco: En vez de centrar en el producto se centra en el usuario, y eso tiene un gran potencial para toda industria porque, por ejemplo, pueden diseñarse ofertas de productos o de servicios específicos, probarlos y mejorarlos muy rápidamente.”

+ Diseñadora

Rosalba Becker.



“Si entendemos al diseño como una tarea que reúne interactivamente a diversos especialistas combinando prácticas y suposiciones, invitando a abandonar las tradicionales demarcaciones de las disciplinas no quedan dudas que posee mucho que aportar a empresas. Y por ende, las empresas pueden aprender del diseño. El diseño, con su mirada multifuncional y 360°, puede ayudar a estructurar las interacciones de equipo para cultivar y fomentar la creatividad, profundizar la empatía con los usuarios y alinear esfuerzos en torno a objetivos y resultados concretos.”

+ Contadora

Patricia Jablonka.



“¡Sí! Claro que se puede aprender del diseñador, es más! Se aprende, como también de la experiencia del mercado, del conocimiento que tiene el ejecutivo, el dueño de pyme, de quien lleva adelante la empresa.

Lo importante e interesante es la metodología, los cinco pasos principales y los que de alguna manera se circunscribe a los mismos, como ambos deben compartir e intercalar conocimientos para lograr las soluciones más importantes en función de los procesos, productos, servicios que se están llevando a cabo.”

+ PMO manager

Daniela Cabaleiro.



“¡Claro que pueden! Las empresas deberían aprender a tomar esta herramienta como la puerta de entrada para abordar soluciones desde otra óptica, saliendo de la manera convencional en que se suelen abordar. Yo creo que el aprendizaje es el de animarse a usarla para ver sus beneficios.”

+ Diseñador

Horacio Raspeño



“ Sí, pueden. Pero no creo que sea más relevante que la idea de que todos podemos aprender de todos.”

¿pueden las empresas
aprender del diseño?

+ Diseñadora

Natalia Aromi



“¡Sí! Creo que las empresas pueden aprender. Aclaro que no entiendo al 100% el funcionamiento de las empresas, pero pueden aprender del Design Thinking a tener empleados más creativos y comprometidos con su trabajo, pueden aprender a crear metodologías que se adapten a los distintos problemas que vayan surgiendo, y que no siempre sea el mismo protocolo siempre como respuesta. Pueden aprender a crear productos o servicios pensando en el usuario como una persona, no como un número en un focus group, que tiene un contexto cultural, social, familiar, particular y poder atender a necesidades concretas, lo que va a hacer que la empresa genere un valor diferencial en el servicio o producto que ofrece. Y creo que también abre la puerta a la idea de “prueba y error”, un concepto que permite hacer mejoras hacia el futuro y no quedarnos con una única respuesta..”

+ Brand planner

Andy Anderson.



“Las empresas no pueden aprender del diseño, DEBEN aprender del diseño. Estar afuera del diseño en este siglo es quedarse en el anterior; las empresas deberían aprender a detectar el diseño en lo cotidiano, para internalizarlo. No se trata de aprender diseño, sino de aprehenderlo, que es distinto.”

+ Diseñadora

Manuela Ibarguren



“Claro que sí! Pueden aprender como es la metodología para encarar una solución a algún escenario que se presenta, pueden tomar la idea de entregables o fases para tener un feedback más aceitado con el cliente, e incluso puede implementarse con metodologías más ágiles para llegar a un resultado mucho más adaptado al requerimiento.”

+ Diseñadora

María Ortiz Byrne



“Si eso seguro. Salir de formatos estructurados y aprender metodologías ligadas al aprendizaje en diseño pueden provocar grandes cambios dentro una empresa. De la misma manera que un alumno redescubre como pensar cuando empieza una carrera de diseño es que los empleados de una empresa pueden abrir sus cabezas al mundo proyectual.”

+ Productor Musical

Mariano Herrera.



“Yo toda mi vida estuve entre artistas. De todos los lenguajes. Conozco a esas personas muy bien. Con popularidad, sin popularidad, encontrando o buscando, siempre tienen algo en común: creen que pueden. Creen que van a poder. Que van a lograrlo. Que no es imposible esa idea. Que hay que ver cómo. Que es bien difícil, OK. Pero que si la siguen masticando va a salir. Y sale. (Las empresas podrían aprender a soñar más.)”

¿pueden las empresas
aprender del diseño?

+ Diseñadora

Mariana Forlano.



“Las empresas pueden aprender del diseño. Siempre y cuando no subordinen su objetivo a uno preestablecido por el modo de pensar empresarial. Un empresa puede aprender de diseño si está dispuesta a cuestionar todo su modo de ser y hacer. Pensar de manera disruptiva y creativa puede hacernos pasar por zonas de inseguridad, debe hacerlo. Este es el único modo de innovar, crecer y mejorar. El pensamiento de diseño establece un punto de partida, pero desconoce el punto de llegada. Si se condiciona el proceso y se pone demasiados límites al resultado, entonces se estará perdiendo el valor más grande de este modo de pensar. La libertad es un factor fundamental para los procesos creativos. El pensamiento de diseño nos exige estar dispuestos a cambiar, a mirar de otro modo y a aventurarnos en nuevos caminos.”

