

Cartografía de la innovación en Iberoamérica

Mapping of innovation in Ibero-America

ILUSTRACIÓN_ILLUSTRATION: JUANA LOURDES SOTOMAYOR BRANCOLI

EL DISEÑO COMO FUERZA PARA LA SUPERACIÓN DE LA POBREZA

DESIGN AS A FORCE FOR OVERCOMING POVERTY

BID Haití - Magia Liquid

DISEÑO EN CUBA: CAMBIO SOCIAL Y EFERVESCENCIA CREATIVA

DESIGN IN CUBA: SOCIAL CHANGE AND CREATIVE EFFERVESCENCE

Annick Woungly-Massaga

LABORATORIO DE SABORES: DISEÑO DE EXPERIENCIAS INNOVADORAS CON PRODUCTORES DE ALIMENTOS

LABORATORIO DE SABORES: DESIGN OF INNOVATIVE EXPERIENCES WITH FOOD PRODUCERS

Adrián Lebendiker

DISTRITO DISEÑO GRAN CONCEPCIÓN: DESARROLLO DEL TERRITORIO, A TRAVÉS DE INNOVACIÓN CONDUCTIDA POR DISEÑO

DESIGN DISTRICT GRAN CONCEPCIÓN: TERRITORY DEVELOPMENT THROUGH DESIGN DRIVEN INNOVATION

Jimena Alarcón Castro

WAYNA

WAYNA

Idemax y Fundación Semilla

DISEÑO PROFESIONAL EN PERÚ

PROFESSIONAL DESIGN IN PERÚ

Óscar Más

RENOVAR LA IDENTIDAD PARA UNA MARCA CHILENA GLOBAL

RENEW THE IDENTITY FOR A GLOBAL CHILEAN BRAND

Roberto Concha

EL ENTORNO GLOBAL DE LA DISCIPLINA

THE GLOBAL ENVIRONMENT OF THE DISCIPLINE

Bienal Iberoamericana de Diseño

INNOVACIÓN ABIERTA: EXPERIENCIA EN AGUAS ANDINAS

OPEN INNOVATION: EXPERIENCE AT AGUAS ANDINAS

Renzo Pruzzo

INNOVAR PARECE MEJOR PALABRA QUE DISEÑAR (AUNQUE LA ÚLTIMA SEA INDISPENSABLE PARA LA PRIMERA)

INNOVATE SEEMS BETTER WORD THAN DESIGN (ALTHOUGH THE LATTER IS INDISPENSABLE FOR THE FIRST)

Álvaro Javier Magaña

El estado actual de Haití no se puede cuantificar del todo, debido a poca información que hay

CARTOGRAFÍA DE LA INNOVACIÓN EN IBEROAMÉRICA MAPPING OF INNOVATION IN IBERO-AMERICA

BID HAITÍ - MAGIA LIQUID / BID HAITÍ - MAGIA LIQUID

El diseño como fuerza para la superación de la pobreza

Design as a force to overcome poverty

FOTOGRAFÍAS_PHOTOS: ADAM PREWOSKI, BENNY JACKSO, JAMIE MINK, UNSPLASH.COM, RILEY MCCULLOUGH, ARCHIVO MAGIA LIQUID

EL BANCO INTERAMERICANO DEL DESARROLLO SELECCIONÓ A MAGIA LIQUID COMO LA OFICINA ASESORA EN EL DISEÑO ESTRATÉGICO DE LA CREACIÓN DEL PRIMER CENTRO DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN HAITÍ, ENTENDIENDO, DESDE EL PRINCIPIO, EL VITAL ROL DEL DISEÑO PARA IDENTIFICAR LAS NECESIDADES REALES Y DAR LAS MEJORES SOLUCIONES.

THE INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK SELECTED THE COMPANY MAGIA LIQUID TO BE THE ADVISORY OFFICE FOR STRATEGIC DESIGN IN THE CREATION OF THE FIRST CENTER FOR INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP IN HAITI, UNDERSTANDING FROM THE BEGINNING, THE VITAL ROLE OF DESIGN FOR IDENTIFYING REAL NEEDS AND PROVIDING THE BEST SOLUTIONS.



Los emprendedores haitianos poseen un alto potencial para generar negocios creativos y positivos para la economía

La necesidad de educar sobre el emprendimiento debe ser permanente e intensiva

El diseño ha demostrado ser una disciplina que genera una mejor comprensión de diferentes realidades de un país o comunidad, tanto en su dimensión social como económica, identificando las necesidades clave en situaciones complejas.

El caso de Haití es uno de los mejores ejemplos de una realidad compleja. La hemos enfrentado como el desafío de “diseñar en los bordes”, ya que considera personas viviendo en situaciones extremas, consumiendo de manera diferente y resolviendo sus vidas de forma, también, distinta. El *design thinking* nos proporciona un enfoque centrado en las personas y, por ende, en las soluciones relevantes para una cultura única y una situación específica.

La fuerza de la realidad haitiana no permitía llegar y plantear un modelo estándar de innovación y emprendimiento. Se debía pensar desde lo social, lo cultural, los usuarios y sus particularidades, de acuerdo con el incipiente ecosistema de innovación y emprendimiento existente.

Debíamos entender qué significa la innovación y el emprendimiento para los haitianos, cuáles son sus barreras y oportunidades. Cuáles son sus códigos culturales que habilitan o dificultan el desarrollo de la clase emprendedora o impulsan la innovación.

Debíamos visualizar cuáles eran los desafíos a los que la innovación y el emprendimiento haitiano debían responder. Estábamos en territorio desconocido, pero confiábamos en la fuerza del diseño para encontrar el camino.

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud, la pobreza es la enfermedad más mortal del mundo. A eso nos enfrentábamos, a un Estado donde el bienestar, desarrollo y progreso eran prácticamente nulos. Si bien hay países que

han logrado superar esta “enfermedad” –debido a su experiencia y acciones políticas que motivan el desarrollo humano, estableciéndolo como el foco de su plan de acción gubernamental–, hay naciones que producto de condiciones externas (como desastres naturales, efectos directos o colaterales de la guerra), un contexto interno (como inestabilidad política o situaciones económicas complejas), no tienen el escenario apropiado para crecer. Haití es un claro ejemplo.

EN EL CARIBE NO TODO ES UN PARAÍSO

Chile tiene conciencia de que Haití es uno de los países más pobres de América, solo comparable con la pobreza extrema de África. De hecho, se han desarrollado iniciativas que tienen como fin acoger a ciudadanos haitianos, por efecto de la catástrofe sufrida durante 2010: un terremoto que no dejó ni el 20% de la infraestructura del país en pie, a lo que se añade la pobreza ya existente desde hace décadas en la nación centroamericana.

Más de la mitad de su población vive con menos de dos dólares diarios, sin mencionar la carencia de alimentos en el país, el impacto de los desastres naturales, la dependencia hacia el sector privado que provee servicios básicos como la electricidad, y la baja coordinación de las instituciones de gobierno, que podrían ayudar a hacer las cosas de mejor manera o asegurarse de que simplemente sucedan.

Por otro lado, la data disponible, además de escasa, es desactualizada e incompleta, haciendo aún más incierto el real estado de la economía nacional y generando menos posibilidades de que organizaciones actúen de manera efectiva para la mejora del país.

Design has proven to be a discipline that generates better understanding of different realities in a country or community, both in its social and economic dimension, identifying key needs in complex situations.

The case of Haiti is one of the best examples of a complex reality. We have confronted it as a “designing on the edges” challenge, since it considers people living in extreme situations, consuming differently and resolving their lives in another way. Design Thinking provides us with a human centered approach and therefore with solutions that are relevant to a unique culture and a specific situation.

The power of the Haitian reality did not allow us to just show up and propose a standard model of innovation and entrepreneurship. It had to be thought from a social and cultural view point, as well as from the users and their particularities, and according to their incipient ecosystem of innovation and entrepreneurship.

We had to understand what innovation and entrepreneurship meant for Haitians and what barriers and opportunities they had. Discipher what were their cultural codes that enable or hinder the development of the entrepreneurial class or drive innovation.

We had to visualize the challenges that Haitian innovation and entrepreneurship had to solve. We were in unknown territory, but we relied on the strength of design to find the way.

According to the World Health Organization, poverty is the most deadly disease in the world. That’s what we were facing, a state where welfare, development and progress were practically

none. Although there are countries that have managed to overcome this “disease” because of their experience and political actions that motivate human development and establish it as the focus of their governmental action plan, there are other nations that due to external conditions (such as natural disasters, direct or collateral effects of war), or internal contexts (such as political instability or complex economic situations), do not have the appropriate scenario to grow. Haiti is a clear example.

NOT EVERYTHING IS PARADISE IN THE CARIBBEAN

Chile is aware that Haiti is one of the poorest countries in the Americas, only comparable to the extreme poverty of Africa. In fact, initiatives have been developed aiming to welcome Haitian citizens, after the catastrophe suffered in 2010: an earthquake that left less than 20% of the country’s infrastructure standing, which added on to the already existing poverty for decades in this central american nation.

More than half of its population lives on less than two dollars a day, not to mention the lack of food in the country, the impact of natural disasters, the dependency on private sectors that provide basic services such as electricity, and the poor coordination of government institutions which could be helping make things better or simply make sure they happen.

On the other hand, the available data, besides being scarce, is outdated and incomplete, making the real situation of the national economy even more uncertain and generating less possibilities



El país aún no puede superar la catástrofe efecto del terremoto de 2010

Se analizó lo social, lo cultural y el incipiente ecosistema de innovación y emprendimiento en Haití



Otro de los problemas visualizados, es la gran dependencia que tiene el país hacia las organizaciones no gubernamentales, cuya labor, si bien es ayudar a la población de manera directa, no tiene la capacidad de generar el impacto sostenible necesario para asegurar el cambio que se necesita. Haití es donde la mayoría de estas instituciones van a colaborar, pero también, es donde ninguna puede generar un impacto a largo plazo. La ayuda externa es un arma de doble filo. Aunque resuelve necesidades inmediatas, ha provocado un efecto

inhibidor para el desarrollo de la economía y el emprendimiento local. Esto era parte del desafío. Debíamos descubrir cómo articular una solución que permitiera al nuevo Centro de Innovación y Emprendimiento convertirse en un eje clave para reenergizar la economía local.

Entre los efectos que puede producir el fomento al emprendimiento está el desarrollo de nuevas empresas locales, que respondan a las necesidades de los haitianos; dinamización de la economía, aumentando la oferta; e impulso a la innovación y

el empleo. El emprendimiento era vital para crear una economía local fuerte y no dependiente.

La posición de Haití, frente al emprendimiento, si bien no es aventajada en comparación a otros países, tiene potencial. Posee una economía abierta que le da entrada conveniente e incluso preferencial a mercados internacionales: tratados de libre comercio, acceso libre a derechos, cuotas o impuestos, tratados de inversión bilateral tanto dentro del Caribe como fuera. Además, los costos son altamente competitivos, permitiendo la generación de productos con altos márgenes de ganancia para las empresas.

Por otro lado, existen grandes empresas que están eligiendo instalar operaciones en Haití, entre ellas: Heineken, Marriott y Digicel, además de la cadena de supermercados Giant que le ofreció la compra garantizada de frutas y verduras, y otras como Pottery Barn y Macy's, que están comprando productos artesanales haitianos. A pesar de esto, el emprendimiento no se ha desarrollado de manera óptima.

Es este el contexto en el que se detecta la necesidad de generar una iniciativa que pueda favorecer al país y a sus ciudadanos, que provoque un impacto y viabilidad en el largo plazo. Con esta intención, el Banco Interamericano del

for organizations to act effectively for the improvement of the country.

Another problem visualized is the country's great dependence on non-governmental organizations, whose task are to directly help the population, but don't have the capacity to generate necessary sustainable impact to ensure the needed change. Haiti is where most of these institutions collaborate, but also where none can generate a long-term impact. External aid is a double-edged sword. Although it solves immediate needs, it has caused an inhibiting effect for the development

of the economy and local entrepreneurship. This was part of the challenge. We had to discover how to articulate a solution that would allow the new Innovation and Entrepreneurship Center to become a key axis to re-energize the local economy.

Among the effects that the stimulation of entrepreneurship can produce, is the increase of new local businesses that respond to Haitian needs; a revitalization of the economy, increasing the supply; and an impulse to innovation and employment. Entrepreneurship is vital to create a strong and non-dependent local economy.

Although the position of Haiti towards enterprise is not advantaged in comparison to other countries, it does have potential. It has an open economy that gives convenient and even preferential entry to international markets: free trade agreements, free access to rights, quotas or taxes, bilateral investment treaties both within the Caribbean and abroad. In addition, costs are highly competitive, enabling the generation of products with high profit margins for companies.

On the other hand, there are large companies that are choosing to install operations in Haiti, including: Heineken, Marriott and Digicel, in addition to the Giant supermarket chain that

offers guaranteed purchase of fruits and vegetables, and others such as Pottery Barn and Macy's that are buying Haitian handicrafts. Despite this, ventures has not been developed optimally.

In this context, there is a detected need to generate initiatives that favors the country and its citizens, causing impact and viability in the long term. With this intention, the Inter-American Development Bank (IDB) adopted the challenge of generating a culture and space that encourages entrepreneurship and innovation, in a pure way and according to the existing culture in that country.



↻
 Cristián Montegu, Chief Creative Officer & President Magia Liquid; Andrés Correa, VP of Strategy Magia Liquid; Felipe Montegu, Experience & Service Design Director Magia Liquid; Nicola Magri, BID Haití; Adam Waterhouse (de izquierda a derecha)

Tabla 1: Lineamientos para la realización del proyecto / Table 1: Guidelines for the realization of the project

1)
NADA ES A PRIMERA VISTA /
NOTHING IS WHAT IT SEEMS
AT FIRST SIGHT:

La primera idea base es que debíamos ir más allá de los datos formales y la apariencia de lo que se puede ver a primera vista. Debíamos entender la cultura haitiana, con toda su riqueza simbólica.

The first basic idea was to go beyond the formal data and the appearance of what can be seen at first sight. We had to understand the Haitian culture, with all its symbolic richness.

2)
ECOSISTEMA DEL
EMPREDIMIENTO / ECOSYSTEM
OF ENTREPRENEURSHIP

Por otro lado, nos propusimos entender el emprendimiento y la innovación como un ecosistema y, por lo tanto, consideramos los distintos actores y dimensiones que lo conforman, porque si íbamos a diseñar una intervención, que contemplaba espacio y conocimiento, no podía ser sobre el vacío del desconocimiento.

We set out to understand entrepreneurship and innovation as an ecosystem, therefore considering the different actors and dimensions that make it up. Because if we were going to design an intervention which considered space and knowledge, it could not happen within the emptiness of ignorance.

3)
EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO /
MULTIDISCIPLINARY TEAM

Sentimos que era imperativa la formación de un equipo multidisciplinario. Desde Magia Liquid participaron: Andrés Correa, VP of Strategy, doctorado en Comunicación y Estudios Culturales, quien lideró el proyecto y condujo el proceso de investigación y lineamientos estratégicos; Cristián Montegu, diseñador y Chief Creative Officer & President de Magia Liquid, quien colaboró mayormente con la metodología de talleres co-creativos realizados para emprendedores haitianos y en la entrega de insights de lineamientos de diseño; y Felipe Montegu, arquitecto y Experience & Service Design Director, quien fue indispensable a la hora de conectarnos con la nueva cultura, facilitando la comunicación y traspasando la barrera idiomática, además de su clave aporte con las definiciones para los lineamientos del espacio.

We felt that having a multidisciplinary team was imperative. The team members from Magia Liquid were: Andrés Correa, VP of Strategy, PhD in Communication and Cultural Studies, who led the project and conducted the research process and strategic guidelines; Cristián Montegu, designer and Chief Creative Officer & President of Magia Liquid, who collaborated mainly with methodologies for co-creative workshops for Haitian entrepreneurs and in sharing insights for design guidelines; and Felipe Montegu, architect and Experience & Service Design Director, who was indispensable at the time of connecting with the new culture, facilitating communication and going beyond the language barrier, as well as his key contribution when defining spatial guidelines.

Desarrollo (BID) adoptó el desafío de generar una cultura y espacio que promueva el emprendimiento y la innovación, de manera pura y de acuerdo con la cultura existente en ese país.

EL IMPULSO INICIAL: EMPREDIMIENTO Y LA INNOVACIÓN COMO SOLUCIÓN

Como referente positivo, se encuentra Chile, que se ha destacado a nivel mundial por el fomento al emprendimiento, contando con grandes organizaciones del Estado y privadas que buscan generar una cultura emprendedora y educan, principalmente a jóvenes, sobre cómo desarrollar un proyecto con un servicio o producto innovador y transformarlo en un negocio.

Teniendo en consideración el contexto internacional, de países de Latinoamérica que estén implementando un sistema de fomento al emprendimiento y que haya sido exitoso, es que el BID seleccionó a Magia Liquid como la oficina que los asesoraría en el diseño estratégico de la creación del primer Centro de Innovación y Emprendimiento en Haití, entendiendo, desde el principio, el vital rol del diseño para identificar la real necesidad y dar la mejor solución.

Nuestro objetivo era implementar un espacio en el campus Henri Christophe de Limonade de la Universidad del Estado de Haití, y definir un proceso de fomento de capacidades, que permitirá generar la instancia para relevar el desarrollo del emprendimiento, no como opción de subsistencia, sino como una oportunidad para satisfacer las reales necesidades de la sociedad y ser un motor de mejora para el país.

UN PROCESO DE DISEÑO CENTRADO EN LAS PERSONAS Y EN SU CULTURA

Como diseñadores, sabíamos que poner en el centro las necesidades de las personas, sus aspiraciones y dolores era algo clave. Por eso, nos enfocamos en tres ideas que funcionaron como cimiento para la realización del proyecto, proporcionándonos los lineamientos necesarios para poder centrarnos en la problemática real (ver tabla 1).

Además, contamos con el apoyo de Joseph Anderson, doctorado en Antropología y haitiano, quien nos entregó una mirada desde su país y otros talentos del equipo de Magia

THE INITIAL IMPULSE: ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION AS A SOLUTION

Chile is a positive reference, standing out worldwide for promoting entrepreneurship, with big governmental and private organizations that seek to generate an entrepreneurial culture, and that educate, mainly young people, on how to create businesses based on innovative services or products.

Considering the international context of Latin American countries that are implementing successful systems to promote entrepreneurship, The Inter-American Development Bank selected the company Magia Liquid to be the advisory office for strategic design in the creation of the first Center for Innovation and Entrepreneurship in Haiti, understanding from the beginning, the vital role of design for identifying real needs and providing the best solutions.

Our goal was to implement a space on the Henri Christophe de Limonade Campus at Haiti State University, and define a capacity building process to generate opportunities to highlight entrepreneurship development, not as a subsistence option, but

Liquid que fueron esenciales para el desarrollo del proyecto. De alguna manera esta iniciativa era como construir una catedral y necesitaba a una comunidad de expertos.

Con este equipo, que respondía a cada arista abarcada en el desafío, dimos inicio a una travesía que nos sorprendió cada día, con descubrimientos y nuevos datos que llegaban como resultado de nuestro trabajo.

Con toda la información que pudimos recabar desde nuestras oficinas, decidimos que ya era hora de viajar a Haití, donde pudimos ver en vivo y en directo lo que conocíamos desde documentos e imágenes que teníamos recopilados. Todo lo que habíamos analizado y discutido en Chile no era ni una cuarta parte de lo que realmente se vivía en esa sociedad. A pesar de las adversidades, de ser un país sometido a variadas intrépidas y despiadadas, las personas, por sobre todo, conservaban su dignidad.

El presenciar cómo se vivía la cultura en ese país, no bastaba para conocerla a cabalidad. Debíamos conversar con ellos, conocer su punto de vista. Así que nos reunimos con emprendedores haitianos y los escuchamos. Nos dimos cuenta de que, si bien tenían la iniciativa para dar un primer paso en un negocio, había rasgos en la manera de ser de la sociedad que chocaban directamente con el progreso del emprendimiento.

Uno de los factores que influye en el desarrollo del emprendimiento es la religión. El vudú tiene una fuerza simbólica muy relevante para la sociedad, por lo que su relación con los elementos de la naturaleza para conectarse con espíritus y dioses, o estar en sintonía con los elementos, se aprecia en el actuar diario de los fieles. Además, dan una gran importancia al concepto del sueño, ya que es un vehículo por donde se transmiten visiones, deseos inconscientes e, incluso, premoniciones. Esto provoca que relacionen la generación de nuevas ideas o el propósito de su nuevo negocio con lo que un sueño les dio a entender. En otras palabras, podemos decir que los haitianos, a pesar de las adversidades que viven, creen en un futuro mejor.

as an opportunity to satisfy the real needs of society and be an engine of improvement for the country.

A DESIGN PROCESS FOCUSED ON PEOPLE AND THEIR CULTURE

As designers, we knew that putting the needs of people, their aspirations and pains at the center was key. For this reason, we focused on three ideas that worked as a foundation for the fulfillment of the project, providing us with the necessary guidelines to be able to focus on the real problems (see table 1).

We also received other essential support for the projects development. Joseph Anderson, Ph.D. in Anthropology and native Haitian, nurtured us with a point of view from his country, as well as the contribution from other talents from Magia Liquid team members. In some way, this initiative was like building a cathedral and therefore needed a community of experts.

With this team, which responded to each challenging edge, we began a journey that surprised us every day, with discoveries and new data that came as a result of our work.

Por otro lado, se encuentra el sentimiento de protección de los secretos. De acuerdo con creencias del vudú, estos sirven para proteger una idea de negocio y, por tanto, su energía. O sea, no comparten sus ideas por miedo a que estas se disuelvan y queden en nada.

Si bien los haitianos son personas muy creativas, con miras a querer ser mejor y superarse, estas creencias dificultan el perfeccionamiento de potenciales negocios innovadores, ya que no relacionan el trabajar de forma colaborativa con algo positivo, sino con aumentar las posibilidades de que no funcionen sus proyectos.

Otro de los hallazgos fue la identificación de dos niveles de espíritu emprendedor. El primero lo denominamos "por necesidad", que es resultado de la precaria situación del país y la falta de puestos de trabajo, lo que genera que sus habitantes inicien su propio negocio por desesperación y sin un propósito claro. El segundo nivel es el emprendedor "por oportunidad", que clasifica a quienes han aprovechado la ocasión para crear sus propias compañías para ser independientes y, al mismo tiempo, contribuir al desarrollo del país. Este tipo de emprendedor recibe una posibilidad y busca satisfacer las necesidades del consumidor

como su foco central, más allá de las exigencias inmediatas que puedan tener.

Relacionado a lo anterior, se encuentra el concepto de individualismo, que en parte se asocia con el valor, empuje y la iniciativa personal, condicionado por la escasez de recursos. Es un valor que se vincula a la capacidad de salir adelante y con la supervivencia. Sin embargo, si bien esta característica se encuentra arraigada, y no convive plenamente con el emprendimiento, hay otras que pueden aportar al sentimiento de innovación y *cowork*.

Kombit es el término vívido que realza y celebra el trabajo colectivo. Es una costumbre del Haití rural, que demuestra una dimensión paradójica a su sentimiento de individualismo, pero que se puede utilizar para articular el espíritu del nuevo emprendedor haitiano.

Considerando las variables identificadas en la cultura haitiana y la relevancia que tienen se definieron lineamientos de diseño enfocados en lo humano, los que tendrán la capacidad y fuerza necesarias para solucionar problemas y generar impacto que conlleve a un cambio.

De acuerdo a la información obtenida desde nuestra investigación, entrevistas y experiencia

Como diseñadores, sabíamos que poner en el centro las necesidades de las personas, sus aspiraciones y dolores era algo clave. Por eso, nos enfocamos en tres ideas que funcionaron como cimiento para la realización del proyecto, proporcionándonos los lineamientos necesarios para poder centrarnos en la problemática real.

As designers, we knew that putting the needs of people, their aspirations and pains at the center was key. For this reason, we focused on three ideas that worked as a foundation for the fulfillment of the project, providing us with the necessary guidelines to be able to focus on the real problems.

presencial en el país caribeño, llegamos a ciertos lineamientos que establecen marcos en los que se debe crear el diseño del espacio de emprendimiento e innovación que busca ser el pionero en su ámbito y que reflejará el comienzo de una nueva era en Haití.

CONCLUSIÓN

Si se construía un Centro de Innovación y Emprendimiento, hacer un *cowork* no debía ser su único objetivo, sino que

además se debía facilitar la innovación y construir capacidades, siempre en sintonía con la cultura, para así incentivar la creatividad y el espíritu emprendedor. Lo que se complementa con un mobiliario de trabajo que fomente las acciones colaborativas, pero que siempre mantenga rasgos de su cultura como la privacidad y espacios de trabajo individual.

Debido a la falta de formación en el ámbito del emprendimiento, esta necesidad educativa será permanente e intensiva, por eso, el espacio debe ser flexible y permitir distintos

With the information gathered from our desk work, we decided it was time to travel to Haiti, where all we knew from collected documents and images, could be seen live. Everything we had analyzed and discussed in Chile was not even a quarter of what was really happening in that society. In spite of the adversities, of being a country subjected to intrepid and ruthless variables, people above all preserved their dignity.

Just to witness how culture was lived in that country was not enough to fully understand it. We had to talk to them, get to know their point of view. So we met with Haitian entrepreneurs and listened to them. We realized that, although they had the initiative to take a first step in business, some features in the way of being of their society directly clashed with the progress of entrepreneurship.

One of the factors that influences the development of entrepreneurship is religion. Voodoo has a very relevant symbolic force for society, so its relationship with the elements of nature to connect with spirits and gods or be in tune with the elements is seen in the daily actions of the followers. In addition, they give great importance to the concept of dreams, as a vehicle through which visions, unconscious desires and even premonitions are transmitted. This causes them to relate the generation of new ideas or the purpose of their new business with what a dream made them understand. In other words, we can say that Haitians, despite the adversities they live daily, believe in a better future.

Furthermore, there is the feeling of protection of secrets. According to Voodoo beliefs, these serve to protect a business idea and, therefore, its energy. So, they do not share their ideas for fear that they will dissolve and become nothing.

Although Haitians are very creative people, who want to be better and overcome themselves, these beliefs hinder the improvement of potential innovative businesses, since they do not relate working collaboratively with something positive. They believe instead that instead the chances that their projects will not work are increased by collaboration.

Another discovery was the identification of two levels of entrepreneurial spirit. The first is called "by necessity", which is the result of the precarious situation of the country and the lack of jobs, which causes its inhabitants to start their own business out of desperation and without a clear purpose. The second level is the entrepreneur "by opportunity", which classifies those who have taken the opportunity to create their own companies to be independent and at the same time contribute to the development of the country. This type of entrepreneur takes a possibility and seeks to satisfy the needs of the consumer as its central focus, beyond the immediate demands that they may have.

Related to the above is the concept of individualism, which is partly associated with courage, drive and personal initiative, conditioned by the scarcity of resources. It is a value that is linked to the ability to get ahead and survive. However, although this feature is rooted and does not fully coexist with entrepreneurship, there are others that can contribute to the feeling of innovation and cowork.

Kombit is a vivid term that enhances and celebrates collective work. It is a custom of rural Haiti, which demonstrates a paradoxical dimension to their sense of individualism but that can be used to articulate the spirit of the new Haitian entrepreneur.

Considering the variables identified in the Haitian culture and



Los emprendedores haitianos, poseen un alto potencial para generar negocios creativos y positivos para la economía

tipos de situaciones durante una clase, ya sea para exposiciones teóricas-presenciales, trabajos individuales o en grupo y, eventualmente, charlas remotas.

