

# Diseñar la Inclusión, Incluir al Diseño

Aportes en torno al territorio de convergencia  
entre diseños y políticas sociales

- *DI Pedro Senar*
- *DI Paulina Becerra*
- *DG Lucas Giono*
- *DI Marcela Melaragno*
- *Arq Juan Pablo Scaglia*



# Diseñar la Inclusión, Incluir al Diseño

Aportes en torno al territorio de convergencia  
entre diseños y políticas sociales

Arq Verónica Cecilia Gallardo (FADU)

Arq Juan Pablo Scaglia (MDS)

*Coordinadores*



Diseñar la inclusión, incluir al diseño : aportes en torno al territorio de convergencia entre diseños y políticas sociales / coordinado por Verónica Cecilia Gallardo y Juan Carlos Scaglia. - 1a ed. - Martínez : Ediciones Azzurras, 2011.

140 p. ; 21x14 cm.

ISBN 978-987-25839-3-4

1. Cooperativismo. I. Gallardo, Verónica Cecilia, coord. II. Scaglia, Juan Carlos, coord.

CDD 334

*Diseño general y maqueta:*

**DG. Pablo De Ferrari**

*Editor a cargo:*

**ED. Rosanna Cabrera**

© 2011

ISBN: 978-987-25839-3-4

Septiembre de 2011



**Ediciones Azzurras**

[www.edicionesazzurras.com.ar](http://www.edicionesazzurras.com.ar)

Queda hecho el depósito que indica la ley  
11.723

La reproducción total o parcial de este libro, en cualquier forma que sea, idéntica o modificada, no autorizada por los editores, viola derechos reservados; cualquier utilización debe ser previamente solicitada.

Los autores se hacen responsables por el material aquí publicado, deslindando a la editorial de toda responsabilidad, tanto ideológica, política u otras aquí expuestas.

Impreso en Bibliográfica de Voros SA

[www.bibliografika.com](http://www.bibliografika.com)

Impreso en Argentina / Printed in Argentina

---

*Este libro fue elaborado por  
profesionales graduados de la Facultad  
de Arquitectura, Diseño y Urbanismo  
(FADU) con fondos del Ministerio de  
Desarrollo Social (MDS) en el marco de  
las acciones conocidas como  
“Argentina trabaja”.*

MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL

*Ministra*

**Dra. Alicia M. Kirchner**

*Secretaría de Gestión y Monitoreo Institucional*

**Ctdor. Carlos Castagneto**

*Dirección Nacional de Promoción de la Comercialización*

**Sr. Carlos Brizzi**

FACULTAD DE ARQUITECTURA, DISEÑO Y URBANISMO

*Decano*

**Arq. Eduardo Cajide**

*Vicedecano*

**Arq. Daniel Miranda**

*Secretario General*

**Arq. Ariel Misuracca**

*Secretario de Relaciones Institucionales*

**Arq. Fernando Schifani**

Coordinadores

**Arq. Verónica Cecilia Gallardo (FADU)**

**Arq. Juan Pablo Scaglia (MDS)**

---

# Índice

*Prólogo* »9

**1.** Una década de consolidación del diseño inclusivo en Argentina. Expresión local de la acción proyectual global  
• *DI Pedro Senar* »11

**2.** Diseño para la economía social y solidaria. Conciencia sustentable, responsabilidad profesional y compromiso político  
• *DI Paulina Becerra* »43

**3.** Un enfoque necesario y posible  
• *DG Lucas Giono* »71

**4.** Diseño, aprendizajes e inclusión  
• *DI Marcela Melaragno* »91

**5.** Pensar el proyecto - Proyectar el pensamiento  
• *Arq Juan Pablo Scaglia* »113

*Referencia de autores* »137



---

# Prólogo

*La presente publicación Diseñar la inclusión, incluir el diseño, aportes sobre el territorio de convergencia entre diseño y políticas sociales tiene una importancia sustancial en la política académica, de investigación y extensión que venimos implementando en la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires (FADU-UBA), ya que significa una manifestación concreta de la transferencia de los conocimientos producidos en nuestra casa de estudios.*

*Es objetivo de la FADU es materializar sus ideas en proyectos que transformen la realidad de la sociedad en la cual está inserta, es por ello que resultados excelentes como éste de las acciones emprendidas en el segundo contrato de asistencia técnica en diseño constituye una herramienta útil, tanto para la reflexión como para la producción de técnicos y profesionales dedicados a las políticas sociales.*

*Los capítulos que confluyen y configuran esta publicación barren temáticas que van desde la vinculación entre la universidad y el Estado hasta la concepción más filosófica del diseño inclusivo, pasando por una revisión de las nociones de mercado, cadena de valor, aprendizaje, producto e identidad, por eso a lo largo de los capítulos palabras como memoria, proyecto, voluntad de transformación, autogestión y emprendimientos productivos cobran una significación muy particular que acentúa el objetivo trazado.*

*A lo largo de la misma, los autores dejan entrever su coincidencia en que nos encontramos en una nueva etapa para el abordaje de las políticas de inclusión social, superando las políticas de contención neoliberales y las de emergencia de inicios de la década, desde allí la estrategia actual tiende a la cualificación, y las herramientas de abordaje utilizadas son superadas y es necesario construir otras acordes a los objetivos de esta etapa a transformar.*

*El abanico de aportes son conocimientos que reconfiguran la mirada acerca de las políticas sociales, así el capítulo del DI Pedro Senar con una revisión histórica y una interpretación crítica de la última década, aporta propuestas superadoras.*

---

*La DI Paulina Becerra aborda la vinculación del diseño con una conciencia sustentable, la responsabilidad profesional y el compromiso político.*

*El capítulo del DG Lucas Giono analiza las experiencias de las empresas recuperadas interpretando los fenómenos y conflictos subyacentes en su construcción de identidad.*

*La DI Marcela Melaragno describe las herramientas y posicionamientos adoptados en el área Cadena de Valor del INTI, de exitosa vinculación con la Dirección Nacional de Promoción de la Comercialización en la cadena “Camino de las Lanas” y “Una cuestión de Manos y de Palabras”:*

*Por último, el Arq. Juan Pablo Scaglia desde un enfoque más abstracto y cercano a la filosofía, reflexiona sobre la idea de proyecto, destacando que esta actividad es fundante tanto del diseño como de la política dado que “son las únicas prácticas humanas que fundan su sentido en la transformación del mundo”.*

*En una facultad pública se construyen saberes, se forman profesionales y, además, se establece un modelo de Estado, una manera de vincularse y relacionarse con su pueblo, de las innumerables producciones que se realizan día a día en la FADU ésta es una de las que entendemos marcan el camino hacia donde debemos ir.*

*Arq. Ariel Misuraca  
Secretario General  
FADU-UBA*

---

# Una década de consolidación del diseño inclusivo en Argentina

---

DI Pedro Senar

# I

*Expresión local de la acción proyectual global*

## Introducción\*

Este libro propone en sus diversos capítulos y a través de sus relatos, retratos y reflexiones de acciones de esta década, una descripción del desarrollo del campo *diseño para la inclusión sociolaboral*. En la Argentina, como también en otros países de Latinoamérica, es un fenómeno emergente singular en cuanto a las formas profesionales que la disciplina ha adoptado en el mundo. Su potencialidad para actuar en el marco de las políticas sociales de inclusión sociolaboral ha sido probada en nuestro país así como también entre otros como Brasil, Uruguay y Colombia.

Las consecuencias de las políticas neoliberales aplicadas en Latinoamérica en las décadas posteriores al estado de bienestar propiciaron, entre otros dolorosos hechos, estructuras de carácter económico, social e inclusive político de gran desigualdad y desintegración con un estado ausente y ajeno a los problemas de la población. En Argentina, los sucesos desatados en diciembre de 2001 se constituyeron como punto de inflexión y cambio.

La visualización generalizada de la situación sociopolítica propició reacciones y acciones en diversos sectores sociales. Entre ellos *los diseños*<sup>1</sup> y su fuerte incremento y afianzamiento de acciones vinculadas a *lo social*. Desde ese entonces<sup>2</sup> se transitó por un largo camino sostenido en el esfuerzo de las áreas proyectuales por acercarse a la población vulnerable con el fin de

---

mejorar la situación social de la población a partir de sus incumbencias. Bajo diversas nomenclaturas (como: diseño inclusivo, gestión de diseño, diseño social, diseño para microempresas, etc.), la actividad proyectual fue posicionándose en el imaginario de distintos actores vinculados (no solo los disciplinares). A partir de acciones directas y desarrollos teórico-prácticos fue acrecentando su valoración hacia el interior de la disciplina como acción-área estratégica de la profesión en el territorio nacional. A partir de la visualización y de sus resultados, las disciplinas vinculadas (trabajo social, sociología, etc.) comenzaron a tomar conocimiento de su verdadero potencial como agentes transformadores. Con diversos lineamientos, que se extienden desde la capacitación a la generación de recursos económicos, desde el desarrollo de grupos de inclusión hasta el fortalecimiento de microempresas de capital;<sup>3</sup> *los diseños* han mostrado su versatilidad para la gestión social, permeabilidad para el desarrollo de estrategias y aprendizaje institucional para la interacción.

Durante la década de 2000 se transitó por diversos tipos de acciones. Inicialmente se observaron gestiones concebidas desde la oferta, es decir, a partir de la oferta de servicios profesionales para la resolución de proble-

— **Los diseños han mostrado su versatilidad para la gestión social, permeabilidad para generar estrategias divergentes y un intenso aprendizaje institucional para la interacción.**

máticas en microempresas. Éstas se caracterizaban también por la microescala de acción, en general, a unidades productivas aisladas. Con posterioridad a partir de la experiencia y aprendizaje colectivo, las gestiones se asociaron programas estatales y de la sociedad civil, en algunos casos por oferta de los sectores de diseño, pero también por demandas de estas áreas sociales. El trayecto recorrido permitió el afianzamiento disciplinar en la acción social con gestiones de mayor

alcance inclusivo y cada vez más fuertemente vinculado a las características e intereses de la población productiva. A partir de los saberes tácitos de las organizaciones, los objetivos buscados, las estrategias para el cambio construidas y las redes de intercambio establecidas y necesarias, se fueron construyendo los diversos marcos de interacción.

---

Paralelamente la reacción ante la crisis de 2001 del tejido de políticas sociales evidenció un importante incremento e intensidad de acciones dirigidas al fortalecimiento de las actividades productivas. Desde la contraprestación solicitada en Plan Jefas y Jefes de Hogar y los posteriores lineamientos del Plan Manos a la Obra, las estrategias de inclusión aumentaron año a año. El Estado y los sectores de la sociedad civil desarrollaron instrumentos, proyectos, programas, secretarías, gabinetes, centros, planes y otras estructuras para abordar la temática y dar el soporte técnico, económico y administrativo, así como también político a las acciones de formación y fortalecimiento de estos sectores sociales.

En años posteriores a la crisis, y en particular del 2003 en adelante, se observó un fuerte accionar de las políticas públicas y un constante crecimiento de la economía nacional que fueron produciendo mejoras paulatinas en la calidad de vida de la población. A lo largo de estos años se observó también una fuerte disminución de los índices de indigencia, pobreza, desocupación, aumentaron los de trabajo formal y la participación salarial. La situación actual en nada se parece a la del principio de esta década, no solo por las condiciones macro y microsociales sino por la experiencia adquirida. Se han constituido redes de contención social inéditas entre las cuales *los diseños* participan a través de su vertiente inclusiva y con un marco conceptual y de gestión formado y consolidado para la asistencia y acompañamiento de los sectores productivos sociales.

### **¿Cómo se constituye el *diseño social* en Argentina?**

El diseño como disciplina surge en Europa de principios de siglo XX y se desarrolla durante el movimiento moderno. Su construcción teórico-metodológica responde a las necesidades temporo-espacial de sus centros de concepción. El diseño argentino responde a esta historia con modificaciones contextuales y adaptaciones a las condiciones de mercado específicas. El *diseño social* se aleja de este desarrollo lineal imponiendo una versión local diversa, arraigada en la realidad social, política y cultural de territorio. Bajo este nombre se agrupan acciones disímiles cuya pertinencia depende de los contextos específicos en los cuales se producen. La amplitud del término y de las acciones ha llevado a confusiones en cuanto a su incumbencia y pertinencia. Si bien no es posible desarrollar una definición o clasificación

---

que permita contener la complejidad de este campo proyectual entendemos necesario acercar algunas categorías parciales y temporales que permitan al lector diferencias posibles áreas para la acción en lo social y sus aportes.

Empezaremos con un primer ajuste del término *diseño social*. Creemos que la denominación *diseño inclusivo*<sup>4</sup> se acerca con mayor precisión al campo de acción a definir, sin una sectorización depuratoria que deje por fuera acciones de valor realizadas a lo largo de la década y referidas al campo que queremos delimitar. A diferencia de diseño social, el término “inclusivo” permite detectar/transmitir una intensión de la acción proyectual, diferenciada de la integración (López Melero, 2002 y Avaria Saavedra, 2008).<sup>5</sup> Por ende, la inclusión se vincula fuertemente con áreas productivo-comerciales en diversos estados de desafiliación (Castel, 1997) que por motivos económicos, culturales, de salud, territoriales o ambientales no se hallan comprendidos dentro de las esferas del mercado.

## El diseño inclusivo y sus categorías

El diseño inclusivo puede subdividirse en áreas. Generamos una clasificación en la cual incluimos inicialmente una categoría ya constituida internacionalmente, llamada *diseño universal*<sup>6</sup> y definimos otras dos, que caracterizan y agrupan el conjuntos de prácticas: *diseño de productos sociales* y *diseño para la inclusión sociolaboral*. Cada categoría distingue entre otros: objetivos, formas de abordaje, rol de los actores y permite visualizar aquellos de mayor pertinencia para los diversos estratos y programas de políticas públicas de inclusión.<sup>7</sup>

### Diseño universal

Esta vertiente profesional propone y desarrolla acciones de diseño de producto basado en pautas de generación y concreción material, que tienen como fin asegurar la accesibilidad de la mayor parte de los usuarios al producto en su sentido de adquisición, uso y descarte. Propone proyectar y producir objetos que pueden ser utilizados por todos los usuarios sin distinción de credos, educación, situación económica características físicas, etc. En la práctica el *diseño universal* se ha utilizado en torno a acciones



*Productos ergonómicos, diseño universal.*

proyectuales vinculadas con la inclusión de sujetos con diversas dificultades psicofísicas, contemplando sus limitaciones y desarrollando respuestas-productos.

Alineada con los estudios ergonómicos esta orientación propone la ampliación de usuarios contemplados principalmente desde las variables de uso de los objetos. Una gran cantidad de productos trascendentes para la vida del sujeto se desprenden de esta corriente proyectual (ver figura superior). No solo en el ámbito privado sino también en el público. En este sentido encontramos una fuerte relación con áreas de las políticas públicas de inclusión.

Un ejemplo de esta producción que ha tenido penetración en nuestro país en estos últimos años han sido los juegos de plaza inclusivos. Estos ya han sido implementados en espacios públicos de municipios de nuestro país como: San Isidro (Buenos Aires), Tunuyán (Mendoza) y Pueblo Belgrano (Entre Ríos), entre otros (ver figura, p. 16).

## Diseño de productos sociales

Esta vertiente del diseño inclusivo se caracteriza por la resolución de problemas de exclusión de sujetos o poblaciones a partir del desarrollo de productos específicos para ese comitente que superen las dificultades detectadas. Propone resolver situaciones relacionadas con la inaccesibilidad (como la falta de vivienda, energía, agua potable, etc.). A partir de la localización del



*Juegos de plaza inclusivos.*

problema se desarrollan acciones proyectuales con el fin de diseñar productos superadores como estrategia para resolver el problema social concreto. A diferencia del *diseño universal*, su acción no se centra en las características psicofísicas de los sujetos y su posibilidad de desarrollar objetos que asistan en este sentido, sino en superar cuestiones de inaccesibilidad de índole económico-territorial. Dirige sus proyectos a un público que no tiene posibilidad de adquirir los productos desarrollados a través de una lógica de mercado. Por este motivo, las acciones en esta vertiente suelen comprender relaciones y asociaciones con organismos del Estado y/o la sociedad civil como estrategia de obtención de los recursos económicos necesarios para la producción y la distribución de los bienes materiales. Entendemos que esta orientación propone realizar aportes anexos para solucionar los emergentes observados y generar puentes (redes) con los organismos locales y regionales para la sustentabilidad económica de la producción. Como ejemplos podemos mencionar: la conocida gestión *One laptop for child* [Una computadora por niño,<sup>8</sup> y el publicitado producto LifeStraw,<sup>9</sup> entre otros (ver figura, p. 17).

## Diseño para la inclusión sociolaboral

Esta orientación proyectual ubica a la gestión de proyectos sociales a partir de la acción de diseñadores en interacción con unidades productivas de subsistencia.



*One laptop per child.  
Potabilizador de agua portátil.*

Se propone mejorar la situación de vulnerabilidad de los actores de estas unidades a partir de la innovación en *tecnológica de productos y procesos*.<sup>10</sup> Las acciones concretas se basan en: mejoras del desempeño productivo y comunicativo, y/o asesorías para la mejora de la gestión general de la unidad. Estas poseen diversos objetivos vinculados a la posibilidad de incrementar: la competitividad, la inserción social y/o su actividad de resistencia. Encuadra las acciones de inclusión en la intención de mejorar la accesibilidad de los miembros de la unidad a los sistemas productivos/comerciales, sociales y/o las redes de relaciones organizacionales e institucionales.

A diferencia de las dos mencionadas y como punto de inflexión y caracterización local de la acción proyectual esta orientación incorpora al productor como actor central del proceso de innovación y como destinatario de la actividad proyectual, lo que resulta una novedad para la práctica habitual de *los diseños*, en la cual el productor del bien material es un actor necesario del proceso pero no central. De esta forma se produce una nueva relación para la disciplina entre los cambios en tecnologías de productos y procesos pretendidos y la mejora de la calidad de vida del destinatario, en este caso: el sujeto productor.

Para lograrlo se han elaborado durante la década diversos objetivos, estrategias de acción y formas de valoración que entendemos constituyen caracterizaciones confluentes en la gestión de diseño para la inclusión sociolaboral. Entre ellas encontramos las acciones basadas en el producto, en la cadena de valor, en el fortalecimiento de los ejes de inclusión y/o en los actos de resistencia:<sup>11</sup>

- 
- En el primer tipo se observan gestiones de *los diseños* con unidades productivas de subsistencia basadas en la elaboración de productos y cambios en la gestión productiva. Sus objetivos se basan en la innovación sustentada en la adaptación de los comportamientos y externalidades de la unidad productiva para su mejor adaptación a las dinámicas de la economía de mercado. La valorización de la acción se vuelca al desempeño del producto y los cambios de la gestión productiva en el mercado.
  - El segundo tipo propone dimensionar este proceso de innovación a través de la contextualización y ubicación de la unidad productiva en su cadena de valor. Intenta actuar de forma integrada en todos sus eslabones a partir de una lógica asociativa con el fin de generar un reparto de poder más equitativo e ingresos dignos en todas las unidades de la cadena. La valoración de su acción se centra en los cambios en el reparto de poder, la inserción de actores productivos y la generación de recursos económicos para estos.
  - El tercer tipo basa su gestión en la construcción de estrategias de inclusión no necesariamente ligadas, en todas sus facetas, a la dinámica de la economía del mercado. Reconoce en estas unidades acciones de inclusión que revisten un mayor grado de complejidad y cuya adaptación al mercado puede producir desagregación del sujeto. La valoración de su acción se centra en el desarrollo a escala humana y la posibilidad de despliegue del sujeto en su participación, creación, libertad, identidad, protección, entendimiento y subsistencia (Max-Neff *et al.*, 1986).
  - El cuarto y último tipo propone la puesta en valor del acto de resistencia a través de acciones de innovación para generar un posicionamiento estratégico de la unidad productiva en las redes de relaciones que le den sustentabilidad a través de la comunicación, difusión y desarrollo de sus actividades (Senar, 2011).<sup>12</sup>

Estas cuatro subcategorías son caracterizaciones modelizadas del campo de acción proyectual. Si nos adentramos en el análisis de casos encontraremos que muchas de las interacciones realizadas han constituido gestiones con orientaciones que dependiendo del momento y las circunstancias singulares del caso se asemejaban a una y a otra subcategoría simultáneamente.<sup>13</sup>

---

## Diseño para la inclusión y la unidad productiva de subsistencia como recurso de integración sociolaboral

El diseño para la inclusión sociolaboral, como hemos mencionado, refiere a la acción proyectual en interacción con “unidades productivas de subsistencia”. Bajo esta nomenclatura conviven organizaciones que poseen lógicas organizativas heterogéneas, por ende, objetivos, estrategias y parámetros de valoración divergentes. Su caracterización nos será útil para visualizar las diversas estrategias disciplinares adaptadas a las organizaciones con las que interactúa.

Según categorizaciones encontramos agrupaciones de: la economía popular,<sup>14</sup> la economía solidaria,<sup>15</sup> la economía social y solidaria (Coraggio *et al.*, 2010, pp. 12-13).<sup>16</sup>

Creemos importante incluir en esta clasificación a la microempresa o agrupación de la economía de mercado debido a su alta presencia en el grupo de unidades productivas con las cuales interactuó el *diseño inclusivo*. Correlativo a cada tipo de unidad encontramos un entramado interno (actores productivos, grupos y organizaciones de pertenencia) y externo (contextos barriales y locales, del tipo comercial, político y/o cultural) de gran complejidad, que amplía considerablemente las categorías, ya que caracteriza singularmente el enclave. Entre las más evidentes podemos mencionar las formas de organizaciones: cooperativas, asociativas o de mercado en su funcionamiento interno, externo o ambos. Encontramos organizaciones con fines netamente inclusivos-formativos que no pretenden constituir una unidad económica autosustentada, otras que en iguales condiciones pretenden independencia económica, otras que buscan regularse por un capital dual. En este mismo eje, pero en el extremo opuesto, encontramos a aquellas que buscan convertirse en eficientes microempresas de capital. Cada una de estas intensiones puede manifestar divergencias al interior de cada unidad debido a los intereses de sus miembros y de los organismos e instituciones que colaboran con su construcción y desarrollo.

Entendemos que es de importancia, a la hora de diagramar acciones conjuntas, intentar definir el tipo de organización de subsistencia con la que se interactúa, con el fin de lograr gestiones pertinentes con proyecto de cambios asimilables por la unidad. Las dificultades de esta definición nacen no solo por la complejidad interna-externa de cada unidad sino en la

---

dificultad de medición de los indicadores que nos permiten dirimir el tipo, como por ejemplo:<sup>17</sup>

- Las formas de apropiación y disposición de los recursos.
- Las relaciones externas constituidas: de competencia o solidaridad simétrica o asimétrica.
- Las relaciones internas establecidas: democráticas, horizontales, asociativas, jerárquicas, competitivas, etc.
- Los objetivos de la unidad: reproducción de la vida y fuerza de trabajo en las mejores condiciones posibles, la resolución de las necesidades de los trabajadores y su entorno cultural y natural, la humanización de las relaciones sociales, la acumulación de capital.

La acción de generación y/o fortalecimiento de unidades productivas de subsistencia se ha posicionado como una de las estrategias para la inclusión sociolaboral más difundida en el campo de las políticas de inclusión en la actualidad. Los programas, proyectos y planes que operan dentro del sector público en su asistencia y consolidación y el desarrollo teórico en este sentido así lo denotan. Sin embargo, esa vinculación, como se sabe, no es un fenómeno netamente contemporáneo, desde la caída del estado de bienestar organismos internacionales, como el Banco Mundial ya las definía y caracterizaba como unidades para el trabajo y las valoraba como un elemento central de políticas públicas para las economías en desarrollo. Finalizando la década de 1990 y a inicios del 2000 su aplicación en nuestro país se fue incrementando rápida e intensamente. Se desarrollaron instituciones ad hoc y compusieron redes públicas-privadas y del tercer sector que administraron recursos propios y crediticios nacionales e internacionales con el fin de sostener y profundizar la inclusión a través de la formación de unidades productivas.

En contrapartida se evidenciaron los relatos críticos que denunciaban su intrascendencia, sus objetivos netamente cohesivos y de insolvencia estructural, argumentando el alto porcentaje de “fracasos” (unidades productivas que se disolvían en un período menor a dos años). En la actualidad los debates respecto a su capacidad para generar inclusión continúan, incrementado su profundidad y pertinencia, retroalimentando las políticas.

Entendemos que la experiencia adquirida en nuestro país permitió detectar errores y profundizar conocimientos de gestión, discernir estrategias y ampliar recursos para singularizar acciones con el fin de generar políticas

---

de inclusión socioproductivas de carácter diversificado con mayor arraigo en las condiciones particulares y locales. Queda pendiente aún el análisis riguroso de los resultados a través de la observación desagregada de los trayectos realizados por estas unidades y por sus actores, con el fin de establecer sus alcances. Para ello, entendemos central la evaluación sistémica de la situación de filiación desde un punto de vista integral, amplio y arraigado en lo local, cultural y singular, atendiendo a los indicadores establecidos nacional e internacionalmente pero también a las subjetividades de los actores y lo que singularmente comprenden por inclusión.

Esta evaluación también se ajusta a las acciones y resultados de *los diseños* en cada tipo institucional abordado. Se especula con la existencia de un correlato entre tipos de acciones de *los diseños* y tipos de unidades productivas:

- En la acción con microempresas de capital sería pertinente la gestión de diseño basada en su tipología profesional y la eficiencia del producto para su inserción en el mercado (las definidas como de primer tipo).
- En el caso de las unidades de la economía social y solidaria sería pertinente una gestión de diseños basada en el desarrollo a escala humana (las denominadas de tercer tipo).
- En otro campo de acción la gestión de diseño, basadas en cadena de valor, puede vincularse con cualquiera de los tipos constituyéndose como un posible eje-estrategia transversal de la gestión. Esto puede ser así siempre que no se entienda unilateralmente a la cadena de valor como “la cadena productiva de la economía formal y de mercado”, sino desde un punto de vista ampliado que comprenda las vinculaciones institucionales de todo tipo combinando cadenas de valor de carácter social, cultural, ambiental, simbólico y económico.

## **Los diseños y su vinculación con la unidad productiva de subsistencia. Cronología**

### Los aportes de los diseños en las unidades productivas de subsistencia

El diseño social posee antecedentes indirectos desde la década de 1980 en adelante a nivel nacional e inclusive algunos anteriores a escala internacional. Entre los ejemplos se puede citar a las acciones del grupo GRAPUS<sup>18</sup>

---

poniendo en valor y comunicando, a partir de piezas gráficas desarrolladas con metodologías participativas, hechos de gran relevancia social. En nuestro país (en las áreas del diseño industrial) el desarrollo de *equipamiento para los hospitales municipales de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires* y el Plan “Sesenta escuelas de la misma ciudad” son, como lo menciona R. Blanco,<sup>19</sup> dos importantes antecedentes de *los diseños* para la inserción social (Blanco, 2006, p. 103).

Ya en la década de 1990 las acciones desarrolladas comienzan a acercarse a la configuración actual, la vinculación se extendió y diversificó con prácticas en cada una de las categorías mencionadas: *diseño universal*, *diseño de productos sociales*, *diseño para la inclusión sociolaboral*. Estas tuvieron una fuerte consolidación a partir del 2000 con desarrollos teóricos y práctico, modelo especial en el campo del *diseño para la inclusión sociolaboral*. Durante este período el aprendizaje institucional hay sido particularmente intenso y también mutuo:

Las áreas de los diseños han constituido un marco teórico metodológico para, y las unidades productivas de subsistencia y los organismos de fortalecimiento, privados, estatales y de la sociedad civil han comenzado a profundizar su conocimiento con respecto a la pertinencia disciplinar, generando una mayor y precisa demanda.

Inicialmente las primeras interacciones con unidades productivas de subsistencia se generaron a partir de labores en dos líneas estratégicas:

1. La generación de productos.
2. La capacitación en productos y gestión productiva.

Las solicitudes de asistencia y/o la oferta de las áreas de *los diseños* se basaron en una primera etapa de vinculación en las dificultades manifiestas de estas unidades para competir en los mercados tanto formales como informales. Las características organizativo-productivas dificultaban la generación y el posicionamiento de la oferta como diferencial y, por ende, el acceso a mercados, inclusive los sociales. Entre los motivos más reiterados se observaban:

- Obsolescencia o precariedad de las tecnologías con las que se producían.
- Conocimiento iniciativo en esas tareas productivas, gestivas y/o comerciales.

- 
- Reproducción de diseños ya instalados y con menor valor de mercado.
  - Baja calidad y alto valor de adquisición de las materias primas.
  - Precariedad y escasez de recursos económico-financieros.
  - Falta de espacios valiosos de comercialización y espacios relegados y de escaso poder dentro de la cadena de valor.

En este escenario los actores de *los diseños* materializaban sus aportes de diversas formas. Muchos de estos primeros encuentros interinstitucionales dejaron resultados como: nuevos productos y/o diversas modificaciones en estos, generación de estrategias de comunicación a través de piezas gráficas (como: isologotipos, páginas Web y *blogs*, folletería, tarjetería, etc.). Su asimilación por parte de las unidades productivas generaba un verdadero fortalecimiento a partir de la concreción de un producto con potencial valor diferencial y el ajuste de las estrategias comunicativas para poder transmitir al cliente las bondades de su oferta y transformar ese valor potencial en real.

En los formatos de capacitación, los diseñadores desarrollaron acciones relacionadas con: la forma de presentación y comunicación para la comercialización de productos, el cálculo de costos y la fijación de precios de venta, la organización productiva, el desarrollo de productos, etc. A partir de la convocatoria de instituciones territoriales se desarrollaron cursos y seminarios de diversas duraciones con el fin de transferir herramientas para el incremento de la eficiencia de la unidad y su mejor desempeño en la economía de mercado (ver figura, p. 24).

Vale la aclaración que, la asimilación, es decir, los procesos por los cuales la unidad de subsistencia incorpora y normaliza en su dinámica productiva los cambios propuestos no fueron sencillos, ni se generaron en todas las gestiones. Las dificultades para la innovación de las unidades productivas de subsistencia son amplias y en diversos sentidos, el desarrollo de un producto o sistema gráfico o la capacitación en un conocimiento gestivo no garantizan la asimilación del mismo por parte de la unidad. La incorporación de cambios en los hábitos productivos implica una tarea gestión por sí misma y, en general, requiere de asistencia transdisciplinar. Se suma también la falta de semejanza de este tipo de unidades productivas con cualquier otro tipo institucional explorado previamente. Las diferencias entre estas organizaciones con aquellas formadas, en torno al negocio económico y la generación de capital, proponen la necesidad de flexibilización



*Convocatoria a instituciones territoriales para comenzar a brindar cursos y seminarios de capacitación.*

del profesional en cuanto a modelos de acción y una singularización de la tarea.

En el transcurso de la década *los diseños* comenzaron a producir modificaciones sustanciales en las estrategias abordadas incluyendo la incorporación de categorías económicas mixtas dentro de sus formas de valoración y objetivos de gestión. Las tensiones producidas entre la posibilidad de integrar la unidad productiva a la competencia en la economía de mercado y su función de inclusión en el marco de la economía popular, social y solidaria han sido permanentes. La búsqueda de autonomía y de independencia económica han sido sinónimos de la política social. A medida que la década pasaba *los diseños* fueron observando y asumiendo cada vez más intensamente las tensiones producidas entre la necesidad de autonomía (fuertemente vinculada con el ingreso de la unidad productiva a la economía de mercado) y las acciones de dependencia simbólico-subjetivo necesarias.<sup>20</sup>

### **La relación de los diseños y las políticas públicas de fortalecimiento de unidades productivas de subsistencia**

La comprensión de los diversos tipos institucionales y de la catalogación de las herramientas proyectuales para la interacción con unidades productivas de subsistencia (parcialmente descritas en este capítulo) colaboró con el

---

ajuste de las gestiones y el desempeño de las interacciones.