+ Diseñador
Hugo Álvarez



“Muchos confunden Design Thinking con hacer Diseño y creo que esta visión achica el potencial de lo que verdaderamente puede brindar la metodología.”

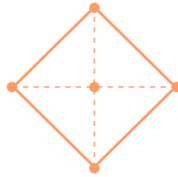
Básicamente, Design Thinking permite a otros profesionales reflexionar de una forma diferente a lo que están acostumbrados. Ni mejor ni peor, simplemente (nada menos) que diferente. Creo que el logro del Design Thinking radica en que, a través de su metodología y herramientas, ha logrado poner en igual valor la razón y la intuición. Combinación clave y esencial en los diseñadores. Comprender la esencia del usuario, sus necesidades funcionales y emocionales, en pos de lograr una solución genuina, ética y honesta, no puede llevar a otra cosa que a una innovación eficaz, semilla imprescindible en la generación de nuevos negocios. Mejores preguntas, mejores respuestas. Mejores propuestas, más innovadoras y focalizadas en las personas, nos colocan en el camino correcto hacia un mundo mejor.”

+ Hugo Álvarez es uno de los miembros fundadores de la Cámara Argentina de Diseño.

6.2

PRISMA.

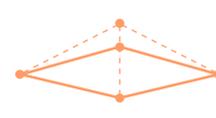
conclusiones generales.



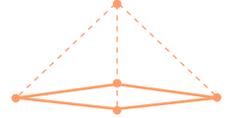
Voces.



Data.



Vértice.



Aportes.

// 1.

En el capítulo 01 se pudo contrastar las teorías acerca del origen de la disciplina, el mundo contemporáneo como condicionante para el continuo pensar/hacer del diseñador y el sentido que cobra la palabra Diseño en nuestros días, definido como un innovar para la gente.

// 2.

En este capítulo repasamos la idea del hacer del Diseño y el procedimiento propuesto para esta concepción actual, donde los pasos definidos por las teorías de siempre acerca de la metodología proyectual se van reorientando hacia este escenario.

// 3.

En este capítulo listamos las posibilidades de desarrollo del Diseño y cómo la disciplina se ha ido perfilando de acuerdo a las necesidades del entorno. Analizamos si existe una inteligencia para diseñar y propusimos el concepto de Diseño reflexivo teniendo en cuenta que el concepto "Pensamiento de Diseño" en general, es atribuido (de manera imprecisa) a una etapa del proceso.

// 4.

Nos preguntamos cómo se enseña el Diseño, cómo se enseña a innovar para la gente. Tomamos las metodologías clásicas del aula a las cuales les sumamos las específicas: los labs y el taller como escenario, las formas de evaluación y lo que sucede alrededor del taller, situación que requiere de un profesor con características 'liberadoras'. Calidad que se va pasando camada tras camada.

// 5.

En el capítulo 05 nos cuestionamos si ese saber pensar/hacer es posible de ser trasladado a las organizaciones. Nos adentramos a la manera en que se dictan las carreras de Negocios y contrastamos con el capítulo anterior. Descartamos el concepto del Design Thinking como herramienta más y lo proponemos como una experiencia a ser vivida y entendida tal como los diseñadores lo hacen.

Aún queda latiendo el rotundo “no” de un maestro cuyas palabras siempre tengo en cuenta. La respuesta negativa me llevó a pensar que se referiría a la imposibilidad de hacer que un profesional formado en otra disciplina entienda la cosmovisión del Diseño solo leyendo, pegando post-its o haciendo una experiencia creativa.

Visto que se necesitan muchos años de incorporación de todo lo que esta publicación ilustra, y más! para que un profesional del Diseño pueda plantarse como un innovador para la gente, coincido con ese “no” y considero esta cosmovisión en su totalidad reservada para el ser Diseñador y no para un foráneo.

Sin embargo, así como un diseñador que hace un MBA no se convierte, sino que suma, comprende, aprende a hablar el idioma y hace sus aportes desde ese lugar; un ejecutivo que transita el Design Thinking como experiencia recuerda, des-aprende y re-aprende con todas las capacidades que trae. Habrá niveles! como en el idioma, la empresa o en

el mismo concepto de innovación: Estarán quienes tomarán algunos tips y lo llevarán a su cotidianeidad empresaria (elementary – operativo – innovación esencial); estarán los que integren el Design Thinking en sus procesos (intermediate – táctico – innovación incremental) y los que finalmente lo incorporen como filosofía, como cultura de la empresa (advanced – estratégico – innovación radical). Sea cual fuere el nivel de adopción del Diseño, la empresa habrá aprendido algo de él.

Todos los aspectos del Diseño son inspiradores de cualquier cambio; desde la lectura sistémica de los problemas; la mirada en las personas; la organización del trabajo; el ambiente de creación; la conciencia sustentable; la tolerancia a la crisis, el error, la presión; la búsqueda heurística; la observación diferente... etc. Realmente son vértices para que el diseñador sea: piense/haga/sienta y para que cualquier otro profesional se inspire e inspire transformaciones en sus entornos.