Otro de los aspectos esenciales del proyecto es el *branding*. Debemos incorporar elementos de la cultura haitiana. La decoración y utilización de la arquitectura necesita aprovecharse como soporte educativo, propiciando una oportunidad clave para la transparencia de una formación con base en la innovación y emprendimiento.

Ya sabemos que el mundo haitiano tiene una fuerte identidad, con una larga historia de intervención externa. Por eso, creemos que la imposición de la cultura de colaboración debe ser cuidadosa y lenta, en sus espacios de trabajo y en los mensajes a proporcionar.

Tocando temas más generales y siendo fiel a nuestro estudio del ecosistema, consideramos que el gobierno se debe empoderar para ser un actor involucrado en el emprendimiento, crear iniciativas en conjunto, y demostrar la relevancia que tiene esto para el país. Asimismo, es necesario buscar aliados estratégicos del ámbito académico y crear alianzas

con servicios legales, financieros y comerciales que puedan apoyar en la generación de ofertas de productos y servicios a los emprendedores, además de asesoría en el proceso de desarrollo del negocio.

La conciencia de la ciudadanía sobre el emprendimiento es vital. Por eso, las convocatorias abiertas y eventos son el inicio de la cercanía de la sociedad hacia el emprendimiento y el cómo enfrentar este tipo de iniciativas.

Por último, se debe velar porque las condiciones de los emprendedores, tanto psicológicas como económicas, sean óptimas para el desarrollo de sus proyectos. Para esto, se recomienda considerar como parte del financiamiento, un porcentaje asignado para las familias de los emprendedores.

Generar una cultura de emprendimiento no se logra de un día para otro, y sabemos que esto es parte de un proceso que se divide en fases de desarrollo. Esta etapa da el puntapié a un cambio que puede abarcar la vida de millones de personas, y que se centró en el diseño desde ellas y su cultura. Para nosotros este ha sido un viaje de aprendizaje y un ejemplo de la potencia del diseño para transformar.

their relevance, design guidelines focused on the human being were defined, with the necessary capacity and strength to solve problems and generate impact leading to a change.

According to the information obtained from our research, interviews and face-to-face experience in the Caribbean country, we achieved guidelines that established frameworks for designing the entrepreneurship and innovation space, seeking to be pioneer in its field and reflecting the beginning of a new era in Haiti.

CONCLUSION

If a Center for Innovation and Entrepreneurship was to be built, making a cowork should not be its sole objective. It should also facilitate innovation and build capacities, always in tune with culture, in order to encourage creativity and entrepreneurship. This is to be complemented by adequate office furniture that stimulates collaborative actions, but always maintaining features of their culture such as privacy and individual work spaces.

Due to the lack of training in the field of entrepreneurship, the educational need will be permanent and intensive, therefore, the space must be flexible and enable different types of situations during a class, either for theoretical-in person presentations, individual or group work and eventual remote talks.

Another essential aspect of the project is branding. We must incorporate elements of Haitian culture. The decoration and use of the architecture, needs to be used as an educational support, providing a key opportunity for the transparency of training based on innovation and entrepreneurship.

We already know that the Haitian world has a strong identity, with a long history of external intervention. Therefore, we believe that the imposition of a collaborative culture must be careful and slow, in its work spaces and in the messages to be provided.

Regarding more general issues and being true to our study of the ecosystem, we believe that the government should empower itself as an involved actor in entrepreneurship, creating joint initiatives, and demonstrating the relevance that this has for the country. Likewise, it is necessary to look for strategic allies of the academic field and create alliances with legal, financial and commercial services that can support the generation of product and service offers for entrepreneurs, as well as advice in the business development process.

Citizens' awareness of entrepreneurship is vital. Therefore, the public calls and events are the beginning for society to feel closer to entrepreneurship and to know how to face this type of initiatives.

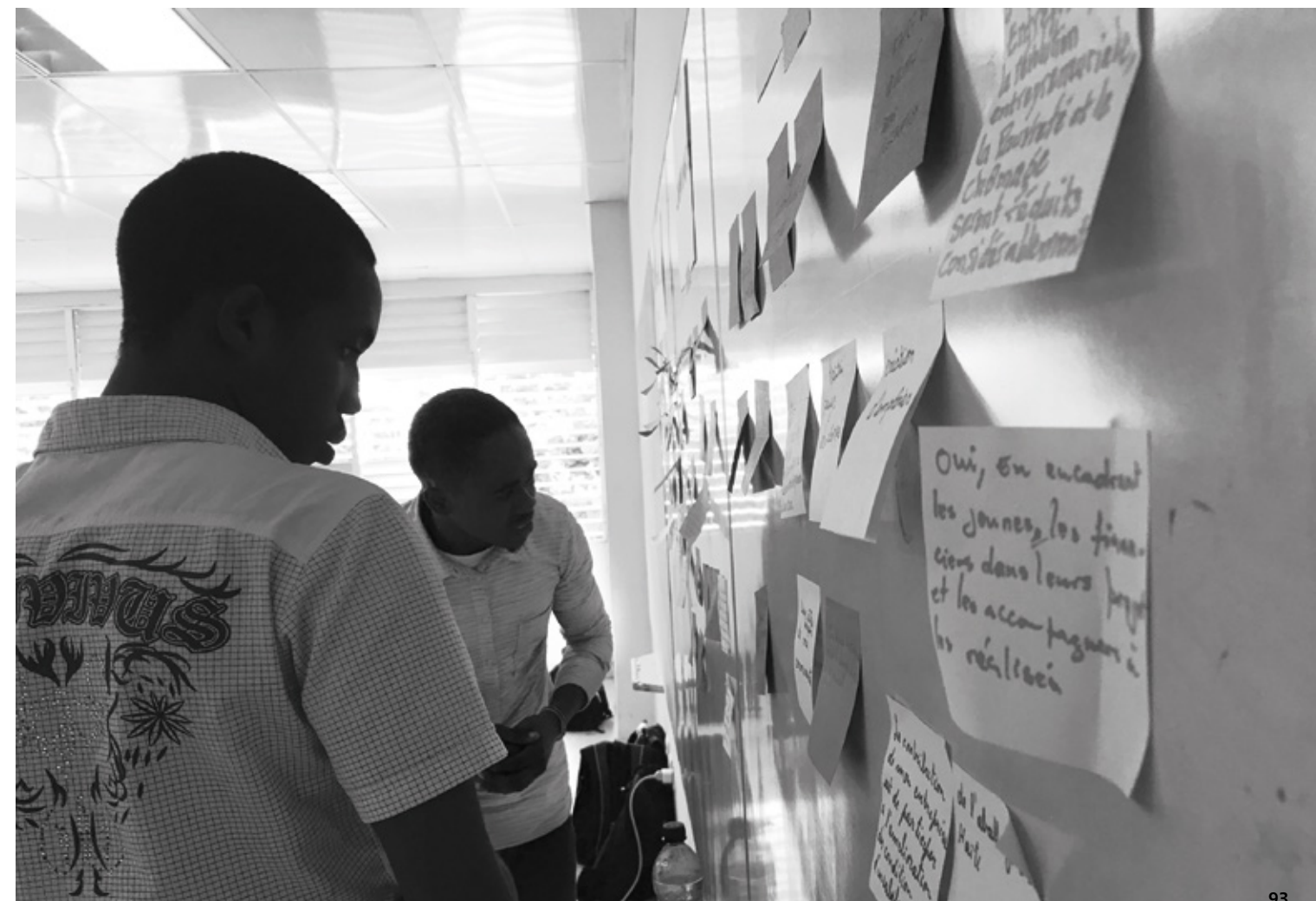
Finally, we must ensure that the conditions of the entrepreneurs, both psychological and economic, are optimal for the development of their projects. To achieve this, it is recommended to consider, as part of the financing, a percentage assigned to the families of the entrepreneurs.

Generating a culture of entrepreneurship is not achieved overnight, and we know that this is part of a process that is divided into phases of development. This stage kicks off a change that can encompass the lives of millions of people, and that focused on design from them and their culture. For us, this has been a learning journey and an example of the transformative power of design.

REFERENCIAS / REFERENCES

- Investment Guide Haiti, CFI, 2014
- Ethnographic study / Investment Guide Haiti, CFI, 2014
- Entrepreneurs in Haiti's economy: Markets to public policy, UNDP, 2016 / Haiti Adolescent Girl Initiative, WBG, 2015
- Private Sector Assessment of Haiti, IDB, 2014
- Better Spending Better Services, WBG, 2016

Taller coactivo realizado a emprendedores haitianos



ANNICK WOUNGLY-MASSAGA, DISEÑADORA GRÁFICA / GRAPHIC DESIGNER

Diseño en Cuba: cambio social y efervescencia creativa

*Design in Cuba: social change and creative
effervescence*

FOTOGRAFÍAS · PHOTOS: ARCHIVO ANNICK WOUNGLY-MASAGGA

ANNICK WOUNGLY-MASSAGA

Diseñadora gráfica graduada en 2007 en el Instituto Superior de Diseño de La Habana, en la especialidad de Diseño de Comunicación Visual. De 2007 a 2009 trabajó en el Semanario Granma Internacional. De 2010 a 2012 trabajó para la agencia de comunicación creativa Pomzed Design (Moutier, Suiza). Desde 2012 a 2016 estuvo a cargo del diseño gráfico en la agencia de diseño de productos Messmer Seiler Design AG (Basilea, Suiza), especializada en la relojería, la joyería y los productos de lujo. En 2013 co-fundó el colectivo Geo-gráficas, diseñadores cubanos del mundo. Desde abril de 2017 trabaja para el Democrate Media Holding (Delémont, Suiza), donde colabora en varias dependencias del grupo, como la agencia de artes gráficas e impresión, Pressor SA, la editorial Editions D+P, y el diario regional Le Quotidien Jurassien.

Graphic designer graduated in 2007 at the Higher Institute of Design of Havana, specializing in Visual Communication Design. From 2007 to 2009, she worked at the Granma International Weekly. From 2010 to 2012 she worked for the creative communication agency Pomzed Design (Moutier, Switzerland). From 2012 to 2016 she was in charge of graphic design at the product design agency Messmer Seiler Design AG (Basel, Switzerland), specializing in watchmaking, jewelry and luxury products. In 2013 she co-founded the collective Geo-graphic, Cuban designers of the world. Since April 2017, she has been working for the Democrate Media Holding (Delémont, Switzerland), where she collaborates in several units of the group, such as the printing and graphic arts agency, Pressor SA, Editions D + P, and the regional newspaper Le Quotidien Jurassien.



LA ISLA ESTÁ VIVIENDO UN MOMENTO DE TRANSFORMACIÓN EN CUANTO A LAS RELACIONES ECONÓMICAS ENTRE LOS CUBANOS Y EN SU RELACIÓN CON EL MUNDO. AUNQUE AÚN ES DEMASIADO PRONTO PARA QUE SE PUEDA PREDECIR CON CERTEZA CÓMO ESTE MOMENTO MARCARÁ SU ENTORNO FÍSICO Y CULTURAL, YA ES POSIBLE APRECIAR LA INFLUENCIA DE ESTOS CAMBIOS EN EL CONTEXTO ESTÉTICO, ESPACIAL Y SIMBÓLICO EN EL CUAL SE DESENVUELVEN.

THE ISLAND IS EXPERIENCING A MOMENT OF TRANSFORMATION IN TERMS OF ECONOMIC RELATIONSHIPS, AMONG CUBANS AND WITH THE REST OF THE WORLD. ALTHOUGH IT IS STILL EARLY TO PREDICT WITH CERTAINTY HOW THIS MOMENT WILL LEAVE A TRACE ON THE PHYSICAL AND CULTURAL ENVIRONMENT, IT IS ALREADY POSSIBLE TO APPRECIATE THE INFLUENCE OF THESE CHANGES IN THE AESTHETIC, SPATIAL AND SYMBOLIC CONTEXT IN WHICH THEY DEVELOP.



Cubalibre. Annick Woungly. 2015.

En los últimos diez años, dos hitos influenciaron de manera profunda el devenir de Cuba. El primer viraje fue el proceso de actualización de la economía que el presidente Raúl Castro inició desde que asumió el mando del país, en 2008, con el objetivo de potenciar el crecimiento. En 2011, el sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba aprobaba los Lineamientos de las Políticas Económicas y Sociales del Partido y la Revolución. Estas medidas normativas establecieron las etapas a seguir para modernizar las instituciones y las empresas del Estado. Con esta decisión, el gobierno se disponía igualmente a abrir puertas para la expansión del sector no estatal, dar mayor espacio a los mecanismos de mercado y fomentar la apertura al comercio y a la inversión internacional.

El segundo suceso data de fines de 2014, cuando el anuncio del acercamiento entre Cuba y Estados Unidos sorprendió al mundo y despertó una monumental explosión mediática, provocando un ascenso en la notoriedad de la isla. Se confirmaba el alentador clima de apertura que presagiaban las reformas del Gobierno.

LA INFLUENCIA DE LOS NEGOCIOS PRIVADOS EN EL DISEÑO EN CUBA

Entre las mencionadas resoluciones estatales, la de estimular la existencia de los negocios privados es probablemente la que mayor impacto ha tenido en la realidad cubana. Casi una década después de su puesta en práctica, pueden apreciarse los profundos cambios que estos han engendrado. Numerosos hostales, restaurantes, bares, talleres de reparación, salones de belleza han proliferado, y han venido, principalmente en La Habana, a modificar el panorama. Esta coyuntura puede parecer natural únicamente si no se tiene en cuenta que unos años antes la mayoría de las ofertas de estos negocios privados eran impensables en los horizontes insulares.

Las iniciativas privadas, entre las que destacan el sector del alojamiento destinado al turismo y el de la gastronomía, son hoy visibles por toda la isla, y han ido reemplazando la demanda de empresas estatales en el portafolio de

los diseñadores cubanos, quienes han sabido insertarse con acierto en esta dinámica comercial. La identidad visual, la publicidad y el diseño de espacios se encuentran entre las competencias más demandadas. La integración del diseño en las estrategias corporativas, que no constituía un reflejo innato en el mundo de los negocios en Cuba, es considerada cada vez con más frecuencia como una etapa imprescindible.

A partir de las reformas de la legislación oficial, cada cubano es un posible dueño de empresa. Un sector privado eficiente y con una cultura de trabajo elaborada podría convertirse en una vanguardia que contribuya a potenciar el impacto social y económico del diseño en Cuba.

TRANSFORMACIONES EN EL CONTEXTO VISUAL Y ESPACIAL

Todo estilo se compone de rasgos específicos, reconocibles; características únicas que han surgido en un determinado período histórico bajo circunstancias muy especiales y que han llegado a convertirse en típicos. Las obras que responden a un determinado estilo reflejan en sus características formales y simbólicas esos rasgos, que se derivan, a la vez que construyen, la cultura visual de la época.

Aunque aún es demasiado pronto para que se pueda predecir con certeza cómo el momento que vive Cuba marcará su entorno físico y cultural, ya es posible apreciar la influencia de estos cambios, y no solamente en las relaciones económicas de los cubanos, sino también en el contexto estético, espacial y simbólico en el cual se desenvuelven.

En el plano urbanístico, la revitalización del sector privado ha generado la transformación de numerosos locales para responder a estas nacientes actividades comerciales. Estos espacios en explotación son verdaderas vitrinas de la dirección que va tomando la expresión formal tanto en dos como en tres dimensiones. Luminarias, mobiliario, diseño de interiores o gráfica ambiental, reflejan la búsqueda de un estilo propio cubano que, partiendo de un fondo a menudo resucitador de la Cuba de épocas pasadas, se colorea cada vez más con las tintas de lo internacional.

THE INFLUENCE OF PRIVATE BUSINESSES ON DESIGN IN CUBA

Among the aforementioned state resolutions, encouraging the existence of private businesses is probably the one that has had the greatest impact on Cuban reality. Almost a decade after its implementation, the profound changes they have engendered can be appreciated. Numerous hostels, restaurants, bars, repair shops, and beauty salons have proliferated; and have come, mainly in Havana, to change the scene. This situation may seem natural only if it is not considered that a few years before most of the offer of these private businesses was unthinkable in the island.

Private initiatives, among which the lodging sector for tourism and gastronomy stand out, are now visible throughout the island; and have been replacing the demand for state companies in the portfolio of Cuban designers, who have managed to successfully enter this commercial dynamic. Visual identity, advertising and interior design are among the most demanded competences. The integration of design in corporate strategies, which was not innate in businesses in Cuba, more and more frequently is considered an essential stage.



La existencia de los negocios privados provocó profundos cambios en la realidad cubana

During the last ten years, two milestones profoundly influenced the future of Cuba. The first turnaround was the process of updating the economy that President Raúl Castro initiated since taking office in 2008, with the objective of boosting growth. In 2011, the sixth Congress of the Communist Party of Cuba approved the Guidelines for the Economic and Social Policies of the Party and the Revolution. These normative measures established the stages to be followed in order to modernize the institutions and state enterprises. With this decision, the government was also prepared to open doors for the expansion of the non-state sector, give more space to market mechanisms and encourage openness to trade and international investment.

The second event dates from the end of 2014, when the announcement of the rapprochement between Cuba and the United States surprised the world and aroused a monumental media explosion, causing a rise in the notoriety of the island. The opening climate that presaged the Government's reforms was confirmed.

El crítico y profesor universitario cubano Mario Masvidal, en su artículo “La Habana a todo color”, publicado en la edición especial 2017 de la revista Amano, hace referencia a estas transformaciones, y habla incluso del nacimiento de un movimiento y de un estilo nacional, aunque señala que este último no surge de modo intencional, sino que se plasma espontáneamente como componente inherente del trabajo:

“Ahora se aprecia en estos proyectos de refuncionalización, restauración y remodelación de edificios y otros espacios urbanos, una actualización estética respecto de lo que sucede hoy en el mundo. Se advierte en el diseño de espacios, de muebles y objetos una cierta tendencia al minimalismo, que comienza a tomar distancia de esa larga vocación barroca nacional. El innato horror vacui que estimula al cubano promedio a abarrotar espacios y paredes con todo lo que encuentre a mano, cede paso a diseños más austeros, sencillos, elegantes y racionales.”

Con el objetivo de visualizar la respuesta del diseño y la arquitectura al apogeo constructivo y de remodelación que vive la capital cubana, fue inaugurada en abril de 2017, bajo el sugestivo nombre de Habana Horizontal, una exposición fotográfica dedicada a mostrar las soluciones de diseño de interiores en casas particulares transformadas en casas de alojamiento.

TIENDAS DE DISEÑO CUBANO

En el diseño cubano, tanto en el gráfico como en el industrial, es recurrente el uso de procedimientos tradicionales, materiales alternativos y producción a pequeña escala. Los diseñadores

contornean las dificultades materiales y hallan soluciones ingeniosas.

En este campo cabe destacar las acciones de Amano, Oficio & Diseño, joven proyecto que agrupa a profesionales interesados en promover en Cuba la artesanía, el diseño y la arquitectura. A través de su estudio taller, desean ofrecer a la comunidad de diseñadores de Cuba un espacio –hasta ahora inexistente– para confeccionar sus obras, esmerándose para alcanzar una terminación lo más cercana posible a la idea original, y ofreciendo asesoría y soluciones en lo concerniente a materiales o técnicas de producción.

A los objetos originados a partir de este tipo de producción, portadores de una impronta única, se les atribuye a menudo un encanto especial. Varios emprendedores cubanos han creado espacios dedicados a la comercialización de objetos de concepción y fabricación local, avanzando como argumento de venta el valor añadido en la etapa de concepción, el carácter artesanal, de edición limitada o de unicidad del producto.

No es que las tiendas de souvenirs, que con frecuencia proponen objetos fabricados en masa, poco atractivos y que se deterioran fácilmente, sean inútiles, pero este es un enfoque completamente diferente. Estas alternativas parten de la producción artística de una generación de diseñadores y no de los supuestos gustos de la población turística. Todo el mundo se beneficia: los diseñadores ganan algo de dinero y, como es bien sabido, la vida es más hermosa con una camiseta única o un grabado numerado para llevar a casa.

Tres espacios de venta de artículos de diseño cubano artesanal sobresalen en La Habana: Conga,

Starting from the reforms of the official legislation, each Cuban is a possible business owner. An efficient private sector with an elaborate work culture, could become a vanguard that contributes to boost the social and economic impact of design in Cuba.

TRANSFORMATIONS IN THE VISUAL AND SPATIAL CONTEXT

Every style is composed of specific, recognizable features; unique characteristics that have emerged in a certain historical period under special circumstances and that have become typical. The works responding to a certain style reflect those features in their formal and symbolic characteristics, which are derived of, and at the same time build, the visual culture of the time.

Although it is still too early to predict with certainty how the moment that Cuba is going through will leave a trace in its physical and cultural environment, it is already possible to appreciate the influence of these changes, not only in the economic relationships of Cubans, but also in the aesthetic, spatial and symbolic context in which they unfold.

At the urban level, the revitalization of the private sector has generated the transformation of numerous places responding to these nascent commercial activities. These places in operation are real show-cases of formal expression in both two and three dimensions. Lighting, furniture, interior design or environmental graphics reflect the search for a Cuban style that, starting from a background often reviving Cuba's past times, is increasingly colored with inks of the international.

The Cuban critic and university professor Mario Masvidal, in his article "Havana in full color" published in a special 2017 edition of the magazine Amano, refers to these transformations and even speaks of the birth of a movement and national style, although he points out that this does not arise intentionally, but spontaneously takes shape as an inherent component of the work:

"Nowadays, an aesthetic update of what is happening in the world can be seen in these refurbishment, restoration and remodeling projects for buildings and

El diseño gráfico ocupa un lugar privilegiado en el universo de las artes visuales cubanas.

Arte & Diseño, en la barriada de Miramar, y Píscolabis y Clandestina, ubicadas en La Habana Vieja, zona de intensa afluencia turística.

Estas tiendas exponen y comercializan principalmente luminarias, gráfica impresa, bisutería y textiles. Los productos que proponen delatan ese afán de rescatar valores estéticos propios de la Cuba de épocas pasadas. En Píscolabis destacan los textiles impresos con mosaicos tradicionales de La Habana, autos antiguos o mujeres art déco extraídas de las publicidades y revistas de sociedad de los años treinta. Clandestina propone obras más contemporáneas pero que evocan la tradición gráfica del cartel, que se remonta a los años sesenta y setenta. En Conga, los nostálgicos de la época soviética pueden reencontrarse con Bolek y Lolek, personajes de una serie de animación polaca transmitida entre los años setenta y ochenta en Cuba.

DISEÑO GRÁFICO CUBANO: MAYOR PRESENCIA SIN GRAN DIFERENCIA

El diseño gráfico ocupa un lugar privilegiado en el universo de las artes visuales cubanas. Cuba ha logrado instaurar un estilo gráfico propio a través del cartel, soporte que ha demostrado su capacidad para reflejar de manera sintética una realidad compleja sin detrimento de los valores estéticos.

other urban spaces. A certain tendency to minimalism can be noticed in the design of spaces, furniture and objects, which begins to take distance from the long national baroque vocation. The innate horror vacui that stimulates the average Cuban to cram space and walls with everything he finds at hand, gives way to more austere, simple, elegant and rational designs."

Aiming to visualize the response of design and architecture to the constructive and remodeling apogee of the Cuban capital, a photographic exhibition was inaugurated in April 2017 under the suggestive name of "Horizontal Havana", which was dedicated to show interior design solutions in private houses transformed into accommodation houses.

CUBAN DESIGN STORES

In Cuban design, both graphic and industrial, the use of traditional procedures, alternative materials and small-scale production is recurrent. The designers outline the material difficulties and find ingenious solutions.

In this field it is worth highlighting the actions of Amano, Oficio & Diseño, a young project that gathers professionals interested in promoting craftsmanship, design and architecture in

Graphic design occupies a privileged place in the universe of Cuban visual arts.

Trascendiendo su primer uso, los carteles cubanos son coleccionados en el mundo entero. En 2017, todavía se imprimen en serigrafía, lo que les confiere un carácter único que nunca alcanzará una reproducción *offset*.

De tema cultural, la mayoría de los carteles cubanos concebidos en la actualidad conservan las características estilísticas establecidas hace medio siglo, en su época de apogeo. Formas simples, graciosas y expresivas, colores brillantes, contrastes marcados, grandes planos de color y contornos netos distinguen todavía las creaciones de los contemporáneos. Los mensajes, los diseñadores cubanos los codifican de una manera más poética y menos agresiva –pero no menos eficaz–, que los de las emisiones publicitarias convencionales.

Aunque en los últimos años han proliferado los eventos y las exposiciones nacionales e internacionales sobre diseño cubano, los artículos en publicaciones y desde diversas partes del planeta, los diseñadores cubanos han recibido invitaciones a exponer su obra, impartir conferencias, participar en intercambios culturales, académicos y profesionales. Este cambio es fundamentalmente cuantitativo, es decir, no ha conllevado una mutación significativa en el ADN gráfico insular. Los diseñadores, conscientes del valor inestimable de la tradición gráfica cubana, se mantienen bastante fieles a su modo de hacer. Incluso, varios proyectos interesantes han visto la luz.

Cuba. Through their studio workshop, they want to offer to the Cuban designers' community a space– until now non-existent– to work striving to reach a conclusion as close as possible to the original idea, and offering advice and solutions about materials or production techniques.

Objects originating from this type of production, bearers of a unique imprint, are often considered as with a special charm. Several Cuban entrepreneurs have created spaces dedicated to the commercialization of local design objects and manufacture, using as a sales argument the value added in the conception stage, the artisanal character, and the limited edition or uniqueness of the product.

It's not that souvenir shops–which often offer mass-produced, unattractive and easily deteriorated items–are useless. This is a completely different approach: the alternatives start from the artistic production of a generation of designers and not of the supposed taste of the tourist population. Everyone benefits: designers earn some money and, as is well known, life is more beautiful with a unique shirt or a numbered print to take home.

Three spaces for selling handcrafted Cuban design items stand out in Havana: Conga, Arte & Diseño in the neighborhood

En Cuba, el diseño, como interfaz entre el hombre y el mundo que es, intenta darse forma en una actividad que responde a la singular situación que atraviesa el país.

El proyecto Happy Together (Felices Juntos) ilustra claramente este punto. Veinticuatro diseñadores, 12 cubanos y 12 estadounidenses, se unieron alrededor de un único proyecto, reinterpretando gráficamente célebres protagonistas de dibujos animados o de historietas provenientes de las dos culturas. Cada diseñador tomó inspiración en un personaje de la cultura opuesta. Una exposición fue inaugurada en La Habana pocos meses después del anuncio de la reconciliación de los gobiernos de Cuba y Estados Unidos, en mayo de 2015, y recientemente, el sábado 1 de abril de 2017, en Estados Unidos.

Con similar concepto, el proyecto Seattle Havana Tehran Poster Show minimiza diferencias culturales. La muestra se compone de tríos de carteles (cada trío incluye un cartel de un artista estadounidense, uno de un diseñador cubano y uno de un

In Cuba, design—being an interface between man and the world—tries to take shape responding to the unique situation that the country is going through.

diseñador iraní) que se conectan según criterios variados (color, objeto representado, temática...). La muestra fue inaugurada el 4 de septiembre de 2015 en Seattle. La edición habanera del proyecto abrió el 26 de abril de 2016. Los carteles serán expuestos en Teherán en 2018.