Paralelamente, el incremento de las acciones asociadas con el sector público de políticas sociales (entiéndase Ministerio de Desarrollo Social, Subsecretaría de Promoción Social de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y otros organismos en el ámbito provincial y municipal) fortalecieron las tareas realizadas por los diseñadores en un marco de transdisciplina y trayecto institucional de mayor envergadura y alcance. El acercamiento paulatino que se generó entre ambas áreas permitió la superación de dificultades subyacentes a las características del trabajo desintegrado o desagregado. La acción conjunta con profesionales de otras áreas del conocimiento y el desarrollo de su tarea como un eslabón dentro de la compleja y más completa trama de asistencia social, le brindó mayor pertinencia a su acción.

Para las políticas sociales y los organismos de aplicación también resultó de gran importancia y enriquecimiento, ya que permitió la contención de las dificultades de gestión de *tecnologías de producto y de procesos* y la gestión comunicativa de las unidades productivas que formaban parte de la responsabilidad de profesionales no específicos. La incorporación de diseñadores perfeccionó y ajustó el campo de desarrollo social de estas unidades productivas mejorando su viabilidad.

En la actualidad este proceso se sigue incrementado, cada vez más profesionales disciplinares se comprometen con esta área profesional. La experiencia acumulada permitió inclusive estabilizar líneas teóricas que se incorporaron como conocimientos específicos a la formación de grado y posgrado. La universidad pública actúa como usina de fortalecimiento del campo a partir de sus tareas de investigación, transferencias, extensión y formación. En la actualidad, la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la UBA así como también la Facultad de Bellas Artes de la Universidad Nacional de La Plata, la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño de la Universidad Nacional de Córdoba, la Facultad de Arquitectura de la Universidad de Cuyo y la Universidad de Oberá, a través de sus equipos de investigación y extensión se han constituido como espacios de consulta, y asistencia en el campo de *los diseños para la inclusión sociolaboral*. Estos aportan profesionales, recursos y estrategias de vinculación para la acción social conjunta con organismos públicos, privados y o de la sociedad civil que necesiten de acompañamiento proyectual para el fortalecimiento de unidades productivas de subsistencia y generación de proyectos de innovación en tecnología de productos y procesos (TPP).

---

## La innovación y la unidad productiva de subsistencia social

El trayecto recorrido por esta vertiente disciplinar permitió construir un corpus de experiencias, establecer análisis, desarrollar modelos de interacción y ponerlos en práctica. El desafío de producir los cambios solicitados por las unidades productivas a partir de acciones asimilables para cada estadio de las unidades, requirió y requiere de esfuerzos teórico-prácticos específicos y también de carácter transdisciplinar. En el trayecto recorrido surgieron interrogantes centrales en la acción de fortalecimiento de las unidades productivas de subsistencia, como por ejemplo ¿si la unidad productiva de subsistencia podía innovar? Y ¿cuáles eran los límites reales de tales acciones?

Antes de responder el primer interrogante por la afirmativa o negativa es importante definir “innovación”. La mayoría de los esfuerzos por explicar el concepto ponen el acento en la difusión de mercado de los cambios propuestos, diferenciando innovación de invención en el marco de una lógica económica de la acción. Bernatene y Canale ensayaron una redefinición del concepto adaptado al marco de acción social, entendiendo “innovación” como las acciones que apuntan el reparto de poder, y la riqueza:

Proceso social e interactivo que involucra la adopción productiva de nuevos saberes (adopción en el campo de las tecnologías de productos y procesos) y sus avances incrementales, en el marco de un entorno específico y sistémico [...] como un factor de mejora en la calidad de vida de las relaciones sociales y en unidades productivas (Bernatene y Canale, 2008).

Sobre la base de esta definición y a partir del corpus de experiencias analizadas podemos afirmar que las unidades productivas de subsistencia se encuentran en condiciones de innovar. Hemos observado procesos de carácter incremental (como sostiene la definición) y también de carácter radical. Las dificultades a resolver no son diferentes en intensidad a las de cualquier otro tipo organizaciones, sino que son simplemente otras. La comprensión de su particularidad es quizás uno de los mayores problemas, en especial de los operadores externos, situación que en algunos autores y actores produjo dudas en cuanto a la posibilidad de innovar.

Las interacciones de *los diseños* con las unidades productivas de subsistencia

---

se basaron inicialmente en los postulados de la innovación en PyMEs, que si bien tienen puntos de contacto y semejanza no permiten abordar la problemática en su complejidad y singularidad. La construcción teórica específica fue generándose en simultáneo a la acción e igualmente en la actualidad su desarrollo es considerablemente menor al del sistema productivo tradicional. A medida que las interacciones fueron sucediéndose comenzaron a fortalecerse los debates y a ajustar las gestiones en torno a la realidad de la lógica económica: popular, social y solidaria, y también organizacional de estos enclaves, produciendo intercambios cada vez más capaces de construir líneas de fortalecimiento asimilables por la unidad productiva. Acciones transformadoras de los aspectos demandados por los actores productivos y en línea con la mejora de la calidad de vida.

Entre las características que entendemos son más relevantes y que hacen a la determinación de las interacciones en las unidades productivas de subsistencia y *los diseños*, encontramos por ejemplo su bajo grado de acumulación. Esta condición genera

entre otras cosas una escasa o nula capacidad de reconvertir el tiempo de producción en tiempo de innovación y desarrollo (I+D), necesaria para generar innovación. La emergencia socioeconómica el grado de vulnerabilidad y desafiliación de los actores participantes propone un contexto dificultoso para constituir dos de los pilares necesarios para el desarrollo y la asimilación de cual-

quier proceso de innovación y en particular los referidos a las TPP. Sin elasticidad de tiempos y capital (que sustente las erogaciones necesarias) la innovación se vuelve un horizonte de difícil abordaje.

Esta característica se transforma en un elemento sustancial para el desarrollo de interacciones que tienen como fin construir plataformas para la innovación sostenibles en el tiempo. Las variaciones sociolaborales producidas durante la década generaron visibles transformaciones en la plataforma institucional requerida para conseguir asimilar los procesos de innovación. Los primeros años se caracterizaron por una demanda laboral formal-informal muy baja, con índices de desocupación-ocupación informal que

—  
Las dificultades a resolver no son diferentes a las de otro tipo de organizaciones, sino simplemente otras.

---

llegaban y superaban el 50%. En este contexto los tiempos ociosos de los actores productivos necesarios para el desarrollo de la innovación estaban lamentablemente garantizados.<sup>21</sup> El aporte mínimo de capital económico permitía generar sinergias importantes en las unidades productivas, pero a consecuencia de esta emergencia y precariedad social. El transcurso de la década marcó una recuperación de la demanda de mano de obra, lo que forjó condiciones para la generación de ingresos de subsistencia, pero en algunos casos a través de una alta carga e intensidad horaria. Se creó entonces una nueva barrera para la innovación en las unidades productivas de subsistencia. El actor productivo dejó de contar con lapsos ociosos, que invirtió (debido a la demanda) en el campo laboral asalariado, con el fin de alcanzar una condición digna en calidad de vida.

Las gestiones de fortalecimiento se encontraron culminando la década pasada con estos cambios contextuales que obligaron a modificar las formas de acción. Entre las estrategias más eficaces exploradas para resolver esta situación encontramos las gestiones que, además de colaborar con la asistencia de *los diseños* en cuanto al acompañamiento de los procesos, se subdió a la tarea de los actores productivos con el fin de poder desviar horas de trabajo de producción a los procesos de innovación. Se entiende que esta estrategia se encuentra en el límite de la doble asistencia, pero en el contexto descrito, en algunas ocasiones, el análisis resulta necesario para la construcción de plataformas de innovación sostenibles.

Otra característica de la mayoría de unidades que condicionan las estrategias de gestión de innovación refiere al ya mencionado *doble carácter objetivo de su accionar: económico y social*. Si bien este binomio resulta inseparable en la mayoría de las organizaciones, al interior de los enclaves se evidencian fuertes contradicciones en torno a la búsqueda, tanto de la eficiencia económica como de la mejor calidad de vida de los actores productivos insertos en las lógicas del mercado. Esta caracterización también produce un contexto gestivo de índole singular y distanciada de lo sucedido en las PyMEs. En el Capítulo 3 de este libro se profundiza este análisis a partir del examen de las interacciones de *los diseños* con empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT) y la búsqueda por reflejar la identidad institucional y de la construcción de un “*nosotros*”.

Los procesos de innovación debieron generar estrategias para evaluar constantemente las acciones con el fin de evitar inclinar la gestión en forma determinante a la búsqueda de eficiencia productivo-comercial-comunicacional

---

desde los estándares constituidos que, si bien en primera instancia, parece netamente positivo, puede producir cambios de hábitos de importancia social para la comunidad y generar mayor desafiliación o vulnerabilidad en alguno o todos los actores de las unidades. Los procesos de cambio debieron considerar permanentemente ambos aspectos con el fin de producir modificaciones a partir de una lógica dual e integrada. La atención sobre los factores subjetivos del hacer fue incrementándose a lo largo de la década construyendo referencias teórico-metodológicas para su análisis y la generación de respuestas constructivas. La gestión de diseño se valorizó tanto a partir de la eficacia del producto, de su hacer en su desempeño comercial; como en su acción de inclusión subjetiva a partir de observar, por ejemplo:

- La ampliación de la participación de los miembros de la unidad en el grupo.
- Los espacios creativos constituidos.
- El aumento de la autonomía en el desarrollo de la tarea productiva.
- El incremento de la posibilidad de acceder al medio físico y cultural local.

Otro elemento de gran importancia resultó ser el espacio o lugar que ocupa en la red de relaciones institucionales, establecido tanto en el orden social como el productivo. En relación con el tema, varios autores han abordado la problemática general a través de las metodologías de cadenas de valor (Kaplinsky, 2000; Humphrey y Schmitz, 2002; Gereffi, 2000; Rabellotti, 1997). En el campo específico del diseño para la inclusión sociolaboral el Subprograma Cadena de Valor del INTI y la DI Marcela Melaragno, la DI Rosario Bernatene (UNLP) y equipo han generado un importante número de acciones y marcos metodológicos disciplinares basados en las cadenas de valor. Sostienen la importancia de su aplicación sobre la necesidad de modificar las relaciones de poder preestablecidas generando mayor inclusión y reparto entre todos los actores.

La construcción de estos “mapas”, dejó en evidencia que para favorecer la situación de cada sector no basta con ocuparse en mejorar el posicionamiento de la cadena local en la global, ni de unas industrias sobre otras, ya que de este modo solo se contribuye a beneficiar principalmente a unos pocos actores que hoy concentran los principales activos. En efecto, se destaca la

---

necesidad de pensar desde la gestión del diseño modos de fortalecer a los más débiles del sistema, que en términos cuantitativos constituyen la mayoría (Justianovich y Bernatene, 2010, p. 5).

En general estas unidades se encuentran en los estamentos de menor poder de la cadena, su desafiliación no parte solamente de sus condiciones internas sino también de las exteriores. El reposicionamiento de las mismas constituye un desafío en el cual las incumbencias del diseño tienen mucho para aportar. Estas tres características generales mencionadas: *bajo grado de acumulación, doble carácter objetivo y lugar en la cadena de valor*, encuadran las relaciones establecidas en el nivel: económico, social-grupal y territorial.

## Las plataformas para la interacción

La incorporación del conocimiento derivado de la acción y la reflexión permitió la caracterización de algunos elementos de la unidad productiva que resultaron importantes para fortalecer los intercambios con los diseñadores. Como ya se había mencionado, se observaba inicialmente dos posibles formatos: la capacitación y el desarrollo de producto (este último caso a través de la acción de un profesional del diseño que opera como proveedor de soluciones). La incorporación de experiencia y conocimiento de esta última década diversificó las estrategias de los intercambios. Hallamos en el análisis de las experiencias la posibilidad de generar una clasificación que propone al menos seis formatos de gestión.<sup>22</sup> Cada uno de ellos ha sido parte de una construcción que permite en la actualidad ofrecer un menú maduro de interacciones que se singularizan según el caso específico. A su vez también permite generar estrategias de abordaje y acciones de planificación, datos valiosos para la construcción de políticas e instrumentos para la inclusión.

Los seis formatos que proponemos se han visto en acción en forma aislada, como paquetes cerrados y también se los ha observado aplicados, ajustadamente según la demanda y el momento específico de los proyectos. Se entiende que resultará dificultoso caracterizar la gestión a partir de insertarla en un casillero. La intención de esta clasificación es ofrecer una descripción analítica que le posibilite al lector y al generador de políticas planificar en

---

fase de proyecto cuáles son las necesidades y los recursos para la asistencia de una población-objetivo que luego deberán singularizarse según los sujetos y el territorio específico de la acción.

## Tipologías de interacción<sup>23</sup>

**Capacitación:** unidad de acción que se caracteriza por la generación de dinámicas de transferencia de conocimiento a través de seminarios o cursos con una planificación y temática específica plasmada en un programa de trabajo. El capacitador o docente por lo usual es un diseñador, y los contenidos están vinculados con las áreas proyectuales. En general, tienen un horario y extensión temporal preestablecido y se realizan en espacios de educación formal o no formal (ver figura inferior).

**Capacitación-taller:** este formato de interacción se modeliza a través de seminarios-cursos al igual que el ítem anterior, pero con la diferencia que las mismas poseen en su dinámica un módulos “taller”, es decir que, además de contenidos teórico-prácticos generales, se abordan problemáticas específicas de los proyectos productivos participantes a partir por ejemplo de la observación y análisis de los productos, las forma de exhibición, las tecnologías, etc. Se alternan a través de los diversos encuentros el análisis



*Diseñadores-capacitadores brindando su perspectiva en temáticas relacionadas con la gestión productiva y comunicativa de las organizaciones.*



*Interacción entre diseñadores y productores en formatos de asesorías tecnológicas.*

y la asesoría a cada unidad productiva. Ésta puede ser bidireccional, es decir, el capacitador y el actor de la unidad productiva o multidireccional: participan en el análisis y la búsqueda de alternativas todos los actores participantes. Estas acciones se realizan en espacios destinados a la educación formal y/o en espacios provistos por organizaciones locales (ver figura superior).

**Asesoría tecnológica:** formato de interacción desarrollado a partir de visitas de profesionales y técnicos diseñadores a enclaves productivos y la asistencia en problemas singulares o específicos de la unidad productiva en cuestión. A diferencia de los otros dos casos, los intercambios de conocimientos son mayoritariamente de carácter tácito y las temáticas abordadas necesitan de la reflexión y la observación de la acción in situ. Tienen una extensión definida y refieren a la superación de problemáticas puntuales abordadas (ver figura superior).

**Laboratorio productivo:** vinculación generada a través de talleres para la producción. Se caracterizan por su dinámica de encuentros entre productores con el fin de realizar nuevos objetos o transformaciones en algunos ya generados. Se producen sinergias e intercambios de conocimientos de carácter horizontal, sobre la base del hacer y su componente tácito. Son dinámicas que posibilitan la construcción o el fortalecimiento de redes entre productores individuales y generan resultados objetísticos visibles. Los diseñadores



*Laboratorios productivos con grupos de productores y artesanos.  
Reuniones de trabajo e intercambio horizontal.*

colaboran a través de comentarios guía en cuanto al desarrollo del producto de cada actor y también con orientaciones generales. Se realizan en el taller de algunos de los productores y/o espacios de formación locales provistos institucionalmente (ver figura superior).

**Intervención profesional:** vinculación producida a través de la práctica tradicional profesional de la disciplina en la cual el diseñador proyecta y presenta la solución a un cliente que lo solicita. El tipo de soluciones en general son de carácter objetístico. La autoría es del profesional y su acción se realiza a través de reuniones con el mismo, en las cuales se genera un programa de trabajo y se van realizando alternativas que el “cliente” toma en consideración seleccionado y proponiendo cambios (ver figura superior).

**Asesoría tecnológica extendida:** interacción caracterizada por un formato complejo de visitas-asesorías tecnológicas, capacitaciones y capacitación con taller, laboratorios productivos e intervenciones profesionales, implementadas de forma coordinadas según las necesidades los grupos-participantes del mismo. Como en los anteriores casos la acción organizativa y de transferencia incluye a diseñadores. La aplicación de cada formato de acción se instituye a partir de las necesidades de los proyectos productivos y se alternan en relación a los emergentes. Son extensos en el tiempo, combinan etapas de interacción intensa con lapsos de asimilación prolongados para la observación de las dificultades y consecuencias reales.

---

Se desarrollan a través acciones en los enclaves productivos y también en instituciones locales dependiendo el formato y el momento (ver figura, p. 33).

Cada una de estas categorías de interacción posee, además, particularidades en variables como: intensidad temporal de la acción, el lugar en el grupo para el diseñador y el tipo de vínculo de confianza establecido con los actores de la unidad productiva, el tipo de innovación pretendida, el alcance de la gestión, etc. Las mismas hacen a la singularidad de la tarea. En conjunto, las categorías permiten nuclear las experiencias realizadas en este campo de acción proyectual en los seis tipos mencionados<sup>24</sup> y las variables nos marcan que igualmente resulta una alta sensibilidad social para adaptar las acciones a los contextos, actores y demandas específicas.

---

## Conclusiones

El inicio de la segunda década de este siglo encuentra al *diseño inclusivo* en un estadio de consolidación.

Sus orientaciones, en particular, la vertiente sociolaboral, constituye una acción particular del contexto latinoamericano y le confiere un camino identitario. Su anclaje en las problemáticas sociales relevantes para el territorio genera un fuerte arraigo social que la disciplina enuncia y busca desde el inicio del Modernismo. A diferencia de otras estrategias de identidad asumidas, éstas no se basan, por ejemplo, en el carácter morfosimbólico de su producción objetual sino por los horizontes de su hacer gestivo: *su compromiso con la calidad de vida y la construcción de ciudadanía a través de sus incumbencias socioproductivas*.

El diálogo constituido entre *los diseños* y las políticas de protección social constituyen una nueva perspectiva en la historia de la disciplina. La experiencia de la década pasada establece un verdadero avance en esta construcción. Como se ha repasado, el diálogo se incrementa y las respuestas producidas muestran una sinergia en las acciones, una retroalimentación que permiten abordar la complejidad del campo productivo social desde una perspectiva ampliada.

La acción conjunta permitió visualizar brechas en los conocimientos de las disciplinas, poner en crisis marcos teóricos, generar métodos, revisar gestiones y proponer acciones, evaluar resultados y replantear estrategias. El campo proyectual se enriqueció y redefinió aspectos de su praxis. El desafío es consolidar este marco de acción, generalizarlo y también hacerlo cada vez más pertinente y eficaz para generar procesos de innovación que mejoren la calidad de vida de los actores productivos en la particularidad de cada caso. Para las políticas de protección social el desafío se basa en el incremento de la construcción de contextos de acción que posibiliten diálogos plurales, con actores productivos diversos, generando filiación a partir de potenciar acciones de carácter singular adaptados a las cosmovisiones de los sujetos con los que se interactúa. Las intersecciones de ambos campos podrán seguir enriqueciéndose a partir de la consolidación de las experiencias conjuntas de fortalecimiento sociolaboral y el enriquecimiento teórico-práctico particular. En este sentido, la relación de las universidades con organismos de protección social resulta fundamental. Los recursos humanos así como las estructuras organizativas, cátedras, equipos de

---

investigación, extensión y transferencias son usinas para la construcción de conocimiento y de acción en campo. El conocimiento interinstitucional es una experiencia necesaria para la construcción de estos intersticios. La misma, insume esfuerzos de cada una de las organizaciones comprometidas, pero también de cada interlocutor. Técnicos, profesionales, actores sociales nos constituimos como parte activa de la construcción. Este libro pretende ser un aporte en este sentido. Intenta acercar conocimientos y experiencias disciplinares para ampliar la perspectiva de la acción conjunta a partir de la reflexión teórica y el relato de experiencias.

## Notas

\* Este capítulo se realizó en el marco del doctorado en Ciencias Sociales de la Facultad de Ciencias Sociales, UBA (dir. Jorge Walter); del Convenio FADU-UBA con el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación; del Proyecto de Investigación: “Categorías y Prefiguraciones del Hábitat para la Región Metropolitana de Buenos Aires” UBACyT A-018, FADU-UBA (dir. Javier Fernández Castro); del Proyecto de Investigación: “Prácticas de lo sensible: Arte y Trabajo (*arts in progress*). Indagación científico-artístico-tecnológica en artes comunitarias, colectivas y participativas, locales/regionales/mundiales del siglo XXI”, programación 2010-2012, Instituto Universitario Nacional de Arte, IUNA (dir. Alicia Romero).

La perspectiva del siguiente capítulo se basa en los trabajos de investigación-acción de los proyectos ya mencionados y los antecedentes Ubacyt A-016 y A-044 dirigidos por Beatriz Galán.

<sup>1</sup> Se entiende por “los diseños” al conjunto de disciplinas proyectuales denominadas: diseño industrial, diseño gráfico y diseño de indumentaria y textil.

<sup>2</sup> Esta vertiente disciplinar tiene antecedentes al menos desde 1980, pero, el incremento de esta década en profesionales, proyectos e instituciones del área de *los diseños* y las redes constituidas no tiene parangón.

<sup>3</sup> Se entiende a la microempresa de capital como una tipología de unidad productiva que reproduce la relación con el capital que sostiene el sector empresario tradicional en una escala en recursos humanos e intensidad tecnológica menor.

<sup>4</sup> En Argentina el término *diseño para la inclusión* tiene un antecedente de utilización en el 2002 en el proyecto de cátedra Metodología Aplicada al Diseño Industrial de la FADU-UBA, Cátedra Galán. Cuyo equipo de trabajo estuvo dirigido por: Beatriz Galán, Lidia Orsi, Marta Neumann. Colaboradores: Fausto Carrera. PROMEBA: Nora Prudkin (ambiental), Alberto Spadoni (proyecto urbano), Álvaro Biccó (social). Alumnos de DG: Daniel Bell, Jaquélín Chusit, María C. Tres, Ana Ramos, Alumnos de DI: Julieta Aporzegi, Alejandra Arbat, Ariel Barbuto, Guido Garfunkel, Sebastián Benavidez, Daniel Prote,

---

Pablo Ibáñez, José M. Vigil (octubre de 2002).

<sup>5</sup> Entre algunas de las diferencias entre integración e inclusión para las áreas proyectuales podemos observar que: *a*) la integración se basa en la normalización de la vida de los individuos con diferencias, necesidades y capacidades especiales. La inclusión plantea el reconocimiento y valoración de la diversidad como una realidad y como un derecho humano, esto hace que sus objetivos sean prioritarios siempre. Desde la perspectiva de la inclusión la heterogeneidad es entendida como lo normal, de modo que la postura inclusiva se dirige a todas las personas en general; *b*) la integración se centra en personas con capacidades especiales, para los que se habilitan determinados recursos y soluciones, mientras que la inclusión se basa en un modelo sociocomunitario en el que la accesibilidad está fuertemente implicada, lo que conduce al mejoramiento de la calidad de vida para toda la sociedad. Se trata de una organización inclusiva en sí misma, en la que se considera que todos los miembros están capacitados para atender la diversidad; *c*) la integración propone adaptaciones objetuales como medidas de superación de las diferencias de las personas con necesidades especiales; la inclusión propone una respuesta proyectual abarcativa e inclusiva, común para todos, en la que implícitamente se vayan incorporando esas adaptaciones. Esa respuesta no debe entenderse como la posibilidad de que cada individuo utilice cosas diferentes, sino más bien que “todos” las puedan usar de la misma manera (López Melero, 2002 y Avaria Saavedra, 2008).

<sup>6</sup> A esta subcategoría se la utiliza en algunos casos como sinónimo de *diseño inclusivo*. Autores y acciones confunden el *diseño universal*, *diseño para todos y/o diseño para el ser humano* con diseño inclusivo abonando a la formación de un subyacente que posiciona a estas vertientes internacionales como las únicas posibilidades del diseño en el campo social.

<sup>7</sup> Las definiciones fueron confeccionadas a partir de extractos del texto de Senar, Besada y Simonetti (2010) y reformuladas para esta publicación.

<sup>8</sup> El *One Laptop per Child* es una computadora portátil diseñada como herramienta educativa para acercar el aprendizaje, la información y la comunicación a los niños en los países en desarrollo”. Ver: <http://other90.cooperhewitt.org/>.

<sup>9</sup> Objeto móvil de depuración de agua diseñado para transformar cualquier superficie de agua en agua potable. Ver: <http://other90.cooperhewitt.org/>.

<sup>10</sup> Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe. *Manual de Bogotá*. RICYT/OEA/CYTED COLCIENCIAS/OCYT, marzo de 2001, p. 33.

<sup>11</sup> Estas caracterizaciones se han observado en torno a las acciones proyectuales relevadas en el marco de entidades locales y nacionales como el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, la Facultad de Arquitectura Diseño y Urbanismo de la UBA, la Facultad de Bellas Artes-UNLP, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial, el Instituto Nacional de Tecnología Agraria y algunos otros.

Debido a las metodologías de investigación utilizadas (análisis de casos), el corpus utilizado

---

no es extensivo y puede haber otras acciones que no se comprendan en la caracterización elaborada.

<sup>12</sup> Estas descripciones son de orden general y con el único objetivo de poder observar un pequeño aspecto de la diversidad de formas de interacción generadas y la riqueza del campo proyectual para interactuar en el marco de las políticas sociales.

<sup>13</sup> “La economía popular puede definirse como el conjunto de recursos, capacidades y actividades, de las instituciones que reglan la apropiación y disposición de esos recursos en la realización de actividades de producción, distribución, circulación, financiamiento y consumo realizadas por los trabajadores, sus unidades domésticas (familiares y comunales), y las organizaciones específicas que se dan por extensión para lograr tales fines (emprendimientos unipersonales y familiares, redes de ayuda mutua, juntas con fines de gestión económica, cooperativas, asociaciones diversas), organizando los procesos naturales y las capacidades humanas con el objetivo de reproducir su vida y fuerza de trabajo en las mejores condiciones posibles. Esta economía opera a través de: *a*) la producción para el autoconsumo individual o comunitario; *b*) el trabajo asalariado; *c*) la producción para la venta, obteniendo mediante estos dos últimos ingresos que a su vez permiten el acceso a los productos del trabajo de otros; y *d*) la obtención de donaciones de diverso tipo, transferencias monetarias y subsidios de costos y precios respecto a los valores de mercado” (Coraggio *et al.*, 2010, p. 12).

<sup>14</sup> Entendemos por *economía solidaria* al sector de la economía que se rige interna y externamente por relaciones de cooperación, intercambio, financiamiento y consumo solidarios. La solidaridad puede ser democrática y simétrica, cuando se atiende a corresponsabilidades y una cultura compartida de derechos humanos, sociales e individuales, y de la naturaleza. O puede ser filantrópica y asimétrica, donde unos ayudan y otros reciben ayuda sin poder devolver y sin que sea de acuerdo a sus derechos sino a la buena voluntad o conveniencia del donante (Coraggio *et al.*, 2010, pp. 12-13).

<sup>15</sup> Mientras que la economía social y solidaria es el conjunto de recursos y actividades, y de instituciones y organizaciones que reglan, según principios de solidaridad (aplicados en varios niveles de relación) y autoridad legítima, la apropiación y disposición de recursos en la realización de actividades de producción, distribución, circulación, financiamiento y consumo digno y responsable, cuyo sentido no es el lucro sin límites sino la resolución de las necesidades de los trabajadores, sus familias y comunidades, y de la naturaleza. Su denominación como “social” indica que sus objetivos incluyen no solo la producción y consumo o venta de bienes y servicios (“economía” a secas) sino la humanización de las relaciones sociales. En otros términos, la economía social y solidaria es el sistema económico en proceso de transformación progresiva que organiza los procesos de producción, distribución, circulación y consumo de bienes y servicios, de tal manera que estén aseguradas las bases materiales y relaciones sociales y con la naturaleza propias del buen vivir o del vivir bien (Coraggio *et al.* 2010, pp. 12-13).

---

<sup>16</sup> Los indicadores mencionados se desprende de la clasificación del trabajo (Coraggio *et al.*, 2010).

<sup>17</sup> Colectivo de artistas gráficos de origen francés que realizaron acciones de diseño y difusión de causas sociales entre los años 1970 y 1991.

<sup>18</sup> Estos diseños estuvieron a cargo de la Oficina de Diseño, estudio conformado por E. Faudi y R. Blanco (Blanco, 2006, p. 103).

<sup>19</sup> Estas tensiones han sido muy bien descritas por G. Wyczykier en su trabajo de análisis de las fábricas recuperadas. Quizás una de las formas organizativas de esta área social más abocada y cercana a la integración con la economía de mercado en su acción externa pero a su vez con una lógica asociativa, cooperativa y solidaria hacia el interior (Wyczykier, 2009).

<sup>20</sup> Tecnologías de productos y procesos.

<sup>21</sup> Decimos *lamentablemente*, ya si bien es potencialmente positivo para el tipo de gestión que se deseaba realizar, los tiempos que se dedicaban a las tareas de innovación no estaban conformados por la renta obtenida de los productos y, por ende, la generación de un círculo virtuoso en cuanto no solo a la posibilidad de sustentar la adquisición y transformación de la materia prima sino también de: incorporar tecnologías, mejorar la gestión comercial y/o la administración, perfeccionar los productos o generar, es decir, garantizar el tiempo y capital necesario para la generación de innovación.

<sup>22</sup> Existen diversos antecedentes de clasificaciones y tipologías de intercambios entre diseños y unidades productivas de subsistencia. Podemos mencionar el realizado en torno al Proyecto de Investigación UBACyT A-022 1998-2000 “Presentación, análisis y evaluación de experiencias de transferencia de diseño a micro, pequeñas y medianas empresas y empresas sociales”, dirigido por la Prof. DI Beatriz Galán. La clasificación presentada en este artículo se desprende de este antecedente e intenta ampliar algunos de sus aspectos.

<sup>23</sup> Senar, 2011. Las definiciones fueron presentadas inicialmente en el artículo mencionado y ampliadas y modificadas para este capítulo.

<sup>24</sup> Esta clasificación tiene como único fin poder diferenciar formas de gestión o interacción con comunidades a partir de algunas caracterizaciones básicas y generales. Si bien puede resultar útil para discernir inicialmente la pertinencia de una u otra a partir de la problemática territorial detectada y los recursos posible a implementar (humanos, económicos, temporales, institucionales, etc.) no es un modelo interpretativo que abarque la complejidad socioterritorial. Inclusive en el cuerpo casuístico con el cual se constituyó encontramos acciones que no resultan posibles incluirlas en una categoría neta sino que se utilizó muchos y diversos instrumentos para el acompañamiento. Las denominaciones utilizadas han intentado ajustarse a las mencionadas por los diversos grupos de diseñadores y técnicos que interactuaron solo ordenando y caracterizando su accionar.