6.3

CIERRE.

de la multiplicidad a la originalidad.



+ **Brand planner**
Andy Anderson.

Design Thinking es un acto de libertad.

Es, ante todo, una actitud que demanda habilidades, capacidad y poder de observación. Un ejercicio completo, a la vez consciente e inconsciente, que impone el abordaje del objeto de estudio con una mirada pertinente, un sistema de técnicas diversas, experiencia profesional y la convicción de estar operando dentro de una atmósfera diferente, en la que convergen múltiples realidades.

Es una integración de elementos intangibles, significados y propuestas que operan de manera interdependiente unas con otras. Es la suma de recursos aplicados con criterio y visión humana hacia la resolución concreta de un problema tangible. El Design Thinking, desde su esencia de variadas posibilidades, representa, quizás, el último bastión frente a las conquistas de la inteligencia artificial. Hace más de tres mil años antes de Cristo, cuando el hombre descubrió la figura circular que derivó en la rueda, ejerció un trabajo de Design Thinking. Se encontró con un problema tangible que era, a un mismo tiempo, un desafío trascendental al pensamiento. En la geometría de su solución –inexistente hasta

entonces en cuanto materia, aunque presente en las formas de la naturaleza– dio con una respuesta que se convirtió en un medio, un medio que evolucionó hacia una herramienta perfectible, una herramienta que sentó las bases del ser pensante, civilizado y creativo.

Para pensar en función a la lógica del Design Thinking, a su “tríada” de inspiración, ideación e implementación, que tan bien detallan Marcela Frías y Eva Gonçalves en las páginas precedentes, toda mujer y todo hombre, en cuanto sujetos creadores, deben sentirse libres para crear, sin la influencia de ningún tipo de imposición cultural, personal o social.

Si bien el brief, como documento que propicia el marco teórico, cuenta con la capacidad, y la obligación, de reglamentar el juego, de establecer las condiciones y los entornos de búsqueda de la solución, también impone sus límites, y esto cercena la capacidad innovadora. Por eso insisto en la idea del acto de libertad, en aceptar la invitación del Design Thinking a cuestionar los límites, a dudar de los dogmas, a olvidar todo preconcepción en la gesta por dar con el concepto distinto. Esto no significa ignorar el brief, sino tenerlo como referencia externa.

¿Bajo qué forma, siguiendo qué fórmula puede identificarse un acto de Design Thinking? No existen tales fórmulas, no hay re-

gistros matemáticos que indiquen cuándo estamos en presencia del Design Thinking. Existe el misterio, la solución imprevista, lo impredecible, y eso también es Design Thinking. Como indica con quirúrgica precisión el prólogo de Diego Cabello, esta disciplina suspende las certezas.

La fuerza principal del Design Thinking, y quizás su mayor atractivo, radica en su multiplicidad disciplinaria. El capítulo tercero es elocuente en su propuesta de pensar el diseño: “observar, imaginar, visionar, idear, probar, equivocarse, intentar de nuevo, jugar, construir, compartir, aprender”. De nuevo el conjunto, la integración, el enfoque de lo múltiple, los verbos en el predicado de esta deslumbrante actividad, que –al decir de las autoras– se aprende al “visitar un parque y descubrir cómo se comportan las ramas de los árboles”, al leer a Platón, al leer poesía o cuentos fantásticos.

Más que una moda, más que una tendencia, Design Thinking es una actitud, una oportunidad, una elección que nos invita a superarnos, a atrever, desde las más variadas órbitas que propone su esencia multidisciplinaria, a dar con aquello que merece el premio mayor, la distinción suprema: el título nobiliario de la originalidad.

los colaboradores.

//

Todos los nombres
están hipervinculados.

// marcela frias

Magíster en Desarrollo de proyectos de Innovación y Producto de la Universidad Europea Miguel de Cervantes; Especialista en Gestión estratégica de Diseño de la Universidad de Buenos Aires; Diseñadora Gráfica de la Universidad de Buenos Aires.

Profesora adjunta en la Facultad de Arquitectura y Diseño de la Fundación UADE e Investigadora del Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas Proyectuales (INSOD).

Amo enseñar a pensar el Diseño desde un enfoque de exploración e investigación. Sus talleres tienen como médula espinal la observación, las preguntas, la experimentación y la creación colaborativa como alternativa en la búsqueda de soluciones.

Consultora en Design Thinking y Diseño estratégico. Lleva el Pensamiento y las Metodologías de Diseño hacia territorios empresariales: Interesada por que los ejecutivos puedan llegar a ser líderes dignos, con mentes abiertas y flexibles capaces de cuestionarse cambios inspiradores para su negocio, las personas que trabajan en su empresa y la comunidad.

// eva gonçalves charneca

Magíster en Dirección estratégica de Marketing de la Universidad Europea Miguel de Cervantes. Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad de Buenos Aires. Contadora Pública Nacional de la Universidad de Buenos Aires.

Profesora Adjunta de la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad de Buenos Aires y de la Facultad de Ciencias Económicas en la Fundación UADE.