En su proyecto Alter Nativo (El otro nativo), desarrollado en México gracias al Programa de Residencias Artísticas para Iberoamérica y Haití y del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (Fonca), Eric Silva representa personajes de la cultura cubana asociadas a un equivalente del imaginario mexicano.

Para dar a conocer a nivel nacional e internacional el quehacer de los diseñadores cubanos y divulgar los aportes del diseño, instituciones y colectivos independientes realizan en la isla un loable trabajo de promoción. A los esfuerzos habituales

of Miramar; and Piscalabis and Clandestina located in Old Havana, an area of intense tourist affluence.

These stores show and sell mostly lighting, printed graphics, jewelry and textiles. The products they propose show a desire to rescue aesthetic values that are typical of past times Cuba. In Piscalabis, stand out textiles printed with traditional mosaics from Havana, old cars or art deco women drawn from 1930s advertising and magazines. Clandestina proposes more contemporary works that evoke a graphic poster tradition, which goes back to the sixties and seventies. In Conga, the nostalgics of the Soviet era can be reunited with Bolek and Lolek, characters of a Polish animation series broadcasted in the seventies and eighties in Cuba.

CUBAN GRAPHIC DESIGN: GREATER PRESENCE WITHOUT GREAT DIFFERENCE

Graphic design occupies a privilege place in the universe of Cuban visual arts. Cuba has managed to establish its own graphic style through the poster, a medium that has demonstrated its ability to reflect in

a synthetic way a complex reality without detriment to aesthetic values.

Transcending its first use, Cuban posters are collected around the world. In 2017, they are still printed in serigraphy, which gives them a unique character that can never be matched by an offset reproduction.

In terms of culture, the majority of Cuban posters conceived today retain the stylistic characteristics established half a century ago, in their heyday. Simple, graceful and expressive forms, bright colors, marked contrasts, large planes of color and net contours still distinguish the creations of contemporaries. Cuban designers encode their messages in a more poetic and less aggressive way, which is not less effective than that of conventional advertising.

Although in recent years articles in publications, events, and national and international exhibitions on Cuban design from different parts of the world have proliferated, and Cuban designers have been invited to exhibit their work, give lectures, participate in cultural exchanges both academic and professional; this

como el Encuentro Internacional de Diseño FORMA, el Premio ONDi de Diseño, la Semana del Diseño en Cuba y las exposiciones de carteles, vino a sumarse en 2016 la primera Bienal Internacional de Diseño de La Habana (Bidh 2016).

La primera Bienal Internacional de Diseño de La Habana, organizada por la Oficina Nacional de Diseño (ONDi), tuvo lugar del 16 al 20 de mayo de 2016. La frase “vestir a La Habana de diseño”, con la que culminaba una publicación en las redes sociales del evento, resume las ambiciones y expectativas del proyecto: deslizarse en la cotidianidad humana para comunicar las potencialidades del diseño y su impacto en la vida diaria del hombre.

¿Y LAS PUBLICACIONES?

Contar con publicaciones especializadas es imprescindible para el avance de toda comunidad académica o profesional. Actualmente en Cuba existen cuatro principales medios dedicados a la divulgación de informaciones relacionadas con el diseño cubano. Claro, cuatro no es una cifra que generalmente impresione, pero el hecho de que todas vieron la luz en un periodo de poco más de un año, indica que hay mucho que decir y mostrar.

Las cuatro publicaciones se proponen representar al premio; crear un espacio específico para los temas de diseño; mostrar y valorizar el quehacer de los diseñadores; y proveer

información sobre el contexto del diseño en Cuba. Cada una desde un ángulo diferente.

Pauta, revista cubana de artesanía y diseño, emitida por el Fondo Cubano de Bienes Culturales (FCBC), fue presentada el 17 de febrero de 2015. Pauta se orienta hacia las prácticas artesanales, que en Cuba ocupan un lugar importante en los proyectos de diseño, debido a las dificultades de la industria nacional para acogerlos.

La revista Amano es una de las aristas de una idea de mayor envergadura. Amano publica sobre los creadores y sus obras, sin limitarse a la conformación de una vitrina con portafolios, anécdotas y artículos. A la función inicial de ofrecer información, se añade el propósito de facilitarle al público general el acceso al mercado del diseño. Al final de la revista, un directorio con los datos de contacto de los profesionales que aparecen en el número evidencia esta intención.

D Aquí, revista de diseño cubano y artes visuales, constituye una iniciativa personal de Yorlán Cabezas, diseñador gráfico e ilustrador, y Sandra Fernández, licenciada en Ciencias de la Información. En el editorial del número cero, presentado en junio de 2015 en formato PDF, puede leerse que se propone “representar la diversidad, la funcionalidad y la singularidad del diseño cubano”.

La cuarta propuesta se nombra La Tiza. Auspiciada por la Oficina Nacional de Diseño (ONDi), la publicación tiene

change is fundamentally quantitative. This is, it has not entailed a significant mutation in the island's graphic DNA. The designers, aware of the inestimable value of the Cuban graphic tradition, remain fairly faithful to their way of doing things. Even, several interesting projects have seen the light.

The Happy Together project illustrates this point clearly. Twenty-four designers, twelve Cubans and twelve Americans, were united around a single project in which famous cartoon characters from both cultures were reinterpreted graphically. Each designer took inspiration from a character from the other culture. An exhibition was inaugurated in Havana during May 2015, a few months after the announcement of the reconciliation of the governments of Cuba and the United States, and recently on Saturday April 1st, 2017, in the United States.

With a similar concept, the Seattle Havana Tehran Poster Show project minimizes cultural differences. The exhibition is made of poster trios (around twenty, each trio includes one poster of an American artist, one of a Cuban designer and one of an Iranian designer) that are connected according to varied criteria (color, represented object, theme ...). The exhibition was inaugurated on September 4, 2015 in Seattle. The Havana edition of the

project opened on April 26th, 2016. The posters will be exhibited in Tehran during 2018.

Eric Silva, in his project Alter Nativo (The Other Native), developed in Mexico thanks to the Program of Artistic Residences for Latin America and Haiti, and the National Fund for Culture and the Arts (FONCA), represents Cuban culture characters associated with an equivalent in the Mexican imaginary.

To publicize the work of Cuban designers at the national and international level and disseminate the contributions of design, institutions and independent collectives carry out commendable work on the island. In addition to the usual efforts, such as the FORMA International Design Meeting, the ONDi Design Award, the Cuban Design Week, and the poster exhibitions; the first International Design Biennial of Havana was started in 2016 (BIDH, 2016).

The first International Design Biennial of Havana, organized by the National Office of Design (ONDi), took place from May 16 to 20, 2016. The phrase “dress Havana with design”, with which a publication in the social networks of the event culminated, summarize the ambitions and expectations of the project: to slip into the human daily life to communicate the potential of design and its impact on daily life.

como propósito “aportar elementos en torno a los aspectos y requerimientos metodológicos, teóricos, prácticos, históricos, conceptuales y analíticos del diseño, sus problemas y potencialidades en la industria, la sociedad y la cultura material en la contemporaneidad”, y “divulgar su ámbito, mediante aportes, difusión, críticas y comentarios de investigadores, estudiosos y protagonistas de la gestión y producción del diseño en Cuba y el resto del mundo”.

Cada una con su enfoque específico, ya sea más artesanal, funcional, artístico o institucional, estas cuatro publicaciones ponen a disposición de los profesionales del sector y de los amantes del diseño cubano información sobre innovaciones y tendencias, y estimulan reflexiones y debates, contribuyendo así a reforzar el nivel teórico y cultural del gremio.

En Cuba, el diseño, como interfaz entre el hombre y el mundo que es, intenta darse forma en una

AND THE PUBLICATIONS?

Having specialized publications is essential for the advancement of any academic or professional community. Currently in Cuba there are four main media dedicated to the dissemination of information about Cuban design. Of course, four is not a very impressive figure, but the fact that they all saw the light in a period of just over a year, indicates that there is much to say and show.

The four publications intend to represent the guild, create a specific space for design issues, show and value the work of the designers, and provide information about the context of design in Cuba. Each one from a different angle.

Pauta, a Cuban craft and design magazine, issued by the Cuban Cultural Assets Fund (FCBC), was presented on February 17, 2015. Pauta is oriented towards artisanal practices, which in Cuba has an important place among design projects, due to the difficulties of the national industry to receive them.

The Amano magazine is just one expression of a larger idea. Amano publishes about the creators and their works, without limiting to the creation of a showcase with portfolios, anecdotes and articles. To the initial function of offering information, the purpose of facilitating the access of the general public to the design market is added. At the end of each issue, a directory with the contact details of the professionals shown in the issue evidences this intention.

D Aquí, Cuban design magazine and visual arts, is a personal initiative of Yorlán Cabezas, graphic designer and illustrator, and Sandra Fernández, graduate in Information Sciences. In the editorial of issue zero, presented in June 2015 in PDF format, it can be read that it is proposed "to represent the diversity, functionality and uniqueness of Cuban design".

actividad que responde a la singular situación que atraviesa el país. Por lo reciente, la influencia de esta coyuntura aún no ha llegado a un estado de cristalización que permita ser descrita en profundidad, mucho menos en un modesto estudio como el presente. Asimismo, solo el paso del tiempo permitirá responder a las preguntas de si ha nacido realmente un auténtico movimiento en las artes aplicadas y el diseño, y si la respuesta estética que han despertado puede efectivamente considerarse como un estilo propio nacional.

Entretanto, el diseño cubano tiene otros grandes retos que asumir: resistir al caos de la época postmoderna, a la globalización y a la hegemonía del mercado, para poder cumplir, como le corresponde, la misión de traducir a formas los valores culturales de nuestra nación.

The fourth proposal is named La Tiza. Sponsored by the National Design Office, the purpose of the publication is to "provide elements related to the methodological, theoretical, practical, historical, conceptual and analytical aspects and requirements of design, its problems and potential in industry, society and material culture in contemporaneity"; and "publicize its scope, through contributions, dissemination, criticism and comments from researchers, scholars and protagonists of design management and production in Cuba and the rest of the world."

Each with its specific focus, whether more artisanal, functional, artistic or institutional; these four publications make available information about innovations and trends to industry professionals and Cuban design lovers, and also stimulate reflections and debates, thus contributing to reinforce the theoretical and cultural level of the guild.

In Cuba, design-being an interface between man and the world-tries to take shape responding to the unique situation that the country is going through. Lately, the influence of this conjuncture has not yet reached a state of crystallization that allows describing it in depth, much less in a modest study like the present. Also, only time will allow us to answer the questions of whether a true movement in the applied arts and design has really been born, and if the aesthetic response that they have awakened can effectively be considered as a national style in its own.

Meanwhile, Cuban design has other major challenges to face: resisting the chaos of the postmodern era, globalization and the hegemony of the market, in order to fulfill, as it should, the mission of translating into form the cultural values of our nation.



Uno de los carteles de la exposición Happy Together. Darwin Fornés. 2015

REFERENCIAS / REFERENCES

- Feinberg, Richard & Piccone, Ted. (2014, noviembre). El cambio económico de Cuba en perspectiva comparada. Extraído el 7 de mayo de 2017 desde <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/07/Cubas-Economic-Change-Spanish-web-1.pdf>
- Masvidal, Mario. (2017). La Habana a todo color. Amano, Edición especial 2017, 16-22.
- Padrón, Ulises. (2016, Septiembre). Mil habanas, una Habana. Amano, 4, 16-22.
- Rodríguez, Mara. (2017). Veranes-Lenzano, un proyecto Amano. Amano, Edición especial 2017, 66-71.
- Santana Zaldívar, Ernesto. (2016). El diseño cubano y sus dos tendencias. Extraído el 15 de mayo de 2017 desde <https://www.cubanet.org/opiniones/el-diseno-cubano-y-sus-dos-tendencias/>
- Woungly-Massaga, Annick. (2014). Diseño y nuevas reformas estatales en Cuba. Extraído el 15 de mayo de 2017 desde <https://foroalfa.org/articulos/disenio-y-nuevas-reformas-estatales-en-cuba>
- Valera, Daisy. (2013). El diseño cubano y los negocios privados: Piscalabis. Extraído el 12 de mayo de 2017 desde <http://www.havanatimes.org/sp/?p=91967>

ADRIÁN LEBENDIKER, DISEÑADOR / DESIGNER

Laboratorio de Sabores: diseño de experiencias innovadoras con productores de alimentos

Laboratorio de Sabores: design of innovative experiences with food producers

FOTOGRAFÍAS · PHOTOS: ARCHIVO LABORATORIO DE SABORES

EL LABORATORIO DE SABORES DE ESQUEL, ARGENTINA, ES UN ESPACIO EXPERIENCIAL DE COCREACIÓN EN UN ENTORNO REAL, DONDE LOS PRODUCTORES JUNTO A EXPERTOS DE DIFERENTES DISCIPLINAS, QUE ARTICULAN PRÁCTICAS Y CONOCIMIENTO PROVENIENTES DEL SECTOR PÚBLICO, ACADÉMICO Y PRIVADO, DESARROLLAN, DESPLIEGAN Y PRUEBAN NUEVAS TECNOLOGÍAS, PROCESOS, DISEÑOS Y PRODUCTOS.

LABORATORIO DE SABORES OF ESQUEL, ARGENTINA, IS AN EXPERIENTIAL SPACE OF CO-CREATION IN A REAL ENVIRONMENT, WHERE PRODUCERS TOGETHER WITH EXPERTS FROM DIFFERENT DISCIPLINES—WHO ARTICULATE PRACTICES AND KNOWLEDGE FROM THE PUBLIC, ACADEMIC AND PRIVATE SECTOR—DEVELOP, DEPLOY AND TEST NEW TECHNOLOGIES, PROCESSES, DESIGNS AND PRODUCTS.



LABORATORIO
de SABORES

ADRIÁN LEBENDIKER

Director de Arte Publicitario (AAP). Profesor de la Universidad de Palermo en el Área de Comunicación y Creatividad Publicitaria de la Facultad de Diseño y Comunicación. Desde hace 15 años trabaja en el desarrollo de programas y proyectos orientados a estimular la innovación y el diseño en organizaciones y emprendedores. Ha fundado, co-fundado y dirigido diversas instituciones y emprendimientos con foco en esta temática, entre las cuales se pueden mencionar al Centro Metropolitano de Diseño de la Ciudad de Buenos Aires y su incubadora de empresas, Dinámica SE (Programa del BID-FOMIN) y la consultora Gloc.

He is Director of Advertising Art (AAP). He works as Professor at the University of Palermo in the Area of Communication and Advertising Creativity of the Design School and Communication. For 15 years he has been working on the development of programs and projects aimed at stimulating innovation and design in organizations and entrepreneurs. He has founded, co-founded and directed various institutions and ventures focused on this subject, among them, the Metropolitan Design Center of the City of Buenos Aires and its business incubator, Dinámica SE (Program of BID-FOMIN) and Gloc consultancy.

En el año 2015, fui convocado por el Municipio de Esquel, Provincia de Chubut, a participar de un nuevo programa denominado Laboratorio de Sabores, cuyo objetivo era desarrollar, junto a un grupo de emprendedores de agroalimentos, chefs y diseñadores, una serie de nuevos productos con identidad local para ser comercializados en el mercado gourmet. Una singularidad del proyecto era que se realizaría dentro de una recientemente inaugurada sala de elaboración, equipada por el municipio a través de su Centro de Apoyo a la Producción de Esquel y la Comarca (Capec) y puesta al servicio de los diferentes productores de la región.

El equipo de trabajo estaba conformado por Juan Pablo Luna, director del Capec; el licenciado en alimentos Emiliano Pérez Caravello, representante del Ministerio de Agroindustria de la Nación; la licenciada en alimentos Claudia López; la directora técnica de la sala Dra. Paola Bulchi; y yo. Otro consultor aportó la mirada administrativa, contable y financiera en el trabajo con los emprendedores.

El resultado de esta experiencia fue replicado posteriormente en otra localidad de dicha provincia, Gaiman, para luego comenzar a difundirse en nuevos espacios, con nuevos productos y otros colectivos de productores.

EL PROBLEMA

La ciudad de Esquel está ubicada al noroeste de la Provincia de Chubut, en la Patagonia cordillerana. Es parte de la Comarca de los Alerces, un conglomerado de impactante belleza donde participan siete municipios; se destaca por sus valles, bosques y lagos localizados en las laderas de la cordillera andina.

Dentro de la jurisdicción municipal, funciona el Capec, que cuenta con instalaciones para capacitar y atender los

requerimientos técnicos de acompañamiento a emprendedores de la zona.

Entre las diversas actividades que desarrollan los emprendedores, se destaca la producción de agroalimentos: miel, mermeladas, dulces, licores, hongos, quesos, té, encurtidos, vinagres, chutneys, salsas, panificados, etc. El Capec relevó unos 40 emprendimientos de este sector, que elaboran sus producciones en sus propias casas o en pequeños establecimientos.

Como parte del estudio preliminar que derivó en este proyecto, se identificaron un conjunto de causas que impactaban en el fracaso de los emprendimientos. Entre, ellas las más importantes fueron:

- Altos costos para acceder a la infraestructura, que les permita alcanzar niveles de producción necesarios, para garantizar la rentabilidad de los emprendimientos.
- Dificultades para dar cumplimiento de las condiciones exigidas por las normativas existentes (bromatología, habilitaciones comerciales, etc.)
- Actividad productiva individualista lo que no permite mancomunar esfuerzos.
- Baja calidad de los productos.
- Dificultades para comercializar sus productos, por inaccesibilidad a mercados, desconocimiento de herramientas de marketing y escasa capacidad para analizar las variables de comercialización de sus productos.
- Falta de cultura emprendedora en los productores.

Luego de intensas gestiones que acompañaron la presentación de proyectos a diversos organismos públicos nacionales, el Capec logró equipar una sala de elaboración colectiva,

participate. It stands out for its valleys, forests and lakes located on the slopes of the Andean Mountains.

Within the municipal jurisdiction, operates the Capec, which counts with facilities to train and meet the technical requirements of accompanying entrepreneurs in the area.

Among the various activities developed by entrepreneurs, the production of agrifoods stands out: honey, jams, sweets, liqueurs, mushrooms, cheeses, teas, pickles, vinegars, chutneys, sauces, baked goods, etc. Capec relieved some 40 enterprises in this sector, which produce their products in their own homes or in small establishments.

As part of the preliminary study that led to this project, a set of causes that affected the failure of the ventures were identified. Among them, the most important are listed below:

- High costs to access infrastructure, which inhibited to enable them to reach the necessary production levels, to guarantee the profitability of the enterprises.
- Difficulties in complying with the conditions required by existing regulations (bromatology, commercial licenses, etc.)
- Individualistic productive activity, which did not allow joining forces.
- Low quality of the products.
- Difficulties to market their products, due to inaccessibility to markets, ignorance of marketing tools and poor capacity to analyze marketing variables of their products.
- Lack of entrepreneurial culture in producers.

In 2015 I was summoned by the Municipality of Esquel, Province of Chubut, to participate in a new program called Laboratorio de Sabores, whose objective was to develop, together with a group of agro-food entrepreneurs, chefs and designers, a series of new products with local identity to be marketed in the gourmet industry. A singularity of the project was that it would be carried out within a recently inaugurated elaboration room, equipped by the municipality through its Support Center for the Production of Esquel and the Region (Capec) and offered at the service of the various producers of the region.

The work team was made up of Juan Pablo Luna, director of Capec; Emiliano Pérez Caravello, with a degree in food production and representative of the Ministry of Agro-business of the Nation; Claudia Lopez with a degree in food production; Dr. Paola Bulchi, technical director of the room; and me. A second consultant provided the administrative, accounting and financial perspective in the work with the entrepreneurs.

The result of this experience was later replicated in another locality of that province, Gaiman, to spread afterwards in new spaces, with new products and other groups of producers.

THE PROBLEM

The city of Esquel is located northwest of the Province of Chubut, in the Andean Patagonia. It is part of the Comarca de los Alerces, a conglomerate of striking beauty where seven municipalities

Entre las diversas actividades que desarrollan los emprendedores, se destaca la producción de agroalimentos: miel, mermeladas, dulces, licores, hongos, quesos, té, encurtidos, vinagres, chutneys, salsas, panificados, etc.

apta para elaborar miel, dulces, mermeladas y salsas, con los registros y habilitaciones necesarias para su funcionamiento, y con el seguimiento de una directora técnica.

INVESTIGACIÓN, OBJETIVOS COLECTIVOS, CAPACITACIONES Y CONSULTORÍAS

El primer paso para el desarrollo de lo que se denominó el Laboratorio de Sabores de la Comarca Los Alerces, fue seleccionar a los productores, elaboradores y chefs participantes, y comenzar con una investigación conjunta acerca de los elementos que formaban parte de la geografía, la flora y fauna de la región, las técnicas de elaboración de alimentos de las diferentes comunidades que a lo largo de años aportaban su cultura a la región, los utensilios, las materias primas, y cualquier otro elemento característico de la identidad local que pudiera sumar singularidad al proceso de desarrollo de nuevos alimentos.

Complementariamente, se trazó, junto a los productores, un plan de seis meses de trabajo que incluyó:

- Desarrollo de nuevos productos, de forma conjunta, con identidad local.
- Degustación de los productos desarrollados, para su degustación, en restaurantes y cervecerías.
- Diseño de una marca colectiva para el Laboratorio de Sabores.
- Generación de estrategias comerciales para la venta de los nuevos productos.
- Capacitaciones sobre buenas prácticas de manufactura, mecanismos de deterioro caducidad y métodos de conservación, y rotulado de alimentos.
- Capacitaciones sobre diseño estratégico, diseño de comunicación, diseño de *packaging*, diseño de experiencias y tendencias en alimentos diferenciados.

After intense efforts that accompanied the presentation of projects to various national public agencies, the Capec managed to equip a collective elaboration room, suitable for making honey, sweets, jams and sauces, with the necessary records and ratings for its operation, and with the follow-up of a technical director.

RESEARCH, COLLECTIVE OBJECTIVES, TRAINING AND CONSULTANCIES

The first step for the development of what was called Laboratorio de Sabores of Los Alerces District, was to select the producers, processors and participating chefs. And to begin with a joint

Among the various activities developed by entrepreneurs, the production of agrifoods stands out: honey, jams, sweets, liqueurs, mushrooms, cheeses, teas, pickles, vinegars, chutneys, sauces, baked goods, etc.

- Capacitaciones sobre armado de un plan de negocios.
- Consultorías para los emprendedores acerca de la formulación de los productos con los que cuentan en su cartera y búsqueda de oportunidades para el desarrollo de nuevos productos.
- Consultoría para los emprendedores acerca de marca, *packaging* y comunicación en el punto de venta, en relación con los productos con los que cuentan en su cartera.
- Consultoría para los emprendedores acerca del manejo administrativo, contable y financiero de su emprendimiento actual.

LOS TALLERES DE INNOVACIÓN EN ALIMENTOS

En el primer taller de trabajo, se presentaron los productos que actualmente realizan y comercializan los elaboradores. Se analizaron los atributos estratégicos de los mismos, los canales comerciales, las materias primas características de la producción local y las restricciones en cuanto a volúmenes de producción de cada emprendimiento.

El segundo taller se abocó fundamentalmente a indagar sobre qué tipo de productos podrían ser diseñados en el laboratorio teniendo en cuenta los usos, las características organolépticas (textura, sabor, olor, etc.), los insumos, la conservación y el proceso de elaboración.

A partir de estas definiciones, el grupo comenzó la elaboración de los productos propuestos, en la sala del Capec, bajo la supervisión y guía de Claudia López.

Durante este ejercicio, se incentivó la búsqueda creativa y la innovación, haciendo hincapié en la valoración de las materias primas locales en conjunción con procesos y técnicas que pudieran aportar diferenciación a los productos

investigation about the elements that were part of the geography, the flora and fauna of the region, food processing techniques of the different communities that contributed their culture to the region over the years, utensils, raw materials, and any other characteristic element of local identity that could add uniqueness to the process of developing new food products.

In addition, a six-month work plan was drawn up with the producers, which included:

- Development of new products, jointly, with local identity.
- Tasting of the developed products, for testing, in restaurants and breweries.



⌂ Durante la elaboración de los productos

Durante este ejercicio se incentivó la búsqueda creativa y la innovación, haciendo hincapié en la valoración de las materias primas locales en conjunción con procesos y técnicas que pudieran aportar diferenciación a los productos tradicionales.

During this exercise, creative search and innovation were encouraged, emphasizing the valuation of local raw materials in conjunction with processes and techniques that could differentiate traditional products.

tradicionales. La intervención de la consultora se circunscribió al asesoramiento vinculado a los aspectos de inocuidad de los alimentos.

Posteriormente, se realizaron dos talleres más de indagación y elaboración de nuevos alimentos, modificando las formulaciones originales, evaluando los atributos organolépticos, cotejando las expectativas a la hora de diseñar y los resultados obtenidos en la sala, y familiarizando a los participantes con el instrumental de medición disponible en el Capec (medidor de pH, medidor de SSR, etc.).

El resultado de estos talleres fue la elaboración de los siguientes productos, entre otros:

- Antipasto de frutas y hortalizas.
- Frutos rojos al vino tinto.
- Conserva agrídulce de hongos y cerezas.
- Conserva agrídulce hongos y cerezas caramelizadas con menta y limón.
- Mermelada de cereza, chocolate y menta.
- Mermelada de cereza, chocolate y menta con dulce de cassis y jengibre.
- Conserva agrídulce de corinto, cassis, hongos y especias.
- Dulce de cassis y corinto con té y curry.
- Conserva agrídulce de cassis, corinto, hongos y miel.
- Salsa picante de rosa mosqueta.
- Aderezo de rosa mosqueta hot miel.
- Confitura de cereza chocolate y menta.
- Conserva agrídulce de girgolas y cerezas acarameladas.
- Confitura de girgolas con corinto, cassis y miel.
- Chutney de cassis, corinto y curry con hebras de té negro (o guindas de guayajaina).
- Chutney de cereza y arándanos con miel.
- Chutney de cereza, arándanos y girgolas.
- Conserva de vegetales con miel.

LAS CAPACITACIONES Y LAS CONSULTORÍAS INDIVIDUALES EN INNOVACIÓN DE ALIMENTOS

De forma paralela a los talleres de desarrollo de nuevos productos, los participantes pudieron contar con una serie de capacitaciones que les permitieron tomar contacto con buenas prácticas de manufactura. En tal sentido, pudieron incorporar los conceptos necesarios para manejar la formulación, diseño y determinación del periodo de aptitud de un alimento. Tomaron contacto, en muchos casos por primera vez, con la normativa establecida por el Código Alimentario Argentino para los productos con los que estaban trabajando; aprendieron sobre controles de procesos (medición, peso neto, peso escurrido, BRUX, pH, etc.); interpretaron los requisitos referidos a la rotulación y etiquetación de los alimentos; y se introdujeron en los requerimientos para utilizar la categoría de alimento orgánico. De esta manera, las capacitaciones oficiaron como recurso tanto para el proceso de desarrollo de nuevos productos en la sala colectiva, como para mejorar la producción propia.

En las consultorías, se revisó de manera articulada con el programa de consultorías en diseño estratégico, el concepto sobre el que los productores construyen sus línea de productos y el mercado en el que quieren insertarlos.

CAPACITACIONES EN DISEÑO ESTRATÉGICO, AUDITORÍA DE MARCAS Y CONSULTORÍAS EN PACKAGING

La buena comunicación de los alimentos diferenciados, gourmet o regionales es un factor clave, dado que estos compiten por seducir a un consumidor ávido de conocer nuevas propuestas y donde el precio a la baja no es una estrategia apta para consolidarse.