---

## Bibliografía

- Avaria Saavedra, A.** *¿Qué es la inclusión-exclusión social?* Santiago de Chile: Universidad de Chile, 2008.
- Bauman, Z.** *Trabajo, consumismo y nuevos pobres.* Barcelona: Gedisa, 2000.
- Beck, U.; Giddens, A. y Lash, S.** *Modernización reflexiva. Política, tradición y estética en el orden social moderno.* Madrid: Alianza Editorial, 1997.
- Bernatene, R.** “El tratamiento del ‘poder’ en las cadenas globales de valor” III, en *Jornadas de Investigación en Disciplinas Artísticas y Projectuales.* La Plata: FBA-UNLP, 2007.
- Bernatene, M. et al.** *Coordinación y seguimiento de microemprendimientos productivos. Modelo alternativo al del PNUD en la Argentina.* Buenos Aires: Foro Federal de Investigadores y Docentes, Ministerio de Desarrollo Social, 2006.
- Bernatene, M. y Canale, G.** “Indicadores de impacto social para las gestiones de diseño y tecnología en unidades productivas de baja escala. Aportes para su construcción”, en *Jornadas de Diseño Industrial para el Desarrollo Local.* Buenos Aires: FADU-UBA-UNLP, 2008.
- Blanco, R.** *Crónicas del diseño Industrial en Argentina.* Buenos Aires: Ediciones FADU, 2006.
- Bourdieu, P.** “Méthode scientifique et hiérarchie sociale des objets” [Método científico y jerarquía de los objetos], en *Recherche en Sciences Sociales*, 1975, N° 1, p. 4.
- Castel, R.** *Metamorfosis de la cuestión social, una crónica del asalariado.* Barcelona-Buenos Aires: Paidós, 1997.
- “De la peligrosidad al riesgo”, en *Materiales de Sociología Crítica.* Madrid: Ediciones de La Piqueta, 1986, pp. 219-243.
- Coraggio, J.L.; Arancibia, M.I. y Deux, M.V.** *Guía para el Mapeo y Relevamiento de la economía popular solidaria en Latinoamérica y Caribe.* Lima, Perú: Grupo Red de Economía Solidaria del Perú-GRESP, 2010.
- Danani, C. y Grassi, E.** “Ni error ni omisión. El papel de la política de estado en la producción de las condiciones de vida y de trabajo. El caso del sistema previsional en la Argentina (1993-2008)”, en *Trabajo, ingresos y política en Argentina. Contribución para pensar el siglo XXI.* Buenos Aires: Eudeba, 2008.
- Dinerstein, A. y Neary, M.** *El trabajo en debate. Una investigación sobre la teoría y la realidad del trabajo capitalista.* Buenos Aires: Editorial Herramientas, 2009.
- Eroles C. (coord.).** “Familia y política social”, en *Familias estallido. Puente y diversidad: una mirada transdisciplinar.* Buenos Aires: Editorial Espacio, 2006.
- Galán, B.** “Transferencia en diseño para comunidades productivas emergentes”, en *Diseño y territorio.* Bogotá: ACUNAR Facultad de Artes, Universidad Nacional de Colombia, 2007, Capítulo 1, pp. 25-45.
- García Canclini, N.** *Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad.* Buenos Aires-Montevideo: Paidós, 2005.

- 
- Glazer, N.** *Los límites de la política social*. España: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1992.
- Herrera Gómez, M. y Castón Boyer, P.** *Las políticas sociales en las sociedades complejas*. España: 2003.
- Justianovich, S. y Bernatene, et al.** “Nuevos paradigmas pedagógicos en diseño industrial: cadenas de valor, reconversión histórica, generación de entornos innovadores y Sustentabilidad”, en *Actas del Vº Encuentro Latinoamericano de docentes de Diseño (ELADDI)*. Córdoba: Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño, Universidad Nacional de Córdoba, 2010.
- Krmpotic, C.** “Familia y política social”, en **Eroles, C.** (comp.). *Familia(s), estallido, puente y diversidad: una mirada transdisciplinaria de derechos humanos*. Buenos Aires: Espacio Editorial, 2006.
- Lindenboin, J.** “Auge y declinación del trabajo y los ingresos en el siglo corto de la Argentina”, en *Trabajo ingresos y política en Argentina. Contribución para pensar el siglo XXI*. Buenos Aires: Eudeba, 2008, Capítulo 1, pp. 23-59.
- López Melero, M.** *Diversidades y cultura: Una escuela sin exclusiones*. Málaga, España: Universidad de Málaga, 2002.
- Luna, M. y Velazco, J.L.** “Confianza y desempeño en las redes sociales”, en *Revista Mexicana de Sociología*, 67. Enero-marzo de 2005, N° 1, pp. 127-162, disponible en <http://www.ejournal.unam.mx/rms/2005-1/RMS005000104.pdf>.
- Malgesini, G. y Giménez, C.** *Guía de conceptos sobre migraciones, racismo e interculturalidad*. Madrid: Catarata, 2000, disponible en [http://books.google.es/books?id=am\\_VNfXeN4QC&printsec=frontcove](http://books.google.es/books?id=am_VNfXeN4QC&printsec=frontcove).
- Max-Neff, M.; Elizalde, A. y Hopenhayn, M.** *Desarrollo a escala humana una opción de futuro*. Santiago de Chile: Capaur Fundación Dag Hanumarskjold, 1986.
- Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe.** *Manual de Bogotá*. RICYT/OEA/CYTED COLCIENCIAS/OCYT, marzo de 2001.
- Rodríguez Enríquez, C. y Reyes, M.** *La política social en la Argentina posconvertibilidad: políticas asistenciales como respuesta a los problemas de empleo*. Buenos Aires: Centro Interdisciplinario para el Estudio de Políticas Públicas, 2006, N° 55.
- Romero, A.; Giménez, M. y Senar, P.** “Las metáforas de la forma y del formar”, en el Primer Congreso Iberoamericano de Investigación Artística y Proyectual. La Plata: Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Bellas Artes, 2007.
- Salvia, Comas, Gutiérrez, et al.** “Cambios en la estructura social del trabajo bajo los regímenes de convertibilidad. Una mirada desde la perspectiva de la heterogeneidad estructural”, en *Trabajo ingresos y política en Argentina. Contribución para pensar el siglo XXI*. Buenos Aires: Eudeba, 2008, Capítulo 3, pp. 115-157.
- Sandhu, J.** *Un enfoque integrado del diseño universal para la inclusión de todas las edades*,

*culturas y diversidades*. Estados Unidos: Universal Design Handbook, McGraw-Hill, 2001, Capítulo 3.

**Senar, P.** “Diseño, inclusión y políticas de protección social en Argentina postcrisis”, en *Taller servicio 24 horas*. México, DF: Universidad Autónoma Metropolitana-AZC, División de Ciencias y Artes para el Diseño, 2011, revista semestral de investigación en diseño.

— “Hacia un diseño disciplinar inclusivo. Roles sociales del diseño industrial en Argentina”, en *Otra Economía*. Buenos Aires: Riless Red de Investigadores Latinoamericanos de Economía Social y Solidaria, 1<sup>er</sup> semestre de 2009, N° 4, vol. 3, pp. 98 a 121, publicación periódica, disponible en <http://www.riless.org/otraeconomia>.

— *Presentación defensa de tesis de Maestría*. Buenos Aires: 2009 (inédito).

**Senar, P.; Besada, P. y Simonetti, E.** “Diseño para la inclusión. Experiencia didáctica en el taller de diseño industrial”, en el V<sup>to</sup> Encuentro Latinoamericano de docentes de Diseño (ELADDI). Córdoba: Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño, Universidad Nacional de Córdoba, 2010.

**Wyczykier, G.** *De la dependencia a la autogestión laboral. Sobre la reconstrucción de experiencias colectivas de trabajo en la Argentina contemporánea*. Buenos Aires: Prometeo, 2009.

**Zizek, S.** *El espinoso sujeto. El centro ausente de la ontología política*. Buenos Aires: Paidós, 2001.

---

# Diseño para la economía social y solidaria

---

DI Paulina Becerra

## 2

*Conciencia sustentable, responsabilidad  
profesional y compromiso político*

### Introducción\*

La palabra “diseño” está asociada a un conjunto de disciplinas disímiles que constituyen profesiones distintas pero que, sin embargo, tienen numerosos puntos de contacto. Así, la arquitectura, el diseño gráfico, el diseño industrial, el diseño de interiores, el diseño de indumentaria, diseño textil, entre otros, comparten principalmente su característica proyectual: se basan en la “visualización creativa de conceptos, planes e ideas, y la representación de esas ideas a modo de instrucciones para hacer algo que no existía con anterioridad” (Walsh, 1995), es decir en la capacidad de proyectar soluciones hacia el futuro.

Desde una perspectiva subjetiva, la polivalencia del término “diseño” se ve reflejada en la multiplicidad de significados que se le atribuyen a esta palabra. En este sentido, el público en general, y una importante porción de las organizaciones, aún vinculan al diseño únicamente con la dimensión estética de los productos. Sin embargo, el diseño involucra un conjunto extensivo de dimensiones que exceden lo puramente decorativo: la ergonomía, la interfaz entre la tecnología y el usuario, el uso eficiente de los materiales, las características de las organizaciones que producen y los efectos de su producción sobre el ambiente, también son aspectos centrales en la práctica del diseño.

---

En este sentido, es posible abordar al diseño desde una concepción dual: el diseño como resultado (artefactos, sistemas y servicios) y el diseño como proceso (metodología para la generación de los primeros). Lejos de entenderse como dos concepciones independientes deben considerarse como fuertemente interrelacionadas y mutuamente determinadas, ya que es imposible obtener resultados sin procesos, y carece de sentido pensar al diseño como un proceso cuyo resultado no es relevante.

La definición promovida por el Internacional Council of Societies of Industrial Design (ICSID)<sup>1</sup> sintetiza estos aspectos multifacéticos:

El diseño es una actividad creativa que tiene como objetivo establecer las cualidades multifacéticas de los objetos, procesos, servicios y sus sistemas en sus ciclos de vida completos.

Para el ICSID, las actividades de diseño involucran a productos, servicios y sistemas concebidos a través de herramientas, organizaciones y lógicas introducidas por la industrialización, pero no solamente cuando se producen mediante procesos seriados, requiriendo de la participación activa de un amplio espectro de profesionales.

Para la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD) el diseño (como producto y como servicio) es el resultado de la creatividad humana expresada como una actividad económica basada en el conocimiento, que vincula equilibradamente un contenido creativo, un valor cultural y un objetivo de mercado. Por lo tanto, incluye al diseño dentro de su definición de *industria creativa* (y como tal, parte de la economía creativa) dado que atraviesa diversos componentes de la cadena de valor, tales como la artesanía, la manufactura y los servicios, interactuando con la tecnología y calificando para el registro a través de los derechos de propiedad intelectual (UNCTAD, 2008).

Ambas posturas evidencian la raíz innovadora de la actividad, ya que el diseño implica de por sí la búsqueda de cambios en un producto, la posibilidad de generar diferenciación, la capacidad de identificar y explotar características idiosincráticas de las organizaciones que los generan. Resulta evidente entonces que el diseño no solo puede aplicarse en iniciativas de escala “industrial”, observándose en los últimos tiempos una importante proliferación de proyectos y experiencias en las que el diseño ha probado fehacientemente su potencial en la intervención en procesos asociados a la

---

economía social o a la artesanía.

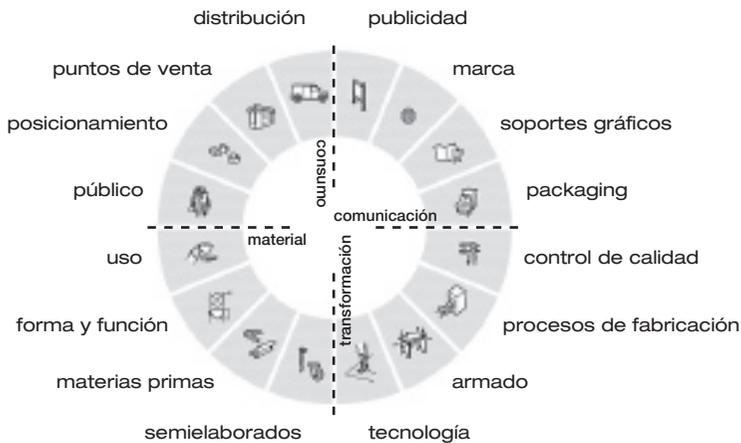
Es importante señalar que sería casi imposible concebir al diseño como una actividad individual, en tanto implica necesariamente la interacción entre distintos actores en un proceso de construcción colectiva, independizándose del “portador” del conocimiento específico (el diseñador profesional). Si bien el objetivo de este trabajo no es distinguir procesos de diseño profesionales de procesos de diseño amateurs, es posible pensar en procesos de diseño en los que no participan diseñadores, en tanto pueda identificarse la creación de valor a partir de un método de desarrollo (formal o informal).

En este artículo intentaremos abordar algunos puntos clave para la reflexión y discusión acerca de la vinculación del diseño con la economía social. En el primer apartado se presenta una concepción del diseño desde un punto de vista sistémico, adecuado a las características complejas del campo en el que la actividad interviene. En el segundo apartado se discute el proceso de valoración, producción y reproducción de cultura a través del diseño. Finalmente, y a modo de conclusión, en el tercer apartado se plantean algunos puntos clave para la reflexión acerca de la conciencia, responsabilidad y acción política del diseño y sus profesionales en la construcción de un futuro deseable.

## Una visión sistémica del diseño

Un primer paso necesario para el abordaje del diseño como dinamizador de los emprendimientos (industriales o artesanales, comerciales o culturales) está relacionado con la comprensión de las complejas interacciones que implican sus procesos, y de la multiplicidad de variables que engloban sus productos. En líneas generales, aprehender al diseño como un abordaje sistémico puede servir tanto para la visualización de problemáticas subyacentes, como para la acción comprometida y responsable. Por ello, sería conveniente entender a este tipo de actividades como una *competencia*, ya que implicaría entender que ésta debe ser generada, estimulada y sostenida en el tiempo y que, por otra parte, no puede ser comprada de manera empaquetada en el mercado: el proceso de diseño es siempre ad hoc. Partiendo del principal emergente material del diseño (el producto) es posible profundizar en la comprensión de esta visión sistémica: todo producto

surge de la conjunción de una multiplicidad de variables tangibles e intangibles, cuya combinatoria lo distingue entre otros de su misma especie. Sin embargo, estas variables no pueden ser encaradas en forma aislada, ya que se determinan mutuamente interactuando en forma constante. Es decir, una modificación en cualquiera de sus variables produce alteraciones en las restantes. Es por ello que entendemos al producto como un sistema, caracterizado por una estructura compleja y dinámica, que requiere de un abordaje integral (Becerra y Cervini, 2005).



*El producto como sistema (sistema-producto, modelo IMDI).*

## Diseño estratégico

Esta metodología, en la cual todas las variables del sistema son evaluadas y redefinidas entre sí, es lo que reconocemos como “diseño estratégico”. En un proceso de diseño estratégico se toman decisiones acerca de una multiplicidad de variables, siempre en relación con una estrategia predefinida (Becerra *et al.*, 2005). Según Manzini (1999) “es el conjunto integrado de los productos, de los servicios y comunicaciones con las cuales una empresa se

---

presenta al mercado (se coloca en la sociedad) y, en este hacer, da forma a la propia estrategia”.

Según Herbert Simon (2006) “un artefacto puede ser concebido como punto de encuentro (una interfaz, en términos actuales) entre un entorno *interno* y un entorno *externo*, es decir, el entorno en el que opera”. En este sentido, el diseñador opera tanto en la construcción de las características del artefacto como en la intervención (a través del artefacto mismo) en un entorno cultural determinado. Al incorporar a los productos las distintas formas de conocimiento, tecnologías, cultura, etc., hace que éstas sean aprehensibles, comprensibles y adoptables para los sujetos. Es decir que, el diseño (en tanto proceso) puede ser aplicado para la generación de cualquier tipo de objeto con valor funcional, simbólico, económico o tecnológico.

Cada producto participa de lo que Chiapponi (1999) denomina “un sistema de productos”, entendido como el conjunto de productos y relaciones inmediatas en las que el producto se inserta. A su vez, estos pueden ser considerados subsistemas de lo que es definido por Hughes (2008) como grandes sistemas tecnológicos (GST), que “son simultáneamente construidos socialmente y configuran la sociedad”. Los GST están orientados a resolver problemas entremezclados y se caracterizan por contar con compo-

—  
El diseñador opera en la construcción de las características del artefacto como en la intervención (a través del artefacto mismo) en un entorno cultural determinado.

ponentes íntimamente relacionados, por lo que cualquier cambio en uno de ellos tendrá efecto en el resto. Entre sus componentes, Hughes menciona tanto artefactos técnicos, organizaciones, componentes científicos, artefactos legislativos como recursos naturales.

Desde la teoría del diseño de productos, Chiapponi (1999) afirma siguiendo a Hughes que “las innovaciones, y más en general los hechos tecnológicos, no son explicables en términos tecnocráticos sino sistémicos” y, por lo tanto, señala la necesidad de coordinar (conceptual y operativamente) múltiples factores (tecnológicos, científicos, organizativos, sociales, etc.),

---

en múltiples escalas (productos-edificios-ciudades-redes territoriales, etc.). Así, el marco teórico que propone Hughes concibe sistemas en los que intervienen actores heterogéneos, permite pensar en los subsistemas de productos que propone Chiapponi, y también en el producto como microsistema.

Como se mencionó anteriormente, el diseño también puede ser concebido en tanto proceso. Es precisamente en esa instancia en la que es posible completar la visualización de la complejidad que implica esta actividad, ya que se pone de manifiesto las estructuras y relaciones necesarias para pasar del problema a la solución.

Para Gui Bonsiepe (1998) el diseño es “hacer disponible un objeto para una acción eficaz”, y basándose en los aspectos multifacéticos de los objetos, entiende al proceso como un campo de trabajo multidisciplinario, que tiene como objetivo principal ofrecer soluciones a los problemas, deseos y necesidades de seres humanos.

El proceso de diseño está dirigido por lo que comúnmente se conoce como método proyectual, y que en palabras de Bruno Munari (1981):

Consiste simplemente en una serie de operaciones necesarias, dispuestas en un orden lógico dictado por la experiencia. Su finalidad es la de conseguir un máximo resultado con el mínimo esfuerzo.

La estructura metodológica tradicional de un proyecto de diseño, si bien existen numerosas variaciones superficiales, adhiere generalmente a una progresión lineal en dos fases: una *etapa analítica* que lleva a la definición de un problema y la identificación de necesidades y requerimientos; seguida por una *etapa de síntesis* en la que las diversas necesidades y requerimientos son conciliadas entre sí hasta que se identifica la solución que puede ser implementada. Este abordaje resultaba atractivo por numerosas razones: está orientado por la solución, es usualmente tecnocrático, parece ser activo (ya que cada etapa es transformativa; es interpretativo), se percibe como determinado, y tiene un particular atractivo lógico, permite la “clasificación y jerarquización” de los problemas y soluciones.

Sin embargo, todos los sistemas de clasificación son arbitrarios, ya que están basados en un conjunto construido de supuestos. Por ejemplo, la articulación de un “problema” de diseño no es usualmente el resultado de una comprensión “real” de las circunstancias concretas, sino que se basa en un conjunto similar de circunstancias que ocurrieron en el pasado, y este

---

pasado es habitualmente construido como un evento directo y determinado. La interpretación estadística de situaciones pasadas puede ser utilizada para realizar predicciones reconfortantes de un futuro desconocido.

Los problemas identificados de esta manera son artificiales en su pretensión de comprensión de las circunstancias dadas, y los métodos usados para resolverlos son autorreflexivos, aislados, y limitados debido a que ignoran la interdependencia de los elementos de procedimiento (y la interdependencia de cada uno de los procesos sobre otros). Dicho enfoque insiste en que los procesos son secuencias simples y determinadas, cuando de hecho son sistemas complejos, inestables e indeterminados.

Aunque en la bibliografía específica de la teoría del diseño es denominado “proceso de diseño”, resulta evidente que en líneas generales se trata de una manera “estándar” de resolver problemas. Esta concepción metodológica de los procesos de desarrollo de nuevos productos adhiere a un proceso lineal que sigue los criterios de causalidad: problemas idénticos (causas), encarados por procesos idénticos (sistemas), producirán el mismo efecto (solución) de manera previsible y determinística. Si esto fuera así, sería imposible encontrar dos artefactos que compitan, es decir dos productos diferentes que den respuesta a un mismo problema. Es evidente que esto no sucede.

En los estudios más actuales, el enfoque está moviéndose hacia una comprensión del desarrollo de productos como sistemas complejos, inestables e indeterminados, y que necesita ser pensado en función de las particularidades del proyecto, basándose en las interacciones entre disciplinas y las iteraciones de retroalimentación entre las secuencias intermedias (Bürdek, 1994).

Pinch y Bijker (2008) señalan que las características del proceso de desarrollo (descrito como una alternancia entre variación y selección) de un artefacto tecnológico plantea un modelo “multidireccional”. En la misma línea Chiapponi entiende que:

Apenas nos aprestamos a emplear este procedimiento lógico, estableciendo criterios de selección para pasar de lo posible a lo probable y por fin a lo real, se hace evidente el hecho de que la formación de deseos individuales y colectivos, su transformación en necesidad y en “demanda” económicamente relevante, su satisfacción gracias a un adecuado sistema de productos se mueven a lo largo de un recorrido para nada lineal y ni siquiera monodireccional (Chiapponi, 1999, p. 55).

---

Este proceso a la vez se implementa a través de ciclos iterativos, planteando una reflexión continua orientada a la búsqueda de soluciones cada vez más adecuadas al problema. En cada uno de estos momentos está latente una oportunidad de descubrir, configurar o replantear el problema que inició el proceso, rompiendo con la aparente relación de causalidad.

“El problema del diseño surge de una necesidad”, afirma Bruce Archer (1979), la clave será entonces componer las características de esa necesidad. Y en ese sentido, el diseñador no se posiciona solo como un observador sino que toma parte activa en el proceso de articulación del problema.

Al decidir qué problemas son relevantes, los grupos sociales implicados con el artefacto y los significados que dichos grupos dan al artefacto juegan un papel crucial: un problema es definido como tal solo cuando hay un grupo social para el cual el mismo constituye un *problema* (Pinch y Bijker, 2008).

El planteo de la existencia de grupos sociales relevantes (GSR) y de un proceso de negociación de significados elimina todo rasgo de inocencia y objetividad del ejercicio profesional, mientras que la evidenciación de per-

tenencia a un marco tecnológico<sup>2</sup> pone de manifiesto las limitaciones propias de la profesión. Siguiendo a Pinch y Bijker (2008) los GSR están constituidos por “instituciones y organizaciones, así como grupos de individuos organizados o desorganizados” que “comparten el mismo conjunto de significados, vinculados a un artefacto específico”. Resulta claro, entonces que, el equipo de diseño (conformado por diseñadores, ingenieros,

técnicos, legos, etc.) podría entenderse como un GSR cuyo problema constituye precisamente la necesidad de generar un nuevo artefacto. Para ello, necesita identificar a los “otros” GSR, comprender sus necesidades y deseos, y proponer una respuesta a ello. En este sentido, el proceso de diseño aparece como una instancia en la que se pone en juego una doble *flexibilidad interpretativa*:<sup>3</sup> la comprensión del problema, de la manera que

---

lo plantean los distintos GSR; y también la visión propia de cómo darle solución a esos problemas. Como afirman Pinch y Bijker (2008) “no solo existe flexibilidad en el modo en que la gente piensa o interpreta los artefactos sino también, existe flexibilidad en el modo en que los artefactos son diseñados”. El equipo de diseño interviene no solo para responder a las necesidades del usuario final y a las del productor, sino también siguiendo sus propios parámetros de estética y de buen diseño.

La subjetividad con la que el equipo de diseño entiende los problemas y necesidades de los GSR, lejos de ser central en la concepción constructivista, lo ubica dentro del campo de las negociaciones de significados como una más de las partes implicadas. Sin embargo, el rol que juega este GSR en el proceso de desarrollo del artefacto presenta una particularidad significativa: al ser el grupo que define las características (funcionales, tecnológicas, estéticas, etc.) del artefacto que se va a poner en juego (en alguna instancia del proceso), este grupo será a la vez quien defina los elementos de la controversia. Es a partir de las características de ese protoartefacto<sup>4</sup> que se van a establecer las opiniones y posiciones de los distintos GSR. El ciclo iterativo de análisis-propuesta-respuesta, que caracteriza cualquier proceso de diseño, da como resultado la secuencia de artefactos a través del cual se organiza la negociación entre los GSR (en términos de Bijker: un ciclo de variación, selección y estabilización). Por lo tanto, cada uno de los artefactos podrá ser entendido como un momento de síntesis en el proceso de negociación.

Por otra parte, al conformarse los equipos de diseño por distintos perfiles profesionales, pueden confluir en este GSR distintos marcos tecnológicos o, al menos, distintos niveles de inclusión en un marco tecnológico. Lo que hasta el momento es entendido como un GSR se reagrupa en unidades más pequeñas, a partir de los intereses en juego: la búsqueda de parámetros estéticos y estilísticos de los diseñadores, choca muchas veces contra la búsqueda de fabricabilidad, por parte de los ingenieros; a la vez, cualquiera de estas intenciones confrontan a menudo con los requerimientos de rentabilidad del empresario. Estas diferencias de concepción (belleza, factibilidad técnica, rentabilidad) sobre el artefacto a desarrollar, implican la existencia de GSR dentro del equipo de diseño y, por lo tanto, aparece nuevamente un proceso de negociación muchas veces evidenciada a través de los *briefs*<sup>5</sup> y programas de diseño. Existe de esta manera, una instancia de construcción social interna, previa a la generación del protoartefacto,

---

que podría ser entendida como el nivel micro del proceso de construcción social de los artefactos, y que no ha sido aún estudiada desde esta perspectiva.

La convicción de que siempre es posible proponer un nuevo producto, materializa la existencia de un proceso continuo de construcción social en la que el producto funciona solo como un componente de dinamización. Como sostiene Chiapponi:

[...] que el proyecto [de diseño] sea un proceso de decisión es, por ciertas vertientes, autoevidente. Es obvio que se compone de una sucesión de decisiones sobre parámetros formales, tecnológicos, funcionales, de prestación, estructurales y económicos (Chiapponi, 1999, p. 35).

Actualmente, el proceso de diseño de productos es entendido como una serie de actividades tendientes a coordinar esta diversidad de variables a partir de una *estrategia* determinada. La presencia de esta estrategia es precisamente la que evidencia una intención a priori, una posición política frente al problema al que se intenta dar respuesta. Sobre esta postura, volveremos en el último apartado de este capítulo “Diseño, tecnología y sociedad: política y responsabilidad para la inclusión social”.

## **El rol del diseño en el proceso de construcción de valor, significado e identidad**

El entorno que rodea (y sostiene) nuestra existencia es eminentemente artificial (Simon, 2006), en tanto se compone de una combinación de artefactos, organizaciones, instituciones, etc. que han sido creadas por el hombre para satisfacer sus diferentes necesidades, transformando el entorno natural en un entorno cultural. A medida que las sociedades fueron evolucionando, este *Homo Faber* [hombre que hace o fabrica] fue complejizando sus herramientas, de acuerdo con los requerimientos de sus nuevas actividades. De esta manera, fue rodeándose de sus producciones y construyendo un entorno artificial que fue adecuando paulatinamente el contexto a las necesidades del sujeto y su sociedad.

Si el pasaje de una cosa (componente de sistemas naturales) a un objeto se da mediante un proceso de asignación de sentido (funcional, estético,

---

emocional, etc.), (Moles, 1971; Baudrillard, 1969), la transformación del objeto en producto evidencia la búsqueda de una racionalidad productiva y comercial, que se articula en la formulación de una estrategia.

La aparición y desarrollo de las tecnologías industriales, la búsqueda de racionalización y estandarización para una producción masiva de objetos fue acompañada de la construcción de un mercado (como espacio de intercambio comercial de bienes y servicios) y un consumidor (como un rol particular del sujeto en esta dinámica). En este contexto surgieron las distintas disciplinas del diseño, siendo el profesional del diseño quien debía articular las diferentes características (tangibles e intangibles) de los artefactos que se producían en búsqueda de generar una adecuada vinculación con los usuarios y consumidores.

El sociólogo Charles Wright Mills (1958) señala un contexto en el que el aparato comercial impone un ritmo de generación continuo de productos que opera a partir de tres entidades: *producción, distribución y consumo*; basándose en todas las técnicas y fraudes del mercado para crear necesidades y deseos más que para satisfacer las ya existentes. Dentro de este contexto, observa que el diseñador ha sido utilizado como una herramienta de los medios de distribución: se le ha asignado la tarea económica de vender. Sin embargo, en su análisis, Mills advierte que el diseñador es en realidad un actor del aparato cultural que debería actuar como nexo con el aparato comercial a través de la interpretación de necesidades, costumbres y pautas de comportamiento, traduciéndolas en productos, mediante el proceso de diseño. Describe al diseñador como representante del hombre creador de su propio medio, dotado de una sensibilidad que le permite inventar un mundo de objetos frente al que se sitúa satisfecho y que utiliza con satisfacción. Así, entiende que el diseñador se posiciona en la convergencia entre arte, ciencia y conocimiento.

Por la forma en la que se articulan estos elementos, emerge con fuerza la necesidad de hacer consciente, en diseñadores y productores, que todas sus

—  
La convicción de que siempre es posible proponer un nuevo producto, materializa la existencia de un proceso continuo de construcción social.

---

producciones son la expresión de la cultura a la que pertenecen y, por lo tanto, reflejarán la sociedad en la que viven, junto a sus valores, ideales y modelos. El problema del diseñador puede resolverse únicamente mediante la consideración radical de valores fundamentales, debe comprender plenamente lo que significa su participación en el aparato cultural. Como afirma Bernhard Bürdek (1994):

El diseño de productos u objetos no tiene lugar en el vacío, como si fuese una combinación libre de colores, formas y materiales. Todo objeto de diseño se ha de entender como resultado de un proceso de desarrollo, cuyo rumbo está marcado por diversas condiciones (no solo creativas) así como por decisiones. Las transformaciones sociales y culturales, el contexto histórico y las limitaciones de la técnica y de la producción, desempeñan un papel de igual importancia que los requisitos ergonómicos, sociales o ecológicos, que los intereses económicos o políticos, o las aspiraciones artísticas. Por tanto, dedicarse al diseño implica siempre reflejar en él las condiciones bajo las que surgió.

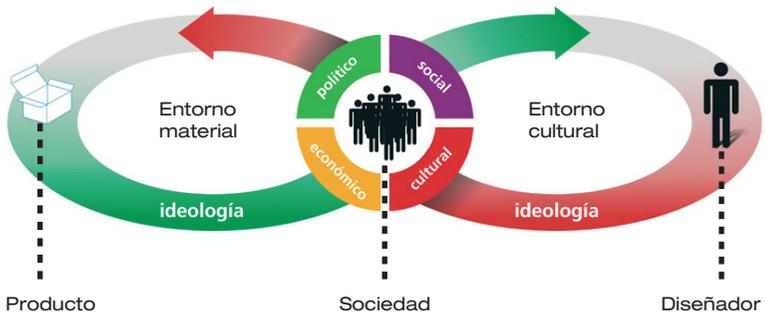
La historia del diseño muestra que la preocupación por estos factores fue muy diversa, según los espacios geográficos, sociales y temporales que observemos. A la vez, lejos de constituir una inquietud individual, constituían una manifestación más de las realidades sociales, políticas, económicas y técnicas de cada uno de los contextos en los que operaban. Por lo tanto, está claro que el proceso de diseño no podría aislarse de las características coyunturales de la industria, el mercado y la cultura en la que está involucrado.

Por otra parte, Louis Althusser (1970) define a la ideología como “una representación imaginaria de la relación del sujeto con sus condiciones reales de existencia”, que a su vez se traduce en “un sistema de ideas que domina el espíritu del hombre”. Asimismo, plantea que si bien esta ideología es una construcción imaginaria, se materializa a través de los actos y conductas de los sujetos: no existe práctica sino por y bajo una ideología.

Si el diseño se dedica a la toma de decisiones respecto del modo en la que se articulan las características tangibles e intangibles de un producto, resulta evidente que es un proceso que trabaja sobre la articulación de signos para construir estructuras denotativas (función), y estructuras connotativas (evocación), (Moles, 1971). Entonces, a través del diseño, los objetos se

convierten no solo en productos utilitarios sino particularmente en portadores de símbolos, que son construidos a su vez por la coordinación de los elementos mediante una sintaxis particular. Así el diseño se transforma en una disciplina generadora de lenguajes (Verganti, 2003), favoreciendo el intercambio de mensajes entre los sujetos a través de los productos.

En esta línea, el diseñador (en tanto sujeto) se convierte en un actor que produce y articula sentidos, a través de la definición de los sintagmas del producto. Por lo tanto, los productos que este diseñador genera se transforman en vehículos de ideologías, como resultado no solo de sus propias convicciones y valores sino también de las influencias del contexto (político, económico, cultural, social, etc.) en el que está inserto como sujeto. Parafraseando a Berger y Luckman (1968), se podría decir que el diseño consiste en internalizar los valores y pautas de comportamiento del contexto, objetivarlos y externalizarlos en forma de nuevos productos, servicios y sistemas. En su práctica material, todo diseñador o productor debe ser capaz de enfrentar por un lado, el proceso de decodificación del “mensaje” de los artefactos y procesos que observa y, por otro, codificar a través de los productos los mensajes nuevos que él mismo produce, pero siempre “sujeto” a la ideología.