En continua formación en su área de especialización, en la que ha trabajado para Empresas Financieras y de Servicios, en áreas de Administración y Comerciales, y de forma independiente como Contadora y Consultora en Marketing e Imagen.

Ha encontrado en el Marketing las herramientas para desarrollar nuevas ideas y proyectos que permitan el crecimiento y la innovación organizacional.

Actualmente está dedicada a su propio Servicio de Consultoría, que apunta a trabajar en conjunto con las empresas, con el objetivo de construir y diseñar la experiencia de sus clientes, con su marca. Su consultora AIRE Design Marketing, refleja su modo de pensamiento y una propuesta innovadora donde se mezcla el marketing con el diseño para lograr formas de expresión originales, que ayudan a las empresas a resolver las necesidades de sus clientes y a crear una relación entre ambos.

// santiago pastorino

Estudiante de la Licenciatura en Diseño Gráfico en la Universidad Argentina de la Empresa (UADE).

Ha expuesto varias veces en el espacio-galería UADE art durante los años de la carrera. Actualmente se encuentra participando de un proyecto ACyT sobre juego sistémico pensado para niños y niñas con TEA (trastorno del espectro autista). Ha realizado el diseño editorial de la actual pieza.

Mantiene actualizada sus cuentas de instagram y de behance con nuevos trabajos constantemente. En forma más reciente y proactiva, se ha volcado hacia la técnica collage, logrando una experimentación constante y creando un feed para su página de la red social instagram.

https://www.instagram.com/in_rainhead/

Ha expuesto sus trabajos en eventos culturales y fechas con bandas en varias oportunidades. Su última exposición fue en el conocido Multiespacio

las voces.

//

Todos los nombres
están hipervinculados.

// andy anderson

Licenciado en Publicidad de la Universidad del Salvador, con programas de capacitación en el IAE y Digital House. Especialista en marcas del sector Real Estate, autor del libro Marcar la diferencia. Branding en Real Estate, de BRE Ediciones.

// antonella binelli

Licenciada en Diseño Multimedia y de Interacción. Cofundadora de la agencia Prisma Design: <http://www.primadesign.com.ar/> Profesora en Fundación UADE.

// carla ivaldi

Diseñadora de Indumentaria de la Universidad de Buenos Aires especializada en Diseño textil sustentable. Con un posgrado en Sociología del Diseño de la misma facultad. Consultora en armado de colecciones e investigaciones de tendencias estéticas. Docente universitaria en Fundación UADE y Universidad de Belgrano.

// franco pellegrini

Product Design Google Developer Expert. Customer Experience Advisor Inbest Network. Docente e Investigador Fundación UADE. Doctorando en Comunicación Social (UNLP). Master en Dirección de Empresas MBA (UADE). Especialista en Diseño Comunicacional diCom (UBA). Licenciado en Diseño Gráfico (UADE)

// horacio raspeño

Diseñador gráfico, especializado en diseño de información y docente de diseño en UADE. Profesional independiente. hraspeno@uade.edu.ar. Master of Arts por el London College of Communication y Diseñador Gráfico UBA.

// hugo falivene

Diseñador Gráfico. Universidad de Buenos Aires. Profesor Adjunto en las carreras de Diseño Gráfico y Multimedia en la Fundación UADE. Director del área gráfica en el estudio Imagen 59. hfalivene@imagen59.com

// lucila lara

Licenciada en Diseño de Indumentaria y Textil. Fundación UADE. Durante su formación de grado, asistió a cursos de especialización en Research Skills (Central Saint Martins), dibujo (UNA) y serigrafía (Centro Cultural Rojas). Actualmente se desarrolla como docente en materias de Diseño y Arte en la Fundación UADE. Paralelamente a su formación académica, estudia piano y violín. Desde el 2015 integra un ensamble de cuerdas.

// manuela ibarguren

Licenciada en Diseño Gráfico y profesora en la Fundación UADE. CCK, Dirección de Difusión y Diseño, Secretaría de Contenidos Públicos. Posgrado en Project Management, Universidad Tecnológica Nacional, UTN. manuibarguren@gmail.com

// marcela luna

Diseñadora gráfica. Docente titular e investigadora en Fundación UADE. Artista visual. Especialista en Teoría del Diseño Comunicacional (FADU/UBA), cursando actualmente la Maestría en Lenguajes artísticos combinados en UNA.

// mariana forlano

Diseñadora de Indumentaria. Fundación UADE.
Docente universitaria en Universidad de Belgrano
Maestranda en Gestión de Contenidos. Universidad
Austral.
Analista de Comunicación Digital en PRÜNE
maruforlano.mf@gmail.com

// natalia aromi

Licenciada en Diseño Gráfico y profesora en la Fun-
dación UADE. nataliaaromi@gmail.com

// natalia maiale

Diseñadora gráfica de la Facultad de Diseño y Ar-
quitectura. UBA

// rosalba becker

Diseñadora Gráfica de la Universidad de Buenos
Aires. Trabajó como docente en la Fundación UADE.
Diseñadora en Programa de Diseño. Instituto Na-
cional de Tecnología Industrial (INTI).
beckerrosi@hotmail.com

// maría ortiz byrne

Diseñadora de Indumentaria. Universidad de Bue-
nos Aires. Magister en Diseño Gráfico. University
of Hertfordshire. Consultora en Zito. Ilustradora
freelance. Profesora adjunta en la Universidad de
Buenos Aires y en la Fundación UADE.