Si bien el *packaging* de alimentos y bebidas es un factor crítico a la hora de comunicar atributos, historias y referencias

- *Design of a collective brand for Laboratorio de Sabores.*
- *Generation of commercial strategies for the sale of new products.*
- *Training on good manufacturing practices, expiration mechanisms and preservation methods, and food labeling.*
- *Training on strategic design, communication design, packaging design, design of experiences and trends in differentiated foods.*
- *Training on setting up a business plan.*
- *Consultancies for entrepreneurs about the formulation of the products present in their portfolio and search for opportunities for the development of new products.*
- *Consultancy for entrepreneurs about brand, packaging and communication at the point of sale, in relation to the products present in their portfolio.*
- *Consultancy for entrepreneurs about the administrative, accounting and financial management of their current enterprise.*

FOOD INNOVATION WORKSHOPS

In the first workshop, the products that are currently made and marketed by processors were presented. We analyzed their strategic attributes, commercial channels, the characteristic raw

materials of the local production and the restrictions in terms of production volumes of each enterprise.

The second workshop was mainly focused on investigating what kind of products could be designed in the laboratory taking into account the uses, the organoleptic characteristics (texture, taste, smell, etc.), the production inputs, the conservation and the elaboration process.

Following these definitions, the group began the elaboration of the proposed products, in the room of the Capec, under the supervision and guidance of Claudia López.

During this exercise, creative search and innovation were encouraged, emphasizing the valuation of local raw materials in conjunction with processes and techniques that could differentiate traditional products. The intervention of the consultant was limited to the advice related to the aspects of food safety.

Subsequently, two more workshops were carried out to investigate and elaborate new foods, modifying the original formulations, evaluating the organoleptic attributes, comparing the expectations at the time of designing and the results obtained in the room, and familiarizing the participants with the instruments of measurement available in the Capec (pH meter, SSR meter, etc.).

The result of these workshops was the elaboration of the following products, among others:

a lo local, en el caso de los pequeños productores es prácticamente el único *driver* con el cual hacer marketing.

El panorama que presentan los productores a la hora de invertir sus escasos recursos en una buena comunicación y un diseño de envases realizado profesionalmente es heterogéneo. Lo mismo sucede con la calidad de los trabajos que contratan. Sucede que, en algunos casos, tratan de ahorrar gastos realizando ellos mismos sus diseños. Otras veces, los profesionales contratados no cuentan con experiencia en diseño de *packaging*. Existen algunas pocas experiencias en las que se conjuga un buen maridaje entre productores con visión y diseñadores con buena formación.

LAS CAPACITACIONES ESTÁN ORIENTADAS A LOS PRODUCTORES Y A SUS DISEÑADORES

Las temáticas que se trabajan son cuatro: introducción al diseño estratégico; diseño marca-rio e identidad; diseño de *packaging* y tendencias; y diseño de experiencias en el espacio comercial (físico o virtual). En ellas dialogan conceptos, modelos y metodologías con un gran número de casos nacionales e internacionales, de la categoría de alimentos y bebidas diferenciadas.

- Antipasto of fruits and vegetables.
- Red fruits with red wine.
- Preserved bittersweet mushrooms and cherries.
- Preserved bittersweet mushrooms and caramelized cherries with mint and lemon.
- Cherry, chocolate and mint jam.
- Cherry, chocolate and mint jam with sweet cassis and ginger.
- Preserved sweet and sour corinth, cassis, mushrooms and spices.
- Sweet cassis and corinth with tea and curry.
- Preserved bittersweet of cassis, corinth, mushrooms and honey.
- Spicy rosehip sauce.
- Hot honey rose hip dressing.
- Chocolate cherry and mint confiture.
- Preserved bittersweet of girgoles and caramelized cherries.
- Girgoles with corinth, cassis and honey confiture.
- Chutney of cassis, corinth and curry with strands of black tea (or guayjaina cherries).
- Cherry and cranberry chutney with honey.
- Cherry, blueberry and girgolas chutney.
- Preserved vegetables with honey.

TRAINING AND INDIVIDUAL CONSULTANCIES IN FOOD INNOVATION

Parallel to the workshops for the development of new products, the participants were able to take part in a series of training sessions that enabled them to

Al finalizar cada capacitación, los productores, de manera individual y colectiva exponen sus productos y reciben comentarios, sugerencias, críticas, tanto del resto de los participantes como del consultor.

Es importante aclarar que, en este tipo de intervención, se privilegia el desarrollo de las capacidades locales de los diseñadores, ilustradores y fotógrafos, ya que la consultoría externa no incluye el trabajo de diseño o rediseño de sus marcas y *packagings*. No obstante ello, en algunos casos en los que el productor entendió que, a partir de los conocimientos vertidos en los talleres, la calidad del trabajo de su diseñador no estaba a la altura de sus pretensiones, inició una búsqueda por fuera de su localidad o provincia.

Una de las conclusiones surgidas de las consultorías individuales fue que los rediseños marcarios y de *packaging* suelen ser procesos más conflictivos para el productor que abordar nuevos diseños. Esto se debe a que ya existe un vínculo afectivo con los productos que se encuentran comercializando. En ese sentido, una mirada crítica o el trazado de un proceso de rediseño, debe realizarse con cuidado, intentando compatibilizar las exigencias de un diseño pertinente, de buena factura y competitivo,

make contact with good manufacturing practices. In this sense, they were able to incorporate the necessary concepts to handle the formulation, design and determination of the period of sustainability of a food. They made contact, in many cases for the first time, with the regulations established by the Argentine Food Code for the products with which they were working; learned about process controls (measurement, net weight, drained weight, BRIX, pH, etc.). They interpreted the requirements related to food nutritional information and labeling; and they were introduced to the requirements to use the category of organic food. In this way, the trainings officiated as a resource both for the process of developing new products in the collective room, and to improve their own production.

During the consultancies, the concept on which the producers build their product line and the market in which they want to insert them was reviewed in an articulated manner in relation to the strategic design consultancy program.

TRAINING IN STRATEGIC DESIGN, TRADEMARK AUDITING AND CONSULTING PACKAGING

The good communication of differentiated, gourmet or regional foods is a key factor, since they compete to seduce a consumer eager to explore new proposals and where the price to the downside is not an apt strategy to consolidate.

Although the packaging of food and beverages is a critical factor when communicating attributes, stories and references to the local context, in the case

Procesos Laboratorio de Sabores / Processes Laboratorio de Sabores

	1	2	3	4	5	6
	INVESTIGACIÓN	PLANIFICACIÓN	ELABORACIÓN	EVALUACIÓN	ELABORACIÓN	DEGUSTACIÓN
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Materias primas • Técnicas • Consumidores • Mercados • Identidad local 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de productos • Diagrama de flujo 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de sala • Experimentación • Desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Descarte • Selección • Mejora 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de la sala • Experimentación • Desarrollo • Selección final 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación • Maridajes • Críticas y comentarios
CAPACITACIÓN		<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismo de deterioro • Métodos de conservación 	<ul style="list-style-type: none"> • Conservas • Rotulados 		<ul style="list-style-type: none"> • Inocuidad • Normativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cierre
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación productos propios • Autoevaluación diseño estratégico • Autoevaluación identidad y marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoría de marcas y <i>packaging</i> • Consultoría y devolución • Autoevaluación <i>packaging</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Articulación diseño y elaboración 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoría de marcas y <i>packaging</i> • Consultoría y devolución • Autoevaluación diseño de experiencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoría de marcas y <i>packaging</i> • Consultoría y devolución final • Autoevaluación marca Laboratorio de Sabores 	
CAPACITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño estratégico, identidad y marca 			<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de experiencias el punto de venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias en alimentos diferenciados 	<ul style="list-style-type: none"> • Cierre
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación preliminar de la idea-proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmento del mercado • Propuesta de valor • Relación con los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos claves • Asociaciones • claves • Actividades claves 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del modelo • Plan estratégico comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de costos • Análisis de ingresos • El valor del dinero en el tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de escenarios • Simulación • Contingencias • Autoevaluación del modelo de negocio
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación • Análisis del entorno • Definición de objetos personales • Detección de la oportunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentos del mercado • Propuesta de valor • Canales y relación con los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos claves • Asociaciones claves • Actividades claves 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis estratégico • Visión, misión y objetivos • Análisis de entorno • Análisis de la competencia • FODA 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las inversiones requeridas • Costos • Impacto ambiental • Flujo de fondos, TIR y VAN. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de variaciones andógenas y escenarios futuros • Simulación del negocio • Fuentes de financiamiento • Cierre



Laboratorio de Sabores marca y aplicaciones

con las susceptibilidades propias de quien ha realizado un enorme esfuerzo para implantar su producto en el mercado. Un procedimiento útil para sortear estas barreras ha sido el de volcar conceptos que “objetiven” el análisis crítico de los diferentes diseños, sumándole una gran variedad de ejemplos nacionales e internacionales de productos de categorías similares y de escalas de producción comparables.

Por otra parte, el estudio compartido de diferentes tendencias en el campo del consumo de alimentos y bebidas y del diseño de *packaging*, amplía la escueta información con la que cuentan los productores y fertiliza los procesos de generación de nuevas ideas aplicables a sus proyectos.

Las capacitaciones y las consultorías se realizan a lo largo de los aproximadamente seis meses que dura el Laboratorio, acompañando los procesos de desarrollo colectivo de nuevos productos, y las capacitaciones y consultorías en elaboración de alimentos.

DISEÑO DE LA MARCA COLECTIVA DEL LABORATORIO DE SABORES

Un resultado complementario del primer Laboratorio de Sabores, que luego ha sido la base de otros laboratorios, fue el diseño de la marca colectiva del laboratorio.

Para ello, se pensó en un sistema que permitiera la replicabilidad de las piezas gráficas en los futuros laboratorios, asumiendo que los organizadores de los mismos, generalmente

municipios o universidades, no suelen contar con recursos para invertir en este rubro.

En virtud de ello, se trabajó pensando en plantillas de etiquetas, pequeños afiches y fichas, para ser impresas con impresoras de escritorio.

LA EXPERIENCIA DE LA DEGUSTACIÓN

Al finalizar el proceso de elaboración de los nuevos productos en la sala colectiva, se realizó una degustación en uno de los restaurantes o bares pertenecientes a alguno de los chefs que participaron del laboratorio, y se convocó, además, a establecimientos gastronómicos interesados en experimentar nuevas propuestas para sus clientes.

La degustación permitió testear los productos en una situación real, donde se combinaron con diferentes bebidas y comidas aportados por el establecimiento de su habitual carta.

Las opiniones fueron vertidas a una ficha que luego se utilizó para realizar ajustes en las formulaciones. De esta manera, también se promocionaron los productos para que el chef del restaurante se inclinara a sumar alguno de ellos a la oferta habitual de su cocina.

APROPIACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y PRESENTACIONES EN FERIAS

A partir de los resultados obtenidos, cada productor adquirió la potestad de elaborar y comercializar alguno o todos

of small producers it is practically the only driver with which to do marketing.

The panorama presented by the producers when investing their scarce resources in a good communication system and a professionally designed packaging is heterogeneous. The same happens with the quality of the services they hire. In some cases, they try to save costs by making their designs themselves. Other times, the contracted professionals do not have experience in packaging design. There are a few experiences that combine a good marriage between producers with vision and designers with good training.

THE TRAINING IS GEARED TOWARDS PRODUCERS AND THEIR DESIGNERS

The themes that the training focuses on are four: Introduction to strategic design; brand design and identity; packaging design and trends; and design of experiences in the commercial space (physical or virtual). They discuss concepts, models and methodologies using as an example a large number of national and international cases, from the category of differentiated foods and beverages.

At the end of each training session, the producers, individually and collectively, present their products and receive comments, suggestions and constructive criticism from both the rest of the participants and the consultant.

It is important to clarify that, in this type of intervention, the development of the local capacities of designers, illustrators and photographers is privileged, since the external consultancy does not include the work of design or redesign of their brands and packaging. However, in some cases in which the producer understood that, based on the knowledge included in the workshops, the quality of his designer's work was not up to his expectations, he started a search outside his town or province.

One of the conclusions that emerged from the individual consultancies was that the brand redesigns and packaging are usually more conflicting processes for the producer than tackling new food design. This happens because there is an affective link already developed with the products that are being marketed. In that sense, a critical overlook or the layout of a redesign process must be carried out carefully, trying to balance the demands of a pertinent, properly designed and competitive proposal, with the susceptibilities of those who have made an enormous effort to implement their product in the market. A useful procedure to overcome these barriers has been to turn over concepts that "objectify" the critical analysis of the various design alternatives, adding a great range of national and international examples of products of similar categories and comparable production scales.

On the other hand, the shared study of different trends in the field of food and beverage consumption and packaging design broadens the brief information available for producers and fertilizes the processes for generating new ideas applicable to their projects.

Training and consultancies are carried out during the approximately six months of duration of the Laboratory, accompanying the processes of collective development of new products, and the training and consultancies in food production.

DESIGN OF THE COLLECTIVE BRAND OF LABORATORIO DE SABORES

A complementary result of the first Laboratorio de Sabores, which later became the basis of other laboratories, was the design of a collective brand.

To do this, we thought of a system that would allow the replication of graphic pieces in future laboratories, assuming that the organizers of these, usually municipalities or universities, do not normally have resources to invest in this area.

los productos desarrollados en el laboratorio con su propia marca. Dado que el proceso fue realizado en una sala habitada, aquellos interesados, solo tuvieron que registrar el producto dado que el establecimiento se encontraba en regla y bajo la supervisión de un director técnico. La propiedad de los productos, sus formulaciones y procesos devino de manera colectiva, pero cualquiera podía hacer uso comercial de los mismos sin que ello inhibiera a otro productor a hacer lo propio con su marca. Este punto quedó establecido al comienzo del laboratorio y fue parte de los acuerdos que cada productor debió suscribir para incorporarse al proyecto.

CONCLUSIONES

El Laboratorio de Sabores es una experiencia inspirada en los modelos tipo Living Labs. Espacios experienciales de cocreación en entornos reales donde los productores junto a expertos de diferentes disciplinas, que articulan prácticas y conocimiento provenientes del sector público, académico y privado, desarrollan, despliegan y prueban nuevas tecnologías, procesos, diseños y productos.

Los resultados de este proceso de aprendizaje experiencial se pueden dividir en términos de corto, mediano y largo plazo. En el corto plazo, obtenemos productos de rápida salida al mercado y se obtienen competencias para ello: capacidades para formular, elaborar, rotular, diseñar sus marcas y etiquetas. En el mediano plazo se busca a través de las prácticas colaborativas, incorporar procesos innovadores y gestionarlos, incrementar las capacidades para aprovechar los elementos que aportan identidad local e incorporar una mirada articulada y consistente de las diferentes intervenciones que el Diseño puede aportar a la diferenciación y competitividad de sus propuestas. Finalmente, para el largo plazo,

se pretende avanzar en la conformación de comunidades de productores, chefs y diseñadores de diferentes localidades, que puedan compartir conocimiento, prácticas y procesos, incrementando la diversidad y calidad en la producción de alimentos y bebidas con identidad local.

Experiencias como estas, cuentan entre sus antecedentes a los workshops de Philips Design, los FabLab del MIT, la red Desis de innovación social, y en nuestro país, los talleres de diseño estratégico para el desarrollo de nuevos productos en cadenas de valor, organizados en su momento por el Centro Metropolitano de Diseño de la Ciudad de Buenos Aires.

Más allá de sus diferencias y épocas, este tipo de proyectos tienen en común, la exploración en materias primas y contextos locales, el intercambio de conocimiento entre expertos y participantes provenientes de diferentes extracciones y formación, la cocreación de productos, la experimentación para lograr prototipos y artefactos funcionales, el testeo (y, en nuestro caso, la degustación) por parte de usuarios, productores y diseñadores, y la construcción de comunidades de participantes a partir de generar un modelo replicable y escalable.

Al cierre de este artículo, el Ministerio de Agroindustria de la Nación se disponía a lanzar, a partir de un fondo obtenido del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (Icca), una serie de nuevos Laboratorios de Sabores para desarrollar en diferentes localidades del territorio nacional. La concreción de estos proyectos permitirá relevar nuevas comunidades de productores, desarrollar alimentos y bebidas originales con identidad local y crear una plataforma de innovación abierta y cocreación, en un segmento productivo donde nuestro país cuenta con grandes posibilidades para ser competitivo.

In virtue of this, we worked with the concept of templates of labels, small posters and cards, to be printed with desktop printers.

THE TASTING EXPERIENCE

At the end of the process of elaboration of the new products in the collective room, a tasting session was carried out in one of the restaurants or bars belonging to one of the chefs that participated in the laboratory, and gastronomic establishments interested in experimenting new proposals for their customers were also invited.

The tasting enabled to test products in a real situation where they were combined with various drinks and meals provided by the usual menu of the establishment.

The opinions were registered in a file that was used afterwards to make adjustments in the formulations. In this way, the products were also promoted so that the chef of the restaurant could be inclined to add some of them to the usual offer of his kitchen.

APPROPRIATION OF PRODUCTS AND PRESENTATIONS AT FAIRS

From the results obtained, each producer acquired the power to develop and market some or all of the products developed in the laboratory with its own brand. Since the process was carried out in an authorized room, those interested only had to register the product since the establishment was in order and under the supervision of a technical director. The ownership of the products,

their formulations and processes became collective, but anyone could make commercial use of them without inhibiting another producer to do the same with his brand. This point was established at the beginning of the laboratory and was part of the agreements that each producer had to subscribe to join the project.

CONCLUSIONS

Laboratorio de Sabores is an experience inspired by the "Living Labs" type models. Experiential spaces of co-creation in real environments where producers together with experts from different disciplines, who articulate practices and knowledge from the public, academic and private sectors, develop deploy and test new technologies, processes, designs and products.

The results of this experiential learning process can be divided into short, medium and long-term impact. In the short term, we obtain fast-market products and develop competences for this objective: capacities to formulate, elaborate, label, design their brands and labels. In the medium term, it is sought through collaborative practices, incorporate innovative processes and managing them, increase the capacities to take advantage of the elements that contribute local identity and incorporate an articulated and consistent view of the different interventions were design can contribute to the differentiation and competitiveness of their proposals. Finally, for the long term, it is intended to advance in



Durante la elaboración de los productos

the formation of communities of producers, chefs and designers from different locations, who can share knowledge, practices and processes, increasing diversity and quality in the production of food and beverages with local identity.

Experiences like these, are inspired by the workshops of Philips Design, the FabLab of MIT, the Desis network of social innovation, and in our country, the strategic design workshops for the development of new products in value chains, organized in its moment by the Metropolitan Design Center of the City of Buenos Aires.

Beyond their differences and times, these type of projects have in common, the exploration of raw materials and local contexts, the exchange of knowledge between experts and participants from different extractions and training, the co-creation of products, experimentation to achieve prototypes and functional artifacts,

testing (and, in our case, tasting) by users, producers and designers, and the construction of communities of participants by generating a replicable and scalable model.

At the close of this article, the Ministry of Agribusiness of the Nation was preparing to launch, thanks to a fund obtained from the Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture (Icca), a series of new Laboratorio de Sabores to develop in different localities of the national territory. The realization of these projects will enable to validate new communities of producers, develop original foods and drinks with local identity, and create a platform of open innovation and co-creation, in a productive segment where our country has great possibilities to be competitive.



JIMENA ALARCÓN CASTRO DISEÑADORA INDUSTRIAL / INDUSTRIAL DESIGNER

Distrito Diseño Gran Concepción: desarrollo del territorio, a través de innovación conducida por diseño

Design District Gran Concepción: territory development through design driven innovation

FOTOGRAFÍAS_PHOTOS: ARCHIVOS EQUIPO DISTRITO DISEÑO Y EMPRESAS INVOLUCRADAS

JIMENA ALARCÓN

Jimena Alarcón Castro, fundadora de Distrito Diseño Gran Concepción, es doctora en Gestión del Diseño, de la Universidad Politécnica de Valencia, España; magíster en Construcción en Madera, de la Universidad del Bío-Bío en colaboración con Design Innovation, Italia; y diseñadora industrial, de la Universidad de Valparaíso. Académica y directora del Grupo de Investigación en Diseño, de la Universidad del Bío-Bío, Chile.

Jimena Alarcón Castro, founder of Design District Gran Concepción, holds a PhD in Design Management from the Polytechnic University of Valencia, Spain; a Master's Degree in Wood Construction, from Universidad del Bío-Bío in collaboration with Design Innovation, Italy; and is an industrial designer, from the University of Valparaíso. She is an academic and director of the Design Research Group at Universidad del Bío-Bío, Chile.



Atelier Safe, corbates

ESTA INICIATIVA PLANTEA EN SU ORIGEN IMPULSAR UN DISTRITO DE DISEÑO PARA EL GRAN CONCEPCIÓN, VISIBILIZANDO UNA RED DE VALOR TERRITORIAL QUE EVIDENCIE LA OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE DISEÑO, FAVORECIENDO LA ASOCIATIVIDAD Y POSICIONANDO A LA REGIÓN COMO CENTRO COMPETITIVO CON PROYECCIÓN INTERNACIONAL. ES ASÍ COMO, EN LA PRIMAVERA DE 2016, ASISTIMOS A LA FUNDACIÓN DEL PRIMER DISTRITO DE DISEÑO DE CHILE Y, CON ELLO, A LA VISIBILIZACIÓN DE 56 EMPRESAS CONCEBIDAS DESDE UNA FILOSOFÍA DE DISEÑO ACTIVA. EL OBJETIVO FINAL ES INFORMAR Y MOTIVAR A TURISTAS Y PENQUISTAS A ADMIRAR, DISFRUTAR Y ADQUIRIR DISEÑO LOCAL. ASIMISMO, LAS EMPRESAS SON CERTIFICADAS CON EL SELLO DE CALIDAD DISTRITO DISEÑO, ENTREGANDO RESPALDO A CONCEPTOS DE CREATIVIDAD ÚNICOS. EL DISEÑO PERMITE A LAS EMPRESAS DIFERENCIARSE DE LA COMPETENCIA, OPTIMIZAR LA COMUNICACIÓN DE SUS VALORES, HACER PRODUCTOS ADAPTADOS A LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS Y MÁS RESPETUOSOS CON EL MEDIO AMBIENTE, GENERANDO ENTORNOS QUE PROPICIEN UNA MEJOR CALIDAD DE VIDA Y SINERGIAS QUE POTENCIEN EL DESARROLLO ARTICULADO Y ARMÓNICO DEL TERRITORIO. UNA MAYOR CULTURA DE DISEÑO, IMPLICA FORTALECER A LAS INDUSTRIAS CREATIVAS LOCALES Y PONER EN VALOR SU CONTRIBUCIÓN AL ECOSISTEMA EMPRESARIAL.

THIS INITIATIVE AIMS TO PROMOTE A DESIGN DISTRICT FOR THE GREATER CONCEPCIÓN, MAKING VISIBLE A NETWORK OF TERRITORIAL VALUE THAT EVIDENCES THE OFFER OF PRODUCTS AND DESIGN SERVICES, FAVORING ASSOCIATIVITY, AND POSITIONING THE REGION AS A COMPETITIVE NUCLEUS WITH INTERNATIONAL PROJECTION. THIS IS HOW, IN SPRING 2016, WE ATTENDED THE FOUNDATION OF THE FIRST DESIGN DISTRICT IN CHILE AND, WITH IT, FIFTY SIX COMPANIES CONCEIVED FROM AN ACTIVE DESIGN PHILOSOPHY GAINED VISIBILITY. THE ULTIMATE GOAL IS TO INFORM AND MOTIVATE TOURISTS AND LOCALS TO ADMIRE, ENJOY AND PURCHASE LOCAL DESIGN. LIKewise, COMPANIES ARE CERTIFIED WITH THE DESIGN DISTRICT QUALITY SEAL, WHICH PROVIDES SUPPORT FOR UNIQUE CREATIVITY CONCEPTS. DESIGN ALLOWS COMPANIES TO DIFFERENTIATE FROM THEIR COMPETITORS, OPTIMIZE THE COMMUNICATION OF THEIR VALUES, AND MAKE PRODUCTS THAT ARE ADAPTED TO THE NEEDS OF USERS THAT ARE MORE RESPECTFUL WITH THE ENVIRONMENT. THIS GENERATES ENVIRONMENTS LEADING TO A BETTER QUALITY OF LIFE AS WELL AS SYNERGIES THAT ENHANCE DEVELOPMENT ARTICULATED WITH A HARMONIOUS TERRITORY. A GREATER DESIGN CULTURE IMPLIES STRENGTHENING THE LOCAL CREATIVE INDUSTRIES AND HIGHLIGHTING THEIR CONTRIBUTION TO THE BUSINESS ECOSYSTEM.

INTRODUCCIÓN

En países con economías que lideran índices de innovación y competitividad, el diseño se identifica como un valor en alza (Kotler, 2006), un factor ineludible para que las empresas crezcan y sus productos y servicios sintonicen con las demandas y expectativas de los usuarios (Calvera et al., 2005). El vínculo adecuadamente coordinado entre actividad de diseño y el desempeño competitivo de las empresas es ampliamente reconocido en estos entornos (Bitard & Basset, 2008), por lo que es recomendable incrementar las herramientas necesarias para que las comprensiones sobre el diseño a nivel de imaginario colectivo se potencien.

Por encima de sus evidentes implicaciones económicas, el diseño introduce mejoras para el conjunto de la sociedad, contribuyendo a elevar el progreso, la calidad de vida y el bienestar de las personas de manera sostenible. La estrecha relación entre el nivel de competitividad y el grado de

desarrollo del diseño es cada vez más evidente en sectores que lo valoran como herramienta estratégica; mientras que los diseñadores dejan de centrar su rol en la venta de un estilo visual, focalizándose en la gestión del negocio.

Desde un punto de vista económico, las industrias creativas constituyen un sector conformado por empresas con características culturales independientes del valor económico intrínseco, cuyo motor es la generación de productos o servicios con contenido creativo relevante, en los que se puede reconocer la importancia del aporte humano, de la innovación y de la capacidad técnico-artística de quienes generan la oferta.