*Los productos se convierten en “vehículos” de ideología, a través del proceso de internalización, objetivación y externalización que lleva a cabo el diseñador. Diagrama desarrollado junto a Javier Castillo Cabezas, en el marco de la materia Sociología Aplicada al Diseño de la carrera de Diseño Industrial (FADU-UBA).*

---

Entonces, el proceso de diseño puede ser entendido, al igual que todas las actividades humanas, como un proceso cultural mediante el cual el diseñador interpreta la realidad que lo circunda y carga al producto de valores sociales y culturales, a través de su configuración.

En los variados estudios que relatan y presentan las diversas dimensiones del diseño, es también importante el lugar que le otorgan a esta actividad en la construcción, soporte y reproducción de valores socioculturales, tales como la identidad, la equidad o la accesibilidad física y social. Esto se evidencia en la presencia de estos factores en múltiples programas y políticas públicas de diseño en los que se destaca el impacto cultural que el diseño puede tener en las distintas dimensiones del desarrollo.

Un claro ejemplo de esta postura es evidente en propuestas como las de la UNCTAD, que incluyen al diseño dentro de la Economía Creativa, o casos como los de Dinamarca, donde el diseño es agrupado junto a otros sectores económicos como la arquitectura, la industria musical, el turismo, los deportes, las industrias e instituciones culturales, en una área denominada Economía de la Cultura y de las Experiencias. En estos contextos, el diseño es concebido como una vía para diferenciar la producción local, mediante la creación de valor y experiencias significativas para los usuarios y bajo la premisa de que la competencia global depende cada vez menos de la generación de productos tecnológicamente superiores y de menor coste.

## Contexto latinoamericano

En el contexto latinoamericano también existen antecedentes positivos para la intervención del diseño en el proceso de valoración, reproducción y fomento de las tradiciones culturales (sean éstas intangibles o materiales). Casos como Artesanías de Colombia,<sup>6</sup> Amalaia<sup>7</sup> o Ñandeva<sup>8</sup> (entre muchísimos otros), señalan un primer eje para la vinculación del diseño con el sector artesanal, la inclusión y el sostenimiento de proyectos de raíz social basados en tradiciones materiales e iconografías regionales. Un segundo eje se dibuja en la implementación de iniciativas basadas en el *Fair Trade* [comercio justo], que aseguran que el sistema productivo es justo y socialmente responsable, como Escama Studio,<sup>9</sup> Ecoist,<sup>10</sup> Oficina Nómada<sup>11</sup> o Tejido Urbano<sup>12</sup> (por nombrar solo algunos) y que, además, trabajan sobre la inclusión de trabajadores en nuevos sistemas

---

productivos, articulando capacitación y desarrollo sustentable. Finalmente, también vale la pena mencionar un tercer eje, que surge en la vinculación de diseñadores con proyectos impulsados por organizaciones productivas autogestionadas, como Brukman,<sup>13</sup> CAU.QUE.VA<sup>14</sup> o La Juanita,<sup>15</sup> en donde se busca un aporte (técnico, simbólico, funcional, etc.) que potencie a los valores de la organización y que resulte en un producto de calidad que pueda competir en el mercado.

Esta concepción del diseño habilita su incorporación en pos de un desarrollo de productos y servicios basados en identidad, sentimientos, valores, convicciones y estética, en conexión real con los usuarios, generando no solo beneficios económicos al sector industrial, sino contribuyendo a los intereses y la prosperidad nacional.

Por lo tanto, para este planteo, la diferenciación de productos y servicios en un mercado global no sería dada solamente por la innovación tecnológica sino, también, por el valor cultural “representado por su estética, su significación y, en grado menor, por sus funciones” (Montaña, 2004). Lo cultural, transferido a los objetos a través del diseño permite, además

de establecer vínculos más sólidos y experiencias emocionales entre productores y consumidores, una alianza que fortalece la identidad y promueve la cultura local tanto en el contexto nacional como global.

Como ya se mencionó, y en un sentido amplio, el diseño (como toda creación de conocimiento) puede ser entendido como un proceso social, ya que requiere de una interacción, utiliza símbolos y prácticas que fueron creadas por otros y

pretende aplicarse en un contexto sociotécnico particular. A la vez, opera sobre un campo en el que convergen aspectos económicos, socioculturales y medioambientales, por lo que este carácter social o colectivo del proceso cobra aún más relevancia en pos de lograr una solución realmente adecuada. En este contexto, el diseño opera en la configuración de ensambles

---

El diseño opera en la configuración de ensambles socio-técnicos y participa en procesos de coconstrucción de actores y artefactos.

---

sociotécnicos y participa en procesos de coconstrucción de actores y artefactos. El objeto diseñado constituye, por tanto, un vector de la comunicación en el sentido sociocultural, representando la objetivación de valores, normas, pautas, estilos.

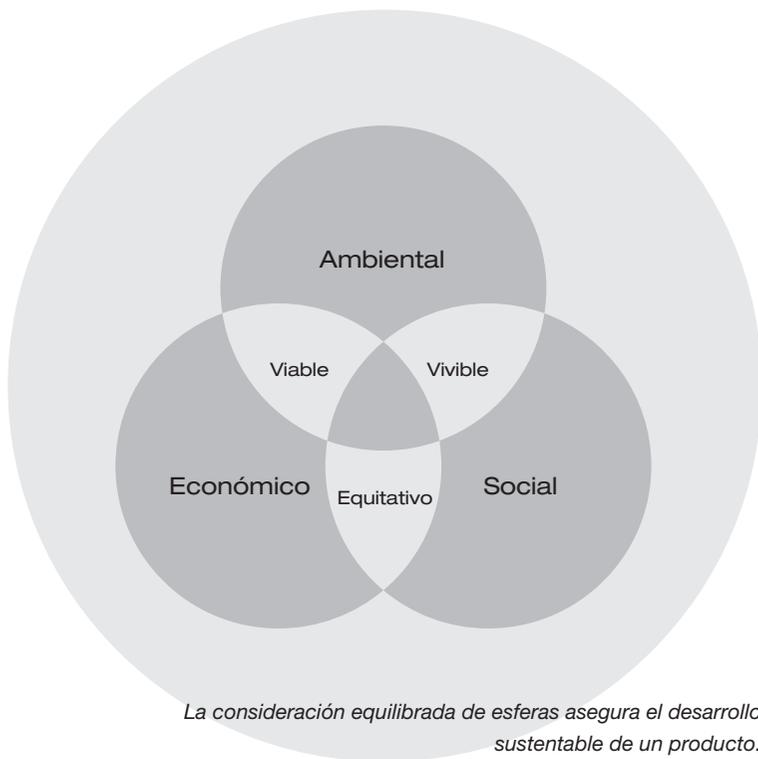
## **Diseño, tecnología y sociedad: política y responsabilidad para la inclusión social**

Los modelos de producción y consumo basados en una competitividad salvaje han alcanzado en los últimos años un límite peligroso, haciéndose visible su lado más oscuro: desigualdad, contaminación y saturación del mercado. Este fenómeno dio lugar a una creciente preocupación sobre diversos problemas medioambientales tales como: el cambio climático, la contaminación y la pérdida de biodiversidad. Pero, también emergieron inquietudes relativas a los diversos problemas sociales como las relaciones laborales de explotación, la desigualdad y la subsistencia de pequeñas comunidades, entre muchas otras. Estas preocupaciones llevaron a la construcción de un nuevo enfoque de competitividad por parte de las empresas basado en la sustentabilidad, con el apoyo de numerosas instituciones públicas y ONGs, el Estado, la industria y la sociedad civil han convenido en denominar a este nuevo enfoque *producción y consumo sustentable*.

### **Sustentabilidad**

La noción de sustentabilidad está estrechamente ligada al concepto de equilibrio. El desarrollo sustentable intenta utilizar los recursos naturales, humanos y tecnológicos de forma equilibrada, buscando el mínimo impacto en el hábitat humano y asegurando la subsistencia de esos recursos para el futuro. Por lo tanto, se focaliza en el uso y el desarrollo para las necesidades actuales evitando que estas soluciones se conviertan en problemas para las generaciones futuras.

Esta nueva concepción está basada en un modelo de desarrollo de nuevos productos y servicios que tiene como meta el equilibrio entre tres esferas: social, ambiental y económica, en búsqueda de un futuro viable, vivible y equitativo.



Así, la esfera social representa el *bienestar de las personas*, la esfera ambiental el *equilibrio del planeta*, y la esfera económica la existencia de *ganancias para las organizaciones*. De esta manera, el modelo se convierte en un círculo virtuoso que genera beneficios para todos los interesados, sin perder de vista los objetivos comerciales, convirtiéndose en una fórmula que deriva en una competitividad sustentable.

En este sistema emergente de producción y consumo, se hace evidente que el diseño y la sustentabilidad estaban hechos el uno para el otro: la sustentabilidad se preocupa por el bienestar en el futuro y el diseño se encarga de la creación de nuevos productos y servicios que generan valor solo *si encajan en este futuro deseable*. Así, el rol del diseñador estará orientado a tender puentes entre campos tan diversos como la tecnología, el arte, la cultura, el

---

comercio, las prácticas sociales, etc., con el objeto de construir un entorno material compatible con el sostenimiento de las esferas social, ambiental y económica equilibradamente.

Manzini (2004) entiende que las soluciones sustentables surgen de sistemas sociales y técnicos complejos en los que están involucrados una multiplicidad de actores. En esta interpretación, los diseñadores aportan metodología, creatividad y conocimiento técnico, dando soporte y promoviendo a la generación de visiones compartidas. El desafío, según Galán (2007), es precisamente gestionar esta complejidad que abarca tanto los ámbitos tradicionalmente considerados (producción, distribución y consumo), como de problemáticas relacionadas con la conservación y reproducción de las tradiciones productivas y materiales, la valorización de los intangibles culturales y los recursos naturales, la subsistencia de los productores, entre muchos otros.

Partiendo de la concepción de que la sociedad es tecnológicamente construida así como la tecnología es socialmente conformada (Hughes, 2008), se podría afirmar que el motor para el desarrollo de artefactos y tecnologías no es la innovación ni el mercado sino los procesos de negociación en la

—  
La sustentabilidad  
se preocupa por el  
bienestar en el futuro  
y el diseño se  
encarga de la  
creación de nuevos  
productos y servicios  
que generan valor  
solo si encajan en  
este futuro deseable.

construcción de los problemas por parte de los grupos sociales. Tanto la configuración material como el funcionamiento de los artefactos se construyen como derivación contingente de las disputas, presiones, resistencias, negociaciones y convergencias que van conformando el ensamble heterogéneo entre actores, conocimientos y artefactos materiales (Thomas, 2009).

Según fueron presentadas por Simon, las “ciencias de lo artificial” tienen un carácter *normativo*, en tanto involucran la acción orientada a lograr metas y plantear cuestionamientos acerca de *cómo deberían*

*ser las cosas* (en oposición a las Ciencias Naturales que describen como las *son* cosas). Este planteo posiciona al diseño en el lugar clave en donde se

---

cuestiona qué necesidades no están siendo satisfechas y qué variables son relevantes en la formulación de estrategias para ofrecer una respuesta. Al mismo tiempo, estos interrogantes ponen en juego una serie de preconcepciones (que Bijker ubica dentro del marco tecnológico) que implican un punto de vista subjetivo, influido por las condiciones de existencia, las expectativas respecto del futuro, los recursos disponibles, etc.

Como resultado de este proceso, ningún artefacto puede ser neutral respecto del entorno o de la necesidad. Por lo tanto, el diseño implica necesariamente una posición política: una interpretación e intención frente al problema al que se intenta dar respuesta. Se han desarrollado numerosos casos en donde se analiza cómo los artefactos constituyen posturas políticas, culturales o económicas (Bijker, Hughes y Pinch, 2008; Bijker y Law, 1992; Thomas y Lalouf, 2005; Picabea, 2008), en los cuales puede observarse con claridad la complejidad de interacciones, negociaciones y acuerdos necesarios para construir la solución frente a un problema.

Esta toma de posición política es clave en un contexto en el que el desarrollo es entendido como un proceso de “adentro hacia fuera” (Max-Neef, 1986), y en el que se promueve una sociedad proactiva que busca en su ámbito productivo, material, cultural e histórico los elementos para construir los sistemas que necesita para sostener la calidad de vida local. La construcción de una dinámica social activa habilita la inclusión y la participación de las personas en la toma de decisiones que afectan a su contexto inmediato de existencia: la comunidad, la autonomía tecnológica, el respeto ambiental, el comercio responsable, las tradiciones técnicas y culturales, la solidaridad, etc. Asimismo, *democratiza* el proceso de coconstrucción de tecnología y sociedad.

Respecto de la potencial contribución del diseñador en un contexto de estas características, Margolin (2009) señala tres caminos:

- 1.** Generando objetos a través de su práctica (como aporte material a una cultura en constante construcción).
- 2.** Reflexionando y proponiendo visiones críticas acerca de los efectos del diseño en la sociedad (como aporte cognitivo tanto para el campo del diseño como de las ciencias sociales).
- 3.** Finalmente comprometiéndose políticamente (como aporte desde la acción consciente y responsable).

Para el primer eje, ya se han abordado algunos elementos en el segundo

---

apartado de este capítulo (productos como “vehículos” de ideología...), pero vale la pena introducir algunos componentes que resultan especialmente relevantes al vincular al diseño con proyectos o iniciativas de *economía social*.

En principio, debemos enfatizar la importancia radical de la *intervención responsable*, es decir, que el diseñador no debe presentarse como un actor jerárquicamente superior al resto, sino que debe concebirse a sí mismo bajo un criterio de simetría respecto del grupo de trabajo. Esta postura implica principalmente el respeto por el conocimiento acumulado por los integrantes de la organización: la cultura, los recursos, los saberes, las formas de producción, los modos de organización, etc. Como consecuencia, las características del proyecto deberán ser definidas de acuerdo a las expectativas del grupo en su conjunto, y no desde las ambiciones profesionales. En este sentido, la intervención podrá orientarse a lograr cambios graduales (mejora de la calidad, resignificación de tecnologías, optimización de los recursos, mejora de la imagen y comunicación, etc.) o, a modificaciones más profundas (generación de nuevas líneas de producto, construcción de marca, reorganización de la producción, etc.), pero siempre deberán concebirse como una labor coordinada con productores y comercializadores. De esta concepción del proceso de diseño como una actividad democrática e inclusiva se desprende la necesidad de que el diseñador (así como todos los interesados) se involucren en los contextos sociales, culturales y productivos, apoyando el arraigo con el territorio y aportando a la construcción de un futuro situado en el contexto. En esta línea, Galán (2007) señala que la gestión del diseño en el marco de emprendimientos de base social promueve la reconstrucción del tejido social y la generación de un nuevo conocimiento a través de las nuevas dinámicas productivas. Ullmann (2008) define este estilo de diseño como aquel:

[...] que considera los aspectos económico, ambientales y sociales del producto, culturales y éticos del sistema en que funciona, promoviendo el mejoramiento de la calidad de vida.

Respecto del aporte cognitivo del diseño a la cultura, más allá de la obvia importancia de la construcción de un marco teórico-metodológico *específico del diseño* que enriquezca el acervo cultural general de un grupo social, existen dos aspectos claves en el contexto de la economía social y solidaria:

---

el fomento de una conciencia profesional y la constante necesidad de construir espacios de discusión y reflexión acerca de la práctica y el rol del diseño en el ámbito sociotécnico.

Primero, es posible señalar la eminente pertinencia de fomentar la generación de los diversos actores vinculados a la economía social y solidaria, de lo que Mills (1964) denomina *imaginación sociológica*, una cualidad mental orientada a ayudar al sujeto a lograr recapitulaciones lúcidas acerca de lo que sucede en su entorno. Este concepto nace de la convicción de que el individuo solo puede comprender su propia experiencia y evaluar su propio destino localizándose a sí mismo en su época. Esta cualidad permite comprender el escenario histórico más amplio en cuanto a su significado para la vida interior y para la trayectoria exterior (vincula biografía con historia), y constituye la capacidad de pasar de una perspectiva a la otra: de la política (problemas sociales) a la psicológica (inquietudes individuales). En la línea de los planteos teórico-metodológicos que se reseñaron en este capítulo, la imaginación sociológica constituye una herramienta fundamental para *situar* al diseño en una realidad particular, construir conciencia y responsabilidad en los actores que operan en ella, y promover una acción política adecuada al contexto. El uso de esta cualidad mental permitiría evitar procesos de *colonización pedagógica*, que se generan a través de la adopción (sin reflexión, cuestionamiento ni adaptación) de recetas para el desarrollo y que conllevan una incorporación de valores culturales, ideológicos o tecnológicos inadecuados para la construcción de un crecimiento sustentable.

Por otra parte, emerge cada vez con más fuerza la necesidad de promover y articular la generación de espacios de discusión (no solo académicos) tendientes a construir las bases de una ética profesional y productiva. La práctica profesional está signada desde su origen por una serie de preceptos tácitos, incorporados durante la formación de base, que refieren al “deber ser” del diseñador respecto de sus responsabilidades para con clientes, colegas y usuarios finales.

Para favorecer la conformación de círculos virtuosos, estas discusiones deberían llevarse a cabo bajo los criterios que atraviesan la actividad: inclusión, participación y simetría. Estos espacios de intercambio constituyen el territorio que prepara al profesional para una acción política responsable, y lo apoya en la construcción de redes sociales fértiles, al vincularlo con el resto de los actores involucrados en las iniciativas productivas. A su vez,

---

como emergentes de estos consensos es posible lograr la gestación de nuevos *artefactos organizativos* y/o *legislativos* que den cuenta de la institucionalización de los procesos.

Finalmente, y si bien ya se han introducido los principales elementos del *carácter político* del diseño, es oportuno desarrollar algunos comentarios adicionales acerca de este eje.

En primer lugar, la noción de compromiso político implica no solo la conciencia respecto de los problemas sociales y los efectos del diseño sobre la sociedad, sino especialmente su correlato en las prácticas materiales (tal como las define Althusser) que permiten transformar el pensamiento en acción. En este sentido, las discusiones acerca de la ética, la ecología, la sustentabilidad social, la reproducción de la cultura, etc., constituyen solo un punto de partida para la práctica política. Sin esta práctica, la conciencia deviene en utopía, y el actor se resguarda en el lugar del analista. La formación de *diseñadores-ciudadanos*, como propone Margolin (2009),

—  
La noción de  
compromiso político  
implica no solo la  
conciencia respecto  
de los problemas  
sociales, sino su  
correlato en las  
prácticas materiales  
que transforman  
el pensamiento en  
acción.

resulta no solo adecuada sino indispensable para una intervención responsable y *culturalmente situada*. Por otra parte, en las iniciativas que se enmarcan en la *economía social y solidaria* es particularmente relevante la vinculación entre el emprendimiento, el proyecto de país o de región, y su respectiva inserción en el contexto de producción y consumo globales. Si bien pareciera que esta vinculación excede las incumbencias del diseñador, es precisamente la que enlaza al sujeto con el profesional, la que atraviesa las prácticas privadas y las prácticas públicas de una misma persona. El posicionamiento político frente a esta localización estratégica es también el que

favorece la construcción de un sentido de identidad más potente, ya que se basa en una postura genuina frente a la realidad.

Por último, si concebimos a los productos como resultado de la acción

---

política de los sujetos y organizaciones, deberíamos reflexionar acerca del impacto que representa seleccionar, adoptar desarrollar y/o adaptar una determinada tecnología. La evidente materialización de posiciones y decisiones dentro de un marco tecnológico, a partir de una construcción particular del problema, pone de manifiesto la ausencia de neutralidad en la tecnología. Así, resulta obvio que todo proyecto de economía social y solidaria implique componentes tecnológicos (artefactos, procesos, organizaciones, legislaciones, etc.) que deberían responder a las necesidades del modelo social y productivo para el que fueron creados.

## Conclusiones

A modo de conclusión se presentan algunas reflexiones acerca del rol de la universidad (y especialmente la FADU) en el contexto y las problemáticas que se han descrito en el trascurso de todo este capítulo. Sin embargo, lejos de plantear estas observaciones como una conclusión, se espera que sean de utilidad para abrir, fomentar y/o aumentar el debate (cada vez más necesario) acerca de la vinculación de la universidad con el medio social inmediato.

Como institución educativa, la universidad tiene la tarea de formar los recursos humanos que el contexto local requiere para un equilibrado desempeño. Este aspecto tiene una doble faz, por un lado, la introducción de contenidos relacionados con las problemáticas señaladas en este capítulo en los distintos niveles de las currículas formales; y, por otro, la concepción de la docencia como una forma de compromiso social: compromiso con la educación pública, compromiso con el proceso de enseñanza del diseño, compromiso por mejorar los modelos de profesionales que se están formando, compromiso con la realidad local. La proliferación de propuestas didácticas (talleres, jornadas, publicaciones, etc.) con contenido *social* en la oferta de la FADU se erige como una señal promisorio en esta línea, involucrando responsablemente a estudiantes y formadores.

La segunda función de la universidad es crear conocimiento específico, principalmente a través de la interacción entre investigación científico-tecnológica y práctica pedagógica. Esta construcción de marcos teóricos y operativos, si establecen puentes fluidos con el contexto local, contribuyen a la continua redefinición y adecuación del perfil profesional de los egresados.

---

Pero también abren campos epistémicos específicamente localizados, que favorecen la conversión del conocimiento tácito en explícito y viceversa. En el campo de la investigación, la FADU ha demostrado altos niveles de calidad, tejiendo relaciones muy enriquecedoras a través de una gran diversidad de iniciativas de observación, análisis, apoyo e intervención en el entramado de la economía social.

Finalmente, en su calidad de unidad de vinculación y transferencia de tecnología, la universidad puede diseñar y gestionar diferentes tipos de acciones que pueden ir desde un simple asesoramiento, la capacitación, la transferencia de tecnologías empaquetadas o la formulación de programas y proyectos específicamente desarrollados para intervenir en una problemática específica. En el caso de la FADU, la oferta de programas y proyectos de vinculación con organizaciones productivas de distinta escala provee de acceso a los recursos humanos creativos a través de pasantías, convenios y talleres, como es el caso del convenio con el Ministerio de Desarrollo Social que dio lugar a esta publicación, fortaleciéndose en el rol de asistencia y facilitación de la inserción del diseño en la economía social. En parte, esta intervención da cuenta de una creciente preocupación por establecer lazos duraderos con la comunidad y, al mismo tiempo, ayudar a los estudiantes y/o profesionales a enfrentar estas realidades complejas, dándoles soporte teórico, metodológico e institucional.

Uno de los grandes desafíos para la universidad, que le cabe también a la FADU, constituye en la generación de mecanismos que faciliten la interiorización de conocimiento tácito proveniente de las experiencias concretas de la economía social, su socialización dentro de los equipos de docentes, investigadores y estudiantes, y la construcción de nuevos abordajes conceptuales y operativos para la acción. La circulación y el intercambio de visiones, experiencias y conocimientos aparecen como la gran oportunidad para el enriquecimiento y la consolidación del rol social de las instituciones académicas.

## Notas

\* El presente trabajo se realizó en el marco del Convenio FADU-UBA-Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, y gran parte de su contenido se encuentra vinculado al proyecto de tesis de maestría en Ciencia, Tecnología y Sociedad (UNQ) que está desarrollando la autora. Asimismo, este capítulo se basa en la experiencia desarrollada en el dictado de la materia Sociología Aplicada al Diseño en la última década, y en trabajos anteriores publicados e inéditos.

---

<sup>1</sup> Ver: <http://www.icsid.org>.

<sup>2</sup> Un “marco tecnológico” es un conjunto de conceptos y técnicas empleadas por una comunidad para la resolución de sus problemas. Entendiendo a la “resolución de problemas” como una noción amplia, incluyendo tanto el reconocimiento de aquello que cuenta como un problema como las estrategias disponibles para resolver los problemas y los requerimientos que una solución debe tener. Es una combinación de teorías corrientes, conocimientos tácitos, prácticas de ingeniería (tales como los métodos y criterios de diseño), procedimientos de testeo y pruebas especializadas, metas y prácticas de manipulación y uso. Intenta ser aplicado a la *interacción* de varios actores. No es una característica individual, ni tampoco una característica de sistemas o instituciones; los marcos se encuentran *entre* actores, no *en* los actores ni *encima* de los actores. Por un lado, el marco tecnológico podría explicar cómo el ambiente social estructura al diseño de un artefacto (poder y negociación). Por otro lado, indica cómo la tecnología existente estructura al ambiente social (Bijker, 2008).

<sup>3</sup> El concepto “flexibilidad interpretativa” permite deconstruir la unicidad del artefacto, dando cuenta de esta diversidad de asignaciones de sentido. Así, la flexibilidad interpretativa permite visualizar de qué modo los distintos actores sociales que participan de la construcción plantean problemas y soluciones que intervienen sobre el mismo diseño del artefacto. A medida que los actores construyen consenso sobre los significados del artefacto se generan “grados de estabilización” del artefacto. Si, eventualmente, el consenso se generaliza, tiene lugar un momento de “clausura”: de cierre del proceso de flexibilidad interpretativa de sentido del artefacto (Thomas, Fressoli y Aguiar, 2006).

<sup>4</sup> La idea de protoartefacto implica aquella propuesta prototípica que da respuesta a ciertos parámetros manifestados por los GSR y que intenta operar en la negociación de significados. Un protoartefacto podría ser entendido como solo uno de los artefactos posibles. La resolución de la negociación determinará si ese protoartefacto termina o no estabilizándose.

<sup>5</sup> El *brief* es un documento de planificación, en el cual se vuelcan todos los requerimientos y expectativas que el producto (o protoartefacto) debería cumplir al finalizar el proceso de diseño. La misma selección de los elementos del *brief* evidencia una flexibilidad interpretativa, ya que establece filtros predeterminados al resultado final.

<sup>6</sup> Ver: <http://www.artesaniadescolombia.com.co>.

<sup>7</sup> Ver: <http://www.amalaia.com>.

<sup>8</sup> Ver: <http://www.nandeva.org>.

<sup>9</sup> Carteras fabricadas con chapitas de lata de gaseosa por una cooperativa de artesanas de Brasilia, ver: <http://www.escamastudio.com>.

<sup>10</sup> Línea de carteras y accesorios, que trabaja con organizaciones artesanales de México, Perú, Chile, Brasil e India, utilizando el envoltorio de golosinas, embalajes y otros soportes reciclados. Ver: <http://www.ecoist.com>.

---

<sup>11</sup> Ver: <http://oficinamade.blogspot.com>.

<sup>12</sup> Productos que combinan técnicas de cestería tradicional con material reciclado de residuos urbanos. Ver: <http://quinuar.blogspot.com>.

<sup>13</sup> Ver: <http://www.bruk.com.ar>.

<sup>14</sup> Ver: <http://www.cauqueva.com.ar>.

<sup>15</sup> Ver: <http://www.lajuanita.org.ar>.

## Bibliografía

- Althusser, L.** *Ideología y aparatos ideológicos de estado. Freud y Lacan*, 1970.
- Archer, B.** "Design as discipline", en *Design Studies*, 1979, N° 1, pp. 17-20.
- Baudrillard, J.** *El sistema de los objetos*. México, DF: Siglo XXI, 1969.
- Becerra, P. y Cervini, A.** *En torno al producto. Diseño estratégico e innovación Pyme en la Ciudad de Buenos Aires*. Buenos Aires: Centro Metropolitano de Diseño, 2005.
- Berger, P.L. y Luckmann, T.** *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu, 1968.
- Bonsiepe, G.** *Del objeto a la interfase. mutaciones del diseño*. Buenos Aires: Infinito, 1998.
- Breyer, G.** *Introducción a la heurística del diseño*. Buenos Aires: FADU-UBA, 2006.
- Bürdek, B.** *Diseño. Historia, teoría y práctica del diseño industrial*. Barcelona: Gustavo Gili, 1994.
- Callon, M.** "Redes tecnoeconómicas e irreversibilidad", en *Redes. Revista de Estudios Sociales de la Ciencia*, 2001, N° 17, pp. 85-126.
- Chiapponi, M.** *Cultura social del producto. Nuevas fronteras para el diseño industrial*. Buenos Aires: Infinito, 1999.
- Dormer, P.** *El diseño desde 1945*. Barcelona: Destino, 1993.
- Galán, M. B.** "El rol del Diseño en las economías Creativas", 29 de mayo de 2007, disponible en [http://www.inti.gov.ar/prodiseno/pdf/ie\\_anexo\\_galan.pdf](http://www.inti.gov.ar/prodiseno/pdf/ie_anexo_galan.pdf).
- "Hablando de Diseño. Asociaciones Lícitas", 9 de mayo de 2007, disponible en [http://www.inti.gov.ar/prodiseno/pdf/n114\\_asociaciones.pdf](http://www.inti.gov.ar/prodiseno/pdf/n114_asociaciones.pdf).
- "Retrieved from Registro de experiencias de diseño", en *Formación de diseñadores reflexivos*, 15 de junio de 2005, disponible en <http://www.investigacionaccion.com.ar>.
- Hughes, T.P.** "La evolución de los grandes sistemas tecnológicos", en **Thomas y Buch** (co-ord.). *Actos, actores y artefactos. Sociología de la tecnología*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes, 2008.
- Maldonado, T.** *El diseño industrial reconsiderado*. Barcelona: Gustavo Gili, 1993.
- Manzini, E.** "El diseño como herramienta para la sostenibilidad medioambiental y social", en *Temas de la Europa de Hoy*. Barcelona: BEDA, 2004.
- Margolin, V.** *The Politics of the Artificial. Essays on Design and Design Studies*. Chicago: The

---

University of Chicago Press, 2002.

— “El diseñador ciudadano”, en ForoAlfa, 2 de febrero de 2009, disponible en <http://www.foroalfa.org.es>.

**Max-Neef**, M. *Economía descalza*. Montevideo: NORDAN, 1986.

**Mills**, C.W. *La Imaginación Sociológica*. México: Fondo de Cultura Económica, 1964.

— “The Man in the Middle: The Designer”, en **Horowitz**, I.L. (ed.). *Power, Politics and People*. Nueva York: Ballantine, 1958.

**Moles**, A. “Objeto y comunicación”, en **AA.VV.** *Los objetos*. Buenos Aires: Tiempo Contemporáneo, 1971.

**Montaña**, J. “Design as Cultural Carrier”, en *Design Issues in Europe Today*. Barcelona: BEDA, 2004.

**Munari**, B. *¿Cómo nacen los objetos? Apuntes para una metodología proyectual*. Barcelona: Gustavo Gili, 1981.

**OECD**. “La innovación tecnológica: definiciones y elementos de base”, en *Redes. Revista de Estudios Sociales de la Ciencia*, 1996, N° 6, vol. III.

**Picabea**, F. “El Rastrojero: un híbrido de tecnología y política. Un análisis sociotécnico de la producción de tecnologías conocimiento-intensivas en Argentina durante la etapa de sustitución de importaciones”, en las XXI Jornadas de Historia Económica. Caseros: UNTREF, 2008.

**Pinch**, T. y **Bijker**, W. “La construcción social de hechos y artefactos”, en **Thomas** y **Buch** (coord.). *Actos, actores y artefactos. Sociología de la tecnología*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes, 2008.

**Roy**, R.V.W. “Design Based Innovation in Manufacturing Industry: Principles and Practices for Successful Design and Production”, en *Research Grant Final Report, Design Innovation Group*, 1986.

**Simon**, H. *Las ciencias de lo artificial*. Granada: Comares, 2006.

**Thomas**, H. “Tecnologías para la inclusión social y políticas públicas en América Latina”, 2009, disponible en <http://tecnologiassociales.blogspot.com>.

**Thomas**, H. y **Buch**, A. (coord.). *Actos, actores y artefactos. Sociología de la tecnología*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes, 2008.

**Thomas**, H.; **Fressoli**, M. y **Aguilar**, D. “Procesos de construcción de ‘funcionamiento’ de organismos animales genéticamente modificados: El caso de la vaca transgénica clonada (Argentina 1996-2006)”, 2006.