// patricia jablonka

Actuaria. Contadora. Asesora y Estratega en Ne-
gocios. Formadora de Formadores – Dictado del
Seminario Diseño y Negocios. Industria Creativas.
Subgerenta de Capacitación y Difusión del Cen-
tro Metropolitano de Diseño. Docente de grado y
posgrado en diferentes Universidad. Especialista en
programas de estímulo a la innovación y diseño de
organizaciones y empresas. Posgrado de Estadísti-
ca aplicada. patricijablonka@gmail.com

// susana conforti

Magister en Gestión de la Comunicación en las
Organizaciones. Universidad Austral. Diseñadora
Textil. Universidad de Buenos Aires. Profesora Ti-
tular de Diseño Textil I y III en la Fundación UADE.

// mariano herrera

Productor de Música, compositor, arreglador, di-
rector, cantante e intérprete multi-instrumentista.
Estudió Comunicación en la Universidad de Buenos
Aires. Fundador y Director Artístico de Oídos de
Escuela. Conocido desarrollador de talentos en
Argentina y Latinoamérica.
mariano@oidosdeescuela.com

// paula socolovsky

Especialista en Diseño Comunicacional. diCom
–Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo
(FADU) Universidad de Buenos Aires (UBA).
Diseñadora gráfica editorial. Profesora Adjunta de
Comunicación y Semiología del Diseño en FADU
Universidad de Buenos Aires (UBA) y en la Fun-
dación UADE. Editora. psocolovsky@uade.edu.ar

// turquesa topper

Diseñadora gráfica y diseñadora de indumenta-
ria. Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo
(FADU) Universidad de Buenos Aires (UBA). Docto-
randa Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de
Buenos Aires (UBA). Focalizada en la Gestión edu-
cativa del Diseño y la investigación sobre Moda y
Tendencias. Directora del Departamento de Diseño
Textil e Indumentaria en Fundación UADE. Directora
de la Licenciatura en Diseño y Gestión de estéticas
para la Moda en la Fundación UADE. Responsable
del Laboratorio de Tendencias estéticas de consu-
mo LAB3 Fundación UADE. ttopper@uade.edu.ar

los vértices.

//

Todos los nombres
están hipervinculados.

// diego cabello

Diseñador Gráfico, especialista en Diseño Comunicacional (DiCom), Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo (FADU), Universidad de Buenos Aires (UBA). Profesor Titular e Investigador de la Facultad de Arquitectura y Diseño (FADI) de la Fundación UADE. Desde 1990 desarrolla su trabajo en diversas áreas del diseño y en contacto directo con el circuito de producción cultural, a través del diseño de revistas, libros y la imagen de cortos y largometrajes. Fue editor y director creativo de la revista Film, y editor del proyecto Acido Surtido.

diegocabello@icloud.com

// hugo álvarez

Diseñador industrial. Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo (FADU) Universidad de Buenos Aires (UBA). Consultor Asesor de Diseño Corporativo, Branding e Innovación. Capacitador en Design Thinking. CEO de la agencia de Diseño Corporativo DasBranding. Miembro fundador de la Cámara Argentina de Diseño. www.dasbranding.com

// sergio nielsen

Profesional independiente. Diseñador industrial de la Facultad de Arte y Diseño de la Universidad Nacional de Misiones. Orientado al diseño estratégico. Docente en Diseño industrial en la FAyD. UNaM.

// ricardo méndez

Arquitecto, Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo (FADU), Universidad de Buenos Aires (UBA) Decano (a/c), Facultad de Arquitectura y Diseño (FADI), Fundación Universidad Argentina de la Empresa (UADE). Profesor Titular, Facultad de Arquitectura y Diseño (FADI), Fundación Universidad Argentina de la Empresa (UADE). Posee más de 30 años de experiencia en gestión educativa, desempeñándose como docente y en diferentes cargos directivos en universidades tanto del ámbito público como privado. rmendez@uade.edu.ar

los alumnos del curso design thinking.

//

Todos los nombres
están hipervinculados.

// [adriana villafañe](#)

Líder de equipo Banca Digital Empresas en Banco Supervielle. Ingeniera en Sistemas de Información de la Universidad Tecnológica Nacional. Realizó el curso de Design Thinking en 2016.

// [andreina da prat de magalhaes](#)

Estudiante de Comercialización en UADE y es Personal Fitness Trainer en Megatlon. Realizó el curso de Design Thinking en 2017.

// [ayelén novaresio](#)

Directora en FullPR. Grupo de Comunicación. Realizó el curso de Design Thinking en 2016.

// [carla porta](#)

Marketing Coordinator en Sony Music Entertainment. Productora y Musicalizadora independiente. Realizó el curso de Design Thinking en 2016.