En Chile, el diseño requiere importantes impulsos para una integración más eficaz en el tejido empresarial y una gestión más eficiente para concretar mejores contribuciones a partir de sus capacidades. Reconocida como una disciplina potencialmente significativa para el desarrollo socio-económico,

INTRODUCTION

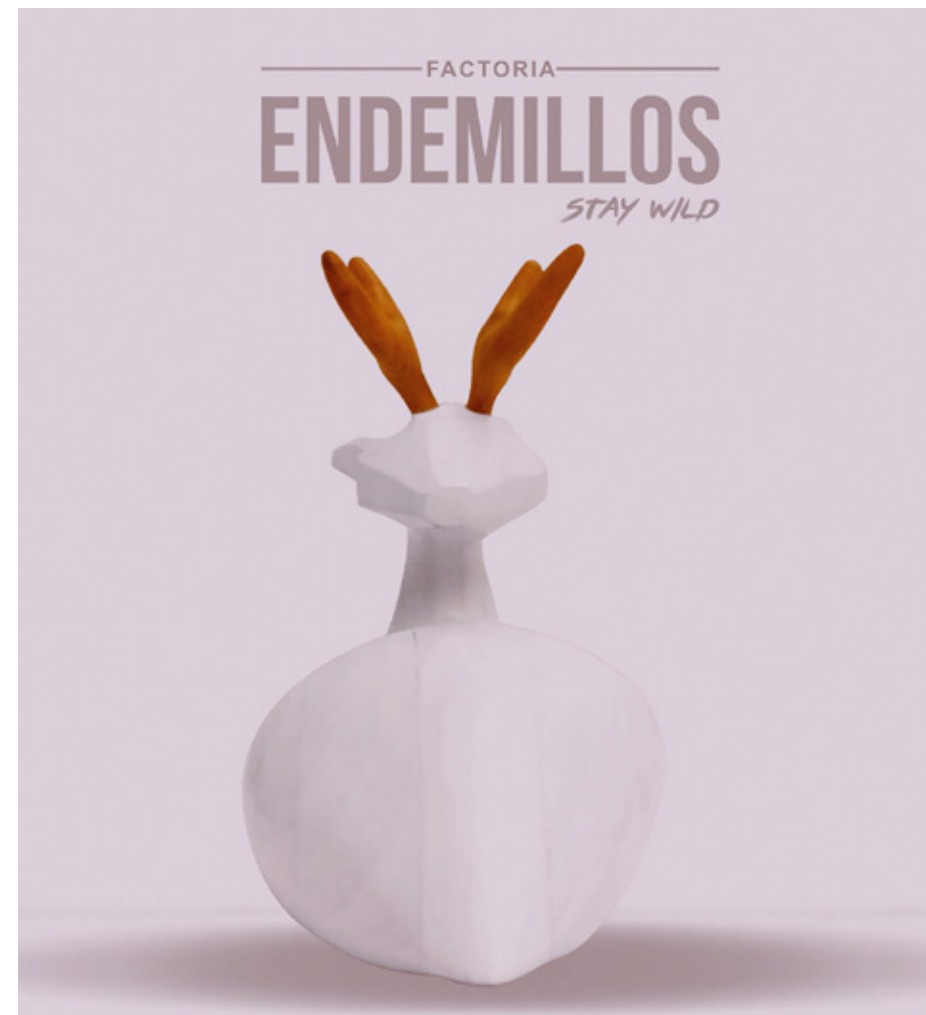
In countries with economies that lead innovation and competitiveness indicators, design is identified as a rising value (Kotler, 2006), an unavoidable factor for companies to grow their products and services in tune with the demands and expectations of users (Calvera et al., 2005). The adequately coordinated link between the design activity and the competitive performance of companies is widely recognized in these environments (Bitard & Basset, 2008), so it is advisable to increase the necessary tools in order to empower the understanding about design at the collective imaginary level.

Beyond its obvious economic implications design introduces improvements for society as a whole, helping to foster progress, quality of life and the well-being of people in a sustainable manner. The close relationship between level of competitiveness and design development is increasingly evident in sectors that value design as a strategic tool; while designers stop focusing their role on selling a visual style, to start focusing on business management.

From an economic point of view, the creative industries sector is made up of companies with cultural characteristics that are independent of the economic value. Their driving force is the generation of products or services with relevant creative content in



Atelier Safe, corbates



Factoría Diseño, endemillos



Santísima Hand Made Bags: bolsos, carteras y accesorios

como se advierte especialmente en países emergentes (Alpay, 1997), necesita de una estructura organizacional y de una cultura colectiva para ser cultivada en sociedad y, en particular, en los entes institucionales y productivos, mediante acciones de difusión y producción ejemplar. Esta condición es la que distingue en particular a la clase creativa que potencia la innovación de sus sectores productivos, en los cuales el diseño juega un rol fundamental.

En esta medida, el World Design Capital (2017) propone al diseño industrial como un proceso para la solución de problemas de manera estratégica, que impulsa la innovación, genera negocios exitosos y conduce a una mejor calidad de vida, a través de productos, sistemas, servicios y experiencias. Por su parte, autores internacionales (Fernández, 2010; Malaver & Vargas, 2012; Verganti, 2014) y la Agenda de Innovación y Competitividad de Chile (CNIC, 2010) se refieren a la necesidad de promover rutinas de innovación como práctica de gestión habitual en las empresas, poniendo el nivel de inversión de capital físico al mismo nivel que el de capital humano, actividades de investigación, desarrollo e innovación. En este sentido, el proyecto Distrito Diseño busca potenciar a la industria creativa local con base en diseño, generando acciones que permiten avanzar hacia su puesta en valor.

DISTRITO DISEÑO GRAN CONCEPCIÓN

En la Región del Biobío, el escenario para el desarrollo profesional y comercial del diseño, está ampliamente declarado en el Programa Estratégico Regional Gran Concepción, elaborado por la

Corporación de Fomento de la Producción (Corfo, 2014). El ideario plantea la identificación del territorio referido, como una zona creativa, innovadora e inclusiva, por medio de la generación de un ecosistema para conectar a las industrias creativas del sector diseño, con entornos complementarios.

La meta trazada propone una diversificación de la matriz productiva regional y crecimiento del sector creativo del 2,1% al 4%, en relación con el total de empresas regionales, a la vez que el incremento de sus ventas en un 30%, en un periodo de tres años. Para alcanzar este objetivo es imprescindible avanzar en madurez y competitividad, generando empleo, consolidando empresas y fortaleciendo una actividad económica con alta capacidad innovadora; favorecer la internacionalización del sector; y, contribuir a la competitividad de la industria tradicional, a través de una oferta de bienes y servicios con capacidades para incrementar su valor y posicionamiento.

En este contexto, el Grupo de Investigación en Diseño de la Universidad del Bío-Bío, desarrolla el proyecto Distrito de Diseño para el Gran Concepción: articulación de un ecosistema para potenciar la contribución del sector en la matriz productiva regional. Como escenario inicial, se considera relevante el fortalecimiento de una cultura de diseño y su dimensión productiva, ya que coexisten debilidades que limitan el potencial de desarrollo de esta industria creativa.

Los diagnósticos realizados en el marco del proyecto han manifestado dificultades económicas para implementar inversiones en optimización de la gestión empresarial, sintetizada en aspectos fundamentales como son la producción,

which the importance of the human contribution can be recognized, as well as the innovation and technical-artistic capacity of those who generate this offer.

In Chile design requires important impulses to be more effectively integrated in the business fabric, and more efficient management to make better contributions based on its capabilities. Recognized as a potentially significant discipline for socio-economic development, as is especially evident in emerging countries (Alpay, 1997), it needs an organizational structure and a collective culture to be cultivated in society and, in particular, in institutional and productive entities through dissemination actions and exemplary production. This feature is what distinguishes the creative class that promotes the innovation of its productive sectors, in which design plays a fundamental role.

To this extent, the World Design Capital (2017) proposes industrial design as a process to solve problems strategically, which drives innovation, generates successful businesses and leads to a better quality of life through products, systems, services and experiences.

International authors (Fernandez, 2010, Malaver & Vargas, 2012, Verganti, 2014) and the Agenda for Innovation and Competitiveness of Chile (CNIC, 2010) address the need to promote innovation routines as a management practice in companies, putting physical capital investment at the same level of human capital, research, development and innovation activities. In this sense, the Design District project seeks to empower the local creative industry based on design, generating actions that allow progress towards creating value.

DESIGN DISTRICT GRAN CONCEPCIÓN

In the Biobío Region the scenario for design professional and commercial development is widely declared in the Gran Concepcion Regional Strategic Program, prepared by the Production Development Corporation (Corfo, 2014). The identification of the aforementioned territory as a creative, innovative and inclusive area is proposed, to be achieved through the generation of an ecosystem to connect the design sector creative industries with complementary environments.

Tejaverde ecodiseño,
animalejo germinador



investigación, desarrollo e innovación, lo que ralentiza las posibilidades de proyección económica de estas unidades.

En el contexto del planteamiento efectuado, se identifican áreas deficientes y prioritarias en las empresas, más allá de las acciones externas que son igualmente necesarias para su visibilización y articulación.

En el ámbito del capital humano calificado, se percibe una falta de conocimientos referida a la significancia de la elaboración de productos innovadores; se aprecian desequilibrios para la aplicación de un pensamiento estratégico creativo y su compatibilización con sistemas administrativos rígidos concebidos para empresas tradicionales.

En cuanto a la proyección económica, se observa una ausencia de comunicación para colaboraciones entre el sector

de la industria tradicional y el creativo, generándose una mutua carencia de sensibilidad respecto de las sinergias posibles para el incremento de la competitividad.

Como mínimo, esta realidad devela la urgencia de entregar conocimientos en gestión empresarial del diseño, así como mayores oportunidades para que las empresas se reúnan, dialoguen y promuevan sus capacidades. En este sentido, el proyecto apunta a la realización de acciones para resolver los problemas que afectan específicamente al diseño como industria creativa, provenientes fundamentalmente de su integración social y productiva.

Podemos decir que uno de los principales logros ha sido que los empresarios creativos generen confianzas, las que han posibilitado un incremento sostenido en la realización

The goal set out proposes diversification of the regional productive matrix and growth of the creative sector from 2.1% to 4%, in relation to the total regional companies, as well as increasing sales by 30% in three years. To achieve this goal it is essential: to make progress in maturity and competitiveness, generating employment, consolidating companies and strengthening an economic activity with high innovative capacity; to favor the internationalization of the sector; and to help the competitiveness of the traditional industry through an offer of goods and services with capability to increase their value and positioning.

In this context, the Design Research Group of the Universidad del Biobío, develops the project "Design District for Gran Concepción: Articulation of an ecosystem to enhance the sector contribution to the regional productive matrix". As an initial scenario, the strengthening of a design culture and its productive dimension

was considered relevant, since weaknesses coexist that limit the development potential of this creative industry.

The diagnoses made in the project framework show economic difficulties to implement investments in the optimization of business management, synthesized in fundamental aspects such as production, research, development and innovation, which slows down the possibilities to the economic projection of these units.

In the context of the approach carried out deficient and priority areas are identified in companies, beyond the external actions that are equally necessary for their visibility and articulation.

In the area of qualified human capital, there is a lack of knowledge regarding the significance of developing innovative products. Imbalances are appreciated for the application of strategic creative thinking and its compatibility with rigid administrative systems that were designed for traditional companies.

de negocios entre ellos y con externos. Hacerlos visibles a ojos de la sociedad, así como entre sus pares, ha dinamizado el sector, proporcionando la constitución de redes en constante expansión.

Districto Diseño, está conformado por 56 empresas que ofrecen productos y servicios de diseño o bien, empresas que han contratado diseño para mejorar su imagen corporativa. Todas ellas certificadas con el sello de calidad al diseño (imagen 1), haciéndolas reconocibles ante los potenciales clientes como empresas preocupadas por incorporar el valor de una elección precisa de los materiales y manufactura de alto nivel, conjugados con creatividad local. Se ha considerado la incorporación de sectores como el hotelero y gourmet, ya que muchas veces se constituyen en vitrina para mostrar los beneficios del diseño de interiores, equipamiento y *packaging*.

Dentro de la gama de empresas podemos encontrar algunas dedicadas al rescate patrimonial textil, como es el caso de Atelier Safe y Santísima Hand Made Bags, centradas en el uso de telas elaboradas por tradicionales empresas de la región del Biobío; Tejaverde Ecodiseño, preocupada del diseño social, integra a comunidades artesanas en el proceso productivo basado en el uso de materiales de la zona; Factoría Diseño entrega nuevas posibilidades a la madera; mientras que Pamela Fuentes Joyas de Diseño genera accesorios femeninos de inspiración orgánica.

Las acciones de Distrito Diseño han estado focalizadas en la generación de una cultura de diseño, con expresiones que generan conciencia respecto de la valoración del diseño local y los diversos ámbitos de la vida cotidiana en que puede participar de manera noble y sostenida.

Regarding the economic projection, there is an absence of communication for collaborations between the traditional and creative industry sectors, generating a mutual lack of sensitivity regarding possible synergies for increasing their competitiveness.

At least, this reality reveals an urgency to deliver knowledge in design business management, as well as greater opportunities for companies to meet, discuss and promote their capabilities. In this sense, the project aims to carry out actions to solve the problems that specifically affect design as a creative industry, stemming mainly from its social and productive integration.

We can say that one of the main achievements has been that creative entrepreneurs generate trust, which has enabled a sustained increase in doing business among them and with outsiders. Becoming visible to society as well as to their peers has energized the sector, providing a creation of networks in constant expansion.

Design District is made up of 56 companies that offer design products and services or have contracted design to improve their corporate image. All of them have been certified with the design quality seal (image 1), making them recognizable to potential clients as companies that are concerned with incorporating the value of a precise choice of materials and high-level manufacturing, combined with local creativity. It has been considered to incorporate sectors such as hotel and gourmet, as many times they constitute a showcase for the benefits of interior design, equipment and packaging.

CONCLUSIONES

La fundación del primer Distrito de Diseño de Chile ha sido sorprendente, puesto que ha permitido descubrir valiosas empresas de diseñadores y constatar que en el Gran Concepción existe un talento creativo con una importante proyección para hacer crecer nuestra economía y propiciar una calidad de vida propia, distintiva y con capacidades para poner en valor nuestro territorio.

Sin duda, la colaboración de los diversos agentes y actores involucrados ha sido fundamental para avanzar hacia la generación de un cambio de cultura, un descubrimiento del diseño local como producto, pero también como servicio contratado.

La iniciativa es visible, pero es necesario un trabajo colaborativo integrado por todos los agentes del sistema diseño, para la construcción de mayores redes, desarrollar mecanismos para detectar empresas con potencial y procurar que estas continúen subiendo sus indicadores de calidad, innovación por diseño y ventas.

Esta experiencia ha significado tener una profunda conciencia de la realidad de cada uno de los emprendimientos y adquirir un compromiso aun mayor para seguir adelante con iniciativas que se constituyan en soporte para su crecimiento, el que finalmente, se traduce en beneficio para todos.

AGRADECIMIENTOS

A revista Base por la oportunidad de compartir este trabajo, a Corfo y la Universidad del Bío-Bío, a través del proyecto N°15NODO47035-1CORFO, 2015/2017; a las empresas participantes.

Within a range of companies we can find some dedicated to the textile patrimonial rescue, as is the case of Atelier Safe and Santísima Hand Made Bags, centered in the use of fabrics elaborated by traditional companies of the Bío-Bío region (images 3 and 4); Tejaverde Ecodiseño, concerned with social design (image 4), integrates artisan communities in the production process based on using materials from the area; Factoría Diseño delivers new possibilities to wood (image 5); while Pamela Fuentes Joyas de Diseño generates organic feminine accessories (image 6).

The actions of the Design District have been focused on the generation of a design culture, with expressions that generate awareness regarding the valuation of local design and the different areas of daily life in which it can participate in a noble and sustained manner.

CONCLUSIONS

The foundation of the first Design District in Chile has been surprising, since it has allowed discovering valuable companies of designers and verifying that Gran Concepción has creative talent with an important projection to help growing our economy and to propitiate a distinctive quality of life with capacities to valorize our territory.

Undoubtedly, the collaboration of the various agents and actors involved has been fundamental to move towards the generation of a cultural change; a discovery of local design as a product, but also as a contracted service.



Pamela Fuentes Joyería de Diseño

REFERENCIAS / REFERENCES

- Alpay, H. (1997). Development Patterns of Industrial Design in the Third World: A Conceptual Model for Newly Industrialized Countries. *Journal of Design History*, The Design History Society, Vol. 10 No. 3.
- Bitard, P., & Basset, J. (2008). Mini Study 05 – Design as a tool for Innovation. *Pro Inno Europe Inno Grips*. Global Review of Innovation Intelligence and Policy Studies. A Project for DG Enterprise and Industry. Recuperado el 10 de octubre de 2017, de <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/4394/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>
- Calvera, A., Taranto, F., & Veciana, S. (2005). Políticas públicas nacionales para el aprovechamiento estratégico del diseño. Barcelona: ADP, Asociación de Diseñadores Profesionales.
- Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad, CNIC. (2010). Agenda de innovación y competitividad 2010-2020. Recuperado el 01 de octubre de 2017, de http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/articulos-80011_archivo_fuente.pdf
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, CNCA. (2014). Mapeo de las industrias creativas en Chile. Caracterización y dimensionamiento. Santiago: Publicaciones Cultura.
- Corporación de Fomento de la Producción, CORFO. (2014). Programa Estratégico Regional Gran Concepción Creativo, Innovador e Inclusivo. Recuperado el 10 de octubre de 2017, de <http://observatorio.ubiobio.cl/docs/documents/5802ad6a7cdd6.pdf>
- Fundación PRODINTEC. (2010). Diseño estratégico: Guía metodológica. Gijón: Fundación PRODINTEC.
- Kotler, P., Lane, K., Cámara, D., & Mollá, A. (2006). Dirección de Marketing, 12ª edición. Madrid: Pearson. Prentice Hall
- Malaver Rodríguez, F., & Vargas Pérez, M. (2012). Luces y sombras del vínculo entre el diseño y la innovación industrial. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* 22(46), 149-164. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Verganti, R. (2014). Design-driven innovation: Changing the rules of competition by radically innovating what things mean. Boston, MA: Harvard Business Press.
- World Design Organization. (2017). WDO | About | Definition of Industrial Design. Recuperado el 10 de agosto de 2017, de <http://wdo.org/about/definition/>

IDEMAX Y FUNDACIÓN SEMILLA IDEMAX AND FUNDACIÓN SEMILLA

Wayna

Wayna

FOTOGRAFÍAS_PHOTOS: ARCHIVO WAYNA



IDEMAX
Oficina que ayuda a las organizaciones a diseñar y acelerar sus estrategias de negocio, creando culturas que promueven la transformación y el comportamiento creativo.
Office that helps organizations design and accelerate their business strategies, creating cultures that promote transformation and creative behavior.

Detalle de uno de los juegos lúdico-participativo

ES UNA HERRAMIENTA PEDAGÓGICA PARA MEJORAR LA CONVIVENCIA EN LAS COMUNIDADES ESCOLARES A TRAVÉS DE UNA METODOLOGÍA LÚDICO-PARTICIPATIVA.

Fundación Semilla, organización no gubernamental que impulsa espacios de participación con jóvenes estudiantes secundarios para generar capital social, junto a Idemax Chile, plataforma creativa para los negocios del futuro, abordaron el desafío de crear una herramienta pedagógica para la convivencia en el ámbito escolar, con el propósito de escalar una metodología de carácter presencial, que permitiese disminuir los diversos tipos de violencia que afectan a este tipo de comunidades.

Iniciamos el proyecto, considerando que el antónimo de violencia es convivencia. En el marco de una investigación sobre los fenómenos de convivencia escolar, se concluyó que “una convivencia escolar sana, armónica y sin violencia, incide directamente en la calidad de vida de todos los miembros de la comunidad educativa, en los resultados de los aprendizajes, en la gestión del conocimiento y en el mejoramiento de la calidad de la educación”. En este sentido, un buen clima de convivencia escolar constituye un requisito indispensable y, a la vez, fundamental para que la institución educacional pueda cumplir satisfactoriamente con sus objetivos de socialización y formación tanto académica como ciudadana. De ahí que su consecución deba ser una preocupación del conjunto de la comunidad educativa y que deba concebirse como un elemento central del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Frente a esta realidad, Fundación Semilla e Idemax, en un proyecto de dos años, desarrollaron una herramienta pedagógica escalable, con el objetivo de mejorar la convivencia en las comunidades

IS A PEDAGOGICAL TOOL TO IMPROVE COEXISTENCE IN SCHOOL COMMUNITIES THROUGH A PLAYFUL – PARTICIPATORY METHODOLOGY.

escolares. Su nombre es Wayna®, una metodología lúdico-participativa que contiene seis juegos que educan, con foco en tres pilares: reconocimiento de las emociones, desarrollo de la empatía y valoración de la diversidad. Wayna® forma parte de las acciones del área de trabajo de la educación para la ciudadanía mundial, de la oficina regional de educación para América Latina y el Caribe de Unesco.

CÓMO ERRADICAR LA VIOLENCIA ESCOLAR

El punto de partida fue que el proyecto debería desarrollar una herramienta pedagógica que permitiera tener alto impacto en la sala de clases y que fuera innovador y entretenido. Adicionalmente, que pudiera ser empleado de forma autónoma por los profesionales de las comunidades educativas, sin la intermediación de un experto. De esta forma, el impacto del programa podría crecer más allá de las capacidades siempre limitadas de una determinada fundación, movilizándolo a los profesores y derribando la resistencia al cambio.

El desafío inicial, para ambas instituciones, fue abordar la violencia desde una mirada diferente de la tradicional. Del barrido bibliográfico, llegamos a la conclusión de que el “antónimo de violencia es convivencia”.

La forma de enfrentar el problema no fue desconocer la existencia de conflictos ni su origen ni naturaleza, sino reconocerlos y promover la convivencia sin recurrir a las palancas tradicionales, como el control y la disciplina, cuyos efectos ya se han probado como limitados.

in the improvement of the quality of education”. In this sense, a good school coexistence climate is an essential requirement and, at the same time, fundamental for the educational institution to satisfactorily fulfill its objectives of socialization and of academic and civic training. Hence, its achievement must be a concern of the whole educational community and must be conceived as a central element of the teaching-learning process.

Faced with this reality, Fundación Semilla and Idemax developed a two-year project, that turned into a scalable pedagogical tool, aiming at improving coexistence in school communities. It is called Wayna®, a playful-participative methodology that contains six games that educate, with focus on three pillars: recognition of emotions, development of empathy and appreciation of diversity. Wayna® is part of the area of

La tarea está en comenzar a comprender cuáles son las emociones que estamos sintiendo y permitir ponernos en lugar del otro, para así conseguir apreciar la diversidad de estilos de vida y pensamientos, no como problema, sino como valor.

METODOLOGÍA ERA™ PARA ENCONTRAR UN PUNTO DE VISTA

Para este desafío, Idemax utilizó la metodología ERA™, un modelo de gestión de diseño centrado en el usuario, donde se despliega el comportamiento creativo en fases de entender, resolver y acelerar. “ERA™ nos permitió entrar en ciclos de divergencia y convergencia para entender la problemática, en una primera sesión establecimos que la definición de violencia que hacía más sentido era: el ejercicio de una acción, orientada a alcanzar un propósito, que genera daño”, indica Javiera Villela, Project Manager de Idemax.

El equipo abordó el problema utilizando la teoría del Triángulo de la violencia, de Johan Galtung, la que se basa en tres tipologías de violencia. En primer lugar, la violencia directa, que se hace visible en comportamientos que luego se vuelven permanentes a través de conductas. En segundo lugar, una violencia cultural o simbólica, comprendida como el marco que la legítima a través de distintas palancas, como el arte (el cine, por ejemplo) o el derecho. Y, en tercer lugar, la violencia estructural, que se manifiesta ante la negación de necesidades básicas de las personas.

De este modo, la violencia se visualiza como un iceberg. La capa visible, la que asoma fuera del agua, es la violencia directa. Pero bajo la superficie hay otras capas, más complejas, que explican las conductas violentas.

El primer paso, de exploración, buscó crear un mapa de actores que permitió identificar las variables relevantes que

actions of Unesco’s Global Citizenship Education, of the Regional Bureau for Education for Latin America and the Caribbean.

HOW TO ERADICATE SCHOOL VIOLENCE

The starting point was that the project should develop a pedagogical tool that would have a high impact in the classroom and that would be innovative and entertaining. Additionally, it had to be used autonomously by the professionals of the educational communities, without the intermediation of an expert. In this way, the impact of the program could grow beyond the usual limitations of a given foundation, mobilizing teachers and tearing down resistance to change.

The initial challenge, for both institutions, was to approach violence from a perspective different from the traditional one. From the bibliographic scan, we came to the conclusion that the “antonym of violence is coexistence”.

The task is to begin to understand what emotions we feel and put ourselves in the place of the other, in order to appreciate the diversity of lifestyles and thoughts, not as a problem, but as a value.

operan en el entorno de los jóvenes y determinar cómo dichos espacios cobran relevancia en su desarrollo. Fue así como se establecieron cinco ecosistemas en que los jóvenes se relacionan e interactúan, instancias definidas en capas: interpersonal, escolar, familiar, comunitario y global.

Una de las fases más importantes es el espacio Entender de la metodología ERA™, el que consideró entrevistas en profundidad con un diverso grupo de actores, todos ellos relevantes para la investigación, ya que estaban conectados con algún tipo de violencia, desde diversas aproximaciones. Destacamos a los siguientes: Blas, un padre de familia en condiciones de alta vulnerabilidad social; Luis Larraín, quien en ese momento era director de la Fundación Iguales; Rocío Amaya, psicóloga, excoordinadora de Fundación Semilla; y Juan Jaure, subdirector del Liceo 1 Javiera Carrera.

Las entrevistas entregaron valiosos *insights*. Uno de ellos fue especialmente iluminador: “En el colegio no hay espacio para llorar”, afirmó el docente Jaure, al aludir a la influencia del espacio físico en la expresión de emociones. Otro tuvo que ver con la necesidad de darle exposición al problema de la violencia, para visibilizarlo. Un tercero, puso de relieve la normalización de la violencia, en cuanto a estrategia plenamente validada por los jóvenes. Y un cuarto, destacó el efecto de los limitados recursos que tienen los padres para lidiar con el contexto: “Inevitablemente, los niños van a ser expuestos a un entorno de violencia que los padres no controlan”.

The way to face the problem was not to ignore the existence of conflicts or their origin or nature, but to recognize them and stimulate coexistence without applying traditional levers, such as control and discipline, whose effects have already been proven as limited.

ERA™ METHODOLOGY TO FIND A POINT OF VIEW

For this challenge, Idemax used the ERA™ methodology, a user-centered design management model, where creative behavior is deployed in phases of understanding, solving and accelerating. “ERA™ allowed us to enter into divergence and convergence cycles to understand the problem, in a first session we established that the definition of violence that made the most sense was: the exercise of an action, aimed at achieving a purpose, that generates harm”, indicates Javiera Villela, Project Manager of Idemax.



APROXIMACIÓN CULTURAL DEL ENTORNO SOCIAL

Se realizó un proceso de entrevistas con jóvenes que sirvió como *input* fundamental para poder identificar sus dolores y para poder entender con mayor profundidad la etapa de la adolescencia y la relación que esta tiene con la violencia. Se investigaron los aspectos biológicos implicados en este proceso de cambio y en cómo estos se reflejan en la relación con pares, padres y con la imagen que comienzan a formar de ellos mismos.

A partir de estas entrevistas, se desarrollaron seis perfiles con características relevantes para el desarrollo del proyecto. Cabe destacar que ninguno de ellos se refiere a una persona en particular, sino que representa a un grupo de personas que se comportan de forma similar. La manera de diseñar estos perfiles se definió sobre la manera en cómo se relacionaran con el entorno y sus movilizadores fundamentales.

Uno de los perfiles es El Farala, quien más utiliza la violencia directa como validación; mientras que El Burbuja hace lo mismo, pero desde una posición más pasiva sin reconocer que está en un entorno violento, validando de esta forma que la violencia está normalizada en ambientes adolescentes. Estos dos perfiles se caracterizan por desconocer la violencia como un problema, sino como una herramienta cotidiana.

Por otro lado encontramos a La Revolucionaria y El Esforzado, dos perfiles que reconocen que son parte de una sociedad violenta, porque les niegan oportunidades de desarrollo y de entrega de derechos. Mientras la primera lucha

por cambiar el sistema, el segundo, “acepta la cancha en que le tocó jugar” y se rige por sus reglas, haciendo todo lo posible por surgir.