**Thomas**, H. y **Lalouf**, A. “Políticas de desarrollo de capacidades tecnoproductivas locales a partir de la cooptación de recursos humanos calificados. El proyecto Pulqui (1946-1960)”, en las Terceras Jornadas de Antropología Social. Buenos Aires: FFyL-UBA, 2005.

**Ullmann**, Ch. “Sostenibilidad diseño socioambiental suramericano”, en la Conferencia

---

Semestral del Grupo de Investigación de Medio Ambiente y Diseño. Pereira: Universidad Católica Popular del Risaralda, mayo de 2008.

**UNCTAD.** *Creative Economy Report 2008 - The challenge of assessing the creative economy: towards informed policy-making.* Ginebra, Suiza: United Nations, 2008.

**Verganti, R.** "Design as brokering of languages. The role of designers in the innovation strategy of Italian firms", en *Design Management Journal*, 2003.

**Walsh, V.** "Design, innovation and the boundaries of the firm", en *Research Policy*, 1995, N° 25.

---

# Un enfoque necesario y posible

---

DG Lucas Giono

## 3

*La conformación de una nueva identidad en emprendimientos productivos autogestionados y la problemática de su expresión en estrategias de comunicación y producto*

### Introducción\*

El fenómeno de proliferación y consolidación de emprendimientos productivos autogestionados en la Argentina post 2001 implicó cambios profundos en la configuración de sus atributos identitarios: es por ello necesario abordar la problemática de su expresión en las estrategias comunicacionales y de producción que requiere el sostenimiento de tales experiencias.

La experiencia de autogestión que desarrollaron los trabajadores como respuesta frente a la crisis argentina de 2001 y desde entonces, en lo que se ha dado a conocer como Fábricas o Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERT), así como el surgimiento de nuevas formas de organización de tipo autogestivo o asamblearias (asambleas ciudadanas, multisectoriales, etc.) han desarrollado nuevas prácticas y significado nuevos valores que suponen la constitución de cuerpos identitarios colectivos con características novedosas.

Estos nuevos emergentes sociales desafían la idea individual por la potencia asociativa de sus integrantes, quienes articulan distintos saberes, suman experiencias individuales, recorren en conjunto un proceso novedoso (e inesperado hasta entonces para la mayoría de ellos) con gran cantidad de aprendizajes (Argumedo, 2003). En esta práctica, generan un conjunto de

---

atributos identitarios, que en su desarrollo se manifiestan como multifacéticos, polifónicos en tanto expresión de lo múltiple, dinámicos por cuanto están en continuo desarrollo, y participativos.

De conjunto, queda conformado un cuerpo identitario de estos emergentes como tales, reflejándose a su vez en cada uno de ellos al nivel de colectivos, y en sus integrantes de manera particular.

Se hace referencia aquí a la resignificación de sus prácticas organizativas, tanto en la gestión y en la producción como en la relación social y política con el medio en que se desenvuelven. Resignificación que se manifiesta en reapropiación de valores simbólicos de la unidad productiva previa a la recuperación, en la sistematización de nuevos vocabularios y visualidades y en la proyección social que adquieren.

En este doble aspecto, la conformación de un corpus identitario novedoso, y su expresión en la organización de la producción y la concepción de nuevos productos y servicios, ha promovido numerosas prácticas y acciones disciplinares concretas, en particular en el terreno de las ciencias humanas que ha tomado sus características como objeto de estudio.

Sin embargo, la naturaleza productiva de la mayoría de estas organizaciones, su necesaria inserción en circuitos comerciales, ya sea de productos o servicios, se ha transformado en una presión pocas veces cuestionada a la hora de establecer los objetivos y los formatos apropiados para darse a conocer en el mercado. Esa falta de cuestionamiento ha abierto las puertas en muchos casos a concepciones y prácticas que contradicen ese cuerpo de atributos y características.

Las escasas experiencias de construcción de enunciados visuales y de diseño de identidad dan cuenta de la dificultad de abordar estos nuevos cuerpos identitarios desde los saberes y las metodologías del diseño de identidad institucional, ya que éste mantiene, en lo fundamental, los postulados propios de su origen: la identidad corporativa. En el caso de las ERT, las estrategias (más o menos planificadas) de construcción de identidad visual y de comunicación, los esfuerzos por reforzar la visibilidad de una unidad productiva, de un producto o un servicio, requieren del aporte de las prácticas proyectuales (y para ello una reformulación de sus modelos y sus metodologías) tanto como del interés por parte de las mismas disciplinas, que han analizado en diversos aspectos la complejidad de este fenómeno, sin detenerse hasta ahora en la particularidad de estos enunciados. Así, más allá del alcance específicamente disciplinar que pueda caber a las prácticas

---

proyectuales, es pertinente preguntarse e indagar acerca de cuáles podrán ser las imágenes, los discursos, las prácticas que, al tiempo que aportan a la visibilidad y sustentabilidad necesarias a cada una de estas unidades productivas, no mellan (sino al contrario) potencian su acerbo contrahegemónico.

## Antecedentes y características

El proceso de desindustrialización abierto con el plan económico de la última dictadura militar, y su posterior agravamiento, particularmente en los años 90, significó la inviabilidad de economías regionales, ramas industriales completas, e incluso franjas etarias consideradas obsoletas. En un contexto de pauperización cada vez más aguda, grandes masas fueron proyectadas a la desocupación, miles de empresas quebraron o se radicaron en otros países, cordones industriales y ciudades enteras devinieron en tierra arrasada.

Sin embargo, a partir de la creciente evidencia de los límites de ese “modelo económico”, a mediados de los años 90 se desmantela poco a poco el consenso creado acerca de la “inevitabilidad” de la situación y el rumbo económico. El discurso hegemónico entra en crisis al tiempo que miles protagonizan en forma variada la búsqueda de una solución a sus necesidades, tomándolas en sus propias manos. En palabras de Susana Neuhaus (2006).

El Estado [...] entró en crisis orgánica, esto es, hubo una puesta en cuestión de la dirección ideológica y cultural, crisis de autoridad del grupo social dirigente.

Distintos aspectos económicos y políticos dieron origen al proceso de recuperación, desde el abandono patronal por insatisfacción rentaria (en particular en ciertas ramas industriales de mayor vulnerabilidad), hasta la desesperación obrera, más aguda en los sectores no calificados y en los extremos etarios de la población activa: muy jóvenes y sin experiencia, o muy avanzados en edad y ya “obsoletos”.

*“Veinte años de trabajo [...] y no te quedaba más que salir a ‘cartonear’ [...] o ‘piquetera’ ¿Te imaginás? ¿Quién le da trabajo a una vieja como yo?”* (entrevista a una trabajadora de la Cooperativa La Nueva Esperanza, Grissinópolis, citada en Ruggeri, Martínez y Trincheró, 2005).

---

Así es que se desarrolla el proceso de recuperación de las unidades productivas, al que se suman otros tantos emprendimientos productivos autogestionados (muchos en el marco de los diversos planes sociales que el Estado debió promover ante la conflictividad social). Los trabajadores debieron optar, como condición para asegurar su supervivencia económica, por desmantelar el esquema de adecuación a lo “posible”, a lo “dado”, poniendo así en juego la “*reserva simbólica*” (Neuhaus, 2006) y las tradiciones del movimiento obrero y el pueblo argentinos; *reserva simbólica*, experiencia, que demanda su reformulación creativa ante las nuevas condiciones. Siguiendo a Ruggeri, llamaremos *innovaciones sociales* a esas necesarias reformulaciones:

[...] deben [los trabajadores de las ERT] romper para ello la lógica empresarial del capitalismo. A esas rupturas del concepto las llamamos *innovaciones sociales*. No son, no suelen ser innovaciones tecnológicas, sino mecanismos sociales diferentes en el funcionamiento de una empresa que sigue operando en el contexto del mercado (Ruggeri, 2004).

## El impacto en la subjetividad

Nos interesa la mirada sobre las nuevas formas de relacionarse en el trabajo, de considerar el producto o servicio, de resituarse frente a él, en fin, sobre las *innovaciones sociales*, ya que entendemos que suponen necesariamente un fuerte impacto en la subjetividad de sus protagonistas: rastrear en el hacer cotidiano, en la base económica y productiva, los elementos generadores de nuevos conceptos superestructurales, ya que

[...] el obrero produce bienes al tiempo que se produce a sí mismo en las relaciones sociales que establece con otros hombres y la relación que establece con la naturaleza, con los medios de producción y con el producto del trabajo (Gramsci, 1981).

Las modificaciones por las que atraviesa el trabajo (como actividad social determinante) dejan huella en los trabajadores y en sus formas de vida (vivienda, hábitos y rutina, ubicación geoespacial, entorno social y otros elementos que hacen a las condiciones de vida). Es de suponer entonces

---

que si estas huellas, expresión del impacto del contexto social, económico, laboral y cultural, afectan tanto los componentes objetivos como los subjetivos e identitarios, los cambios (a veces traumáticos) en los trabajadores a partir de la crisis, conflicto, recuperación y posterior puesta en producción bajo nuevas modalidades han de constituir nuevas subjetividades e identidades o, al menos, ha de expresarse en ellas la influencia del fenómeno de recuperación (Giono, 2006).

En otras palabras, y siguiendo el análisis pichoniano de Ana Quiroga y Josefina Racedo:

El producto del trabajo, el objeto, es el resultado de nuestra modalidad de abordar y operar sobre la realidad. Es una transformación que se plasma en un objeto, en un producto. [...] Ponemos nuestra vida como capacidad psicofísica en ese hacer. Y su resultado, síntesis de nuestra acción planificada y consciente, nos devuelve una imagen de nosotros mismos. [...] Nos confirma en nuestra experiencia, en nuestras capacidades. Se proyectan en el producto, se objetivan, los aspectos valiosos, valorados de nosotros mismos. [...] El sujeto se identifica con su producto, en el sentido de encontrarse en él. Desde allí su importancia en la constitución y reforzamiento de la identidad (Quiroga y Racedo, 1999).

Parfraseando a Gramsci, se podría aventurar que la autogestión es un proceso de aprendizaje constante, a partir del cual se abre para el trabajador un nuevo horizonte de acción y pensamiento, una nueva forma de ser trabajador. En otras palabras:

Se afirma el derecho al trabajo a la vez que éste es redefinido desde su condición de actividad alienante. Todo esto habla de una capacidad de simbolizar, de cambiar y proyectar a futuro que contrarresta el paulatino vaciamiento de memoria histórica y significaciones colectivas que bombardeó, saqueó, mas no logró arrasar la reserva simbólica históricamente construida (Neuhaus, 2002).

Los trabajadores recuperan (al tiempo que recuperan su empresa) su identidad, su dignidad, una parte importante de ser “sujeto”. Las transformaciones que operan en el ámbito del trabajo y de las relaciones laborales y políticas son constitutivas de sujetos independientes y autónomos, bajo

---

nuevas formas de convivencia y de ejercicio del poder; la jerarquía, las capacidades y los saberes individuales, necesariamente diversos, ya no obturan las identidades sino que las liberan bajo la forma de mejores versiones de subjetividad para sí mismos. Todo esto demanda, al tiempo que habilita, el despliegue de la capacidad creativa de cada trabajador.

*“Bueno, antes era venir, cumplir un horario, estar bajo un patrón, cosa que ahora es diferente, porque ahora tenés que tomar determinaciones que antes no podías tomar. [...] Estamos con mucha responsabilidad nosotros, compra, venta, todo eso depende de nosotros y que el producto salga lo mejor posible, [...] mejor que antes”* (entrevista a una trabajadora de Cooperativa La Nueva Esperanza, Grissinópolis, citada en Ruggeri, Martínez y Trincheró, 2005).

Nuevas prácticas desnaturalizan el sentido que usualmente sostienen las prácticas de la fábrica tradicional. Así, los trabajadores autogestionados *“inventan nuevas conexiones y fraguan nuevas formas”* al desacoplar aspectos que habitualmente funcionan en bloque, como por ejemplo: eficiencia y disciplinamiento, productividad y jerarquía. Aparecen prácticas comunes y horizontales, reapropiaciones de espacios y códigos antes prohibidos que, bajo el ideal de un compromiso compartido, se vuelven garantes del funcionamiento cotidiano donde se verifica que la productividad no disminuye (Fernández, 2006).

En resumen se da así un proceso en el que los trabajadores de las unidades productivas autogestionadas, al desconectar aspectos de las lógicas capitalistas y producir nuevas conexiones, han inventado otros modos de trabajo y de propiedad, otra fábrica, otros procedimientos, otras formas de construcción política de circulación de poderes; tal vez también otras identidades fabriles (Fernández, 2007b).

## **Resignificación. Una nueva identidad**

### **¿Una nueva visualidad?**

Retomamos, como se vio anteriormente, los aportes y miradas de la antropología social y económica, la sociología, la psicología y la

---

psicología social, como estudios específicos que corroboran la hipótesis de que las experiencias de estos nuevos emergentes sociales han constituido, en un complejo proceso, un cuerpo de atributos identitarios particulares, cuyo núcleo radica, a nuestro entender, en cada instancia de resignificación, en cada puesta en marcha de la inventiva, de la creatividad:

*“Se está hablando de hacer un reglamento en el hotel, entonces yo les dije: ‘También un nuevo vocabulario’, una nueva expresión para nosotros, yo quiero que el reglamento se haga con eso de que somos compañeros: es la compañera que está en el piso, no la mucama; no es el mozo, es el compañero que sirve cafetería”* (entrevista a una trabajadora del Hotel B.A.U.E.N., Cooperativa Buenos Aires Una Empresa Nacional, citada en Ruggeri, Martínez y Trinchero, 2005).

Por ello consideramos, en acuerdo con Neuhaus y Calello (2006), que estas prácticas, estos colectivos son, al menos potencialmente, lo que Gramsci definió como “agentes de transformación social”, como portadores de nuevas visiones, como agentes contrahegemónicos. Sin embargo, si en la base de estas instancias de resignificación se encuentran las nuevas modalidades y relaciones de producción, también nos encontramos con el imperativo de que, en tanto unidades productivas, las ERT requieren garantizar su factibilidad económica y su desarrollo productivo.

Como decíamos en un principio, en la misma naturaleza productiva de la mayoría de estos emergentes sociales radica su necesaria inserción en circuitos comerciales, ya sea de productos o servicios. Necesidad que se ve agudizada en un contexto de absoluta asimetría en un mercado de alta concentración económica.

Esta necesidad se ha transformado en una presión pocas veces cuestionada a la hora de establecer los objetivos y los formatos apropiados para darse a conocer en el mercado. La perpetuación de modelos y mecanismos de construcción de enunciados de identidad visual heredados de la instancia previa a la recuperación de la empresa, o la reproducción de visualidades y formatos ajenos ha abierto las puertas en muchos casos a concepciones y prácticas que contradicen ese corpus de atributos y características que hacen de estos emergentes sociales (al menos en forma latente) un agente contrahegemónico.

*“Si no tenés marca, no existís, no te compran”*, es una síntesis drástica que surgió de un taller de debate entre emprendedores del Alto Valle del Río

---

Negro: “*Necesito un logo para que me vaya mejor*” (coordinado por el autor). Cabe preguntarse hasta qué punto es esto cierto, pero es innegable que, en las costumbres de consumo de productos y servicios, el diseño (ya sea de marca, de envase, de comunicación o de información) cumple un factor institucionalizador (retomaremos más adelante este concepto), que opera como posibilitador del consumo.

En este sentido, cobran particular importancia las experiencias que estos emergentes sociales han promovido, ya sea de forma autónoma, ya sea con la asistencia o contratación de profesionales (o idóneos) de la comunicación visual y, en particular, de la asistencia de equipos de organismos estatales, del área de desarrollo social o similares, o de equipos de investigación y/o extensión de universidades.

## Tensiones entre dos polos

Parecieran establecerse (en la mayoría de los casos) dos polos en la construcción de estos enunciados visuales: el de lo comercial y el de lo sociopolítico-ideológico. Y son pocos los casos en que se desarrollan articuladamente; más bien al contrario, parecen oponerse irremediamente: “*Necesitamos una Web... dos Webs en realidad: una que le hable al pasajero sin espantar al compañero, y otra que le hable al compañero, sin abuyentar al pasajero, al cliente*” (diálogo personal con trabajadores del Hotel B.A.U.E.N.).



*Trabajadores del Hotel B.A.U.E.N. (Buenos Aires una empresa nacional) decidieron adoptar propuestas de identificadores gráficos desarrollados por los alumnos para usos “distintos al de la marca de siempre”. Aquí marchando con lo que denominaron su “uniforme de lucha”.*

---

Frente a esta situación, son varios los posibles enfoques. Por un lado, el establecimiento de teorías que, en el marco de las premisas de la economía social y el comercio justo buscan definir los llamados “nichos de mercado”, y conciben estrategias de comunicación y productos en concordancia con audiencias limitadas. El problema, que no abordaremos ahora, radica principalmente en la escala de producción: cuesta imaginarse metalúrgicas o metalmecánicas –a modo de ejemplo– que puedan compatibilizar los niveles de producción que requieren para su sostenimiento en este esquema de nichos. Atenerse a esta lógica implicaría decretar exclusivamente la viabilidad de aquellas unidades productivas susceptibles de empalmar con círculos de consumidores sensibilizados por los lineamientos de la economía social.

Por otro lado, el antagonismo entre los dos polos parece desconocer la irremediable vinculación, mutua implicación entre ambos aspectos. Así como lo productivo hace a la identidad social, lo social redefine lo productivo. En todo caso, el desafío radicaría en encontrar los formatos en que lo que caracteriza a los emprendimientos autogestionados, de fuerte contenido sociopolítico, pueda establecerse como un valor diferencial susceptible de ser ponderado en la elección que realizará la audiencia/usuario/consumidor.

Y, por último, nos encontramos con que, llamativamente, cuanto mayor es la intervención proyectual en la construcción de estos enunciados visuales, menos reconocemos los valores y características que hacen a la identidad de la ERT *a la que refieren*.

Deliberadamente decimos “a la que refieren”, y no “que los enuncia”, ya que en la imagen del enunciador parece radicar el problema: alguien habla por ellos. Es en la aplicación mecánica de los modelos canónicos de la identidad visual que el diseño recubre los rasgos identitarios del colectivo, obturando el despliegue de resignificaciones que rescatábamos anteriormente. A nuestro entender, y volviendo a la oposición comercial/político, el diseño parece aportar indefectiblemente valores atribuidos exclusivamente al paradigma del primer polo.

## **Visualidad ¿corporativa?**

Es una tarea que consideramos necesaria, la sistematización de las particularidades identitarias de los emergentes sociales en rasgos que puedan nutrir el trabajo de identidad visual, entendiendo a ésta como un desarrollo de la

---

cual el diseño marcario intente, en el mejor de los casos, ser apenas una expresión sintetizada y resumida de sus atributos más relevantes. Entendemos que la marca gráfica (el isologotipo o logotipo) puede, a lo sumo, evocar (operaciones significantes mediante) los principales sentidos que hacen a la realidad de aquello que se esté marcando.

Literalmente, marcar es rubricar. Aún en los posicionamientos conceptuales de quienes desarrollaron la idea de identidad corporativa, Bayer (uno de sus primeros mentores), Costa, Chaves, Zimmerman... los procesos de significación en los programas de identidad corporativa se dan por múltiples factores (vectores, afirma Costa, 2007) de los cuales la identidad marcaría es apenas uno de ellos. Aclaremos con esto que no nos referimos en absoluto, ni de forma excluyente, a la marca gráfica cuando hablamos de identidad visual: hablamos, al contrario, del conjunto de enunciados visuales, sean estos de carácter comercial, institucional, documental-histórico, el producto mismo, etc.

¿Cuáles son entonces, cómo cobran forma y sentido esos distintos “vectores” que significan a la institución? Aquí se abre una discrepancia con respecto a los mentores y fundadores de las lógicas de la identidad corporativa: lo fundamental de la vasta bibliografía y estado de la cuestión pertenece a desarrollos de identidades visuales basadas en visiones empresariales, sin considerar lo particular, distintivo, de los nuevos emergentes sociales como actores de la conformación de una nueva subjetividad en relación con la elaboración de productos y servicios y el rol del diseño en ella.

Por fundamento liminar, la creación de identidad empresarial (corporativa, global, *branding*, etc.) busca producir un corpus sólido, gobernable, de comunicaciones oficiales con el objetivo de que el público consumidor reconozca un sentido ya prefigurado por la empresa (ese y no otro). Los programas de identidad corporativa son, en este sentido, represivos, ya que anulan detrás de la comunicación proyectada cualquier valor simbólico espontáneo, o no conducente desde la lógica de implantación y recordación de la marca como bien de consumo:

Los programas de imagen institucional constituyen una intervención consciente (una actuación del *súper yo* institucional) sobre su propia conducta comunicacional, de cara a reprimir aquellos mensajes identificadores emitidos de modo espontáneo y que conduzcan a una identificación divergente respecto del proyecto institucional consciente y voluntario, o sea el “deber

---

ser de la institución”. La intervención de diseño es, por lo tanto, “retentiva”, inhibidora de ciertas tendencias (Chaves, 1990).

Parafraseando a Chaves, el programa de identidad sería la guía de la que no puedan escapar todas las producciones simbólicas de la empresa. Y como bien contraponen Ledesma y Pujol (2007), eso supone, ante todo, negar la existencia de cualquier valor identitario que no sea el que la estrategia de mercadotecnia haya definido para bien de la empresa y la consolidación de sus productos o servicios en un mercado de mayor competitividad y obsolescencia. “Cualquier otro valor identitario” (para utilizar las palabras de Ledesma) es, entre otras cosas, la particular identidad de cada uno de los productores de esos servicios o productos. Manuales de identidad corporativa predefinen las modalidades de atención al público de sus empleados (“*Estoy para servirle*”, “*Su pregunta no molesta*”), cuando no son reemplazados por una voz a distancia, o directamente una grabación automatizada. Siguiendo a Naomi Klein (2001), es la marca la que deviene objeto de consumo, y ya no por atributos funcionales que le transfieren sus productos, sino como constitución de un imaginario simbólico cada vez más distanciado de la realidad del producto, la tecnología que lo genera, quienes lo producen y la relación de esos productores con la empresa así “marcada”.

## **Premisas para una nueva visualidad**

### **Algunas experiencias**

Con esas premisas estamos en las antípodas de lo que los trabajadores de las ERT describen como su “nueva” relación con la empresa. Proponemos indagar en algunas experiencias que han buscado avanzar en la resolución de este dilema y, en particular, en aquellas experiencias que han al menos intentado jerarquizar dos aspectos: en primer lugar, la construcción del proyecto junto a los integrantes de la organización implicada (lo que involucra metodologías específicas y, sobre todo, superar el lugar del profesional y/o universitario que provee respuestas a quien no las posee); y, en segundo lugar, problematizar los enfoques disciplinares predominantes a la luz de cuestionamientos sobre los modelos vigentes en la enseñanza universitaria y la práctica profesional.

Ledesma, analizando el desarrollo de un programa de identidad visual

---

desarrollado por equipos del Taller Libre de Proyecto Social (TLPS)<sup>1</sup> en conjunto con la cátedra Pujol de la carrera de Diseño Gráfico de la UBA en 2004 para Brukman, afirma:

Los obreros perciben la potencia de su acción productiva y comprenden que el “nosotros” de la empresa es el de ellos mismos, con sus propios valores y atributos identitarios. Por eso, les resultan extraños los mecanismos gerenciales que hablan de puesta en valor. Asimismo, les parece ajena la idea de las estrategias, estereotipos y protocolos del género “identidad visual” porque, para ellos, el desafío se juega en el plano de la producción, no en el del consumo. En otras palabras, mientras que la esfera productiva está en plena transformación con un fuerte quiebre interno, la producción de los objetos y la producción simbólica no resultan adecuadas la una a la otra (Ledesma y Pujol, 2007).

Sin embargo, la defensa que los trabajadores de Brukman, Corporativa 18 de Diciembre, hacen de “su marca” parece dar cuenta no de un reconocimiento en el logotipo (la marca jamás lo pretendió) pero acaso sí de una cierta empatía que se extiende desde la marca hasta los demás enunciados que, incluso con la estricta finalidad de desarrollar sus ventas, reconocen como parte de su manera de “contar” la nueva experiencia productiva. “Relato” que no disocian de la experiencia de autogestión sino que la nutre. El “nosotros” genérico, tradicional en la identidad corporativa, y que opera como un ocultador de las relaciones de jerarquía y de explotación, deviene aquí en un nosotros particularizado: “nuestro” producto, “nuestra” garantía de producir “mejor que antes”. Un nosotros que amplifica el *yo* de cada productor.

De manera similar, el diseño de un sitio Web y, en particular, distintos materiales audiovisuales para favorecer la puesta en producción de nuevas líneas en Renacer (ex Aurora Ushuaia) se articulan (de común acuerdo con los integrantes de la cooperativa), en un registro “clásico” de mensaje: el *spot* institucional.

Sin embargo, la aparición de ese nosotros, de ese enunciador, se hace manifiesto como resignificación de la institucionalidad: es el operario de cada área de producción quien describe su tarea y su importancia en la capacidad total de la unidad productiva. El protagonista de la producción deviene sujeto de la enunciación.

*Equipo del Taller Libre de Proyecto Social (TLPS) filmando a trabajadores de Renacer para un audiovisual institucional dirigido a grandes inversores (2008).*



*La Cooperativa Renacer ex Aurora Ushuaia es la metalúrgica más grande de ese parque industrial, y una de las mayores del país. En el máximo de su capacidad productiva llegó a emplear a más de 1.400 trabajadores, produciendo desde casetes VHS hasta lavarropas (el famoso “Lavaurora”, del que todavía se calcula aproximadamente medio millón de unidades en circulación). Es, al mismo tiempo, la primera y única –aún– cooperativa en conseguir la transferencia de la propiedad a los trabajadores, por Ley Provincial y a título gratuito (a cargo del Estado provincial), luego de un proceso de lucha que comenzara en 1996. Una unidad productiva de estas características, para sostenerse, supone un nivel operativo que requiere grandes aportes de capital para poner en movimiento nuevas líneas de producción. Así, la necesidad de un spot audiovisual institucional y medios online (imprescindibles para sortear las enormes distancias) exigió replantearse los formatos enunciativos en que los trabajadores, sin mediación, se dirigieran a posibles inversores.*

---

Por otro lado, un ejemplo significativo de la polifonía que destrona a la voz única y unívoca de la identidad institucional clásica, es el trabajo desarrollado para los trabajadores del Hotel Bauen, para quienes se desarrolló un pequeño sistema de ampliación de marca; vale decir, versiones del identificador gráfico acordes a las situaciones en que se inserta. Así, ellos destacan la importancia del “uniforme” de lucha, refiriéndose a las remeras y emblemas que trastocan la marca histórica del hotel para darle la entonación, el registro que requiere el protagonismo en la lucha social y política.

Otros ejemplos de esto son las variadísimas versiones de cerámicos-imagen que Fasinpat (ex Zanón) produce, articulando el producto con sus discursos sociales y políticos, entablando desde la producción misma la relación con otros sectores sociales. El producto se identifica con la producción simbólica, en algunos casos (los diseños alusivos a una temática en particular), así como la producción se revaloriza en un aporte social (en el aporte de materiales al sistema educactivo o sanitario de su provincia), al tiempo que se da a conocer y se posiciona. Por último, y en consonancia con el ejemplo anterior, las remeras y bolsos de La Alameda que, al propagandizar su lucha contra el trabajo esclavo en talleres textiles y marcas “prestigiosas” ponen de manifiesto el principal atributo de la cooperativa como facilita-

—  
El protagonista  
de la producción  
deviene del sujeto  
de la enunciación.

dor del consumo de sus productos. Queda planteado entonces un camino para resolver, o al menos no antagonizar, los dos aspectos de esa contradicción: el de lo productivo-comercial, con el de lo productivo-autogestivo. Suponemos la necesidad de una metodología que dé cuenta, en el proyecto, de todos los

elementos constitutivos del nuevo cuerpo identitario que hacen al conjunto de la cooperativa, como colectivo y como individualidades.

Como producto al tiempo que productores. En sus relaciones laborales, como en las políticas.

Para eso, entender la base económica y productiva que da lugar al desarrollo de nuevas subjetividades es un paso previo que debe ser tenido en cuenta por la práctica del diseño de identidad a la hora de abordar disciplinarmente este tipo de emergentes sociales. Es requisito para ello relevar todas las producciones significantes (entre ellas las visuales, pero no únicamente) que



*La Cooperativa de Mujeres Artesanas de la Villa 31, que reunía en el 2008 a una docena de tejedoras, resolvió mostrar el producto en el barrio y con sus habitantes: “Sabemos que nos compran por quienes somos, por cómo producimos”.*

*Fotografía frente al Viejo Correo y en Villa 31.*

*Trabajo realizado por el Taller Libre de Proyecto Social (TLPS) en 2008.*

la cooperativa y sus miembros generan cotidianamente, sin excluir a las que no están referidas con especificidad a la esfera de la comercialización o comunicaciones al público consumidor.

Con más precisión, la audiencia que rodea a las ERT no es medida, al menos por ellas, en términos de consumidores exclusivamente. Y muchos de sus integrantes han tomado conciencia de que gran parte de sus ventas se debe a valores no consumibles del producto o servicio sino a valores diferenciales respecto de los productos equivalentes del mercado convencional; valores basados precisamente en que son empresas recuperadas por sus trabajadores o cooperativas quienes los producen.

- ¿Es posible generar estrategias comerciales que puedan contemplar este aspecto?
- ¿Puede darse un discurso integral que incluya los valores sociales, políticos y productivos de la ERT, sin negar ni unilateralizar ninguno de los distintos aspectos que conforman esa nueva identidad?

---

## Pertinencia del problema

Estas no deben ser preguntas que preocupen únicamente a quienes se desenvuelven en el terreno de la construcción de enunciados visuales. Debe incluir a quienes analizaron y analizan este fenómeno de las ERT con igual preocupación que los otros aspectos ya reseñados. Y debe tener, como principales críticos y creadores, a los irremplazables protagonistas de estas experiencias: sus trabajadores. Son ellos quienes deben definir los límites de reconocimiento o extrañamiento con la visualidad propuesta, así como deberán comprobar su eficacia o no en la dinámica social, comercial, productiva, etc. en que los insertarán.

La importancia de este aspecto no es secundaria, y vuelve a ponerse en juego aquí la tensión entre los dos polos antes definidos. En primer lugar, las ERT también pueden quebrar. La sola batalla político-ideológica no se avizora suficiente para garantizar su sustentabilidad. El desarrollo de

—  
Entender la base económica y productiva que da lugar al desarrollo de subjetividades, es un paso que debe ser tenido en cuenta por la práctica del diseño.

los procesos de expropiación así lo demuestra.

En segundo lugar, en el polo opuesto, las ERT pueden dejar de serlo. Pueden predominar las concepciones y estrategias que, en aras de garantizar el desenvolvimiento económico, reviertan el proceso autogestivo. Así como el gerenciamiento privado ha demostrado ser una herramienta restauradora de las relaciones previas a la recuperación de la unidad productiva, la discursividad visual y los estereotipos identitarios del gerenciamiento pueden ser una cabecera de playa en el mismo sentido.

Por último, y para abrir el interés a nuevos interrogantes, proponemos el siguiente razonamiento: si tomamos, como posibilidad, que el enunciado proyectado puede no estar en el registro de los discursos hegemónicos, sus canales, sus lógicas, sus metodologías tampoco debieran estarlo. Así, la identidad corporativa o empresarial (género que nació al calor de una

---

forma de producción) al entrar en crisis y chocar con la realidad de identidades productivas que no respetan las formas que le dieron origen, daría paso a un nuevo tipo de visualidades.

Continuando con la hipótesis, preguntamos: si estas visualidades lograrán entonces resolver la contradicción que implica el alejamiento entre la identidad compleja, polifónica, dinámica de la cooperativa y sus trabajadores, y los formatos y tipologías conocidos de los programas de identidad visual, ¿qué implicancias podrían tener dichos enunciados en el juego de discursos que hacen a las distintas prácticas sociales?