// [daniela cabaleiro](#)

Especialista y Líder de Gestión de Proyectos, Consultora psicológica con desarrollo en área de recursos humanos.

// [fabiana cardinale](#)

Licenciada en Administración y Gestión de Empresas. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Universidad Argentina de la Empresa. Realizó el curso de Design Thinking en 2015.

// [juan martin cutro](#)

Editor general de Atlantida/Televisa Argentina. Editor general de revista Para Ti, la página web y sus redes sociales. Realizó el curso de Design Thinking en 2017.

datos y aportes.

//

Todos los nombres
están hipervinculados.

// heloisa crocco

Laboratorio Piracema de Design.
Fotografías del “proyecto FABER”.

// marcelo rosenbaum

Instituto A gente transforma.
Fotografías del proyecto “A força da Floresta”.

// mariel szlifman

Diseñadora gráfica y especialista en Diseño Comunicacional de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires. Profesora en la cátedra La Ferla. Coordinadora del proyecto de investigación en Práctica del diseño audiovisual. Formas de ver el medio y el paisaje urbano.

// mikel garate uriarte

Diseñador industrial. Dirige actualmente AIBA Studio, su estudio en Donostia, San Sebastián y es el CEO del proyecto The Method Case.

[linkedin.com/in/mikelgarateuriarte](https://www.linkedin.com/in/mikelgarateuriarte)

// jorge la ferla

Profesor Titular de la Universidad de Buenos Aires y la Universidad del Cine. Investigador y curador en Media Arts; Video, cine, multimedia e instalaciones.

// maría sánchez

Es Directora del Fondo Nacional de las Artes por la disciplina Diseño.

Como especialista en Diseño Estratégico, dicta maestrías y cursos de Posgrado en numerosas universidades nacionales y extranjeras.

Es miembro permanente del Consejo Consultivo Internacional de la facultad de Arquitectura y Diseño de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), Monterrey, México y de los Consejos Editoriales de las Universidades del Azuay (Ecuador), de la UANL (México) y de la Universidad de Entre Ríos. Como miembro Auditor Internacional de la CNAP (Chile) ha evaluado 5 (cinco) carreras de diseño en Santiago, Valparaíso y región del Bio Bio.

Fue miembro del Consejo Asesor del Centro de Diseño del INTI y del Consejo Académico DISUR (CAD).

Es Investigadora y Profesora Titular en la Universidad Nacional de Misiones, y en la Universidad Austral, Argentina, actual directora de la misma. Es co-fundadora del Centro Metropolitano de Diseño (CMD) de Buenos Aires y durante 7 años fue Coordinadora de las Áreas Diseño Estratégico y Producto.

Trabajó 15 años en Italia y USA para innumerables empresas reconocidas globalmente. Es integrante del grupo Memphis y también miembro fundador de O2 International (primer grupo de diseño ecológico del mundo). Fue Directora de Diseño y de Compras –área Europa– de un conocido grupo norteamericano con sede en Chicago (Sevko Inc)

// lucio margulis

Lucio Margulis es el primer Trainer of Facilitators in the LEGO® SERIOUS PLAY® Method del mundo latino e hispano, y es el primero que dicta la Certificación/Formación de Facilitadores en Castellano, Portugués e Italiano.

// mariana salgado

Diseñadora e Investigadora. Dirige actualmente Inland, un laboratorio de co-diseño en el Servicio de Inmigración Finlandés, MIGRI .

// matias ruffa

Fotógrafo. Licenciado en Diseño gráfico. Fundación UADE. Docente de Fotografía y de Diseño en la Fundación UADE. Fotografías en clase.

matiasruffa@gmail.com

referencias bibliográficas.



Todos los enlaces
están hipervinculados.

1. ser en diseño.

p.10/

Arfuch, L. y Devalle, V. (2009) El análisis cultural. Nuevas perspectivas para pensar el diseño. En Prometeo. *Visualidades sin fin. Imagen y diseño en la sociedad global.* (pp. 41-74). Buenos Aires: Prometeo.

p.15/

Barthes, R. (1990). Semántica del Objeto. En Barthes, R. *La aventura semiológica.* Madrid: Paidós Ibérica.

Zimmermann, Y. (1998). *Del Diseño.* En Zimmermann, Y. Barcelona: Gustavo Gili

p.16/

Agamben, G. (2008). *Qué es ser contemporáneo?*. Recuperado de: <http://19bienal.fundacionpaiz.org.gt/wp-content/uploads/2014/02/agamben-que-es-lo-contemporaneo.pdf>

p.18/

Buchanan, R. y Margolin, V. (1995). Rethoric, Humanism and Design. En Buchanan, R y Margolin, V. *Discovering Design. Explorations in Design Studies.* (pp.23-66) Chicago: University of Chicago Press

Editorial: AIGA (2018) *AIGA Eye of Design.* Recuperado de: <https://eyeondesign.aiga.org/>

p.19/

Leiro, R. (2006). Diseño: Estrategia y gestión. *Innovación y Lenguaje* (pp.143-147) Buenos Aires: Infinito.