Finalmente tenemos a El Observador y El Estiloso, dos perfiles centrados en sí mismos y en su relación con su entorno más cercano. El primero prefiere mantenerse al margen por miedo al juicio y porque se encuentra en una búsqueda permanente de identidad. Esto lo hace temeroso de involucrarse en actos o situaciones en que pueda ser etiquetado por sus pares, sus máximos validadores. El Estiloso, en cambio, ya definió su forma de plantarse ante el mundo, donde expresa su individualidad y defiende su posición.

Con esta definición de perfiles, se empieza a vislumbrar un vector de diseño del proyecto, que tiene por objetivo acercar las brechas que tienen hoy los jóvenes respecto del manejo de sus emociones, la empatía y valoración de la diversidad. De esta forma, se concluye que la falta de herramientas en estos tres temas es lo que origina los actos de violencia y la normalización de esta en las comunidades escolares.

CUANDO SE JUEGA LA OPORTUNIDAD, SE AVANZA

La fase de desarrollo se definió en base a un punto de vista, el que formalizó la oportunidad de diseño y permitió empezar a proponer múltiples soluciones, las que fueron prototipadas y testeadas en diferentes momentos y con perfiles muy diversos de jóvenes.



The team addressed the problem using Johan Galtung's "Triangle of Violence" theory, which is based on three types of violence. First, direct violence, which becomes visible in attitudes that later become permanent through behaviors. Secondly, a cultural or symbolic violence, understood as the framework that legitimates it through different levers, such as art (cinema, for example) or the law. And, thirdly, structural violence, which manifests itself in the denial of people's basic needs.

In this way, violence is visualized as an iceberg. The visible layer, the one that appears out of the water, is direct violence. But beneath the surface there are other, more complex layers that explain violent behavior.

The first step of exploration, sought to create a map of actors that enabled to identify the relevant variables that operate in the environment of young people and to determine how those spaces become relevant in their development. This is how five ecosystems were established in which young people relate and interact into these layers: interpersonal, school, family, community and global.

One of the most important phases is the Understanding phase of the ERA™ methodology, which considered in-depth interviews with a diverse group of actors, all relevant for research, since they were connected to some type of violence from different approaches. We highlight the following: Blas, a father of a family in conditions of high social vulnerability; Luis Larrain, who at the time was director of the Iguales Foundation; Rocío Amaya, psychologist, former coordinator of Fundación Semilla; and Juan Jaure, deputy director of the Liceo 1 Javierra Carrera.

The interviews delivered valuable insights. One of them was especially illuminating: "At school there is no place to cry", said

Jaure, referring to the influence of physical space in the expression of emotions. Another had to do with the need to expose the problem of violence, to make it visible. A third, highlighted the normalization of violence, in terms of strategy fully validated by young people. And a fourth, highlighted the effect of the limited resources that parents have to deal with the context: "Inevitably, children will be exposed to an environment of violence that parents do not control."

CULTURAL APPROXIMATION OF THE SOCIAL ENVIRONMENT

A process of interviews with young people was carried out, which served as a fundamental input to identify their pain points and understand in greater depth the stage of adolescence and the relationship it has with violence. We investigated the biological aspects involved in this process of change and how these are reflected in the relationship with peers, parents and with the image that they begin to form of themselves.

From these interviews, six profiles with relevant characteristics for the development of the project were elaborated. It should be noted that none of them refers to a particular person, but represents a group of people who behave in a similar manner. The way to design these profiles was defined on how they relate to the environment and their fundamental mobilizers.

One of the profiles is El Farala (The Popular), who most uses direct violence for validation; while El Burbuja (The Bubble) does the same, but from a more passive position without recognizing that it is in a violent environment, validating in this way that violence is normalized in adolescent environments. These two profiles are defined by not recognizing violence as a problem, but more as a daily tool.

El desafío fue cómo promover la convivencia sin recurrir a las palancas tradicionales, como el control y la disciplina, cuyos efectos ya se han probado como limitados.

The challenge was to encourage coexistence without applying traditional levers, such as control and discipline, whose effects have already been proven as limited.

PUNTO DE VISTA

“Generar un sistema enfocado en el desarrollo de capacidades para el reconocimiento y manejo de la violencia, basado en la adquisición de herramientas para la expresión y comprensión de las emociones, el desarrollo de la empatía y la valoración de la diversidad”.

La hipótesis de trabajo fue que la violencia se utiliza por la falta de herramientas para relacionarse consigo mismo y el entorno, por lo tanto, si pudiésemos nutrir de nuevas herramientas de relacionamiento, podríamos reducir los niveles de violencia entre los jóvenes. La tarea está en comenzar a comprender cuáles son las emociones que estamos sintiendo, en ponernos en el lugar del otro y conseguir apreciar la diversidad de estilos de vida y pensamientos, no como problema, sino como valor. Es posible enseñar a los jóvenes a comunicarse e interactuar con el resto de las personas sin la necesidad de recurrir a ella.

WAYNA® CONTIENE SEIS JUEGOS QUE EDUCAN EN EL RECONOCIMIENTO DE LAS EMOCIONES, EL DESARROLLO DE LA EMPATÍA Y LA VALORACIÓN DE LA DIVERSIDAD

Los primeros dos juegos abordan el eje de las emociones y buscan facilitar el desarrollo del bienestar emocional, además de adaptarse y sentirse cómodos en el grupo. El objetivo en esta etapa es lograr que cada participante consiga reconocer y expresar emociones, así como comprender las que experimentan los otros.

“Nos interesa acompañar el proceso emocional que viven los jóvenes durante su adolescencia, en

el que comienzan a complejizar sus emociones y necesitan saber cómo interpretarlas, recibirlas y canalizarlas”, afirma Matías Nieto, de Fundación Semilla.

Los juegos 3 y 4 se hacen cargo de la empatía. El objetivo es conseguir que los participantes del juego comprendan el valor de la empatía mediante ejercicios de cooperación y competencia, y sean capaces de vincular sus propias emociones con la forma en que se relacionan con otros.

Los juegos 5 y 6 abordan la diversidad. El objetivo es que los jóvenes aprecien el valor de la individualidad a nivel sistémico, y comprendan que las personas poseen distintos orígenes, historias personales, intereses y capacidades. Lo que inspira a esta etapa es una actitud de apertura hacia lo desconocido, alejada de los prejuicios y que valora la diversidad. A escala sistémica, aspira a que los participantes descubran de qué modo los sistemas sociales, como la misma comunidad escolar y mejoran sus resultados cuando son integrados por personas diferentes.

EL SENTIDO DE TRANSFORMAR HÁBITOS Y CONDUCTAS MEDIANTE EL JUEGO

Entendemos el juego como el proceso que utiliza los elementos, la mecánica y el pensamiento lúdico para involucrar a las personas, promover aprendizajes, motivar a la acción e invitar a resolver problemas.

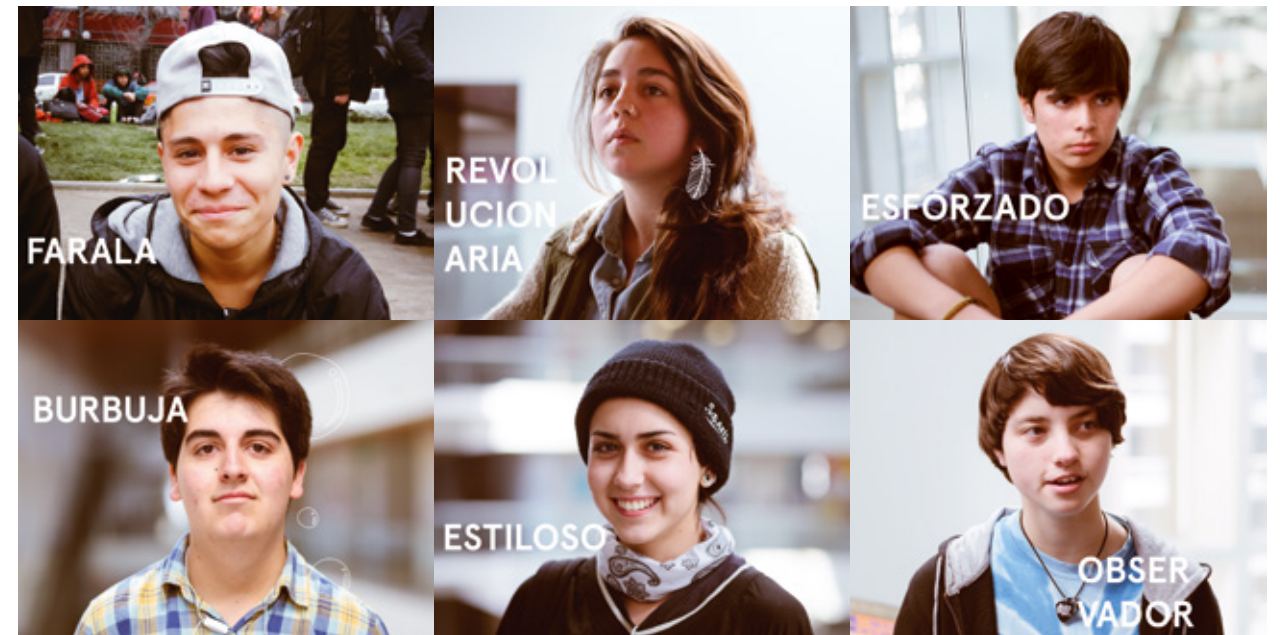
En cada uno de los pilares hay dos juegos destinados a traspasar las herramientas que ayudan a disminuir las brechas identificadas (ver tabla 1).

surroundings. The first prefers to remain aside for fear of judgment and because he is in a permanent search for identity. This makes him fearful of getting involved in acts or situations in which he can be labeled by his peers, his maximum validators. "El Estiloso", on the other hand, already defined his way of standing before the world, where he expresses his individuality and defends his position.

With this profile definition, we begin to see an angle of project design, which aims to bring together the gaps that young people have today regarding the

On the other hand we find La Revolucionaria (The Revolutionary) and El Esforzado (The Hard-Working), two profiles that recognize that they are part of a violent society, because it denies them opportunities for development and for having rights. While the first struggles to change the system, the second, "accepts the field in which he has to play" and is governed by its rules, doing everything possible to emerge.

Finally we have El Observador (The Observer) and El Estiloso (The Stylish), two profiles focused on themselves and their relationship with their immediate



Seis perfiles que destacan comportamientos relevantes para el desarrollo del proyecto

management of their emotions, empathy and appreciation of diversity. In this way, it is concluded that the lack of tools in these three subjects is what originates the acts of violence and the normalization of this in school communities.

WHEN THE OPPORTUNITY IS PLAYED, PROGRESS IS MADE

The development phase was defined based on a point of view, which formalized the design opportunity and allowed to start proposing multiple solutions, which were prototyped and tested at different times and with very different profiles of young people.

POINT OF VIEW

"Generate a system focused on the development of capacities for recognition and management of violence, based on gaining tools to express and understand emotions, develop empathy and appreciate diversity".

The hypothesis was that violence is used because of the lack of tools to relate oneself with the environment, therefore, if we could nourish with new relationship tools, we could reduce the levels of violence among young people. The task is to begin to understand what emotions we feel, to put ourselves in the place of the other and appreciate the diversity of lifestyles and thoughts, not as a problem, but as a value. It is possible to teach young people to communicate and interact with other people without the need to turn to violence.

WAYNA® CONTAINS SIX GAMES THAT EDUCATE IN THE RECOGNITION OF EMOTIONS, THE DEVELOPMENT OF EMPATHY AND THE APPRECIATION OF DIVERSITY

The first two games approach the axis of emotions and seek to facilitate the development of emotional wellbeing, in addition to

adapt and feel comfortable in the group. The objective at this stage is to ensure that each participant is able to recognize and express emotions, as well as to understand those experienced by others.

"We are interested in accompanying the emotional process that young people experience during their adolescence, in which they begin to make their emotions more complex and they need to know how to interpret, receive and channel them," says Matías Nieto, from Fundación Semilla.

Games 3 and 4 focus on empathy. The goal is to get the game participants to understand the value of empathy through cooperative and competitive exercises, and to be able to link their own emotions with the way they relate to others.

Games 5 and 6 address diversity. The objective is for young people to appreciate the value of individuality at a systemic level, and to understand that people have different origins, personal histories, interests and abilities. What inspires this stage is an attitude of openness towards the unknown, away from prejudices and valuing diversity. On a systemic scale, it aims for participants to discover how social systems, like the school community itself, improve their results when they are integrated by different people.

THE MEANING OF TRANSFORMING HABITS AND BEHAVIORS THROUGH PLAY

We understand a game as a process that uses playful elements, mechanics and thinking to involve people, stimulate learning, motivate action and invite problems to be solved.

In each of the pillars there are two games destined to transfer the tools that help to reduce the identified gaps (see table 1).



Packaging Wayna® contiene seis juegos que educan en el reconocimiento de las emociones, el desarrollo de la empatía y la valoración de la diversidad

Tabla 1: Esquema de instrucciones del juego / Table 1: Model of the game instructions

PILAR EMOCIONES EMOTIONAL PILLAR	PILAR EMPATÍA EMPATHY PILLAR	PILAR DIVERSIDAD DIVERSITY PILLAR
<p>> DOS CIUDADES Introduce a los participantes en los tres ejes del programa, generando un espacio de confianza para que puedan desarrollarse libremente durante las seis sesiones.</p> <p>TWO CITIES Introduces the participants to the three axes of the program, generating a trustworthy space so that they can learn freely during the six sessions.</p>	<p>> HASHTAG Introduce a los participantes al concepto empatía, mostrando cómo sus acciones tienen efecto sobre las otras personas, ya sean estas de colaboración o de competencia.</p> <p>HASHTAG Introduces participants to the concept of empathy, showing how their actions have an effect on other people, whether they are collaborative or competitive.</p>	<p>> EL EXPERIMENTO Enseña a los participantes a identificar prejuicios, cuestionarlos y reconocer el valor de convivir con personas de características diversas.</p> <p>THE EXPERIMENT Teaches participants to identify prejudices, question them and recognize the value of living around people that have different characteristics.</p>
<p>> ACTUEMOS Introduce en la alfabetización emocional. Los participantes adquieren el vocabulario de las emociones, aprenden a reconocerlas, a ejercitarlas como una expresión y a identificarlas en otras personas.</p> <p>LET'S ACT Introduces emotional literacy. The participants acquire the emotions vocabulary, learn to recognize them, to exercise them as an expression and to identify them in other people.</p>	<p>> CLONES Los participantes ejercitan el ponerse en el lugar de otras personas, intentando entender cómo reaccionan frente a nuevas situaciones.</p> <p>CLONES Participants exercise putting themselves in the place of other people, trying to understand how they react to new situations.</p>	<p>> VERSUS Logra que los participantes reflexionen sobre el origen de sus creencias y conductas, permitiéndoles valorar nuevas opiniones y perspectivas.</p> <p>VERSUS Allows the participants to reflect on the origin of their beliefs and behaviors, allowing them to assess new opinions and perspectives.</p>

OBJETIVO ESTRATÉGICO / STRATEGIC OBJECTIVE

Wayna® buscó responder a la necesidad de contar con una herramienta pedagógica para la convivencia en los sistemas escolares. Hoy, convivencia es una de las cuatro áreas de los planes de mejoramiento educativo del Ministerio de Educación. Las otras tres son: gestión pedagógica, liderazgo y gestión de recursos; atendiendo de esta forma una mirada más amplia de la educación siguiendo la tendencia global. Wayna® forma parte de las acciones del área de trabajo de la educación para la ciudadanía mundial de la oficina regional de educación para América Latina y el Caribe de Unesco.

Wayna® sought to respond to the need of having a pedagogical tool for coexistence in school systems. Today, coexistence is one of the four areas of educational improvement plans of the Ministry of Education; the other three are: pedagogical management, leadership and resource management; meeting a broader view of education following the global trend. Wayna® is part of the area of actions of Unesco's Global Citizenship Education, of the Regional Bureau for Education for Latin America and the Caribbean.

WWW.WAYNA.CL

ÓSCAR MÁS, DIRECTOR DE LA FACULTAD DE DISEÑO Y VICERRECTOR DE INNOVACIÓN UNIVERSIDAD DE CIENCIAS Y ARTES DE AMÉRICA LATINA UCAL / DIRECTOR OF THE SCHOOL OF DESIGN AND VICE DEAN OF INNOVATION UNIVERSIDAD DE CIENCIAS Y ARTES DE AMÉRICA LATINA UCAL

Diseño profesional en Perú

Professional design in Peru

ILUSTRACIÓN · ILLUSTRATION: JUANA LOURDES SOTOMAYOR BRANCOLI

ÓSCAR MÁS

Diseñador, creativo, estratega y educador. Máster en Comunicación Publicitaria del Instituto Europeo de Design; especialista en Branding por Kellogg School of Management; máster (c) en Docencia Superior en la Universidad Ricardo Palma; licenciado en Educación con Mención en Letras y Humanidades por la Universidad San Ignacio de Loyola; diploma en Marketing por el Programa de Alta Dirección de Empresas, Escuela Superior de Administración de Negocios; diseñador publicitario por el Instituto Toulouse-Lautrec. Cuenta con más de 20 años de trayectoria profesional en desarrollos, lanzamientos, creación o rediseño y comunicación de marcas como Ilaria International, ETNA Baterías, Bosch Automotive y Power Tools, Suzuki, Sonax Car Care, Technoserve Inc., 900 Bistro Argentino (Miami, New York, Buenos Aires), Volvo, Universidad Peruana Cayetano Heredia, World Bank, IFC (International Finance Corporation), Santillana, Librerías Crisol, Volkswagen, LACMA (Latin America and Caribbean Movers Association), Vende.pe! (Schibsted Group, Noruega), Kanaflex (Brasil), ILO (International Labor Organization), Embajada de Canadá, Arellano Marketing. Coautor del pro.seso creativo® metodología de la Universidad de Ciencias y Artes de América Latina (UCAL) que busca desarrollar el pensamiento creativo en sus estudiantes.

Designer, creative, strategist and educator. Master in Advertising Communication of the Instituto Europeo de Design; Branding specialist by Kellogg School of Management; Master's (c) Degree in Higher Education at the Universidad Ricardo Palma; Degree in Education with a major in Arts and Humanities from the Universidad San Ignacio de Loyola; Diploma in Marketing for the Program of High Management of Companies, Higher School of Business Administration; advertising designer of the Toulouse-Lautrec Institute. He has over 20 years of professional experience in development, launch, creation or redesign and brand communication such as Ilaria International, ETNA Batteries, Bosch Automotive and Power Tools, Suzuki, Sonax Car Care, Technoserve Inc., 900 Bistro Argentino (Miami, New York, Buenos Aires), Volvo, Universidad Peruana Cayetano Heredia, World Bank, IFC (International Finance Corporation), Santillana, Librerías Crisol, Volkswagen, LACMA (Latin America and Caribbean Movers Association), Vende.pe! (Schibsted Group, Norway), Kanaflex (Brasil), ILO (International Labor Organization), Embassy of Canada, Arellano Marketing. Coauthor of the pro.seso creativo® methodology of the Universidad de Ciencias y Artes de América Latina (UCAL) that seeks to develop creative thinking in its students.

EL DISEÑO EN PERÚ ES UNA PROFESIÓN JOVEN, CON CERCA DE 40 AÑOS, QUE NACIÓ A MEDIADOS DE LA DÉCADA DE LOS SETENTA AL INTERIOR DE LA FACULTAD DE ARTES PLÁSTICAS, DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ, PARA LUEGO DESARROLLARSE A NIVEL TÉCNICO DURANTE 1980 Y 1990. A INICIOS DEL NUEVO MILENIO, SURGIÓ COMO CARRERA PROFESIONAL UNIVERSITARIA AL INTERIOR DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES, COMO ARTE Y DISEÑO EMPRESARIAL, EN LA UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA. EN EL AÑO 2010, SE ORIGINÓ UCAL (UNIVERSIDAD DE CIENCIAS Y ARTES DE AMÉRICA LATINA) QUE, CON LA EXPERIENCIA DE 30 AÑOS DEL INSTITUTO TOULOUSE-LAUTREC, BUSCA ELEVAREL NIVEL NO SOLO DEL DISEÑO EN EL PERÚ, SINO QUE BUSCA PROFESIONALIZAR EL DESARROLLO DEL PENSAMIENTO CREATIVO A TRAVÉS DE OTRAS DISCIPLINAS CON ESTE PARTICULAR SELLO EN EL PAÍS. ESTE ARTÍCULO DE OPINIÓN RELATA EL DESARROLLO DE ESTA PROFESIÓN QUE, PASO A PASO, HA IDO GANANDO RELEVANCIA EN UN MERCADO EMERGENTE Y CON GANAS DE PROFESIONALIZACIÓN COMO ES EL MERCADO PERUANO.

DESIGN IN PERU IS A YOUNG PROFESSION WITH ABOUT FORTY YEARS OF EXISTENCE. IT WAS BORN IN THE MID-SEVENTIES WITHIN THE SCHOOL OF FINE ARTS, OF THE PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ, THEN DEVELOPED AT A TECHNICAL LEVEL DURING 1980 AND 1990. AT THE BEGINNING OF THE NEW MILLENNIUM, IT EMERGED AS A PROFESSIONAL UNIVERSITY CAREER WITHIN THE SCHOOL OF HUMANITIES, AS ART AND BUSINESS DESIGN, AT THE UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA. IN 2010, UCAL (UNIVERSITY OF SCIENCES AND ARTS OF LATIN AMERICA) ORIGINATED AND, WITH THE 30 YEARS OF EXPERIENCE OF THE TOULOUSE-LAUTREC INSTITUTE, SEEKS TO RAISE THE LEVEL NOT ONLY OF DESIGN IN PERU, BUT ALSO SEEKS TO PROFESSIONALIZE THE DEVELOPMENT OF CREATIVE THINKING THROUGH OTHER DISCIPLINES WITH THIS PARTICULAR SEAL IN THE COUNTRY. THIS OPINION ARTICLE TELLS THE STORY OF THE DEVELOPMENT OF THIS PROFESSION THAT, STEP BY STEP, HAS BEEN GAINING RELEVANCE IN AN EMERGING MARKET WITH THE DESIRE OF PROFESSIONALIZATION IN THE THE PERUVIAN MARKET.

1940 – 1960

El primer hito importante en la industria de la publicidad fue la profesionalización, ocurrida, en el año 1943, con la aparición de la primera agencia de publicidad peruana llamada Compañía Americana Universal Sociedad Anónima (Causa). Posteriormente, entró en escena, en 1946, McCann Erickson, en vigencia hasta la fecha; y la hoy extinta agencia de Publicidad Lowder, en 1948.

A la par, durante esta primera etapa de profesionalización, la fotografía no llegaba a un nivel técnico suficiente para ser reproducida en diarios o revistas, por lo tanto, los ilustradores tenían un rol determinante en la expresión visual. La Escuela Nacional de Bellas Artes era quien formaba a los primeros ilustradores para tales propósitos, pues la carrera de diseño gráfico todavía no existía.

A raíz de esta primera etapa, empiezan a nacer los primeros diseñadores gráficos publicitarios de manera empírica, gracias al creciente desarrollo de la industria de la publicidad.

Existía entonces una clara diferencia entre artista gráfico y dibujante publicitario: el primero conceptualizaba y el segundo dibujaba.

1960 – 1980

El segundo hito en esta cronología ocurrió en 1961. El diseño gráfico peruano empezaba a distanciarse de las artes plásticas debido a la llegada de Claude Dieterich. Este diseñador gráfico de origen francés instaló un estudio en Lima e inició sus actividades complementarias como docente y posteriormente como líder de la recientemente conformada Escuela de Diseño Gráfico al interior de la Facultad de Artes Plásticas, de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

1940 – 1960

The first important milestone in the advertising industry was professionalization, which occurred in 1943, with the appearance of the first Peruvian advertising agency called Compañía Universal Universal Sociedad Anónima (Causa). Subsequently, in 1946, McCann Erickson entered in scene, in force to date; and the now extinct Lowder Advertising Agency, in 1948. At the same time, during this first stage of professionalization, photography did not reach a sufficient technical level to be reproduced in newspapers

or magazines, therefore, illustrators had a determining role in visual expression. The National School of Fine Arts was the one who trained the first illustrators for such purposes, since the graphic design career still did not exist.

As a result of this first stage, the first graphic advertising designers began to be born empirically, thanks to the growing development of the advertising industry.

There was then a clear difference between graphic artist and advertising artist: the first conceptualized and the second drew.

En contrapartida, el diseño se vuelve solución, es objetivo, busca un propósito a las cosas.

A mediados de la década de los sesenta y principios de los setenta, empezó a forjarse una nueva generación de jóvenes diseñadores gráficos peruanos, quienes fueron reclutados como asistentes de diseño gracias a la llegada de diseñadores gráficos europeos de tres nacionalidades: Suiza, España y Francia. Ellos aterrizaron en Lima para iniciar sus emprendimientos y forjar las bases de lo que sería más adelante el diseño gráfico moderno.

Sin embargo, la evolución de la disciplina profesional del diseño continuaría enclaustrada o vinculada muy de cerca con el arte y, debo sostener, que el diseño no es arte.

Arte es experimentar, es subjetivo. Puedo observar una representación abstracta de algo que desde de mi perspectiva no tiene sentido y, sin embargo, para el artista representa una visión sobre una situación o estado de ánimo. En contrapartida, el diseño se vuelve solución, es objetivo, busca un propósito a las cosas. Y lo que ha acontecido hasta

On the other hand, design becomes a solution, it is objective, it seeks a purpose in things.

este momento es que las escuelas de Arte han absorbido al Diseño y eso es un problema, porque muchos diseñadores piensan que son artistas, pero serán desplazados por objetivos de mercado o propósitos comerciales.

1980 – 2000

En 1983, se fundó el Instituto de Comunicación y Diseño Toulouse-Lautrec y, en 1985, el Instituto Peruano de Publicidad. Estos dos institutos inician la segunda etapa de profesionalización en el campo del diseño gráfico publicitario.

El propósito del Instituto de Comunicación y Diseño Toulouse-Lautrec fue hacer del diseño una verdadera profesión, a través de sus carreras técnicas de tres años en Diseño Gráfico, Diseño de Interiores y Diseño Publicitario. Posteriormente, en 1990, se lanzó la carrera de Comunicación Audiovisual, que ha tenido hasta la fecha un gran aporte y desempeño en el mercado peruano.

1960 – 1980

The second milestone in this chronology occurred in 1961. Peruvian graphic design began to distance itself from fine arts due to the arrival of Claude Dieterich.

This graphic designer of French origin installed a studio in Lima and began his complementary activities as a teacher and later as leader of the recently formed School of Graphic Design within the School of Fine Arts of the Pontificia Universidad Católica del Perú.

By mid of the 1960s and early 1970s, a new generation of young Peruvian graphic designers began to appear, who were recruited as design assistants due to the arrival of European graphic designers of three nationalities: Switzerland, Spain and France. They landed in Lima to start their enterprises and build the foundations for what would later constitute modern graphic design.

However, the evolution of the professional discipline of design would continue to be cloistered or linked very closely with the arts and, I must explicit, that design is not art.

Art is experimenting, it is subjective. I can observe an abstract representation of something that from my perspective does not make sense and, nevertheless, for the artist it represents a vision about a situation or state of mind.

On the other hand, design becomes a solution, it is objective, it seeks a purpose in things. And what has happened up to now is that Art Schools have absorbed Design and that is a problem, because many designers think they are artists, but will be displaced by market objectives or commercial purposes.

1980 – 2000

In 1983, the Institute of Communication and Design Toulouse-Lautrec was founded and, in 1985, the Peruvian Advertising Institute. These two institutes begin the second stage of professionalization in the field of graphic advertising design.