Por un lado, se abriría la posibilidad de que el hacer proyectual aporte a estos emergentes sociales mejores registros de visibilidad (necesarios tanto para su lucha sociopolítica como para su desarrollo y sustentabilidad económica y productiva) así como configuraciones de producto acordes a los fines de la cooperativa, en muchos casos heredados de la vieja empresa y ya incoherentes con la nueva modalidad productiva.

Por el otro, conociendo el rol institucionalizador del diseño, en tanto legitimador de los discursos que recrea (Ledesma, 2003), nos preguntamos también si no podría entonces el hacer proyectual potenciar el impacto del enunciado de las ERT como nota discordante en el seno de los discursos hegemónicos. Volviendo a Gramsci, la pregunta sería si no es posible aportar a la potencialidad contrahegemónica que conllevan estos nuevos emergentes sociales.

## Notas

\* La perspectiva propuesta en el siguiente trabajo ha sido desarrollada anteriormente por el autor en el Segundo Encuentro Internacional “La Economía de los Trabajadores” (FFyL-UBA; 2009) y es deudora de la experiencia recorrida a lo largo de una década en el seno del Taller Libre de Proyecto Social (FADU-UBA).

<sup>1</sup> El Taller Libre de Proyecto Social (TLPS) es una cátedra libre de la FADU-UBA. Ha llevado adelante experiencias y desarrollos proyectuales con distintas ERT (Cooperativa Renacer ex Aurora Grundig, Ushuaia; Brukman; Chilavert; CUC ex Gatic; UST-Villa Domínico), y otros emprendimientos cooperativos (Mercado Bien Público Bonpland, Mujeres Artesanas de la Villa 31, Cooperativa Textil de la Federación de Cooperativas René Salamanca), entre otros. Para más información, ver: <http://www.tlps.com.ar>.

---

## Bibliografía

- Acuña, C. et al.** *Sin Patrón. Fábricas y empresas recuperada por sus trabajadores. Una historia, una guía.* Buenos Aires: Cooperativa de Trabajo Lavaca Ltd., 2004.
- Chaves, N.** *Imagen corporativa.* Madrid: Gustavo Gilli, 1990.
- Chaves, N. y Belluchía R.** *La marca corporativa.* Buenos Aires: Paidós, 2003.
- Chirico, R.; Borgognoni, J. y Suppich G.** *Nuevas historias de una vieja lucha.* Neuquén: Educo-Universidad Nacional del Comahue, 2006.
- Costa, J.** “¿Hacia dónde van las marcas?”. Barcelona: 2007, disponible en [http://www.foroal-fa.com/A.php/Hacia\\_donde\\_van\\_las\\_marcas/95](http://www.foroal-fa.com/A.php/Hacia_donde_van_las_marcas/95).
- Fernández, A.M.** *Las lógicas colectivas: imaginarios, cuerpos y multiplicidades.* Buenos Aires: Biblos, 2007a.
- “Notas para una reflexión sobre la autogestión” [Ponencia], en la XIV<sup>ta</sup> Jornadas de Investigación, Tercer Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur “La investigación en psicología, su relación con la práctica profesional y la enseñanza”. Buenos Aires: Facultad de Psicología, UBA, 2007b.
- *Política y subjetividad. Asambleas barriales y fábricas recuperadas* [UBACyT P052]. Buenos Aires: Tinta Limón, 2006.
- *Instituciones estalladas.* Buenos Aires: Eudeba, 1999.
- Giono, L.** “Diseño para nuevos emergentes sociales, diseño como aporte estratégico a la producción regional y nacional: desarrollo y análisis de casos de intervenciones con fábricas recuperadas” [Ponencia], en el Primer Encuentro de Intercambio Interdisciplinario en Experiencias de Investigación en Diseño Argentino-Brasileño en la FADU “Imagen, Tecnología, Diseño, Cultura y Sociedad. Miradas argentino-brasileñas”. Buenos Aires: FADU-UBA, julio de 2007.
- “Nuevas imágenes para nuevos emergentes sociales” [Ponencia], en el Seminario “Diseño como valor agregado en las economías regionales periféricas”. Buenos Aires: Programa De Educación No Formal, SEU-FADU-UBA, septiembre de 2006.
- Gramsci, A.** *Antología.* Buenos Aires: Siglo XXI, 2002.
- Klein, N.** *No logo.* Buenos Aires: Paidós Contextos, 2001.
- Ledesma, M.** *El Diseño Gráfico, Una voz Pública.* Buenos Aires: Argonauta, 2003.
- Ledesma, M. y Pujol, M.** “Los límites de la identidad visual. Reflexiones a partir del caso Brukman”, en Ledesma, M. y Siganevich, P. *Piquete de ojo.* Buenos Aires: FADU-Nobujo, 2007.
- Martínez, C.** “Límites y posibilidades del proceso de autogestión en empresas recuperadas por sus trabajadores. Una aproximación desde la antropología económica” [Ponencia], en el Primer Encuentro Internacional de Debate “La economía de los trabajadores; autogestión y distribución de la riqueza”. Buenos Aires: FFyL-UBA, julio de 2007.
- “Procesos de autogestión en empresas recuperadas” [Ponencia], en el Segundo Congreso

---

Nacional de Sociología, 2004.

**Neuhaus, S.** *Discurso hegemónico y des-construcción del espacio público y la subjetividad*. Buenos Aires: G.E. Altamira, 2002.

**Neuhaus, S. y Calello, H.** *Hegemonía y Emancipación*. Buenos Aires: Editorial Herramienta, 2006.

**Quiroga, A. y Racedo, J.** “Áreas de análisis de la vida cotidiana: trabajo, familia y tiempo libre”, en *Crítica de la vida cotidiana*. Buenos Aires: Ediciones Cinco, 1999.

**Ruggeri, A.** “La política en las empresas recuperadas” [Ponencia], en el Segundo Congreso Nacional de Sociología, 2004.

— “Las empresas recuperadas en la Argentina: desafíos políticos y socioeconómicos de la autogestión” [Ponencia], en el Primer Encuentro Internacional de debate “La economía de los trabajadores; autogestión y distribución de la riqueza”. Buenos Aires: FFyL-UBA, julio de 2007.

**Ruggeri, A.; Martínez, C. y Trincherro, H.** “Las empresas recuperadas en la Argentina”, en *Informe del segundo relevamiento del Programa Facultad Abierta* [UBACyT F701]. Buenos Aires: FFyL-UBA, 2005.

**Sánchez, R. et al.** *Fábricas y empresas recuperadas. La lucha como factor de salud*. Buenos Aires: Editorial Cinco, 2005 [primera escuela privada de psicología social fundada por el Dr. Enrique Pichon Rivière].

**Wortman, A.** (comp.). *Imágenes publicitarias. Nuevos Burgueses*. Buenos Aires: Prometeo Libros, 2004.



---

# Diseño, aprendizajes e inclusión

DI Marcela A. Melaragno

## 4

*Resultados del equipo del INTI,  
con aportes de D. Biaguetti y M. Melaragno*

### Introducción\*

El pensamiento económico neoliberal, que ha sido predominante en nuestro país en la década del 90, plantea un mercado autorregulado a través de las leyes de la oferta y la demanda, la aplicación de este modelo, que incluyó la desarticulación del Estado, desencadenó la crisis profunda de fines de 2001 con una tasa de desempleo del 24%, y en este contexto la preocupación era la subsistencia.

Se conforma una triada de políticas “de primera generación”<sup>1</sup> de emergencia:

1. Capacitación.
2. Microcrédito.
3. Subsidio.

Esta triada busca la sobrevivencia al contexto de la crisis, dando como resultado en el 2003 una fuerte aparición de emprendimientos y proyectos; en consecuencia se comienza en Argentina un proceso de desarrollo con fuerte intervención del Estado que incluye los conceptos de “tecnologías de intervención” y “tecnologías blandas”.

En este contexto, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial, desde el inicio en el 2002 de la gestión del actual presidente, Ing. Enrique Martínez, asume en su plan estratégico:<sup>2</sup> un enfoque integral de desarrollo económico a través de un

---

proceso de extensión social y territorial para atender las necesidades de la base de la pirámide poblacional. Esto ha generado una variedad de experiencias en el desarrollo sustentable con inclusión social, el caso expuesto en este capítulo se basa en una de las experiencias llevadas adelante por Cadenas de Valor del INTI a través de su proyecto “Cadenas de Valor Textil Artesanal”, que inicia un proceso de tecnologías de “segunda generación”<sup>3</sup> basadas en tecnologías de intervención resignificadas a través de un proceso endógeno de desarrollo, procesos de extensión e investigación-acción aplicados al mismo.

Entonces, asumiendo que en Argentina existen regiones donde la inclusión productiva y las posibilidades de empleo son muy escasas, el diseño aparece en los proyectos de intervención sistémica en procesos productivos sociocomunitarios como eje de un proceso de gestión e inclusión.

En gran parte, estos sistemas productivos se manejan en la informalidad y deben competir en mercados formales; hoy, el diseño más que un valor agregado es un valor integrado a los productos fundamental para su competitividad en dichos mercados.

El diseño aparece en  
los proyectos de  
intervención sistémica  
en procesos  
productivos  
sociocomunitarios  
como eje de un  
proceso de gestión  
e inclusión.

En el campo social la cuestión debería ser ¿cómo el diseño se transforma en herramienta de inclusión, desarrollo y empoderamiento de las comunidades en situación de vulnerabilidad?

La misión de Cadenas de Valor del INTI es la investigación, desarrollo, innovación y transferencia de metodologías y herramientas de extensión para la intervención en sistemas socio comunitarios de producción, con el propósito de favorecer y promover el autoabastecimiento de las comunidades y la

recuperación como bien de cambio de los recursos locales transformados en productos, promoviendo la agregación in situ eficiente de valor y la distribución justa de la renta derivada.<sup>4</sup>

La experiencia que inicia en el 2003 de dicha área surge como respuesta a una problemática local en la zona del Noroeste de la Provincia de Córdoba.

---

Inicialmente el proyecto, hoy un “ensayo social con connotaciones productivas”, integrado mayoritariamente por mujeres adultas, asumió la denominación de “Cadena de valor textil artesanal en el Corredor Punilla-Traslasierra”, cuyo principal objetivo consistió en transformar una cadena de unidades productivas familiares de subsistencia, con antecedentes de débil articulación horizontal/vertical, en una cadena de valor para la producción de textiles artesanales (hilados, prendas/tejidos), emulando la figura de “fábrica a cielo abierto”, apelando a recuperar conductas de organización basadas en la solidaridad y la ayuda mutua. La cohesión del sistema está basada en la recreación de un pacto social que tiene como principal valor la “palabra empeñada” y se manifiesta en el cumplimiento de los compromisos productivos, comerciales y financieros.

El proyecto se puso en práctica en una zona poco industrializada y con escasas oportunidades de empleo, identificando los distintos eslabones de la cadena: productores primarios, esquiladores y acondicionadores de lana, hilanderos, tejedores, comercializadores y técnicos; considerando el proceso de diseño como una mirada sistémica que atraviesa a la misma en todos sus eslabones, un proceso de gestión en su contexto social.

El diseño se integra al sistema de emprendimientos, comunidades, etc., en situación de subsistencia; mejorando sus condiciones materiales, de producción y simbólicas para dar lugar a una rentabilidad más justa y equitativa; y una mayor competitividad.

## **Situación histórica: algunos datos importantes**

La cadena de valor como una trama productiva naciente, con unidades (eslabones) muy pequeñas pero articuladas territorialmente, configuran una organización, una “fábrica a cielo abierto” en la que, a partir de la existencia de un conjunto de actividades, roles, reglas y procedimientos compartidos se configuran ciertas rutinas colectivas.

El 85% de esas personas residen en zonas rurales y, en cuanto a los niveles de instrucción, el 40% concluyó la educación primaria, el 50% dispone de secundario completo/incompleto y un 10% dispone de una educación superior. Se trata en la mayoría de personas de sexo femenino (el 96,9%) residentes en zonas rurales (el 85%). El grupo está compuesto por 60 personas de entre 25 y 60 años de edad y 35 personas mayores de 60 años.<sup>5</sup>

---

Más allá de ciertas homogeneidades en los datos cuantitativos, en lo cualitativo se trata de un grupo heterogéneo principalmente en términos de capital cultural, en cuanto a su lugar de procedencia, su clase social y sus hábitos socioculturales. A su vez, este proyecto colectivo tiene diferentes impactos en sus miembros; para algunos la razón de participar en esta experiencia es terapéutica, para otros es un proyecto político en cuanto a la posibilidad de transformar su realidad, y otros solo esperan poder vivir de sus actividades dentro de la cadena.

Además, es también un modelo “a cielo abierto”, puesto que supone la aplicación de conceptualizaciones y metodologías de producción, no exclusivos de cada unidad productiva sino aplicadas a lo largo de corredores y subcorredores que garantizan la logística propia de producción.

El impacto en el nivel de desarrollo humano ha complejizado la iniciativa elevándola a la condición de ensayo social (restablecimiento de vínculos familiares y entre vecinos, mejora de la autoestima, contención social, involucramiento del entorno familiar, participación, transversalidad, cuestiones de género), por ello se estableció un acuerdo con la cátedra de Psicología Laboral<sup>6</sup> de la Universidad Nacional de Córdoba con el propósito de compartir, observar y hacer aportes al entendimiento del proceso.

## Metodología

El sistema estudiado, basado en la lana, deriva de un entramado productivo de sistemas organizado en dos áreas.

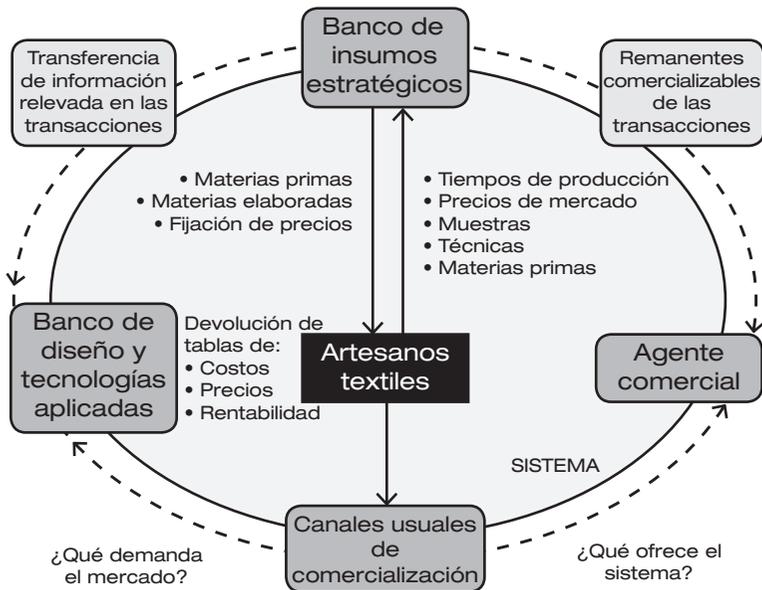


De acuerdo con el modelo de “cadena de valor” desarrollado se definió una estrategia de tres ejes denominados “bancos” del sistema:

**Banco de Insumos Estratégicos (BIE):** ayuda al establecimiento de un sistema financiero estructurado en bancos comunitarios de lana articulados. A través de esto, se logró organizar a productores ovinos para la mejora de la fibra de lana con la cual se abastecen los artesanos textiles.

**Banco de Diseño y Tecnologías Aplicadas (BDTA):** generador de innovaciones tecnológicas a través de la mejora de herramientas de trabajo y a la organización de talleres de capacitación para la profesionalización de los distintos eslabones. Otro tema a destacar de este banco es el desarrollo y establecimiento de protocolos de trazabilidad, contando la historia del producto desde el productor ovino hasta el producto terminado con un sistema de marcas a través de prácticas de autogestión asistida.

**Banco de Agente Comercial (AC):** organización de un grupo de negocios promotores para la venta de los productos, mediante la introducción de tablas de costeo, organización de los productos en colecciones para una mejor tracción de ventas.



---

El accionar conjunto y articulado de estos tres “bancos” dieron como resultado una mejora del 100% en el valor del producto primario (lana) y tres veces en el valor de la hora de trabajo artesanal; generando una justa distribución de la renta general y del precio justo.

## Los aprendizajes organizacionales

Desde el punto de vista *organizativo*, la cadena productiva textil artesanal está compuesta (mayormente) por unidades familiares en niveles de subsistencia (productores primarios, hilanderos, tejedores) que contaban en el inicio de la experiencia con bajos niveles de especialización, asentados en factores productivos de ineficientes resultados (escasa diversidad y baja calidad de las materias primas; bienes de uso sin mejoras y de escala doméstica, etc.). Por otro lado, los sujetos se encontraban desarticulados en términos

—  
La experiencia  
expuesta enfatiza la  
importancia del  
territorio como  
espacio de desarrollo  
de capacidades.

colectivos y vinculados al mercado en condiciones de inferioridad y desventaja (mercado oligopsonio).<sup>7</sup>

El proceso de innovación abarcó la articulación entre innovación tecnológica y organizativa:

- La gestión de conocimientos permitió la introducción de nuevas materias primas.
- La mejora en los procesos productivos de cada eslabón y de la cadena

en su conjunto que impactó en la rentabilidad.

- La regulación de los precios a través de mecanismos de fijación consensuados y validados colectivamente constituyó una estrategia para incrementar la rentabilidad general del sistema y contribuir a una distribución justa de beneficios entre los segmentos productivos y comerciales.

## Los aprendizajes tecnológicos<sup>8</sup>

La experiencia expuesta enfatiza la importancia del territorio como espacio de desarrollo de capacidades.

---

Los procesos de innovación tecnológica se apoyan en la articulación de un conjunto de conceptos que posibilitan comprender el trabajo artesanal como un “sistema de actividad” que articula la dimensión cognitiva de los sujetos y la interacción con los otros en el marco de un entorno tecnológico que no resulta externo a los sujetos, sino que es creado y recreado por ellos.

Entonces, definimos a la “innovación tecnológica” como un proceso de innovación social que moviliza las capacidades de los sujetos y de las organizaciones, constituyéndose en una instancia de generación de conocimiento que remite a los saberes que se recrean en un proceso dinámico, continuo y acumulativo.

En esta línea se recuperan aportes de la teoría de la organización y, particularmente, del aprendizaje organizacional (Argyris y Schon, 1978; Nonaka y Takeuchi, 1999; Yeung *et al.*, 1999), lo que posibilita, en el nivel micro, dar cuenta de los procesos a través de los cuales las unidades productivas transforman información en conocimiento desplegando como colectivo social una trayectoria singular.

En el desarrollo de la mayoría de las organizaciones productivas es posible observar tres tipos de innovación tecnológica:

- De *insumos, instrumentos, equipamiento y maquinarias* (en sentido estricto), con el fin de optimizar la capacidad productiva instalada.
- De las *metodologías y técnicas* de trabajo como pautas que orientan los modos de hacer.
- *Organizativa*, más ligada a la transformación de las estructuras y de la organización del trabajo.

El despliegue de estos conceptos permite un abordaje integral de la experiencia. El análisis realizado hasta aquí permite esbozar algunos resultados en los tres planos que constituyen los procesos de innovación.

En cuanto a la innovación de *insumos, instrumentos, equipamiento y maquinarias* (en sentido estricto), se observa una evolución tanto en herramientas como en materias primas. En el inicio de la experiencia, los productores utilizaban el hilado tradicional ambulatorio y materia prima de mala calidad. El proceso de innovación implicó el paso de la utilización de husos a la incorporación de un modelo mejorado de rueca para hilado manual, lo que redujo el tiempo de hilado en un 45%. Este hecho comienza a producir una asociación conceptual entre productividad y rentabilidad,

---

ideas que aparecían antes disociadas en la experiencia de los artesanos. No obstante, la innovación en metodologías y técnicas y la innovación organizativa constituyeron los procesos de innovación tecnológica más relevantes en términos de aprendizaje.

En segundo término, la implementación de innovaciones en *metodologías y técnicas* de trabajo articuló los saberes tradicionales de los artesanos con el saber técnico (codificado) proporcionado por los técnicos del INTI. Esta articulación ha posibilitado que se potencien las competencias de ambos grupos. Por otra parte, es posible asociar estas innovaciones con los diferentes actores que componen los eslabones de la cadena de valor. En este sentido es posible afirmar que las innovaciones en metodologías y técnicas se articulan significativamente con la *innovación organizativa*, puesto que el modo de organización del trabajo que adopta la cadena vehiculiza la aplicación de diferentes metodologías y técnicas en cada eslabón, mientras que adopta una forma de gobierno en la que los técnicos del INTI participan en calidad de asesores.

En la innovación tecnológica experimentada pueden reconocerse con claridad aprendizajes relativos a la relación sujeto-tarea-entorno tecnológico. En esta línea puede afirmarse que las condiciones de una organización y coordinación del trabajo no están jamás completamente determinadas de antemano, sino que demandan siempre ser especificadas, in situ, por las operaciones de agentes comprometidos en el cumplimiento de una actividad.

Pueden reconocerse en la experiencia narrada por los actores diversos indicios respecto de cómo cada miembro ha ido “ordenando” sus actividades en torno a criterios espacio-temporales, configurando rutinas,<sup>9</sup> “*A las horas de trabajo usted las tiene que contar; más o menos ocho horas por día. Y se tienen que cobrar, porque sino es preferible el servicio doméstico...*”.

Por una parte, se observa en algunos casos cómo la configuración progresiva de un espacio doméstico como lugar de trabajo “taller” (aún cuando no se trate de una instalación edilicia diferenciada de la vivienda) gana el espacio doméstico y comienzan a ordenarse herramientas y objetos en torno al logro de efectividad en la tarea. Por otra parte, los entrevistados expresan haber logrado cierta “técnica”, en el sentido de un repertorio de operaciones y gestos coordinados por procesos decisorios que permiten hacer eficiente el cumplimiento de la actividad.

Otro rasgo relevante es la experimentación de sensaciones de placer y satisfacción personal asociados a la evidencia de una optimización de las técnicas,

---

la organización del trabajo y la consolidación de rutinas. Todos los entrevistados afirman haber “aprendido” un oficio, aún cuando en muchos casos la experiencia se limitó a consolidar aprendizajes realizados en otros momentos de su vida, y le asignan estatus de profesionalidad, lo que da cuenta del impacto de dichos aprendizajes en el nivel identitario.

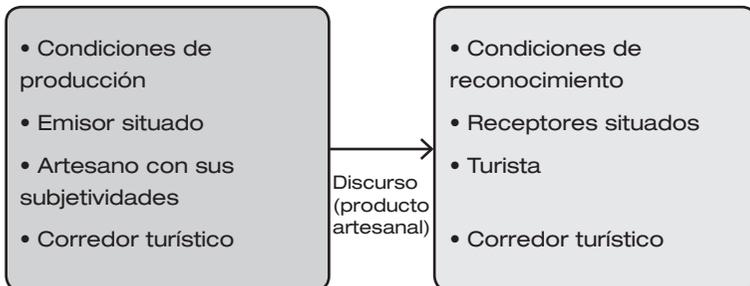
## El discurso artesanal

Si entendemos el discurso social como el entrecruzamiento de discursos podemos decir que el producto artesanal es el entrecruzamiento de los siguientes discursos:

- Corredor turístico.
- Producto de origen.
- Contacto con el autor (artesana/o).

El producto artesanal no tiene el mismo sentido de emisión y recepción en un corredor turístico que fuera de éste. El contexto cambia la producción de sentido y reconocimiento del mismo.

Las condiciones de producción y reconocimiento son condiciones de elaboración de sentido, de producción y reconocimiento de subjetividades constituidas por las características subjetivas del artesano y de los turistas, por las condiciones culturales de los que están inmersos y por las condiciones materiales y tecnológicas objetivas en las que esos discursos son producidos.





Camino de las lanas.

Sobre la base de estos conceptos se desarrolló la estrategia comercial “Camino de las lanas”<sup>10</sup> con el objetivo de fortalecer la producción y comercialización local.

El mismo se diseñó pensando un corredor turístico desde Huerta Grande hasta San Marcos Sierra; el norte del Valle de Punilla) vinculado por 15 puntos de ventas en los talleres o puntos de venta exclusivos; donde concurren también los productos de talleres aislados o alejados al mercado. Esto ha fortalecido el flujo de ventas y ha evolucionado el sistema a la autosustentación de los costos de gestión general y particular con un crecimiento económico que permite la acumulación.

## El discurso del producto artesanal

Podemos hablar de discurso porque estamos trabajando con materia significativa. Umberto Eco en su libro *Proemio* explica que la vida en sociedad está cargada de signos y la única forma de interrelacionarse en sociedad es conociendo los códigos de los sistemas de signos (lo que conforman los discursos). Por lo que todo fenómeno natural que adquiere nombre se codifica, es decir, se “culturiza” adquiriendo significado. Por consiguiente, y teniendo en cuenta estas apreciaciones, podemos decir que: la artesanía textil es un sistema de signos. Por otra parte, el análisis del discurso se hace a través del reconocimiento de marcas o huellas en él. Las marcas: son las características o rasgos que podemos reconocer, en este caso en los productos textiles; si podemos remitirlos a rasgos de otros discursos anteriores estaremos hablando de huellas (producto artesanal).

En el 2006, se inició un proceso de diseño en forma participativa del sistema de marcas para el desarrollo de la imagen.

## El producto y su trazabilidad...



*Un sistema de marcas: “De Manos y de Palabra”.*

En el desarrollo se procuró conservar la importancia de las personas y sus propios desarrollos, estableciendo la trazabilidad del producto por medio de un sistema de etiquetas.

### Etiqueta: una cuestión “De Manos y de Palabra”

El desarrollo de la imagen de marca se llevó a cabo a través de un proceso consensuado y participativo.

En las etiquetas del sistema de marcas (etiqueta del taller, del producto y del respaldo ético colectivo), correspondiente al “Taller”, se conserva la imagen de la persona, su ambiente y su propia marca. De esta forma se evitó la construcción de una imagen monolítica, en donde se pierda la identidad individual.

El código de trazabilidad de producto está en la etiqueta de producto junto a las recomendaciones de cuidado.



*Etiqueta de marca colectiva  
“De Manos y de Palabra” que  
comunica los valores de la  
comunidad.*

---

Nosotros producimos en forma doméstica, comunitaria y digna. Quien adquiere nuestros productos no solo goza de calidad, también apoya el ejercicio de una economía más justa. Garantizamos el origen y legitimidad de nuestros productos.

## La identidad artesanal

*Lo local nos hace global...* Podríamos decir que las características de un lugar lo valorizan por ser lo identitario del mismo, y lo diferenciado del resto. “La identidad no es un destino, la identidad es una construcción colectiva” (Silvia Hopenhayn).

Esto es lo que los integrantes de esta cadena hicieron, construyeron, su propia identidad a través de una sumatoria de discursos.

Discursos en condiciones de producción y reconocimiento de sentido, es decir, de subjetividades. La construcción de subjetividades no es otra cosa que una construcción de identidades (la semiosis social).

La identidad de la cadena esta afirmada en dos ejes, uno material, sus productos; y otro, la organización interna lograda pero que se muestra hacia fuera como un grupo solidario y generoso. Para la conformación de la identidad, el pensamiento de comunicación, de investigación transdisciplinar participativo fue el que en los talleres ayudo a condensar estas subjetividades colectivas.

La gestión del diseño aportó conocimiento desde la investigación-acción participativa. Incorporando al sistema conocimiento en las actividades productivas y simbólicas que aportan mayor valor a la producción local.

Los productos lograron su propia identidad a través del tiempo, desde entender que se estaba en un mercado y que los mismos debían conllevar un nivel de calidad acorde.

Generalmente, los productos artesanales textiles se los asocia con lana sucia, de olor desagradable, tacto áspero y productos pesados. Aquí se logro el primer agente diferenciador: lana limpia, el paso de utilización de TOP (lana lavada, cardada y peinada) por vellón, esto nos dio un producto de calidad, de lana limpia, de tacto suave, sin olor rancio y productos finales livianos.

Pero, además, este cambio debía generar una economía sustentable, con lo cual empezaron a trabajar diferentes tipos de hilados y productos, llegando a una clasificación de estos por mercado objetivo: producto base, para los que

---

se vendían en el corredor turístico y productos *premium* para aquellos que se comercializaban en lugares de turismo internacional. Podemos ver las reglas de mercado claras para que estos productos se comiencen a reconocer.

Y, finalmente, algo que surgió en los talleres compartidos, y que sin darnos cuenta se transforma en el rasgo diferenciador, los hilados artesanales fantasía. Los hilados “artesanales” generalmente se reconocen por ser hilados de dos cabos con forma regular y grosor de mediano a fino.

El nacimiento de los hilos fantasía surgió en un taller entre artesanos, donde nos propusimos pensar un “hilo loco”, en ese momento fue un juego y no llegó a más que eso, ideas “locas” de cómo hacer un hilado... con el tiempo esas ideas se terminaron transformando poco a poco en productos, hilados diferenciados y finalmente un día nos encontramos con una colección de hilados con identidad propia.

Es interesante ver cómo las subjetividades de cada uno generó desde una misma visión de “hilo loco” hilados distintos que alimentaron y alimentan continuamente esta colección de hilos y, por consiguiente, también se generó una modificación visual de los productos finales realizados con estos hilados.

Podemos decir que se cumplieron los siguientes condicionantes de:

- Relación de precio-producto-mercado.
- Producto de calidad sustentable.
- Identidad en rasgos culturales estratégicos.

Tener una identidad es tener la ilusión de un destino (Silvia Hopenhayn).

Pero ¿qué pasa con la identidad como organización? En este interrogante subjetivo es que nace “De manos y de palabra”, se impuso no solo el eslogan, sino también empezó en la colectividad un compromiso por el otro, donde, por un lado, se destacaba el valor del trabajo realizado por sus propias manos y, por otro, la palabra empañada. Es una concepción ideológica.

Hoy vienen a la zona de traslasierra, artesanas de otros lugares, organizaciones, individuos interesados, vienen a conocer la experiencia y vienen a conocer a este grupo de personas que con generosidad los hacen pasar a “sus casas” y comparten lo aprendido.

Estas mujeres muestran y cuentan su historia y sus conocimientos sin temores, tienen en claro que recorrieron un largo camino y llegaron a formar

---

una identidad propia por la cual hoy se las reconoce.<sup>11</sup>

No solo cuentan la historia hacia fuera, sino también hacia dentro, al estar alejadas y no poder verse en lo cotidiano, generaron su propia revista, *La Telaraña*, como medio de comunicación. Es una revista bimensual, donde se cuentan sus logros, algunos escriben un cuento o poesía, se pasan las últimas novedades y cumpleaños, entre otros.

Lo importante de este medio de comunicación es que produce efectos de convivencia, estamos hablando de un texto situado, un discurso de semiosis social.

Pero, la identidad no quedó solo en la cadena con todos sus integrantes sino que cada uno también busca su propia identidad. Y así como la cadena está conformada por grupos, estos grupos se diferencian y reconocen entre sí.

Es interesante ver cómo cada grupo se autodenominó con un nombre, y como este nombre es la descripción de ellas mismas.

“Las pasionarias” (de Villa Giardino), el primer grupo formado y pilar de la cadena, son eso cinco pasionarias y apasionadas de lo que hacen, ellas siempre están presentes en talleres, en las reuniones, en las ferias, en la ayuda, en el compartir y salir adelante de los problemas.

“Nazca” sus integrantes son comechingonas y llevan consigo un culto fuerte de tradiciones que las hacen parte y comparten en los talleres.

Y así, cada grupo se denominó, se identificó de alguna manera.

Y lo más interesante es que esto no fue impuesto sino que surgió de ellas mismos.

En busca de la identidad no nos podemos olvidar del elemento clave, que es la materia prima local: *la lana*.

## **Mujeres que hilaron su historia Una cuestión de género...**

Como se mencionaba en un principio, en una región con bajos niveles de industrialización y escasas oportunidades de empleo, la prioridad era aliviar la pobreza consolidando una actividad productiva doméstica y arraigada (la textil-artesanal), con capacidad para contener a mujeres que complementan los ingresos de subsistencia de su hogar.