p.21/

Gondry, M. (Productor), Bermann, G. (Productor), Fong, J. (Productor). (2008) *Be kind, rewind.* Partizan Films. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=_NRoUAe3NWO

p.22/

HSM Argentina (Diciembre 2013 - Enero 2014) *Héroes del Diseño.* Revista WOBI, Volumen 18. pp. 98

Roger, M. (s.f) Martin Roger. *Thinker Author Advisor Speaker.* [sitio web] Recuperado de: <https://rogerlmartin.com/meet-roger/i-think-initiative>

Dadich, S. (Productor), Neville, M. (Productor) & O'Connor, D.(Productor). (2017). *Abstract: The art of Design. Capítulo 6: Paula Scher. Diseño Gráfico* [Serie Documental]. California, Estados Unidos: Netflix.

Dadich, S. (Productor), Neville, M. (Productor) & O'Connor, D.(Productor). (2017). *Abstract: The art of Design* [Serie Documental]. California, Estados Unidos: Netflix.

2. hacer en diseño.

p.28/

Brown, T. y Wyatt, J. (2010). Design Thinking por social innovation. *Stanford Social Innovation Review.* (Winter 2010). (pp.30-35) Stanford University

David Kelley, D., Moggridge, B. y Nuttall, M. (s.f.) IDEO. *IDEO.com.* [sitio web]. Recuperado de: <https://www.ideo.com/>

Brown, T. (2009) Change by Design. How design thinking transforms organizations and inspire innovation. *The power of Design Thinking* (p.6) Nueva York: Harper Collins.

IDEO.com (2010). *IDEO.org.* [sitio web]. Recuperado de: <https://www.ideo.org/>

p.30/

Brown, T. (2009) Change by Design. How design thinking transforms organizations and inspire innovation. *Getting under your skin, or How Design Thinking is more than Style* (pp. 15-21) Nueva York: Harper Collins.

Vianna, M. et al. (2012) Design thinking. Business innovation. *Immersion: Shadowing* (p.53) - Rio de Janeiro: MJV Press, Recuperado de: http://www.designthinkingbook.co.uk/DT_MJV_book.pdf

p.33/

Bürdek, Bernhard E. (1994) Diseño: historia, teoría y práctica del diseño industrial. *La metodología clásica del Diseño.* (155-167) Barcelona: Gustavo Gili.

Munari, B. (1983) ¿Cómo nacen los objetos? Apuntes para una metodología proyectual. *Arroz Verde* (pp.15-18) Metodología Proyectual. (pp.19-21) Barcelona: Gustavo Gili.

Kelley, D. (2010) IDEOU. Creativity at work: Design Thinking Approaches. *Design Thinking is a process for creative problem solving.* Recuperado de: <https://www.ideo.com/pages/design-thinking>

3. pensar en diseño.

- p.35/**
Garate, M. (2011) The Method Case [sitio web]. Recuperado de: <https://www.themethodcase.com/>
- p.36/**
Vianna, M. et al. (2012) *Design thinking. Business innovation* – Rio de Janeiro: MJV Press, Recuperado de: http://www.designthinkingbook.co.uk/DT_MJV_book.pdf
- Juego serio (2018). LEGO® Serious play®. [sitio web]. Recuperado de: <https://juegoserio.com/metodologia/>
- p.39/**
Garate Uriarte, M. (2011) *The Method Case* [sitio web] Recuperado de: <https://www.themethod-case.com/>
- p.46/**
Sánchez M. (Septiembre 2016) *Diseño urgente: En busca del paradigma perdido*. Revista IF, Volumen 11. (pp. 10–17). Buenos Aires: CMD Centro Metropolitano de Diseño
- p.48/**
Leiro, R. (2006). *Diseño: Estrategia y gestión. Nuevos escenarios para el diseño* (p.64) Buenos Aires: Infinito.
- p.52/**
Dewey, J. (1989) *Cómo Pensamos: Nueva exposición de la Relación entre Pensamiento Reflexivo y Proceso Educativo*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- p.54/**
Crocco, H. (s.f) Crocco Studio Design [sitio web] Recuperado de: <https://www.croccostudiodesign.com/heloisacrocco>
- Cambariere, L. (20 de octubre, 2007) La vuelta al Origen. Revista Página 12. Recuperado de: <https://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/m2/10-1304-2007-10-20.html>
- p.57/**
Tucker, W. (2016) Forest Trends.org: *Yawanawa Indigenous Leaders Tell Their Comeback Story at TEDWomen 2016*. Recuperado de: <https://www.forest-trends.org/blog/yawanawa-indigenous-leaders-at-tedwomen-2016/>
- Editorial: Rosenbaum® (2010). *coleção jalapa, o catálogo*. Recuperado de: <https://rosenbaumdesign.wordpress.com/2010/02/04/colecao-jalapa-o-catalogo/>
- p.60/**
Rosenbaum, M. (2016) *A gente transforma. Projetos: Yawanamá: Colección A força da floresta*. [sitio web]. Recuperado de: <http://rosenbaum.com.br/projetos/yawanawa/colecao-a-forca-da-floresta/>
- p.61/**
Leiro, R. (2006). *Diseño: Estrategia y gestión. El contexto como sistema* (pp.103–110) *Gestión estratégica de diseño* (p.167–208) Buenos Aires: Infinito.
- Becerra, P., Cervini, A (2005) *Entorno al producto. El Modelo IMDI* (pp.28–31). Buenos Aires: CMD. Centro Metropolitano de Diseño.
- p.62/**
Ceppi, G., Domenico, D. (2011) *Design Storytelling. Design e comunicazione nell'era della complessità: Un manuale imperfetto*. (p.6) Bologna: Logo Fausto Lupetti.