The purpose of the Institute of Communication and Design Toulouse-Lautrec was to make design a true profession, through its three-year technical careers in Graphic Design, Interior Design and Advertising Design. Later, in 1990, the Audiovisual Communication career was launched, which has had a great contribution and performance in the Peruvian market to date.

The Peruvian Institute of Advertising opened, at the same time, the three year technical careers of Graphic Design Advertising, Audiovisual Communication and Advertising Sciences. They would be the cradle of the current generations of publicists in Peru.

These educational initiatives began to technically professionalize design and advertising, which from then on, maintains an important development and, therefore, demands better prepared professionals for a growing industry.

A marked difference between studying Art and developing as an illustrator or becoming a Graphic or Advertising Designer is establishes, with, a very clear commercial focus.

Up to this moment, the Graphic Design career at the Pontificia Universidad Católica del Perú was still functioning within the School of Fine Arts.

El Instituto Peruano de Publicidad abrió, a la par, las carreras técnicas de tres años en Diseño Gráfico Publicitario, Comunicación Audiovisual y Ciencias Publicitarias. Serían la cuna de las actuales generaciones de publicistas en el Perú.

Estas iniciativas educativas empezaron a profesionalizar técnicamente el diseño y la publicidad, que a partir de ahí mantiene un desarrollo importante y, por lo tanto, demanda profesionales mejor preparados para una industria en pleno crecimiento.

Se establece, entonces, una marcada diferencia entre estudiar Arte y desenvolverse como ilustrador o convertirte en Diseñador Gráfico o Publicitario y tener un enfoque comercial muy claro.

Hasta este momento, la carrera de Diseño Gráfico en la Pontificia Universidad Católica del Perú permanecía aún dentro de la Facultad de Artes Plásticas.

2000 – 2020

Al ingresar a esta tercera etapa de la profesionalización en diseño –que se inició con la creación, en el año 2000, de la carrera de Arte y Diseño Gráfico Empresarial, dentro de la Facultad de Humanidades de la Universidad San Ignacio de Loyola– se buscaba un enfoque más emprendedor y social del diseñador, capaz de interpretar la diversidad cultural del Perú para transformarla en mensajes de comunicación visual.

En 2010, se originó la Universidad de Ciencias y Artes de América Latina (UCAL) como una universidad especializada en el desarrollo del pensamiento creativo y la metodología propia llamada pro.seso creativo®, que ha logrado cambiar el mindset de los estudiantes brindándoles un sello particular en su forma de encarar los retos

Actualmente, cuenta con cuatro facultades: Diseño, Comunicación, Negocios e Innovación, y Arquitectura.

De manera casi simultánea, se creó la carrera de Diseño Profesional Gráfico dentro de la Facultad de Diseño de la Universidad de Ciencias Aplicadas. Esta alberga desde entonces otras carreras como Diseño Profesional de Interiores, y Diseño y Gestión de Moda.

A diferencia de la propuesta educativa tradicional en diseño, UCAL hace especial énfasis en el proceso como herramienta estratégica para generar innovación tanto en productos, comunicación visual y servicios, vinculado a un propósito de negocio, con objetivos claros y acompañado de una tecnología más ad-hoc que va de la mano con la solución de diseño.

Se trata de un enfoque más disciplinado de la estrategia, centrado en la persona o en los grupos que harán uso del servicio sin descuidar la técnica que impacta en el establecimiento de la solución.

El esfuerzo de la UCAL es formar un diseñador holístico, capaz de articular los objetivos estratégicos de las empresas con las necesidades de las personas, amparado en su pensamiento creativo y proceso de diseño como herramientas fundamentales del quehacer profesional, siempre con una intensa actitud curiosa por saber más.

ALGUNAS EVIDENCIAS

La Facultad de Diseño de UCAL, con sus dos programas académicos –Diseño Gráfico Publicitario y Diseño Gráfico Estratégico–, cuenta con un 90% de empleabilidad. Otra cifra interesante es que el 61% de empresas que contratan a nuestros egresados no están asociadas a servicios directos de

It is a more disciplined approach to the strategy, focused on the user or groups that will make use of the service without neglecting the technique that impacts the implementation of the solution.

UCAL's effort is to train a holistic designer, capable of articulating the strategic objectives of the companies with the needs of the people, supported by their creative thinking and design process as fundamental tools of professional work, with an intense curious attitude to acquire more knowledge.

SOME EVIDENCES

The School of Design of UCAL, with its two academic programs- Graphic Advertising Design and Strategic Graphic Design-, has a 90% employability.

Another interesting figure is that 61% of companies that hire our graduates are not associated with direct design services, while the remaining 39% do. The aforementioned shows that companies from different sectors are beginning to value having in their teams designers with this profile.

An additional fact: according to the study on image and positioning of institutes and universities, in the postulant's segment, conducted by the market research company IPSOS at the Metropolitan Lima level in 2016, reveals that UCAL shares the first place as the best university to study Graphic Design, with only seven years in the market.

diseño, mientras que el 39% restante sí lo hace. Lo dicho muestra que compañías de diversos sectores empiezan a valorar tener en sus equipos diseñadores con este perfil.

Un dato adicional: según el estudio sobre imagen y posicionamiento de institutos y universidades, en el segmento postulantes, realizado por la empresa de investigación de mercado IPSOS a nivel Lima Metropolitana en 2016, UCAL comparte el primer lugar como mejor universidad para estudiar Diseño Gráfico, con tan solo siete años en el mercado. Comparte ese lugar, junto con otras dos universidades: PUCP con 100 años y UPC con 23 años. Esto es una prueba más de que apostar por un enfoque diferente nos ubica como una alternativa válida y con posibilidad de cambiar la historia evolutiva del diseño en Perú.

FUTURO DEL DISEÑO EN PERÚ

Estando ad portas del año 2020 me atrevo a decir que el diseño en Perú sigue y seguirá en permanente cambio y evolución favorable. Hace poco más de dos o tres años, las empresas privadas y algunas pocas entidades gubernamentales empezaron a ver en el diseño algo más que estético: el proceso y la estrategia.

En estos casi 50 años de evolución, el Diseño Gráfico en Perú logró su desvinculación de las Artes Plásticas, ingresó a un desarrollo más técnico.

UCAL shares this position, along with two other universities: PUCP with 100 years and UPC with 23 years. This is another proof that betting on a different approach places us as a valid alternative and with the possibility of changing the evolutionary history of design in Peru.

FUTURE OF DESIGN IN PERU

Being ad portas of the year 2020, I dare to say that design in Peru continues and will continue in permanent change and favorable evolution. A little more than two or three years ago, private companies and a few governmental entities began to acknowledge design as something more than just aesthetics: a process and a strategy.

In these almost 50 years of evolution, Graphic Design in Peru achieved its disassociation from Fine Arts, entering a more technical development. Concerned about the aesthetics and visual impact, sometimes for the background or content, its boom had special momentum in the institutes at the beginning of the eighties and nineties. The first universities continued that trend in the 21st century.

Today, it is enough to see in other latitudes, mainly in North America and Europe, designers who occupy vice-presidencies of innovation, management of services or other bolder positions in risk capital

Preocupado por la estética e impacto visual, a veces por el fondo o contenido, su auge tuvo especial impulso en los institutos al iniciar la década de los ochenta y noventa. Las primeras universidades continuaron esa tendencia en el siglo XXI.

Hoy, basta con ver en otras latitudes, principalmente en Norteamérica y Europa, diseñadores que ocupan vicepresidencias de innovación, gerencias de servicios u otros cargos más audaces en empresas de capitales de riesgo. Esto, sin duda, tiene su sustento en la evolución de las sociedades desde las llamadas industrial, posguerra, consumo, redes y hoy del diseño. Nos encontramos frente a nuevos desafíos como centros de formación: debemos asumir el rol de dotar a las economías de un nuevo perfil de diseñador, que cumpla con las exigencias de un mundo cada vez más complejo, transparente e hiperconectado.

Desde UCAL continuaremos en todos los esfuerzos educativos no solo a nivel pregrado o posgrado, sino también empresarial y gubernamental, para ayudar a poner en valor esta profesión que continua transformándose, para llegar a un nivel más estratégico, como viene dándose hace 10 o 15 años en otras partes del mundo, hacia su propósito más profundo: el ser una herramienta útil al servicio de la gente.

companies. This, undoubtedly, has its sustenance in the evolution of societies from the so-called industrial, post-war, consumption, networks and design today. We are facing new challenges as training centers: we must take on the role of providing economies with a new designer profile, one that meets the demands of an increasingly complex, transparent and hyper-connected world.

From UCAL we will continue in all educational efforts not only at undergraduate or graduate level, but also in business and the government. To help put in value this profession that continues to transform, with the aim of reaching a more strategic level, as it has been happening for 10 or 15 years in other parts of the world, towards its deepest purpose: to be a useful tool at the service of people.

REFERENCIAS / REFERENCES

- Palacios, C. (2017). Conceptos Fundamentales en la búsqueda del origen del Diseño Gráfico moderno en el Perú. Tercer Boletín del Centro de Investigación de la Creatividad (CIC), UCAL. International Exhibition of Calligraphy: http://calligraphy-expo.com/en/participants/Claude_Dieterich
- El Comercio, (2003). Historia de la Publicidad en el Perú.

La figura del pino reaparece así como elemento articulador de un inédito sistema gráfico de apoyo

ROBERTO CONCHA PIERRY

Diseñador gráfico, socio director General Creativo y director del área de Branding y Diseño de Procorp. Máster en Comportamiento del Consumidor (UAI). Director de Chile Diseño y parte del jurado evaluador de Fondart Diseño en el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Ganador del Primer Premio Chile Diseño, en el año 2005.

Graphic designer. General Creative Director and Director of the area of Branding and Design of Procorp. Master in Consumer Behavior (UAI). Director of Chile Design and part of the evaluator jury of Fondart Design of the National Council of Culture and the Arts. Winner of the First Prize Chile Design Award in 2005.

FICHA DEL PROYECTO PROJECT FILE

Ciente Client: Arauco

Duración Duration: enero de 2016 a septiembre de 2017

Equipo Procorp Procorp team: Gonzalo Castillo, Roberto Concha, Isabel Ruiz, Paulina Guzmán, Pierina De Vico, Felipe Villanueva.

Equipo Saffron Saffron team: Alfredo Fraile, Roberto Verona, Gabor Schreier, Elena Espinoza.

Equipo Arauco Arauco team: Charles Kimber, Patricio Eyzaguirre, Felipe Montes, Soledad Vial.

ROBERTO CONCHA P. DISEÑADOR GRÁFICO / GRAPHIC DESIGNER

Renovar la identidad para una marca chilena global

Renew the identity for a global Chilean brand

FOTOGRAFÍAS_PHOTOS: ARCHIVO ARAUCO

EL APORTE ESTRATÉGICO DEL DISEÑO A LAS EMPRESAS SE NUTRE DE UNA INMERSIÓN EN LA REALIDAD DE LAS PERSONAS Y ENTIDADES QUE INTERACTÚAN CON ELLA. EN EL CASO DE UNA IDENTIDAD CORPORATIVA, LOS CAMBIOS EN EL ESCENARIO COMPETITIVO Y EN SU PROPIA VISIÓN EMPRESARIAL LA ENFRENTAN PERIÓDICAMENTE A LA NECESIDAD DE EVOLUCIONAR. ASÍ LO ENTENDIÓ LA COMPAÑÍA FORESTAL ARAUCO, QUE A POCO DE CUMPLIR MEDIO SIGLO SOMETIÓ SU HISTÓRICA MARCA A UN CUIDADOSO PROCESO DE RENOVACIÓN, LLEVADO ADELANTE POR UN EQUIPO MULTINACIONAL DE DISEÑO LIDERADO POR LA CONSULTORA CHILENA PROCORP-SAFFRON.

THE STRATEGIC CONTRIBUTION OF DESIGN TO COMPANIES IS NOURISHED BY AN IMMERSION IN THE REALITY OF THE PEOPLE AND ENTITIES THAT INTERACT WITH IT. IN THE CASE OF CORPORATE IDENTITY, COMPANIES FACE THE NEED TO EVOLVE PERIODICALLY DUE TO CHANGES IN THE COMPETITIVE SCENARIO AND IN THE COMPANY'S OWN BUSINESS VISION. THIS WAS UNDERSTOOD BY THE FORESTRY COMPANY ARAUCO, WHICH SHORTLY AFTER HALF A CENTURY OF OPERATION, SUBMITTED ITS HISTORIC BRAND TO A CAREFUL RENOVATION PROCESS, LED BY A MULTINATIONAL DESIGN TEAM OF THE CHILEAN CONSULTANCY PROCORP-SAFFRON.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO / EMPRESA EJECUTORA

A partir de nuevos lineamientos y redefiniciones estratégicas de la empresa contratante, la consultora chilena de diseño Procorp desarrolló un lenguaje visual corporativo unívoco y capaz de habitar los múltiples ámbitos en los que se desarrolla una compañía nacional de alcance global. En virtud de una alianza estratégica colaborativa con la consultora independiente Saffron Brand Consultants, cofundada en 2001 por Wally Olins, uno de los pioneros mundiales del *branding*, la dirección del proyecto conformó un equipo internacional, cuyo objetivo fue abordar el diseño de un nuevo sistema de identidad visual con la perspectiva y alcance que la envergadura del cliente requería.

DESARROLLO: PROBLEMA Y SOLUCIÓN

Vivimos en un mundo saturado de marcas ávidas de captar los estilos de vida y las tendencias para el desarrollo futuro. Así es como aspiran a ser relevantes en un mundo definido por la velocidad de los cambios globales. En prácticamente cualquier industria que nos imaginemos, incluso en el mercado de los *commodities*, las empresas están entendiendo cada vez más sus marcas como un activo estratégico expresado en la forma de un relato, que las singularice en el contexto de un mundo competitivo y cambiante.

Al respecto, una pregunta crucial que debe hacerse el diseño es: ¿qué necesita una marca para mantenerse relevante? La respuesta es innovar en la manera de entender y abordar sus desafíos, sin ninguna duda.

Innovar es responder a las mismas preguntas desde una mirada distinta a la tradicional, centrándose en aquellos aspectos que no solo permitan preservar, como en este caso, la respetable historia de una marca o de una empresa, sino también asumir la evolución natural de su misión, de su filosofía y de sus metas. Es la fidelidad a este principio lo que le permite a una marca adaptarse a los nuevos escenarios evolucionando sin traicionar su esencia. El *branding* o gestión estratégica de las marcas, acude al pensamiento disruptivo del diseño para abrazar esa evolución.

En sus primeros inicios, como subdisciplina pertinente al marketing, el *branding* comenzó a partir de un nombre, un logo y, a veces, también una frase atractiva. Sin embargo, la progresiva complejidad de los escenarios competitivos fueron ampliando el rango de su influencia, hasta llegar a abarcar una pluralidad de dimensiones concretas y simbólicas que hoy definen la experiencia de un usuario con un determinado producto o servicio. Por eso, una de las principales ocupaciones del branding es, actualmente, diseñar experiencias de marca que distingan a esta última dentro de un abigarrado universo de competidoras. Sin embargo, en el largo plazo, la única manera en que una marca puede proyectarse es transformándose en el símbolo de una idea, de una manera de pensar y de vivir.

En el caso de una marca corporativa, cuya función identificadora la expone a un amplio rango de interacciones (concretas y simbólicas, también) con grupos de interés y audiencias distintas en ámbitos muy diversos, los desafíos para el diseño son aún más complejos.

Precisamente, una marca corporativa que diera cuenta no solo de lo que la compañía es, sino de lo que se ha propuesto llegar a ser, fue la premisa establecida por la empresa forestal chilena Arauco para que la alianza Procorp-Saffron iniciara un rediseño exhaustivo de la identidad visual de este actor global de la industria, perteneciente al grupo chileno Empresas Copec.

La nueva identidad debía ser capaz de sustentar un lenguaje nuevo con la versatilidad expresiva requerida por una compañía forestal cuyo relato corporativo ha evolucionado en años recientes, incorporando nuevos negocios, atributos y definiciones estratégicas alineadas con la impronta de empresa global, renovable y presente en la cotidianidad de las personas, que ha llegado a posicionarse como actor de peso a escala mundial al interior de una industria altamente competitiva.

En síntesis, el desafío central consistía en llevar a la práctica un mensaje más directo sobre el quehacer actual de una

the commodities market, companies are increasingly understanding over time that their brands are a strategic asset expressed in the form of a story, which distinguishes them in the context of a competitive and changing world.

In this regard, a crucial question that designers need to ask themselves is: what does a brand need to stay relevant? The answer is -without any doubt- to innovate in the way of understanding and addressing their challenges.

Innovating is answering the same questions from a perspective different to the traditional, focusing on those aspects that not only preserve, as in this case, the respectable history of a brand or a company, but also assume the natural evolution of its mission, its philosophy and its goals. It is the fidelity to this principle that enables a brand to adapt to new scenarios evolving without betraying its essence. Branding and the strategic management of brands, uses design's disruptive thinking to embrace that evolution.

In its early beginnings, as a sub-discipline of marketing, branding was basically related to the definition of name, a logotype and



La nueva tipografía se diseñó buscando representar a la madera mediante colores y formas derivados de la geometría

empresa chilena fundada hace 50 años, hoy relevante en la industria forestal a escala mundial. Mucho de este crecimiento se explica por una capacidad de adaptación a escenarios competitivos cambiantes, al desarrollo de nuevos productos y a la búsqueda de nuevos negocios que proyecten su crecimiento futuro por vías sustentables.

EVOLUCIÓN DE LAS MARCAS CORPORATIVAS

Tradicionalmente, las marcas se sostuvieron en un nombre, un eslogan y un símbolo o logotipo para significar la base de

un relato que, luego, la publicidad se encargaría de acoplar a mensajes específicos determinados por los objetivos de comunicación. La evolución de las fuentes de competitividad de las empresas profundizó el alcance conceptual de marca y esta pasó a ser una parte constituyente de la estrategia de las empresas, ampliando así sus significados y roles.

Esta transformación supuso cambios importantes en la manera de entenderlas desde el diseño. Lo que alguna vez fue simplemente “escribir un buen eslogan”, pasó a ser “definir un propósito permanente”. El logo, que históricamente

sometimes also an attractive slogan. However, the progressive complexity of competitive scenarios started widening the range of their influence, until reaching a plurality of concrete and symbolic dimensions that today define the experience of a user with a particular product or service. Therefore, one of the main occupations of branding is, currently, to design brand experiences that distinguish the latter within a diverse universe of competitors. However, in the long term, the only way a brand can be projected into the future is by becoming the symbol of an idea, a way of thinking and living.

In the case of a corporate brand, which needs to identify a wide range of interactions (concrete and symbolic), with different interest groups and audiences in very diverse areas, the challenges for design are even more complex.

Precisely, the company required that the design of this corporate brand -not only gave an account of what the company is- but of what it has set out to become. That was the premise established by the Chilean forestry company Arauco (a part of the Chilean

group Empresas Copec) for the Procorp-Saffron alliance to initiate an exhaustive redesign of the visual identity of this global player in the industry.

The new identity should be able to sustain a new language with the expressive versatility required by a forestry company whose corporate story has evolved in recent years, incorporating new businesses, attributes and strategic definitions aligned with the imprint of a global and renewable company. A company present in the everyday life of people, which has come to position itself as a major player on a global scale within a highly competitive industry.

In short, the central challenge was to communicate a more direct message about the current work of a Chilean company founded 50 years ago, relevant today in the forestry industry worldwide. Much of this expansion is explained by its capacity to adapt to changing competitive scenarios, the development of new products and the search for new sustainable businesses that project their future growth.

DESCRIPTION OF THE PROJECT / EXECUTING COMPANY

Based on new guidelines and strategic redefinitions of the contracting company, the Chilean design consultancy Procorp developed a univocal corporate visual language to address the need to applying it within the multiple areas in which the national company -with a global reach- develops. The project was executed by means of a collaborative strategic alliance with the independent consultant Saffron Brand Consultants, co-founded in 2001 by Wally Olins (one of the world pioneers of branding). The project management formed an international team, whose objective was to address the design of a new system of visual identity with the perspective and scope that the client's size required.

DEVELOPMENT: PROBLEM AND SOLUTION

We live in a world saturated with brands eager to capture lifestyles and trends for future development. This is how they aspire to be relevant in a world defined by the speed of global changes. Currently, in practically any industry that we imagine, even in



← ↻
Piezas que grafican
el nuevo sistema
de identidad



Las empresas están entendiendo cada vez más sus marcas como un activo estratégico expresado en la forma de un relato.

Companies are increasingly understanding over time that their brands are a strategic asset expressed in the form of a story.

actuaba como primer y principal identificador de una marca, pasó a necesitar de un lenguaje de marca capaz de adaptarse a sus distintos contextos de ocurrencia. Y si antes las marcas instruían un comportamiento basado en los estilos de vida asociados a ellas a través de la publicidad, hoy inspiran esos comportamientos a través de atributos diferenciadores y experiencias asociadas a ella.

Hoy una marca debe ser versátil para habitar distintos espacios y contextos en forma simultánea, a veces, disputándose la atención (y preferencia) de consumidores enfrentados a tener que elegir un producto final, pero también en muchas otras situaciones de interacción, como las relaciones institucionales, la infraestructura corporativa y el servicio al cliente.

Esto significa que para desarrollar un discurso coherente y consistente en todas sus manifestaciones, la marca corporativa debe proponer un sistema de identidad que la haga indisoluble tanto de los atributos que la definen como del discurso corporativo que sustenta una visión empresarial.

MIRADA ESTRATÉGICA GLOBAL

La ampliación geográfica de sus operaciones, junto con la diversificación de su agenda productiva, han llevado a Arauco a ser una compañía que interactúa con una variedad de grupos de interés mucho más allá de sus propios inversionistas: desde el ámbito científico al de la energía, pasando por la manufactura de productos finales y las relaciones con las comunidades en las zonas donde opera.

En este contexto, Arauco se propuso renovar su relato corporativo y alinearlos con los desafíos y responsabilidades que

trae consigo su proyección al futuro. Para ello, un equipo de Procorp asumió, en colaboración con su partner estratégico Saffron, un proyecto de rediseño de la identidad corporativa de la compañía, que buscaba dar expresión al nuevo relato de marca que la situara como un activo estratégico principal en su proceso de consolidación como empresa global.

Procorp es una consultora con más de 30 años de experiencia en la industria chilena del diseño y el branding. Fruto de este capital de conocimiento acumulado, la firma internacional Saffron Brand Consultants, consultora global de marcas e innovación con presencia en las principales ciudades y mercados del mundo, encontró en Procorp el aliado oportuno para acercar sus operaciones a la región latinoamericana.

Formalizada en 2014, esta alianza ha significado un paso importante en términos de alcance, acceso a nuevos conocimientos y oportunidades de intercambiar prácticas y experiencias con una consultora independiente de clase mundial. El caso aquí presentado resulta emblemático para ilustrar los beneficios que este tipo de colaboración –en términos de extensión y profundidad de la mirada estratégica– que el diseño es capaz de aportar a las empresas, a través de la conformación de equipos de trabajo multinacionales, inmersos en las realidades territoriales de una marca global.

PROYECTO EN CUATRO FASES

La pregunta inicial que motivó la totalidad del proyecto fue cómo expresar, en una nueva identidad, no solo lo que hoy es Arauco, sino también lo que se ha impuesto llegar a ser como compañía. Para responderla, la metodología de trabajo contempló un proceso en cuatro etapas que desplegara la

EVOLUTION OF CORPORATE BRANDS

Traditionally, brands consisted of a name, a slogan and a symbol or logotype to signify the basis of a story that advertising would then be responsible for coupling with specific messages determined by the communication objectives. The evolution of new competitive sources for companies deepened the conceptual scope of brands, expanding their meanings and roles and becoming a constituent part of companies strategy.

This transformation implied important changes to the working methods of designers. What was once simply "writing a good slogan" became "defining a permanent purpose". The logotype, which historically acted as the first and main identifier of a brand, happened to need a brand language capable of adapting to its different contexts of occurrence. If before brands instructed a behavior based on the lifestyles associated with them through advertising, today they inspire those behaviors through differentiating attributes and experiences associated with brands.

Today a brand must be versatile to inhabit different spaces

and contexts simultaneously, sometimes challenging the attention (and preference) of consumers faced with having to choose a final product, but also confronted to several interaction situations, such as institutional relations, corporate infrastructure and customer service.

This means that in order to develop a coherent, consistent and indissoluble global discourse in all its manifestations, the corporate brand must propose an identity system that contains the attributes that define it and the corporate discourse that supports its business vision.

GLOBAL STRATEGIC STANDPOINT

The geographical expansion of its operations, together with the diversification of its productive agenda, have led Arauco to be a company that interacts with a variety of interest groups far beyond its own investors: from the scientific sphere to the energy sector, going through the manufacture of final products and relations with the communities in the areas where it operates.

Tabla 1: proyecto en cuatro fases / Table 1: project in four phases

1 CONSISTENCIA / CONSISTENCY

Esta fase inicial permitió, también, a partir de un análisis de la estrategia vigente, circunscribir el relato y la arquitectura de marca actuales, antes de abordar un levantamiento completo de la mirada interna a través de entrevistas a informantes clave. Estos insumos, debidamente cotejados con una revisión exhaustiva de prácticas internacionales en el ámbito de la industria forestal, permitieron producir hallazgos y detectar oportunidades que orientaran el ulterior proceso de diseño.

During this initial phase the actual strategy was analyzed to circumscribe the current story and brand architecture, before addressing a complete survey of the internal view of employees through interviews with key informants. These analyzed inputs, were compared with comprehensive review of international practices in the field of forestry industry, which enabled the team to produce findings and detect opportunities to guide the subsequent design process.

2 SIMPLEZA / SIMPLICITY

La segunda etapa fue la de creación, donde se exploraron distintas rutas conceptuales de expresión visual de la marca a través de sus elementos constitutivos. En este proceso se definieron los criterios o principios de diseño (design criteria) sobre los que se fundarían el nuevo sistema de identidad. Una vez consensuados estos últimos, se optó por la alternativa que mejor se ajustara a esta hoja de ruta.

The second stage was that of creation, where different conceptual routes of visual expression of the brand were explored through its constituent elements. In this process design criteria or principles were defined as a basis for the new identity system. Once the latter were agreed, the alternative that best fitted this road map was chosen.