Es por ello que merece un párrafo aparte hablar del tema de género, su contexto e inclusión social.

---

La mujer en este círculo de cultura tradicional estaba delegada a un rol de mujer-madre. Es decir, está inmersa en un ámbito privado, mientras que el ámbito público era exclusivo del hombre. Por lo cual no fue fácil la transición de estas mujeres amas de casa a un ámbito de acción nuevo, a la mujer que se expone al ámbito de lo público y que comienza a moverse libremente en el afuera.

El accionar de esta intervención que si bien no las alejaba de su hogar, en el momento de comenzar su trabajo tanto de hilanderas como de tejedoras, sí las exponía al afuera cuando participaban de talleres de organización y transferencia e intercambio de conocimientos. Conformaron grupos y buscaron su identificación a través de un nombre.

El primer grupo que se conformo se autodenominó “Las Pasionarias” por una planta de pasionaria que tenía una de ellas en su casa. Encontrando con esta denominación un nivel lógico-referencial de litote, se dice menos con el nombre de una planta para decir más, la connotación de lo que nos expresa “pasionarias”, mujeres apasionadas por lo que están haciendo, su fuerza ante la realidad.

El éxito de la metodología de trabajo aplicada las llevó a un éxito “económico”, y en la mayoría de los casos superando los ingresos del hombre... trayendo esto, lo que ellas comenzaron a llamar “tener mal de marido”, llevándolo al plano de la metáfora para decir lo indecible. Los maridos no están de acuerdo con el nuevo rol que están ocupando dentro del ámbito familiar y social.

Esto implicó un trabajo de inclusión de la familia (maridos e hijos) para combatir justamente este “mal”, a través de encuentros familiares buscando no solamente la inclusión dentro del grupo familiar de la nueva actividad, sino también la consolidación de lazos entre familias en busca de la reconstrucción del tejido social.



*Se generaron grandes cambios en estas mujeres en lo cuantitativo, pero sobre todo en el nivel cualitativo, que las transformó en mujeres incluidas socialmente.*

---

Los problemas de una sociedad se instalan en el tejido social y son sus enfermedades. La fragmentación, el individualismo, la pobreza entre otros los males a combatir.

Esto se convirtió en un proyecto social, cuyo objetivo no solo fue apalear la pobreza sino también la reconstrucción del tejido social. Por ello es posible decir que, se trabajó para esta situación sobre un modelo estructurado de dos ejes: el organizativo y el tecnológico (referenciados anteriormente); que piensan el sistema al nivel relacional, más allá de tener el equipo de trabajo una visión más transdisciplinar e investigativa.

En la presencia de las hijas mujeres más jóvenes y en muchos casos con estudios secundarios, vemos la revalorización de esta “nueva madre” que ven en su casa. En un taller organizacional donde participaba la familia de las artesanas, preguntamos qué cambios notaban en su casa. Estas hijas dijeron frases como estas:

— *Mi mamá ahora tiene amigas, sale, se reúne tiene vida social.*

— *Yo veo a mi mamá arreglada, cambio el corte de cabello y todo.*

— *Ahora estoy más tranquila mi mamá está ocupada y no se fija tanto en lo que hago.*

— *Mi mamá antes no salía de la casa y... ¡ahora anda en moto!*

Estas artesanas ahora administran su dinero, refaccionan sus casas, construyeron su propio taller (lugar de trabajo), se compraron medios de transporte, ¡se arreglan! ¡son mujeres incluidas en el ámbito público!

¿Y el hombre? En algunos casos sigue provocando “mal de marido”, pero en otros se sumaron a la iniciativa que observan rentable y comenzaron a desarrollar una unidad de negocios complementaria a la actividad de estas artesanas textiles. Ellos se transformaron en artesanos de avíos en madera, en frutos, etc. y hasta armaron en algunos casos una actividad complementaria a la que realizan, para otros se transformó en una verdadera salida laboral. Pero, volvamos a estas “mujeres-madre” que como define Ernesto Sábato en *Uno y el Universo*:

Siempre habrá un hombre que aunque su casa se destruya estará pensando en el Universo y una mujer que aunque el Universo se destruya estará pensando en su casa.

---

Con este fragmento de Sábato se reafirma el concepto de la mujer pensando en el adentro. Este mismo pensamiento lleva a que muchas organizaciones, internacionales y nacionales generen su ayuda hacia la mujer y no hacia al hombre, por ejemplo: los bancos de paz internacionales, la organización de microfinanzas llevada a cabo por mujeres de Warmi,<sup>12</sup> entre otros. Para muchas de estas organizaciones es condicionante ser mujer para recibir un préstamos, ya que ellas siempre lo devuelven, porque piensan en proteger su hogar, su familia hacen hincapié sobre la mujer madre, que aunque luchadora y trabajadora no arriesga su adentro.

En el caso presentado, el 97% de la cadena está conformado por mujeres, y si bien no es una condición para la organización de préstamos de materia prima, la realidad es que el alto porcentaje lo son, remitiéndonos a un concepto similar a los citados. Teniendo como resultado una incobrabilidad y una morosidad casi nula del sistema del Banco de Insumos Estratégicos (BIE) podemos confirmar la teoría de estas organizaciones.

Esto es posible con la recreación de un sistema de valores donde el cumplimiento de la “palabra dada” se hace visible en el cumplimiento de pactos y el sistema financiero de la cadena se maneja dando la palabra y no firmando. Es de destacar que muchas veces preferían firmar a dar la palabra, la firma está dentro de la burocracia administrativa y su devaluación en la actualidad posmoderna, generaba una liviandad sobre la firma y una carga sobre la palabra.

## **El equipo: un enfoque transdisciplinar**

La actividad desarrollada por el equipo de trabajo entrecruza fuertemente en su intervención los modelos de pensamiento estructurales y de investigación transdisciplinar, siendo este último la columna vertebral de acción. La actividad de diagnóstico y de acción de trabajo está influenciada por un modelo de investigación transdisciplinar participativo. Hablamos de investigación porque no es un modelo acabado y, entonces, hablamos de reedición y no de réplica cuando se desarrolla una nueva cadena en otra región.

En lugar de pensar la metodología desarrollada en el nivel de linealidad funcionalista o red estructural es más adecuado pensarlo como campo de investigación continua. El *feedback* investigación-ensayo junto a artesanos genera la evolución permanente de la metodología. No es un modelo acabado es

---

una constante evolución que produce un proceso de conocimiento continuo. Decimos que es transdisciplinar porque no responde a un enfoque determinado, donde el equipo de intervención y los artesanos conllevan perfiles culturales y subjetividades diversas. Convirtiéndose en una situación social particular.

La construcción de subjetividades mencionada es una construcción de identidades volcadas en sus productos y en una forma de trabajo diferente, promoviendo estas 100 unidades productivas en un grupo humano, con una identidad cultural.

La investigación transdisciplinar del equipo de trabajo multidisciplinario colaboró en el fenómeno cualitativo social que se produjo en la comunidad, a través de la implementación de una metodología de cadena de valor en constante construcción.

El diseño una herramienta valorizante de los productos artesanales, se situó desde tres de sus campos de actividad, el campo *morfológico* (aspecto

—  
En este caso, el  
diseño (el producto  
artesanal), condensa  
una amplia  
construcción de  
subjetividades  
históricas, de uso, de  
comportamientos y  
estrategias.

sintáctico; sus funciones estético-formales), *tecnológico* (aspecto pragmático, sus funciones prácticas, técnicas y de uso) y *sociológico* (aspecto semántico, determinados por sus valores simbólicos).

En este caso, el diseño (el producto artesanal), condensa una amplia construcción de subjetividades históricas, de uso, de comportamientos y estrategias. El producto artesanal está en situación comunicacional, es decir, los artesanos están en situación comunicacional.

Toda cultura es comunicación y existe humanidad y sociabilidad solamente cuando existen relaciones comunicativas.

---

## Conclusiones

Hoy promover la asociación es un desafío cultural, por la desconfianza, el individualismo.

El microcrédito es una herramienta útil para consolidar emprendimientos pequeños en determinadas etapas de consolidación, pero no para iniciar un emprendimiento.

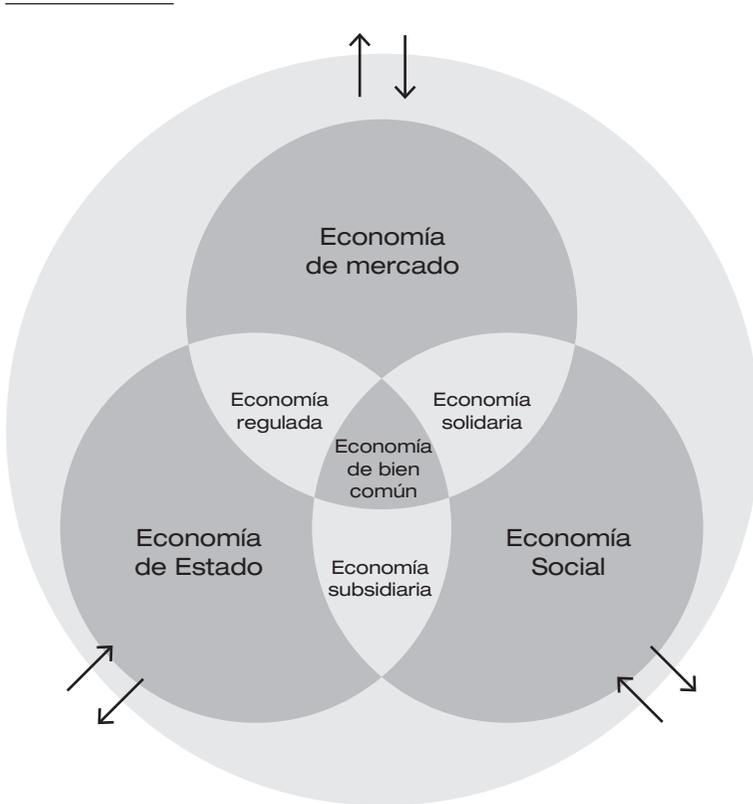
Los modelos de trabajadores han evolucionado de trabajadores en relación de dependencia a autónomos, y en este nuevo proceso poscrisis aparece un nuevo modelo de trabajadores autogenerados. Este nuevo modelo no va a cambiar o dejar de existir, no es un producto hasta que aparezca el empleo.

Actualmente el empleo se genera a partir de este nuevo modelo, por lo cual las nuevas políticas deben ser pensadas para vivir y no para sobrevivir.

Debemos cambiar de la dimensión de contención por una superadora de construcción; con intervenciones transformadoras de alto grado de empoderamiento de los sujetos del cambio.

En este contexto de intervención es oportuno citar en forma sintética la presentación de Daniel Biagetti<sup>13</sup> en el Seminario Metodologías de Intervención. Es interesante observar que la metodología de cadenas de valor ha sido planteada en un sentido evolutivo de prácticas de “primera generación” (capacitación, subsidio y microcrédito) de un modelo conductista, no sistémico, productivista; orientadas a un modelo de emergencia y contención cuyo foco estaba en la ocupación y agregación de esfuerzo. Este modelo ha evolucionado no solo desde la metodología planteada sino también desde otras intervenciones a prácticas de “segunda generación o transición” de un modelo constructivista, sistémico, no monolítico; prácticas enfocadas a largo plazo y basadas en la agregación y recuperación de valor; movilizadoras de procesos de organización socioproductivo, comercial y territorial, desarrollistas de acumulación y con enfoque de mercado, interinstitucionales e interdisciplinarias con enfoque de género, con justa distribución de la renta, con adecuaciones normativas y tributarias inclusivas. Pasando del concepto de economía social basada en una economía solidaria al de economía de bien común, donde se intervinculan las economías de Estado, mercado y sociedad.

La experiencia emblemática desarrollada en este escrito ha obtenido los siguientes reconocimientos:



Fuente: Daniel Biagetti, octubre de 2010.

- Premio “Medellín 2005”, premio a las mejores prácticas de desarrollo. Seleccionada entre las diez mejores, sobre 175, por su contribución al mejoramiento de las condiciones de vida de la población.
- Práctica ganadora del Primer Premio “ArgenINTA 2006”. Categoría 4: Emprendimientos asociativos de productores no capitalizados.
- Primer Premio Nacional “El Agora-AVINA 2007”, a las buenas prácticas en participación ciudadana.

- 
- Primer Premio Nacional “Dow Agrosociencias 2007”, al desarrollo de recursos humanos por trabajo en Red.
  - Segundo Premio “Jornadas de Innovación y Desarrollo, INTI”, por el desarrollo de una metodología de fijación de precios de productos artesanales.
  - Primera Mención “Concurso para fortalecimiento de buenas prácticas, equidad de género y mejores oportunidades de empleo de las mujeres en Argentina”.

## Notas

\* El siguiente texto es resultado del trabajo realizado por la autora con su equipo de trabajo del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) entre los años 2003-2011.

El mismo tiene aportes significativos del Prof. Daniel Biagetti como coordinador del Programa Cadenas de Valor (INTI), y la coordinadora adjunta Marcela Melaragno.

<sup>1</sup> Biagetti, D. “Trabajo autogenerado” [Ponencia]. INTI: octubre de 2010.

<sup>2</sup> Cfr. Plan estratégico del INTI, ver: [http://www.inti.gov.ar/pdf/plan\\_estrategico2008.pdf](http://www.inti.gov.ar/pdf/plan_estrategico2008.pdf).

<sup>3</sup> Biagetti, D. “Trabajo autogenerado” [Ponencia]. INTI: octubre de 2010.

<sup>4</sup> Cadenas de Valor, Misión (INTI).

<sup>5</sup> “Investigación, aprendizaje e innovación” en la Cadena de Valor Textil Artesanal, Cátedra Pujol: Andrea Pujol, Constanza Dall’Asta, Daniel Biagetti, Javier Navarra, Marcela Melaragno, Leandro Rueda y Federico Barnes.

<sup>6</sup> Cátedra Pujol.

<sup>7</sup> *Oligopsonio*: condición creada en un mercado con un número reducido de demandantes rivales que concentran la facultad de determinar la demanda hacia un producto o servicio ofrecido por un gran número de oferentes.

<sup>8</sup> “Investigación, aprendizaje e innovación en la Cadena de Valor Textil Artesanal, Cátedra Pujol: Andrea Pujol, Constanza Dall’Asta, Daniel Biagetti, Javier Navarra, Marcela Melaragno, Leandro Rueda y Federico Barnes.

<sup>9</sup> Se adopta aquí el término “rutina” en el sentido de habilidades adquiridas por la experiencia y cuya puesta en práctica no demanda ni reflexión ni representación. Son hábitos de acción que vuelven inútil o imposible el pensamiento. La disposición de rutinas no contribuye solamente a disminuir las tareas cognitivas ligadas a la acción sino también a incrementar la capacidad de estructurar las situaciones y de producir acciones apropiadas. Lejos de oponerse

---

a la creatividad y a la innovación, como parece dar a entender la noción ordinaria de rutina, la posesión de rutinas desmultiplica y estiliza la capacidad de actuar, como bien lo han puesto en evidencia numerosos estudios sobre la materia (Queré, 1997).

<sup>10</sup> INTI en los medios, Mediática INTI, ver: [http://www.inti.gob.ar/mediateca/El Camino de las Lanás](http://www.inti.gob.ar/mediateca/El_Camino_de_las_Lanas).

<sup>11</sup> INTI en los medios, Mediateca INTI, ver: [http://www.inti.gob.ar/mediateca/Cadena de Valor Textil](http://www.inti.gob.ar/mediateca/Cadena_de_Valor_Textil).

<sup>12</sup> Mujeres de Warmi de Sayasungo, organización liderada por Rosario Quispe en Abra Pampa (Jujuy).

<sup>13</sup> El Prof. en Economía Daniel Biagetti disertante del Seminario “Metodologías de Intervención sobre Cadena de Valor (INTI)”, llevado a cabo en la Universidad de la República (Uruguay), octubre de 2010.

## Bibliografía

**Argyris, C. y Schon, D.** *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Readin, MA: Addison-Wesley, 1978.

**Boscherini, F. y Poma, L.** (comp.). *Territorio, conocimiento y competitividad de las Empresas. El rol de las instituciones en el espacio global*. Madrid: Miño y Dávila Editores, 2000.

**Ernst, D. y Lundvall, B.** *Information technology in the learning economy* [Documento de trabajo]. Aalborg, Dinamarca: DRUID, 1997, N° 12.

**Nelson, R.** “Why do firms differ, and how does it matter?”, en *Strategic Management Journal*. Estados Unidos: 1991, vol. 12.

— “The role of knowledge in R&D efficiency”, en *Quarterly Journal of Economics*. Harvard: 1982, N° 3, vol. 97.

**Nelson, R. y Winter, S.** “In search of a useful theory of innovation”, en *Research Policy*. Amsterdam: 1977, N° 1, vol. 6.

**Nonaka, I. y Takeuchi, H.** *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press, 1999.

**Palmeyro, E.** *Estudio sobre estrategias para el desarrollo de emprendimientos con inclusión social*. Buenos Aires: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, 2011.

**Rojas, E.** *El saber obrero y la innovación en la empresa*. Montevideo: Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR), 1999. Serie Herramientas para la transformación.

**Sexe, N.** *Diseño.com*. Buenos Aires: Paidós, 2001.

**Yeung, A.K.; Ulrich, D.O.; Nason, S. y Von Glinow, M.A.** *Las capacidades de aprendizaje de la organización*. México: Oxford University Press, 1999.

---

# Pensar el proyecto

## Proyectar el pensamiento

---

Arq Juan Pablo Scaglia

Arq Verónica Gallardo, colaboradora



*Apuntes filosófico-estratégicos sobre las prácticas del diseño y la educación*

### **Propuesta general y consideraciones iniciales**

En este capítulo abordaremos las nociones generales del proyectar, asociándolo a temas como la naturaleza, la memoria, la política, la gestión, el conocimiento y la ciudad para generar pares temáticos que encauzarán y llevarán la cadena de pensamientos y desarrollos teóricos.

Los tópicos no son novedosos, sin embargo, el enfoque sí lo será y la propuesta es integrarlos para conformar un corpus homogéneo que incluya y que sustente un modelo clasificatorio de las prácticas sociales, para finalmente llegar al tentador ofrecimiento de orientar la relación del hombre con su entorno desde una lógica estratégicamente latinoamericana.

Para este trabajo utilizaremos, como supuesto fundante la noción de “práctica social” que propone el arquitecto Roberto Doberti.<sup>1</sup>

Denominaremos “práctica social” a las asociaciones de actividades que una sociedad convalida, reconoce y ejercita, es decir a un conjunto o grupo institucionalizado de actividades (*Lineamientos para una teoría del habitar*. Buenos Aires: Eudeba, 1999).

Su adopción será axiomática y alrededor de esta definición se irán articulando las demás ideas.

---

## Proyecto y Memoria

Cuando todo era nada,  
era nada el Principio  
Él era el Principio  
y de la noche hizo luz  
[...]

Hubo pueblos y países  
y hubo hombres con memoria  
claramente digo que este  
fue el mundo del hombre  
[...]  
y así fue. Así.

(R. Soulé y W. Quiroga, "Génesis", en *La Biblia* de Vox Dei. Buenos Aires: 1971).

- Aptitud de proyectar como factor diferencial que da origen a la condición humana.
- La memoria como construcción posterior.
- Alteración de la secuencia Pasado-Presente-Futuro por Futuro-Presente-Pasado.

Hubo un primer hombre. Imaginemos a aquel primer hombre, al que luego otros llamaron Adán. Aquel que, insatisfecho con el mundo natural, decidió transformarlo con alguna pequeña minucia.

Quizá su frustración se debía a aquella fruta que no podía alcanzar, e inventó el "palito de alcanzar frutas" o, tal vez, hartado de que el agua se escurriera entre sus dedos inventó el cuenco. O más decisivo aún, encontró la forma de convertir a un enemigo poderoso (el fuego) en su mejor amigo (¿hasta la energía nuclear?).

*Nacía así el proyecto...*

Para Adán, el Paraíso le resultó insuficiente, bastó un fruto inalcanzable para la caída de su condición divina, o viéndolo de otra forma, la decisión de alterar el mundo dado, la voluntad de modificar su hábitat natural le valió su puesto en la historia.

No es de extrañar el enojo de Dios, la decisión de Adán destruyó su omnipotencia. Su creación fue cuestionada, hubo a quien el Universo no le resultaba perfecto. Y, por sobre todo, hubo un ser que, transformando el mundo, asumió el mayor de los riesgos, equivocarse.

---

**Para seguir pensando:**

- No hubo un primer hombre sino “primeros hombres”. La diferencia nos da cuenta de un factor determinante para que la transformación sea posible: el cambio proviene del grupo.
- El “palito de alcanzar frutas”, el cuenco y la hoguera pueden resumirse en la metáfora frutal del Génesis. Ella simboliza el proceso de imposición de reglas y normas que cada hombre debe atender para incorporarse a su sociedad, a su hábitat, el proceso de instauración de la Ley. Como respuestas posibles: la obediencia y la rebelión. En definitiva, la inauguración de la posibilidad de elección, la libertad.
- El pacto inicial del hombre con Dios se pierde por la desobediencia. ¿Será tan aventurado pensar que la rebelión habilita el proyecto? O lo que pareciendo lo mismo no lo es, ¿el proyecto habilita la rebelión? (Verónica Gallardo).

Podemos imaginar que intentó, ensayó y logró, es decir, concretó. Seguramente luego, relató y mostró su invento a su pareja, su prole, o su clan. Ellos experimentaron a su vez las bondades del invento, le pusieron nombre, aprendieron a usarlo, lo representaron en los muros de su cueva (lo que de paso dio lugar al invento del lápiz) y lo siguieron usando hasta el día de hoy, reinventándolo, siempre igual y siempre distinto.

*Nació así la Memoria, hija del Proyecto...*

[...] hoy vas a entrar en mi pasado  
hoy nuevas sendas tomaremos  
que grande ha sido nuestro amor  
y sin embargo... ay... mirá lo que quedó.

(E. Cadícamo y J.C. Cobián, “Los Mareados”).

Engañemos por un momento a la cotidianeidad, seamos cantineros generosos con “Los Mareados” de Cadícamo y Cobián y pensemos en esta propuesta.

Afirmar que la memoria es posterior al proyecto implica un desarrollo temporal que invierte la secuencia lineal y tradicional que reza al ayer antes que el presente y al mañana como el día que vendrá, la incertidumbre de lo que ocurrirá y, también, la posibilidad de que suceda lo previsto.

---

Este es el punto de partida, el punto mismo donde se condensan la crítica a lo existente, una existencia que ya pronto es pasado, en el instante mismo en que se dispara la flecha del proyecto, habilitante del futuro.

El *proyecto*, voluntad de transformación, disgusto devenido en propuesta, sueño materializado en proposición.

Más tarde vendrá la concreción y puesta en práctica de esa idea, que solo se especifica en la experimentación. Será la construcción de la casa, la confección de las prendas, la fabricación del objeto, será también el afiche en los talleres de impresión.

Una larga etapa, en la que el uso, el manejo o manipuleo y la crítica serán sus gradientes.

La *experiencia* es la etapa siguiente, es ese momento infinitesimal del primer contacto con la “cosa”, ese instante a partir del cual ya la experiencia la convertirá en objeto, en plaza o parque, en prenda, etc. Un primer acercamiento, todo intuición y sensación, únicamente personal e individual.

A partir de allí las visiones individuales transmutan en imaginario colectivo. Donde confluye en el hacer ahora aquel referenciado pasado que anhelaba y futuro que critica... y que recuerda.

La memoria es esa construcción subjetiva, y a la vez colectiva, maleable, manejable pero también heredada y heredable; posibilidad y derecho de todas las mujeres y de todos los hombres. Es el tesoro de un pueblo, es la conjunción en la historia de las pequeñas historias personales. Es la crítica y también el inicio del nuevo ciclo.

Por esto es que, revirtiendo el sentido ortodoxo de la secuencia “Pasado-Presente-Futuro” proponemos contraponer otra secuencia: “Proyecto-Experiencia-Memoria”... y nuevamente “Proyecto”. Es decir, alterar la secuencia tradicional y proponer la posibilidad de convertir en certeza lo que vendrá (el proyecto, lo proyectado) y poner en duda lo que ha sucedido (la crítica).

**Para seguir pensando:**

- La rueda gira, y verdaderamente no nos interesa conocer dónde comenzó el giro, sí en dónde estamos en cada paso. Lo interesante de esta mirada es determinar a la memoria como hija del Proyecto, por tanto, posicionar a la disciplina del proyectar como el motor del cambio, impulsor de la historia, inicio de...
- La vivencia cotidiana con la “cosa” nos permite, primeramente la identificación,

---

el reconocimiento, la incorporación al conjunto de las formas conocidas y de los modos posibles, la “objetualización”. Más tarde, la apropiación, el manejo de los objetos, la manipulación. La pertenencia será la definitiva inscripción en la colección de lo propio (lo personal o lo del barrio, la comunidad). Como su contrapartida, la indiferencia: desestimar un espacio, despreciar una prenda, desinteresarse por el objeto, desvalorar las señales... (Verónica Gallardo).

Repitamos un párrafo anterior a la digresión para detenernos un poco en él:

Por esto es que, revirtiendo el sentido ortodoxo de la secuencia “Pasado-Presente-Futuro” proponemos contraponer otra secuencia: “Proyecto-Experiencia-Memoria”... y nuevamente “Proyecto”.

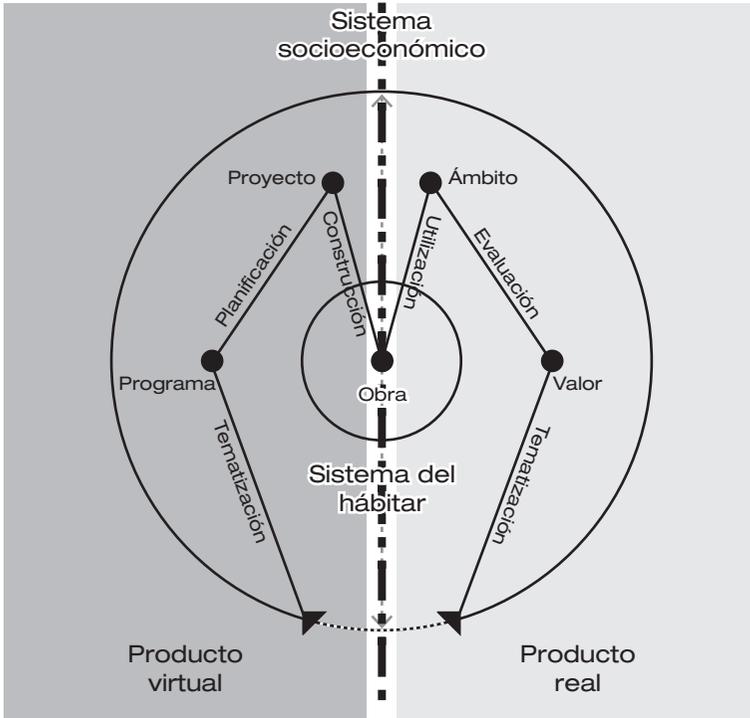
E incorporemos el “circuito de producción-ocupación” de Roberto Dober-  
ti para poder seguir con el análisis, graficado en la siguiente página.

En este esquema, el subcircuito de la producción (izquierda) del espacio representa la paulatina concreción virtual del proyecto, y el subcircuito de apropiación/ocupación (derecha), la paulatina reconstrucción virtual de la realidad espacial por los procesos de la memoria.

El “hiato” es el vacío o distancia, también infinitesimal, existente entre el producto virtual y el producto real, entre aquello que alguna vez se propuso como idea y lo que, sujeto al uso, termina siendo; entre aquello que anhelamos que sea y aquello que es.

Lo construido existente emerge ante los hombres como un dato, como una realidad concreta e inequívoca, en estos términos podemos llamarlo como una “naturaleza”, en el sentido de lo dado, de lo preexistente al hombre. No importa si fue construido por otros hombres, en esta instancia aparece como externo, cotidiano o exótico, acogedor o repulsivo. Es la instancia del sentido común, de la ideología dominante: la espacialidad está y aparece como si siempre hubiese estado y las actuaciones que se desarrollan en ella aparecen como naturales, instintivas.

Solo con la reflexión crítica que propone el ejercicio de la memoria podemos descubrir su carácter histórico, su construcción artificiosa (aunque se trate de la selva amazónica, será una construcción simbólica) y de esa deconstrucción tanto de su espacialidad como de su legalidad puede emerger su necesaria insuficiencia y la inevitable insatisfacción.



*En este esquema, el subcircuito de la producción (izquierda) del espacio representa la paulatina concreción virtual del proyecto, y el subcircuito de apropiación/ocupación (derecha), la paulatina reconstrucción virtual de la realidad espacial por los procesos de la memoria.*

*El "hiato" es el vacío o distancia, también infinitesimal, existente entre el producto virtual y el producto real, entre aquello que alguna vez se propuso como idea y lo que, sujeto al uso, termina siendo; entre aquello que anhelamos que sea y aquello que es.*

Esa insatisfacción es fundante del proyecto, es lo que está antes de él. La insatisfacción con lo dado o recibido y la voluntad de transformarlo es el punto de partida del proyecto.

Este hiato, que en un sentido temporal es infinitesimal, no existe, puede

---

ser confundido con lo que algunos teóricos del diseño llaman “caja negra”, “salto al vacío”.

Aquí diremos de él que nada puede decirse, es el momento del *Fiat Lux*,<sup>2</sup> el momento en que el hombre crea y al crear se crea a sí mismo como hombre y crea a Dios como creador del hombre.

Es el punto de partida del proyecto: de lo que se desea que exista en el mañana. De la insatisfacción con lo existente y dado, es donde parte el proyecto; el proyecto habilita la historia, el proyecto abre la posibilidad y existencia de un futuro.

Con la materialización de ese proyecto, el mismo se incorpora como nueva naturaleza, y de las experiencias y prácticas sociales que trascurren en él se construirá la memoria, memoria que instituirá un nuevo sentido común y, con él, una nueva insatisfacción.

**Para seguir pensando:**

- Afirmar que el hiato, el salto desde el objeto material a un nuevo objeto virtual es un instante infinitesimal, es quizás una afirmación que pueda parecer desmerecedora de todos los esfuerzos actuales tendientes a estimular las capacidades creativas, impulsar el pensamiento alternativo, pero lo cierto es que todas estas energías están puestas para que ese momento se produzca; como bien dijo Pablo Picasso: “*Que la inspiración me encuentre trabajando*”.
- Agregar este pensamiento no es tampoco banal, nos da cuenta de la importancia que el hombre da a la producción de ideas y viene a reforzar alguna digresión anterior. El momento del proyecto, aquel que tiene cada hombre cuando imagina y planifica su devenir y/o el devenir de otros hombres, es el momento que contribuye a la construcción de la historia de los hombres. El proyectar es el ejercicio propio de la condición humana, los diseñadores son profesionales del proyecto, que encuentran en su profesión el entrenamiento específico para estos procesos. Que el diseño, como disciplina del proyecto, de la prefiguración, solo sea comprometido y responsable cuando en la construcción participan todos los actores, no es sectorizado ni dominante.
- Es por esto último que el diseño responsable se visualiza como la herramienta imprescindible y precisa para el desarrollo de productos y/o servicios, aún más en el sector de la economía social, por tener la capacidad de canalizar las observaciones de lo existente en pos de una propuesta transformadora (Verónica Gallardo).

---

## Proyecto y naturaleza

Si el Presente, el Presente y nada más [...]

Todo me recuerda que al final de cuentas termino cada día empiezo cada día.

Creyendo en mañana fracaso hoy [...]

(R. Soulé y J.C. Godoy, *Presente (El momento en que estás)*, en Vox Dei.  
Buenos Aires: Mandioca, 1970).