4. enseñar el diseño.

p.68/

Anijovich, R., Mora, S. (2010) *Estrategias de enseñanza. Otra mirada al quehacer en el aula*. Buenos Aires: Aique.

p.70/

Somma, L. (2013) XXI Jornadas de Reflexión Académica en Diseño y Comunicación Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. *El estudio de casos. Una estrategia de construcción del aprendizaje*. Recuperado de: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=8832&id_libro=430

p.72/

Altieri V., Kurland, L. *Ficha pedagógica N°5: Estrategias de Enseñanza. Pautas para la enseñanza en los laboratorios*. [Material didáctico de uso interno]. Fundación UADE: Coordinación de Calidad Académica.

p.73/

Fenstermacher, D., Wittrock, M. (1989) La investigación de la enseñanza: Enfoques, teorías y métodos. Tres aspectos de la filosofía de la investigación sobre la enseñanza. (pp. 149-179) Barcelona: Paidós.

Burbules, N. (1999) El diálogo en la enseñanza. Teoría y práctica. *Las reglas del juego del diálogo*. (p.103) Buenos Aires: Amorrortu.

p.80/

Manzini, E. (2015) *Cuando todos diseñan. Una introducción al Diseño para la Innovación social*. Madrid: Experimenta

p.81/

Salgado, M. (2017) *Decisiones personales para el desarrollo de la carrera del diseñador*. Trabajo presentado en la Conferencia Interaction South America. Floripa 2017.

Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=cC1Wki_Qlxx&feature=youtu.be

p.83/

La Ferla, J. y Szlifman, M. (2017) How to think with obstacles. *Audiovisual design with obstacles*. [proyecto de investigación]. Recuperado de: <http://htwo.org/2017/08/15/laferla-szlifyman/#more-198>

p.84/

IDEO LLC. (2012) *Design thinking para educadores* [ebook] Recuperado de: <http://designthinkingfor-educators.com/>

p.85/

Kagan, S. (s.f.) *Kagan: Publishing and professional development. Kagan's articles*. Recuperado de: https://www.kaganonline.com/free_articles/dr_spencer_kagan/

5. empresa innovadora.

p.92/

+ Design Thinking para Ejecutivos <https://www.uade.edu.ar/capacitacion-ejecutiva/areas/mana/design-thinking>

+ UADE Art

<https://www.uade.edu.ar/acerca-de-uade/uade-art>

p.101/

Caetano, T., Caroli, P. y Ramos, G. (2016) *Fun Retrospectives: Activities and ideas for making agile retrospectives more engaging*. [ebook] Recuperado de: <http://leanpub.com/funretrospectives>

p.103/

Brown T. (2009). *Urge a los diseñadores a pensar en grande*. Trabajo presentado en la Conferencia de TED Global 2009. Recuperado de: https://www.ted.com/talks/tim_brown_urges_designers_to_think_big?language=es

p.104/

HPI School of Design Thinking (2017). *Celebrating 10 years of Design Thinking at HPI*. Recuperado de: <https://vimeo.com/hpidschool>

bibliografía consultada además de las referencias.

Cross, N. (2011) *Design Thinking: Understanding How Designers Think and Work*. Londres: Bloomsbury Academic

Ferrazi, Keith. (2010) *Quién le cubre la espalda*. Barcelona: Norma

Gobé, Marc. (2001) *Emotional branding the new paradigm for connecting brand people*. Nueva York: Allworth Press

Kelley, T., Kelley, D. (2013) *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*. Londres: HarperCollins Publishers

Lupton, E. (2011) *Graphic Design Thinking: Beyond Brainstorming*. Nueva York: Architectural Press.

Mariscal, E. (2003) *La Empresa Magnética*. Buenos Aires: Serendipidad

Mcdonough, W., Braungart, M. (2002) *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*. Nueva York: North Point Press

Mootee, I. (2013) *Design Thinking para la innovación estratégica. Lo que no te pueden enseñar en las escuelas de negocios ni en las de diseño*. Barcelona: Urano.

Senge, P. (2005) *La quinta disciplina en la práctica. Cómo construir una organización inteligente*. Buenos Aires: Ediciones Granica

Senge, P. (2005) *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Buenos Aires: Ediciones Granica

Travis, D. (2000) *Emotional branding, how successful brands gain the irrational edge*. Roseville: Prima Venture

Wainhaus, H. (2009) *ARS Heurística*. Buenos Aires: Vox



ISBN 978-897-519-162-4

9 789875 191624