- Naturaleza como la aceptación de lo proyectado y lo producido, “naturalización”.
- Nueva secuencia: Naturaleza-Proyecto-Producto-Memoria-naturaleza.
- “Malestar con la naturaleza”, rescatando postulaciones olvidadas de Sigmund Freud en “Malestar en la cultura”.<sup>3</sup>

La realidad, esa inasible certeza. Sabemos que la realidad existe y es, pero nos es inabarcable en su reconstrucción exhaustiva, inevitablemente debemos recurrir a mecanismos de selección que nos permiten comprenderla y aprehenderla. Tanto la prefiguración del espacio propuesto en el proyecto como la reconstrucción del espacio evocado por la memoria constituyen dos procesos de virtualización de la realidad física concreta y de las experiencias por ella contenidas.

Desde la brumosa intención preliminar se desarrolla un proceso de concreción hasta llegar al máximo de materialidad (el edificio, el barrio, el artefacto, la “pilcha”) a partir de allí, esa cosa concreta irá siendo sometida al tamiz del uso, de la experiencia y de la evaluación compartida, social.

En ese tamiz irá perdiendo cada vez más precisiones físicas para reconstruirse como recuerdo compartido, como símbolo de lo que esa cosa es o puede ser para reconstruirse como otra virtualidad que es la memoria colectiva.

Cada nueva experiencia en o con “la cosa” reinscribe y reconfigura la memoria, pero, ante la conciencia, el espacio o los objetos ya existentes o conocidos aparecen naturalizados, en la doble acepción del término:

- Natural como “normal” y aceptado.

- 
- Natural como no artificial, como lo dado, ya existente y previo a la llegada del hombre.

Sintetizando todo lo anterior podemos hablar así de varias realidades simultáneamente:

- Realidad virtual del proyecto.
- Realidad material “naturalizada” de los ámbitos y objetos.
- Realidad virtual de la memoria de los comportamientos y de la experiencia.

Y completando la secuencia temporal que transformaba al “Pasado-Presente-Futuro en Proyecto-Experiencia-Memoria”, podríamos ahora afirmar “Naturaleza-Proyecto-Producto-Memoria” y nuevamente... “Naturaleza”. En “El malestar en la cultura” Freud define tres tipos de límites y frustraciones con que se encuentra el hombre en su ingreso al mundo:

- Su propia naturaleza corporal (su  *cuerpo*).
- Los límites físicos del mundo exterior (la  *naturaleza*).
- Los límites que le impone su cultura y sus leyes (es decir, los otros hombres, en desarrollo “psi” posteriores: “ *el otro*”).

Sigmund no se extiende en su artículo sobre las dos primeras frustraciones sino que todo el desarrollo psicoanalítico posterior se basa en la última de estas tres. Sin embargo, la segunda tiene la misma o mayor importancia, aún para Freud:

Respecto a las dos primeras, nuestro juicio no puede vacilar mucho, nos vemos constreñidos a reconocer estas fuentes de sufrimiento y a declararlas inevitables. Nunca dominaremos completamente la naturaleza; nuestro organismo, el mismo parte de ella, será siempre una forma perecedera, limitada en su adaptación y operación (S. Freud, “Malestar en la cultura”, en *Obras Completas*. Bueno Aires: Amorrortu, 1988, t. XXI, p. 77).

Solo dos páginas más adelante, al definir cultura, escribe:

La palabra  *cultura* designa toda la suma de operaciones y normas que distancian nuestra vida de la de nuestros antepasados animales y que sirven a

---

dos fines: la protección del ser humano frente a la naturaleza y la regulación de los vínculos recíprocos entre los hombres.

Reconocemos como culturales todas las actividades y valores que son útiles para el ser humano en tanto ponen la tierra a su servicio.

Propone, entonces, Freud diversos métodos para enfrentar estas fuentes de desdicha; nos detendremos sólo en dos:

Una soledad buscada, mantenerse alejado de los otros es la protección más inmediata que uno puede procurarse contra las penas que depare la sociedad de los hombres [...] La dicha que puede alcanzarse por ese camino es la del sosiego.

[...]

Hay por cierto otro camino, mejor: como miembro de la comunidad, y con ayuda de la técnica guiada por la ciencia, pasar a la ofensiva contra la naturaleza y someterla a la voluntad del hombre. Entonces se trabaja con todos para la dicha de todos.

Podríamos llamarlo, a esta última opción “el camino del desasosiego”. Equiparamos aquí, la instancia del hiato con el “malestar con/en la naturaleza” sea esta originaria o construida por el hombre, la naturaleza como el mundo físico preexistente al hombre y a cada hombre. En esta instancia, temerariamente, vendremos a afirmar que el instante fundacional de la condición humana es aquel instante crucial en que aquel primate se enfrentó al mundo natural y decidió que eso no era suficiente para él. El instante en que decidió que ese mundo podía ser diferente y mejor y puso su voluntad en juego.

Más tarde, Caín y Abel, los primeros historiadores, fueron custodios e intérpretes de la memoria, y como sucede hasta nuestros días, pelearon a muerte.

Podemos suponer que uno pretendía repetir el invento de su padre por toda la eternidad, endiosándolo. El otro, se sentía heredero, debía transformar el invento para seguir siendo hombre.

Este breve relato pretende (pretenciosamente) convertirse en una metáfora de lo afirmado a lo largo de todos los capítulos. Venimos a decir “En un inicio fue el proyecto...” y este proyecto surge del malestar/desasosiego con la naturaleza, sea esta originaria o artificial.

## Ordenamiento de las prácticas sociales

- Reformulación del “circuito de producción y ocupación” (Doberti).
- Organización de las disciplinas del conocimiento.
- Clasificación de las prácticas sociales.

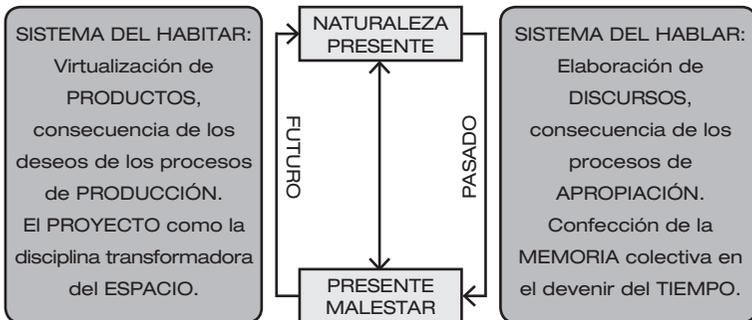
Después de todo lo anteriormente expuesto, estamos ahora en condiciones de formular un esquema que, basado en el de “circuito de producción y ocupación” y siguiendo el libro citado, *Lineamientos para una teoría del habitar*, organice los conceptos trabajados y formule nuevas bases para seguir investigando.

El presente se proyecta hacia el futuro solo a través de la propuesta. La práctica de un diseñador, un proyectista, tiene por mandato ético, por “deber ser”, la proposición de un cambio, una nueva forma, una nueva disposición, una manera de comunicar no probada aún. La copia o la repetición diluyen ese mandato.

El proyecto es la disciplina cuyo sentido es la voluntad de transformación. Su concreción es el conjunto de virtualidades (vectores o pixeles) que dan forma al producto deseado.

Este circuito persigue la producción de nuevos espacios, o de sus conformaciones, la planificación de un nuevo habitar. Su punto de inicio es el malestar, la disconformidad con lo dado o por la inexistencia de algo que se considera indispensable.

El momento mismo en que una idea se convierte en realidad es el mismo momento en que el proyecto concluye. La “cosa” es experimentada y se convierte en objeto. El objeto ingresa en la “naturaleza”, en el universo de lo existente luego de ese proceso de apropiación.





---

Por otro lado, el pasado se instauro en el presente con el conjunto de discursos que le hacen referencia. Los discursos, las formas propias del sistema de hablar, existen siempre por el análisis y la crítica de lo existente. Los discursos históricos, los recuerdos, son narraciones directas sobre el pasado (parciales, subjetivas, también algunas inexactas). Los discursos propositivos, incluso las ilusiones, los deseos, son construcciones discursivas basadas en la lectura y análisis de ese pasado.

Las sociedades construyen su memoria aplicando sus valores a cada suceso. Esta valoración (estimación o desestimación) es solo posible con posterioridad al suceso, a la cosa, mediante los procesos de apropiación.

Como teóricos, la necesidad de modelizar nos apremia, no solo como exigencia didáctica sino también porque conformar un esquema que dé forma a una formulación que ya percibimos estructurada, nos ofrecerá nuevos puntos de vista, nos suele develar latencias, relaciones existentes en la estructura, pero no descubiertas aún.

Este esquema es un borrador, un apunte, mera aproximación. No está cerca del resultante que se espera, pero es un delineado inicial, una idea básica, un comienzo... como un "tomo y obligo" se invita a los lectores, cualquiera sea su área de trabajo, su formación, su experiencia a proponer una forma de ordenamiento.

Sabemos que lo expuesto hasta aquí se ha estructurado en pares categoriales, a veces polos opositivos, a veces campos complementarios. Somos conscientes también que estas categorías no son discontinuas, su continuidad a veces sugiere un recorrido, a veces son la contracara una de otra. Nos proponemos también una pretensión de totalización, de una mirada subjetiva, particular, pero que no deja que nada quede fuera de ella.

Sospechamos que el liso papel nos será insuficiente, que deberemos recurrir a algún modelo tridimensional. ¿Será imagen válida una fruta, que semeja al mundo entero pero cada corte da cuenta de un aspecto particular de su estructura interna? (ver figura, p. 124).

¿O será como una cadena de ADN, donde tiempo y espacio, proyecto y memoria son enlazados continuamente por las prácticas sociales en una serie infinita? (ver figura, p. 124).

Agregamos también que somos conscientes que en la teoría elaborada aquí subyace una estructura dialéctica. ¿Debemos pensar entonces en espirales? ¿En serpientes que se muerden la cola? (ver figuras, p. 124).

Alguna vez propusimos una metáfora de la columna de un vertebrado,

---

donde por su interior corre la médula (el sentido, la significación) y en ella se enhebran las prácticas sociales que la conforman manteniendo un mismo núcleo. También pensamos *tiempo y espacio, proyecto y memoria*, como contraccaras de una continua cinta de Moebius<sup>4</sup> (ver figuras, p. 124).

Todas estas son sugerentes ideas que rondan nuestra búsqueda, ninguna ha coagulado aún y creemos que esto da cuenta de lo abierto que está aún este campo de exploración. Con expectativa, dejamos la página en blanco a nuestros lectores.

Como se ha demostrado hasta este punto, el sentido de las prácticas sociales cobra para este desarrollo vital importancia.

No porque sea obsesiva la búsqueda, ni porque la estructuración sea promesa de eficacia, sino porque el conocimiento de los valores y sentidos que cada práctica social pone en juego al momento de su ejercicio permite a cualquier investigador, teórico, un acercamiento con mayor claridad, una organización en la búsqueda.

En este caso, esta exposición pretende plantear la ordenación de algunas prácticas del conocimiento, del pensamiento y de la acción, lo que comúnmente se conoce como “disciplinas”. Así, se propone el siguiente esquema:

Sentido	Disciplinas
Observar/interpretar	Ciencia y arte
Transformar	Diseño y política
Implementar	Técnica y gestión

**Ciencia y arte:** vistas como prácticas sociales construyen una mirada del mundo, lo interpretan e interpelan, lo explican y denuncian. Esa mirada puede ser complaciente o revulsiva, conservadora o revolucionaria, siempre honesta, comprometida.

Pero no está en el “deber ser” de estas prácticas sociales la transformación, bien lo dice Carl Marx:

Los filósofos no han hecho más que *interpretar* de diversos modos el mundo, pero de lo que se trata es de *transformarlo* (C. Marx, “Tesis 11 de las ‘Sobre Feuerbach’”, en C. Marx y F. Engels, ed., *Obras Escogidas*. Moscú: Proceso, 1988).

---

Ambas prácticas construyen la “memoria” del mundo, generan esos ma-  
lestares, esos hiatos, esos deseos desde donde se inician las últimas, pero  
construyen también la inercia que se opondrá a ellas.

Está claro que ambas se anclan en la palabra y las imágenes, es decir, cons-  
truyen la historia y el tiempo, a la vez que son constituidas por ellos.

**Diseño y política:** son las únicas prácticas del hombre cuyo sentido, cuyo  
deber ser, cuyo consistir, es transformar el mundo, son las prácticas del  
proyecto. El mundo entendido como cosmos, como construcción simbó-  
lica totalizadora.

Las prácticas del proyectar, el diseño (la arquitectura, el urbanismo, el diseño  
gráfico, diseño textil y de indumentarias, el diseño industrial y del paisaje)  
transforman el mundo desde el sistema del habitar, desde el construir de las  
cosas (ciudades, ámbitos, objetos, imágenes). Por lo tanto, su propósito es  
cambiar el estar de las cosas, cambiar el espacio, instaurar una estética.

Su punto de partida es aquel que llamamos con anterioridad “malestar con  
la naturaleza”.

Las prácticas políticas transforman el mundo desde las relaciones sociales,  
de poder, económicas, es decir, desde la palabra y el tiempo, pero con  
consecuencias decisivas en los comportamientos (habitar). En suma, es-  
tamos hablando del “ser”, de una ética y su punto de partida es aquí sí, el  
“malestar en la cultura”.

**Técnica y gestión:** vistas desde el sentido, entonces, carecen de autonomía.  
Toda técnica se aplica a alguna práctica y siempre se gestiona algún fin. Po-  
dríamos decir que son dependientes de alguna de las otras cuatro prácticas  
mencionadas.

Como tales, serán más o menos virtuosas, eficientes o innovadoras, pero  
no contienen un fin en sí mismas.

El devenir de la posmodernidad las ha colocado en un primer plano, pero  
en su versión perversa, es en la tecnología donde la técnica se convierte en  
ideología dominante y es en la burocracia donde la gestión se convierte en  
un instrumento retardatario.

En ambos casos vemos justamente que esta perversión consiste en el va-  
ciamiento de proyecto. Lo que ha desaparecido, es justamente el elemento  
transformador de sentidos.

Descubrimos asombrados la coincidencia con el discurso neoconservador:

---

la historia ha concluido, no hay relatos, solo eventos, y toda transformación deviene en imposible.

Deberíamos volver a subordinar la técnica y la gestión a la ejecución de los proyectos populares para que ambas recuperen su condición virtuosa.

**Para seguir pensando:**

- Para todos aquellos preservacioncitas, desde el patrimonio histórico hasta la ecología, vale la pena aclarar que también consideramos tendencias del proyecto a aquellas que propendan a transformar el rumbo depredador que la modernidad ha impuesto.
- Tanto proyecto como política son prácticas propositivas, prácticas riesgosas, sus propuestas pueden ser aceptadas, rechazadas, naturalizarse o ignorarse; sus perversiones son comunes: la imposición o la prostitución.

Yendo un poco más allá, podríamos intentar una clasificación de las prácticas sociales. Para esto, se planteará el siguiente par: prácticas productivas/prácticas apropiativas.

Por un lado, las *prácticas productivas* son aquellas productoras de “cosas”, que reproducen o proponen sentido.

Las *prácticas apropiativas* son aquellas prácticas productoras de discursos, que afianzan y sostienen los valores que la sociedad convalida.

El análisis permanente de prácticas sociales realizado en la cátedra Teoría del Habitar (FADU-UBA) nos fue evidenciando un campo incógnito: algunas prácticas parecen tener un objeto claro, un “producto”, que en un análisis simplista parece darles sentido, indicar su propósito.

El trabajo industrial es claro ejemplo, un taller metalúrgico, una constructora, etc. generan un producto definido; su comercialización y uso generan otras prácticas posteriores.

Otras prácticas sociales, en cambio, parecen no tener producto y, por tanto, el sentido de las mismas nos es más esquivo. El almuerzo familiar, ver vidrieras, tomar un café con un amigo, son prácticas muy arraigadas y reconocidas en su repetición y variantes, pero se resisten al investigador que busca trascender lo aparente.

Las hipótesis que formulábamos no lograban atravesar la barrera de lo convincente. Una primer hipótesis que se plantea, observa que “*son prácticas basadas en el hedonismo... o en el consumo*”. Esta no se sostiene frente a la insignificancia de un pocillo de café (100 ml), que casi no constituye

---

consumo, y el placer de su sabor no perdura las horas que solemos pasar en una cafetería.

Que “*son prácticas que solo producen el ejercicio de sí mismas*” nunca nos convenció por tautológica, aunque cierta.

A la vista de lo dicho hasta ahora, podemos arriesgar una clasificación, no por mero espíritu taxonomista sino en busca de una explicación, de iluminar la opacidad de nuestros rituales cotidianos.

Concluimos, entonces, que hay *prácticas sociales productivas*, que se orientan a la transformación de la naturaleza, de las cosas y/o de las relaciones humanas. Esto es claro: una fábrica produce cosas, una mina o una estancia modifican la naturaleza y una manifestación puede cambiar el rumbo de un gobierno.

Pero, hay otras prácticas que se orientan a la aceptación y convalidación de esos cambios o de lo existente (ya vimos que lo existente proviene de algún cambio pretérito y aceptado, naturalizado).

Estas prácticas construyen un discurso, su reiterado ejercicio interpela e interpreta el mundo. Es con este discurso, con lo que el hombre hace propio su mundo, es su identidad. En este sentido es con el que las llamaremos *prácticas apropiativas*.

**Para seguir pensando:**

- Valga un párrafo aparte para las prácticas sociales del comercio y los servicios, donde la diferenciación de roles y actuaciones entre quienes trabajan, compran y consumen nos confunden y llevan a formulaciones absurdas como la práctica de la venta superpuesta a la de la compra; vendedor y comprador “emburbujados” y en el mismo lodo (Juan Pablo Scaglia).
- Y, sumando a esto, la decisión inicial del investigador de observar a la persona detrás del mostrador como al vendedor, un actor de la práctica comercial, como un trabajador, un actor de la práctica laboral, o la verdadera y real complejidad de mirar todo a la vez (Verónica Gallardo).
- Este principio ordenador trascendería la clasificación limitada que proviene de las ciencias económicas, que nos habla de relaciones de producción, comercialización y consumo. Limitada en el sentido de enmascaradora de, por ejemplo, los productos no mercantiles o casi (productos culturales, tradiciones, rituales) y los consumos no utilitarios o casi (adornos, *hobbies*, artesanías) por dar solo algunos ejemplos (Juan Pablo Scaglia).

---

## La construcción y gestión del conocimiento

- La transferencia/construcción de *conocimiento*.
- Espacialidad de la construcción de *conocimiento*.
- La ciudad como dispositivo convalidador de discursos. Del *saber* al *conocimiento*.

Veamos ahora una práctica social que por proximidad y ejercicio se incorpora en nuestro planteo: la educación.

En cualquier ámbito educativo encontramos ordenadamente algunas conformaciones y comportamientos propios de la práctica que se está ejerciendo.

Por un lado, un escritorio, una pizarra, cuadernos y carpetas, quizás micrófonos y luces. Por otro, un orador/disertante que habla hacia el público; éste que escucha y mira hacia el primero; ningún participante que habla sin previo permiso; un orador que está obligado a hablar; el límite del estrado, o frente, como barrera que no debe atravesarse; quizás algún asistente que entra de costado, como “entre bambalinas”.

Este panorama es la generalidad de lo que observamos normalmente en cualquier ámbito académico. Un rápido y primer análisis nos evoca a la práctica teatral, solo la ausencia de telón marca una diferencia. Pero aún así el límite entre protagonistas y espectador es bien marcado.

El sentido de la práctica teatral es el de la impostación. Los actores simulan una realidad ficticia, representada. Los espectadores la asumen como real. Subyace un pacto tácito: los espectadores creen la escena, no actúan puesto que si la misma se encontrase en la realidad exigiría algún tipo de intervención del espectador (desde prestar ayuda hasta la mera opinión).

De alguna manera los espectadores también simulan, creen pero no actúan, como si ellos no estuviesen allí.

*¿Qué será lo que se simula, lo que se imposta en la educación?*

Un segundo análisis nos exige una mirada del desarrollo de esta práctica en el tiempo. La evaluación como método de certificación de los temas aprendidos/enseñados, los certificados como forma de validación de una actualización técnica y/o profesional. Boletines, libretas, certificados, acreditaciones, etc. Orden de méritos, puntajes, notas numéricas, notas

---

calificadoras, sumas, coeficientes, promedios, etc.

Como en la práctica contable, créditos (haber) que se acumulan...

El *conocimiento* parece ser un capital real, acumulable, transable y transferible, este es el sentido básico que nuestra cultura sostiene. Paradójicamente hay contradicciones sustanciales con la economía, con la contabilidad:

- El capital del *conocimiento* no disminuye al transferirlo como sí ocurre con el capital monetario.
- El *conocimiento* no es un capital fungible, no se “gasta”.
- La acreditación de un *conocimiento* no supone su necesaria existencia, puede haberse olvidado (el sistema de acreditación niega la posibilidad del olvido), se puede haber “zafado”.

*Aquí descubrimos claramente la falsedad, la impostación. Simulamos que el conocimiento es transferible y acreditable como el capital económico.*

Muchas veces se habla de “transferencia de *conocimiento*” y aunque creyendo que esto no es posible, decimos aún que esto no es bueno. Sería la cosificación del *saber*, transformaría al receptor en un mero repetidor de conceptos, preconcebidos por la ideología dominante que lo convierte al sujeto en objeto de ella.

Decimos que el *saber* se construye:

- Centrándonos en espacio y tiempo.
- Reflexionando.
- En diálogo con el otro, acordando, en comunidad.

Por lo tanto, lo provisorio de ese *saber* variará con las circunstancias históricas y sociales. Poner en crisis el modelo observado sirve también para permitirnos el lugar de las preguntas.

Las experiencias pedagógicas vienen a reforzar la idea de que la transferencia de *conocimiento* es una ficción imposible y por eso la única práctica de la enseñanza posible, real y deseable es la construcción conjunta de saberes.

Aquellas preguntas nos han llevado a prestar atención sobre otra área de conocimientos, como método para aproximarnos a sus formas de producción. Hace un tiempo, indagando sobre las nociones de urbano y rural, a causa de la inquietud que nos causaba la falta de precisiones y la arbitrariedad de

---

las respuestas, encontramos mucha variedad de observaciones circulares (lo urbano, ciudad, es lo opuesto a lo rural, campo; y viceversa) y aportes desde disciplinas que hacían foco en el campo numérico: densidad = habitante/km<sup>2</sup>, 10.000 habitantes como requisito para ser ciudad, etc. Parece inquietante que un número, quizás mágico, puede establecer la diferencia.

En nuestras elucubraciones llegamos a establecer una formulación que vinculaba la condición de urbano con la *distancia simbólica* que existía entre la toma de decisiones (poder) y sus habitantes en referencia a su propia espacialidad. Esta formulación nos fascinaba, pues agrupaba los porotos de otra forma: los habitantes de la Villa 31 junto a los campesinos e indígenas del NOA, y los gerentes de la citi junto a los estancieros sojeros conectados satelitalmente a la bolsa de cereales.

A la vista de lo formulado sobre la construcción de saberes podemos enriquecer esta visión: un *saber* es una praxis, una construcción colectiva, a la vez efímera y perdurable, anclada en una espacialidad y una historicidad

—  
Lo provisorio de ese  
saber variará con  
las circunstancias  
históricas y sociales.

Poner en crisis el  
modelo observado  
sirve también para  
permitirnos el lugar  
de las preguntas.

determinada, pero la ciudad es el gran dispositivo convalidador, el que lo naturaliza o no. El que encarna la ideología dominante y en ese establecimiento, lo convierte, en suma, en *conocimiento*.

Con todos sus instrumentos de difusión lo transferirá, ahora sí, pero en el camino habrá perdido toda identidad con su tiempo y su espacio.

Valga como parte de la explicación de esta idea algunos ejemplos: la extensa clasificación de los caballos en overos, tobianos, alazanes, etc. y el histórico diseño compuesto de una montura (cojinillo, sobrecojinillo,

apero, silla), se gestan en el campo, en la pampa húmeda, surgida de la necesidad de explicar, atender y especificar el detalle, y por un sujeto histórico colectivo, el gaucho. Pero son los poetas urbanos quienes convalidan y hacen reconocible su valor.

Socializan estos saberes, los hacen públicos, los exponen a la vista y al alcance de cualquier persona. Hernández, Güiraldes, Del Campo, no

---

publican en el campo, sus lectores son los hombres de ciudad (ciudadanos), a ellos les ofrecen las anécdotas y ellos validan las costumbres del hombre rural. Más cerca en el tiempo, Yupanqui nace en el campo, pero se consagra en París.

El tango, el compadrito, el malevo, son construcciones y saberes suburbanos, Gardel también se consagra en París y Nueva York.

Borges, el mayor escritor argentino, el más cosmopolita y universal encarna la condición humana en estos arquetipos.

La urbe, como un altavoz, es la herramienta, provee los mecanismos, para “transferir” el mensaje, para perpetuar la ideología.

## **La propuesta estratégica (y como tal, provisoria)**

- La relación del hombre occidental con la naturaleza ha sido de dominación y odio a través de la técnica.
- Una relación latinoamericana sería una relación de amor y germinación... fecundidad.

Recapitulando lo dicho hasta ahora: hemos afirmado que el proyecto es el origen de la condición humana. En tanto práctica de la prefiguración, de las transformaciones a proponer al mundo, se encarna en el diseño y en la política.

El diseño como transformador de la naturaleza y las cosas, y la política como transformación de los pueblos y culturas.

En tanto construcción y organización de saberes, diseño y política transforman al mundo (naturaleza + cultura) a partir de los malestares, frustraciones o insatisfacciones que éste genera.

Ciencia y arte, prácticas orientadas a la construcción de la memoria del mundo, a su interpretación simbólica. Técnica y gestión, prácticas instrumentales a la transformación o conservación, subordinan su sentido al proyecto que ejecutan y/o, en su versión perversa, lo ocultan, niegan o escamotean.

Pero todo este desarrollo se ha mantenido hasta el momento en el plano científico (o artístico). Para ingresar en el campo proyectual deberíamos tomar una posición, adoptar una estrategia, situarnos en el mundo y desde allí proponer. Desde la segunda mitad del siglo XX, las disciplinas que estudiaron la relación del hombre con la naturaleza y con los otros, empezando o terminando

---

por la filosofía, se caracterizaron por un marcado pesimismo, no exento de cotidiana constatación empírica.

La técnica ha salido de control y domina al mundo.

El hombre ha sido dominado por la técnica, alienado, y con ella como arma ha salido a matar o alienar a sus congéneres y la naturaleza [eso dicen].

Como toda visión pesimista, al momento de proponer una alternativa, se muestra impotente o sometida, en el mejor de los casos romántica, añorando un regreso a la Selva Negra. Carecen de proyecto. De aquí podríamos inferir que el proyecto en sí mismo es una ideología del optimismo, una convicción de que un futuro diferente es posible.

La caída del Muro de Berlín, la muerte del Che Guevara, la caída de las Torres Gemelas, son hitos celebrados con alborozo por estos propagandistas del “no futuro”.

Hemos tratado a todo lo largo de todo este capítulo, el hombre, la transformación y la naturaleza, como diseñadores no podemos admitir que esta relación sea inevitablemente predatoria sin perder nuestra condición de tales, pero el mundo parece empeñado en afirmarlo.

Para tratar de entender el origen de un estado de las cosas suele ser útil una explicación mítica.

Casi todas las religiones occidentales (y algunas orientales) cuentan un origen humano similar: Dios, que mora en el cielo, que es hombre (varón) y padre, omnipotente, crea a su hijo (Adán para los judeocristianos) y lo cobija junto a sí. Este hombre juega su condición humana y trasforma su mundo (hace permitida la fruta prohibida). El castigo es implacable, Dios lo expulsa del cielo donde mora y lo arroja a la tierra, lugar de pesar y sufrimiento, hasta que haga los méritos suficientes para su reingreso al cielo.

¿Qué relación puede tener ese hombre con la tierra más que de odio y desprecio?, ¿Qué acción tendrá más que la dominación y explotación? Esa tierra será a la vez lugar de paso y de castigo.

La cosmogonía americana (en particular inca, aymará) es bien diferente. La Pachamama es mujer y no mora en la tierra, sino más bien: “*es*” la tierra, y establece con el hombre una relación de amor, fecundidad y fertilidad, el hombre debe amarla y fecundarla para que ella le brinde sus frutos y como mujer no ofenderla (¡guay de la furia de una hembra!). Además, siendo tierra y diosa a la vez, la propiedad privada de la tierra carece de sentido en



Imagen del hombre prehistórico que ilustró el libro de Kush.

esta cosmovisión, a lo sumo será colectivo el goce de sus frutos.

Con esto queremos decir que, la transformación de la naturaleza y de las relaciones entre los hombres es inherente a la condición humana, no es mala de por sí, lo mismo podemos decir de la técnica, herramienta genérica de esa condición.

Lo que también proponemos revisar con profundo sentido crítico (“a pupila desnuda” diría algún maestro) es la forma en que se orientan estas transformaciones y el desafío es encontrar la forma que adoptarán cuando se basen en el amor y en la búsqueda de la felicidad de nuestros pueblos y comunidades.

## Notas

<sup>1</sup> Desde la cátedra Teoría del Habitar de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires.

<sup>2</sup> *Fiat Lux* [“Que se haga la luz”], expresión extraída del Capítulo 1 del “Génesis”, *La Biblia*.

<sup>3</sup> S. Freud, “Malestar en la cultura” [1929-1930], en *Obras Completas*. Bueno Aires: Amorrortu, 1988 y 1992, t. XXI.

<sup>4</sup> Codescubierta en 1858, en forma independiente, por los matemáticos alemanes August Ferdinand Möbius y Johann Benedict Listing, la *cinta o banda de Moebius* es una superficie con una sola cara y un solo borde, que tiene la propiedad matemática de ser un objeto no orientable.



---

# Referencia de autores

## **PEDRO SENAR**

Diseñador industrial (FADU-UBA), Magíster en Política y Gestión de la Ciencia y la Tecnología (UBA) y doctorando en Ciencias Sociales (UBA). Se desempeña como docente-investigador en la UBA y el Instituto Universitario Nacional de Arte. Participa como investigador y/o director desde el 2000 en diversos proyectos relacionados con el diseño y la protección social. Realizando presentaciones en congresos, jornadas y conferencias nacionales e internacionales. Ha desarrollado trabajos de extensión y transferencias, además de publicar varios textos sobre la temática.

## **PAULINA BECERRA**

Diseñadora industrial. Actualmente se desempeña como docente en las carreras de Diseño Industrial (UBA) e Ingeniería Textil de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN), y en los posgrados BIME (UBA) y EDEI (UPB-Colombia). Forma parte de diversos equipos de investigación en la UBA, UNQ y UNGS, y ha publicado libros y numerosos artículos científicos y de divulgación.

## **LUCAS GIONO**

Diseñador gráfico, docente e investigador (FADU-UBA). Profesor adjunto en la Cátedra de Diseño I, II y III (FADU-UBA); integra el equipo UBACyT que dirige la Dra. Ledesma; dirige el proyecto “Nuevas imágenes para nuevos emergentes sociales”, acreditado desde 2006 en el Programa Nacional de Voluntariado Universitario como parte de las actividades del Taller Libre de Proyecto Social. Es profesor agregado, a cargo del área proyectual de la Licenciatura en Diseño de Comunicación Visual (Farq, UdelaR, Uruguay). Actualmente, ejerce como profesional independiente y desarrolla también actividades en el terreno de las artes visuales.

---

### **MARCELA MELARAGNO**

Diseñadora de indumentaria (FADU-UBA). Como profesora de grado ha conformado equipos de investigación en la Universidad Nacional de Córdoba (UNC). Ha participado como jurado en diversos concursos de diseño. Actualmente se desempeña como coordinadora adjunta del Subprograma de Cadenas de Valor del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI); el cual investiga, desarrolla, innova y transfiere metodologías y herramientas de desarrollo para la intervención en sistemas sociocomunitarios de producción territorial. Está especializada en gerenciamiento de producto para empresas de indumentaria y es capacitadora de la Federación Argentina de la Industria de la Indumentaria y Afines.

### **JUAN PABLO SCAGLIA**

Arquitecto y profesor adjunto de Teoría del Habitar (FADU-UBA). Es coordinador del contrato de la Dirección Nacional de Promoción de la Comercialización del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y consejero superior graduado de la UBA, además de investigador de la FADU-UBA.