3 CONSISTENCIA / CONSISTENCY

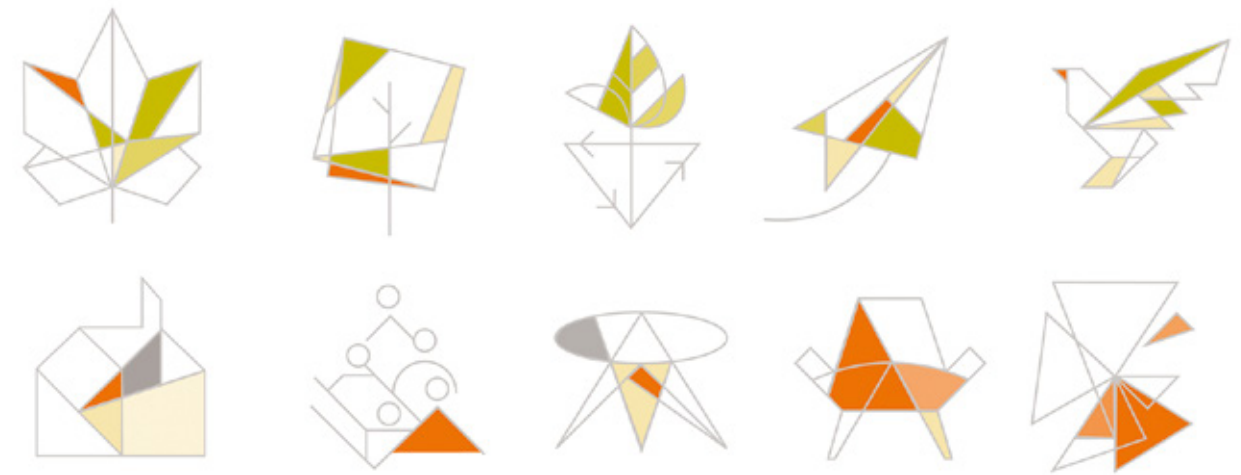
En la tercera fase, de desarrollo visual, se fueron afinando parámetros y criterios gráficos comunes a las principales aplicaciones de la nueva marca, cuya validación por parte de la línea ejecutiva responsable del proyecto, permitió avanzar al desarrollo de un nuevo manual de la marca (Brandbook), así como de la estrategia de implementación y lanzamiento a nivel interno y externo.

In the third phase, of visual development, parameters and common graphic criteria were refined to the main applications of the new brand, whose validation by the executive line responsible for the project, enabled to advance the development of a new brand manual (Brandbook), as well as the internal and external implementation and launching strategy.

4 DIFERENCIACIÓN / DIFFERENTIATION

El nuevo sistema de identidad surge así de un relato corporativo arraigado en el origen renovable del recurso forestal, que se proyecta globalmente transformado en productos y soluciones para la vida cotidiana de las personas. Bajo esta lógica, tres son los atributos corporativos que fundan este nuevo sistema: cercanía, consistencia y diferenciación en los competitivos escenarios en los que se desempeña.

The new identity system thus emerges from a corporate story rooted in the renewable origin of the forest resource, which is projected globally into products and solutions for the daily life of people. Under this logic, there are three corporate attributes that found this new system: closeness, consistency and differentiation in the competitive scenarios in which it operates.



Sistema gráfico de iconos de apoyo a la marca: energía, forestal, personas y productos

estrategia de diseño, definida en base a una serie de atributos establecidos en la etapa de diagnóstico: cercanía, simpleza, consistencia y diferenciación (ver tabla 1).

NUEVOS CÓDIGOS PARA NUEVOS SIGNIFICADOS

La nueva marca debía proyectar cercanía y diferenciación en un lenguaje universal, que habita con soltura desde el mundo corporativo hasta el producto en contacto con el consumidor final. Como símbolo de las distintas dimensiones en que se desempeña, una nueva paleta de colores explicita la diferenciación visual en una industria donde abundan los tonos verdes y grises.

Para ello se establecieron cinco nuevos colores institucionales asociados a la marca, inspirados en el origen de los productos, la investigación científica asociada a ellos, el carácter renovable de sus materias primas, la energía humana que nutre los procesos productivos y la intrínseca calidez de la madera.

In this context, Arauco set out to renew its corporate story and align it with the challenges and responsibilities that come with its projection to the future. To achieve this, a Procorp team took on, in collaboration with its strategic partner Saffron, a project to redesign the company's corporate identity, which sought to give expression to the new brand story that would place it as a key strategic asset in its process of consolidation as a global company.

Procorp is a consultancy with more than 30 years of experience in the Chilean design and branding industry. As a result of this accumulated knowledge capital, the international firm Saffron Brand Consultants, a global brand and innovation consultancy with presence in the main cities and markets of the world, found in Procorp the opportune partner to bring its operations to the Latin American region.

Formalized in 2014, this partnership has meant an important step in terms of outreach, access to new knowledge and

El nombre o descriptor de la marca se expresa ahora en letras minúsculas, robustas y exclusivas, que además de proximidad proyectan un estilo que vincula a la compañía de mejor forma al mundo de la arquitectura y diseño, como mercado natural de los productos finales elaborados.

La nueva tipografía se diseñó buscando representar a la madera mediante colores y formas derivados de la geometría observable en los cortes de un árbol, la fuente original de sus productos. Mayor peso y rendimiento visual, entendido como presencia y legibilidad en espacios reducidos, fue un aspecto fundamental considerado para llevar adelante las múltiples funciones que cumple la marca corporativa, desde rotular exteriormente una planta industrial hasta endosar la marca propia de un producto nuevo fabricado por la compañía.

En otra decisión crucial, el nuevo símbolo de identidad se desprendió del pino que, por décadas, identificó a Arauco como concepto y referente visual primario. *Main property* es la denominación en inglés del principal recurso visual

opportunities to exchange practices and experiences with a world-class independent consultancy. The case presented in this article is emblematic to illustrate the benefits that this type of collaboration--in terms of length and depth of the strategic view--can provide to companies, through the creation of multi-national design work teams, immersed in the territorial realities of a global brand.

PROJECT IN FOUR PHASES

The initial question that motivated the whole project was how to express, in a new identity, not only what Arauco is today, but also what it aspires to become as a company. To answer it, the work methodology contemplated a four-stage process that would deploy the design strategy, which was defined based on the following attributes established in the diagnostic stage: closeness, simplicity, consistency and differentiation (see table 1).

La nueva marca debía proyectar cercanía y diferenciación en un lenguaje universal, que habita con soltura desde el mundo corporativo hasta el producto en contacto con el consumidor final.

The new brand should project closeness and differentiation in a universal language, which lives with ease from the corporate world to the product in contact with the final consumer.



Fachada oficinas donde destaca la intrínseca calidez de la madera

propietario de una marca y, tradicionalmente, ha actuado como una extensión natural de esta, ya sea para ampliar el rango de reconocimiento o, bien, para enriquecer su repertorio comunicacional sin sobreexigir, banalizar o agotar el logotipo corporativo.

En el caso de Arauco, para subrayar el carácter disruptivo de la nueva identidad, se optó por suprimir su función simbólica corporativa tradicional, disponiéndolo como recurso ilustrativo de uso flexible y complementario a la marca, lo que le permite desplegarse transversalmente en distintas piezas y soportes de comunicación.

La figura del pino reaparece así como elemento articulador de un inédito sistema gráfico de apoyo, que integra un repertorio de pictogramas a la nueva paleta de colores, para sostener la ocurrencia de la marca en distintos roles y escenarios. El

nuevo sistema cumple así la función de reforzar los distintos formatos de comunicación en los que se desempeña la marca, mediante referencias temáticas que van más allá de lo meramente ornamental, para significar los distintos quehaceres de la marca corporativa.

EN SÍNTESIS

Cercanía, mayor visibilidad y diferenciación para la marca a través de un lenguaje gráfico accesible y universal, que pudiera transitar con naturalidad entre el ámbito estrictamente corporativo y el producto o servicio en contacto con el consumidor final: así quedó plasmada una estrategia de diseño que Procorp-Saffron desarrolló en un tono y estilo conectados con el relato de una marca que se impuso la misión de escapar a los lugares comunes de la industria forestal.

NEW CODES FOR NEW MEANINGS

The new brand should project closeness and differentiation in a universal language, which lives with ease from the corporate world to the product in contact with the final consumer. A new color palette was introduced to symbolize the various dimensions in which the company operates, making an explicit visual differentiation in an industry where green and gray tones abound.

To this end, five new institutional colors associated with the brand were established, inspired by the origin of the products, scientific research associated with them, renewable characteristics of their raw materials, the human energy that nourishes the productive processes and the intrinsic warmth of wood.

The name or descriptor of the brand is now expressed in lowercase, robust and exclusive letters, which projects proximity and is a style that links the company in a better way to the world of architecture and design, as a natural market for the final products produced.

The new typography was designed to represent wood through colors and shapes derived from the geometry observable in the cuts of a tree, the original source of its products. Greater visual weight and performance and a robust presence presenting good readability in small spaces, were fundamental aspects considered. The brand had to fulfill applications as diverse as externally labeling an industrial plant to endorsing the own brand of a new product manufactured by the company.

Another crucial decision was to create a new symbol of identity detached from the pine that for decades identified Arauco as a concept and primary visual referent. Main property is the denomination in English

of the main visual resource owned by a brand and, traditionally, it has acted as a natural extension of it, either to extend the recognition range or to enrich its communicational repertoire without over-demanding, trivializing or exhausting the corporate logotype.

In the case of Arauco, to emphasize the disruptive nature of the new identity, the team decided to suppress its traditional symbolic corporate function, arranging it as a flexible illustrative resource complementary to the brand, which enabled it to be deployed transversally in different pieces and communicational formats.

The figure of the pine reappears as an articulating element of an unprecedented graphic support system, which integrates a repertoire of pictograms to the new color palette, to sustain the occurrence of the brand in different roles and scenarios. The new system thus fulfills the function of reinforcing the different communication formats in which the brand performs, through thematic references that go beyond the merely ornamental, to signify the different areas and tasks of the corporate brand.

IN SUMMARY

Closeness, greater visibility and differentiation for the brand through an accessible and universal graphic language, which could move naturally between the strictly corporate sphere and the product or service in contact with the final consumer. That was the strategy statement reflected in a design strategy that Procorp-Saffron developed in a tone and style connected with the story of a brand that imposed itself the mission of escaping from the common places of the forest industry.



BIENAL IBEROAMERICANA DE DISEÑO / IBERO AMERICAN DESIGN BIENNIAL

El entorno global de la disciplina

The global environment of the discipline

LA APUESTA DE BID ES CONGREGAR EN UN SOLO ENCUENTRO A TODOS AQUELLOS PROFESIONALES VINCULADOS CON EL DISEÑO DE LATINOAMÉRICA, ESPAÑA Y PORTUGAL. REFLEXIONAR ACERCA DE LAS TENDENCIAS DE LA REGIÓN, TENDER PUENTES Y RECONOCER UNA IDENTIDAD COMÚN PARECE SER EL CAMINO VIABLE EN UN MUNDO CADA VEZ MÁS GLOBALIZADO Y AL MISMO TIEMPO SEGMENTADO.

THE BID'S (IBERO AMERICAN DESIGN BIENNIAL FOR ITS ACRONYM IN SPANISH) COMMITMENT IS TO BRING TOGETHER IN A SINGLE MEETING ALL THOSE PROFESSIONALS LINKED TO DESIGN IN LATIN AMERICA, SPAIN AND PORTUGAL. REFLECT ON THE TRENDS OF THE REGION, BUILD BRIDGES AND RECOGNIZE A COMMON IDENTITY SEEMS TO BE THE VIABLE PATH IN AN INCREASINGLY GLOBALIZED AND AT THE SAME TIME SEGMENTED WORLD.

1 Iberoamérica, un diseño vital y mestizo

ÁLVARO HEINZEN

La Bienal Iberoamericana de Diseño (BID) es el mayor espacio de encuentro de un diseño singular. Un diseño que comparte raíces y pautas culturales, que celebra su diversidad y se propone avanzar. La cita –que se realiza cada dos años– es un indicador de las capacidades y la acción de una parte sustantiva del diseño global. Una intención de generar otras centralidades que nos permitan reconocernos y alimenten nuestra producción de cultura.

Llegadas las cinco ediciones y luego de reseñar 10 años de producción en el espacio iberoamericano, algunas cosas se van verificando más allá de los avatares coyunturales de los, muchas veces caóticos, procesos de nuestros países.

El diseño que hacemos hoy presenta una fusión singular de las distintas vertientes que fueron las prácticas fundacionales del diseño en nuestros territorios, marcadas por la modernidad, las fuertes tradiciones culturales y sus vitales sociedades.

La relación entre estos factores no ha escapado a ese complejo de inferioridad con que muchas veces nuestras élites se plantaron en el mundo. La ansiedad por incorporarse a la condición de países desarrollados, los efectos homogeneizantes de la globalización o la ambición de seguir tendencias que le son ajenas, han marcado los inicios del diseño en Iberoamérica. Quizás eso mismo generó –muchas veces– un contrapunto de folclorismo que intentaba oponer su visión a los movimientos de una modernidad que había sido, en cierta medida, absorbida por las corporaciones.

En los últimos 10 años, el diseño en Latinoamérica ha experimentado una explosión en la matrícula de las universidades

y ha entrado en las agendas de política pública de muchos Estados. Esto sumado a la experiencia de los países de la península, que desde hace tiempo supieron encontrar una forma de hacer dialogar la condición contemporánea con las tradiciones, han posicionado al diseño de Iberoamérica en un lugar de mayor madurez.

Hoy poseemos un diseño de calidad, más consciente de su ser, que responde a las pautas de unas comunidades ricas y diversas e integra en su cotidianeidad las tradiciones, la innovación, la tecnología y la cultura popular.

La exposición y su semana inaugural son un fiesta de diversidad, una bocanada de creatividad y aire fresco al diseño global. La BID pone en valor un diseño honesto y comprometido que enfrenta los problemas y aporta soluciones mucho más allá de la caricatura esnob que muchas veces se hace de él. Es caja de resonancia, acicate y tesoro. Ha sido desde siempre un espejo de las necesidades y de los temas que en nuestras comunidades se dan por prioritarios. Basta ver el destacado lugar que ha tenido el diseño para todos como eje transversal a las convocatorias. Un eje que nos muestra que es posible generar una cultura material que no excluya a las personas por sus capacidades y, al mismo tiempo, nos interpela sobre la forma en que diseñamos y como aportamos a romper las barreras de nuestros entornos.

Ha sido acicate de temas relevantes para dar sentido a la producción de diseño a través de la selección de los ejes temáticos, centrados siempre en una forma de concebir la disciplina que apunta a profundizar en los valores humanos que hacen sustantiva a esta actividad.

1 Iberoamérica, un diseño vital y mestizo

ÁLVARO HEINZEN

The Ibero-American Design Biennial (BID) is the largest meeting space of a very singular design. A practice that shares roots and cultural patterns, that celebrates its diversity and intends to move forward. The appointment, which takes place every two years, is an indicator of the capabilities and actions of a substantive part of the overall design discipline. It is an intention to generate other centralities that enable us to recognize ourselves and feed our culture production.

After five editions and after reviewing ten years of production in the Ibero-American space, some things are being verified beyond the conjunctural ups and downs of the, often chaotic processes of our countries.

The design we do today presents a unique fusion of the different aspects that were the foundational practices of design in our territories, marked by modernity, strong cultural traditions and their vital societies.

The relationship between these factors has not escaped the inferiority complex with which our elites often stood in the world. The anxiety to join the condition of developed countries, the homogenizing effects of globalization or the ambition to follow

trends that are alien to it, have marked the beginnings of design in Ibero-America. Perhaps that very thing generated–often–a counterpoint of folklore that tried to oppose its vision to the movements of a modernity that had been, to a certain extent, absorbed by corporations.

In the last 10 years, design in Latin America has experienced an explosion in the enrollment of universities and has entered into the public policy agendas of many countries. This added to the experience of the countries of the peninsula, which for a long time knew how to find a way to produce a dialogue between the contemporary condition and the traditions, have positioned design of Latin America in a place of greater maturity.

Today we have design of quality, more conscious of itself, which responds to the guidelines of rich and diverse communities and integrates traditions, innovation, technology and popular culture into its daily life.

The exhibition and its inaugural week are a celebration of diversity, a breath of creativity and fresh air to global design. The BID values honest and committed design that confronts problems and provides solutions far beyond the snobby caricature

Pero también ha ido conformando un tesoro. La Bienal, en todas sus modalidades, reseña miles de proyectos de un territorio que no suele ser el foco de las publicaciones especializadas ni de las ferias sectoriales. Se conforma así un acervo para las generaciones venideras, en tanto se va construyendo un archivo histórico que documenta la producción de cultura material con valores de diseño de nuestros países.

El proyecto BID es también un vínculo con las generaciones que nos precedieron, un espacio para honrar a los maestros. Es puente. Hace convivir en un mismo espacio expositivo a los grandes de nuestro diseño con las promesas del futuro; es una forma de preservar y mantener viva una forma de concebir el diseño donde el factor humano, la relación genuina con la cultura y la tecnología dialogan para construir comunidades mejores, más integradas y más justas.

La BID también nos ha permitido ver a Iberoamérica como un espacio de innovación que agrega valor a una producción muy marcada por las materias primas y las commodities. Innovación que llega abriendo nuevas oportunidades al desarrollo económico de los países o mejorando la calidad de vida de las personas.

A la vez, es testigo privilegiado de nuestras transformaciones. En el correr de estos 10 años, hemos visto afirmarse la visión de un diseño que actúa como promotor de un

consumo responsable, al apostar a temas, materiales y procesos productivos que plantean una nueva ética de consumo y producción, por medio del rescate de materiales, saberes y trabajo local.

De toda esta experiencia acumulada, quizás la más singular de todas las expresiones se dé en el espacio de articulación con los bienes culturales. Hemos podido verificar cómo el diseño actúa como promotor y consolida visiones que resguardan la diversidad de nuestras comunidades al representarlas y darles forma e imagen. Así, al hacer su trabajo, aporta y configura nuevos elementos identitarios a una Iberoamérica del siglo XXI.

Ninguna de estas expresiones es pura ni se da en un diálogo sin tensiones con las demás, pero de una u otra manera todas estas realidades conviven en una expresión original que, mediante el corte que propicia la BID, celebra nuestra diversidad y vitalidad tendiendo puentes para acercar nuestras experiencias.

Fiel a la Declaración de Madrid (2007) que da origen al movimiento BID: "En este comienzo del siglo XXI, inmersos en una cultura cada vez más globalizada, el caudal del diseño iberoamericano aparece como contrapunto de diversidad y como exponente de una realidad vital y mestiza, frente a la propuesta de homogeneidad y uniformidad dominante".

that is often made of it. It's a sounding board, an incentive and a treasure. It has always been a mirror of the needs and issues that are given priority in our communities. It is enough to see the outstanding place that design has had for all as a transversal axis to the calls. An axis that shows us that it is possible to generate a material culture that does not exclude people for their abilities and, at the same time, challenges us on the way we design and how we contribute to breaking the barriers of our environments.

It has been an incentive for relevant topics to make sense of design production through the selection of thematic axes, always focused on a way of conceiving the discipline that aims to deepen the human values that make this activity substantive.

But it has also been shaping a treasure. The Biennial in all its modalities reviews thousands of projects in a territory that is not usually the focus of specialized publications or sectorial fairs. A collection is thus created for the generations to come, while constructing a historical archive that documents the production of material culture with design values of our countries.

The BID project is also a link with the generations that preceded us, a space to honor our masters. It is a bridge: in the same exhibition space the greats of our design coexist with the promises of the future; it is a way of preserving and keeping alive a way of conceiving design where the human factor, the genuine relationship with culture and technology dialogue to build better, more integrated and fairer communities.

The BID has also enabled us to see Ibero-America as a space for innovation that adds value to a production that is intensely

marked by raw materials and commodities. This innovation opens new opportunities to the economic development of countries or improves the quality of life for people.

At the same time, it is a privileged witness of our transformations. In the course of these ten years, we have seen a sustained vision of design that acts as a promoter of responsible consumption, by betting on issues, materials and production processes that pose a new ethic of consumption and production, through the rescue of materials, knowledge and local work.

From all this accumulated experience, perhaps the most singular of all the expressions occurs in the space of articulation with cultural goods. We have been able to verify how design acts as a promoter and consolidates visions that protect the diversity of our communities by representing them and giving them form and image. Thus, in doing its job, it contributes and configures new identity elements to a 21st century Ibero-America.

None of these expressions is pure or given in a dialogue without tensions with others, but in one way or another all these realities coexist in an original expression that, through the cut that the BID promotes, celebrates our diversity and vitality building bridges to bring our experiences closer together.

True to the Declaration of Madrid (2007) that gives rise to the BID movement: "At the beginning of the 21st century, immersed in an increasingly globalized culture, the flow of Ibero-American design appears as a counterpoint to diversity and as an exponent of a vital and mestizo reality, in relation to the dominant proposal of homogeneity and uniformity."



Diseñar soluciones creativas sostenibles

DI. SERGIO LUIS PEÑA MARTÍNEZ, RECTOR DEL ISDI, LA HABANA, CUBA

La dañina noción del diseño creativo socialmente instalada en nuestros contextos presenta una doble distorsión: restringe el objeto y sobredimensiona la práctica. Solo se visualiza al diseño en aquellas manifestaciones del hábitat y la moda más notorias, en las que se observa la presencia de las estéticas socialmente codificadas como actuales, de élites y de moda, "contemporáneas". La representación social del diseño coincide con una tipología de objetos de la cotidianidad simbólica, donde se exagera el rol de una de sus dimensiones (la formal) que lo eleva al rango de género cultural autónomo, con gran protagonismo y proximidad al arte.

Fuera de ese medio, el diseño desaparece del imaginario social, quedando oculto ante los ojos del discurso público y paradójicamente, los objetos socialmente reconocidos como "objetos-de-diseño", o sea, los marcados por el diseño, constituyen un universo pequeño comparado con el universo de objetos efectivamente diseñados y necesarios. Miremos nuestro alrededor y preguntemos quién diseña muebles para nuestros hospitales, escuelas, espacios sociales, parques y paradas, qué productos de alta tecnología incorporan al diseño en sus equipos de desarrollo, cómo acompaña el diseño la medicina y la farmacéutica.

El consumo y la gastronomía han ocupado el espacio de las antiguas prácticas culturales y, por ello, es lógico que se produzca cierta traslación de modelos: los creativos del diseño y afines son las vanguardias culturales. No es casual que, de todos los perfiles de diseñadores que existen, aquellos que han asumido el objetivo del diseño como un acto de agregación de valor simbólico, sean los referentes de éxito dentro del gremio.

Este precedente hace que el diseño corra el riesgo de trocarse en arte conceptual mutando sus propósitos a una mera

innovación formal y simbólica dentro de un reciclaje comercial de los productos y, por consiguiente, una enorme pérdida de energía y talento en la modificación de la forma a partir de un modelo básico donde el fin se reduce a encontrar algo nuevo entre las infinitas variaciones sobre un mismo tema. Esta y otras realidades son en gran parte responsables de la mistificación de la creatividad más allá de su utilidad práctica y sus representaciones concretas.

El estrellato de la disciplina, sus profesionales y productos, termina siendo una necesidad sistémica legitimadora del consumismo y prácticas de vida donde es importante tener una obra de diseño, para presumir entre amigos y adquirir, así, el rango de consumidor de diseño, actitud que se aleja de los propósitos fundacionales de la profesión.

Todo parece loable, sano y posible, pero para el Diseño, como un pez que se muerde su cola, esta postura constituye una fuente múltiples de amenazas, por solo citar algunas (ver cuadro 1).

La tarea de promover el concepto real del diseño, el efectivamente operante en la realidad, y la de relativizar los lugares comunes resulta, por lo tanto, un objetivo inaplazable y colectivo. Para que nuestro diseño y su relación con la cultura sea de un modo estructural y no meramente anecdótico tendríamos que hacer las cosas de manera muy diferente, con un pensamiento radical y claridad meridiana del objeto de la profesión en contexto y el modelo de diseñador que demanda la sociedad que queremos construir y legar a nuestros hijos.

Consecuentemente, los diseñadores deberemos asumir el compromiso intelectual y ético de transformar las razones por las cuales la inserción del diseño como actividad es actualmente marginal en los escenarios productivos y sociales. Es necesario intencionar cambios en las condiciones

The harmful notion of creative design socially installed in our contexts presents a double distortion: it restricts the object and overemphasizes the practice. Design is only visualized in those most notorious manifestations of habitat and fashion, in which the presence of socially codified aesthetics as current, elite and "contemporary" fashion are observed. The social representation of design coincides with a typology of objects of symbolic everyday life, where the role of one of its dimensions (the formal one) is exaggerated, which elevates it to the rank of an autonomous cultural genre, with great prominence and proximity to art.

Outside of that medium, design disappears from the social imaginary, being hidden before the eyes of the public discourse and paradoxically, the objects socially recognized as "objects-of-design", that is, the ones marked by design, constitute a small universe compared with the universe of effectively designed and necessary objects. Let's look around and ask who designs furniture for our hospitals, schools, social spaces, parks

and bus stops, what high-tech products incorporate design into their development teams, how does design accompany medicine and pharmaceuticals.

Consumption and gastronomy have occupied the space of ancient cultural practices and, therefore, it is logical that there should be a certain translation of models: the design creative and the like are the "cultural avant-gardes". It is no accident that, of all the profiles of designers that exist, those that have assumed the objective of design as an act of symbolic value added are the referents of success within the guild.

This precedent makes design run the risk of turning into conceptual art by mutating its purposes to a mere formal and symbolic innovation within a commercial recycling of the products and, consequently, a huge loss of energy and talent in the modification of the form using a basic model where the end is reduced to finding something new among the infinite variations on the same subject. This and other realities are largely responsible for

Tabla 1: Amenazas que enfrenta el diseño / Table 1: Threats faced by the design

<p>1</p> <p>El diseño es manipulado para crear obsolescencia formal y simbólica del objeto, mediante su reformulación permanente sin una lógica de uso y consumo responsable. El diseño crea soluciones y no problemas.</p>	<p><i>Design is manipulated to create formal and symbolic obsolescence of the object, through its permanent reformulation without a logic process of responsible use and consumption. Design creates solutions and not problems.</i></p>
<p>2</p> <p>La forma se convierte en un fin y la estilización de los nuevos productos para estar a la moda y el paradigma del imaginario colectivo relega el uso y la función. El diseño es integral y su prioridad es el hombre.</p>	<p><i>Form becomes an end and the stylization of new products to be fashionable together with the paradigm of collective imagination relegates the use and function. Design is integral and its priority is the human being.</i></p>
<p>3</p> <p>Etiquetar al diseñador como un artista responsable de la ruptura, el cambio, la originalidad y la diferencia con la institucionalización de la profesión como un género cultural y no como instrumento técnico. El diseño es una profesión de ciencias técnicas.</p>	<p><i>Labeling the designer as an artist responsible for the rupture, change, originality and difference with the institutionalization of the profession as a cultural genre and not as a technical instrument. Design is a profession of technical sciences.</i></p>
<p>4</p> <p>El riesgo de ingresar irreversiblemente en el circuito del consumo lúdico masivo en galerías, museos y centros culturales. El diseño es para usar no para contemplar.</p>	<p><i>The risk of irreversibly entering the circuit of massive recreational consumption in galleries, museums and cultural centers. Designs should be used not contemplated.</i></p>
<p>5</p> <p>El diseño encarece los productos, gastar en diseño es una alternativa y no una necesidad, los productos diseñados son vendidos con márgenes comerciales desproporcionados y condicionados por la marca y el autor. El diseño es una inversión no un costo. El diseño es economía.</p>	<p><i>Design makes the products more expensive, thus spending on design is an alternative and not a necessity. Design products are sold with disproportionate commercial margins and conditioned by the brand and the author. Design is an investment, not a cost. Design is economy.</i></p>

que tendrían que darse para que se cumpla plenamente. O comenzamos a transformar el objeto y objetivo de lo que diseñamos, o estaremos nadando en la banalidad renacentista de una sociedad pink, carente de esencia, ignorante de la historia de su cultura material, con grandes posibilidades de saturarse de hojas secas, pintadas de verde, maquillaje de sus carencias, *fashion*, marcas *glamour* de *celebrities*.

Estamos rodeados de muchos objetos y mensajes que no diseñamos y eso no es bueno; tenemos en nuestro contexto productos diseñados sin calidad, compromiso y éxito, y eso es malo. Necesitamos más diseño, igual de creativo, pero más creador, creador de calidad de vida y no de estilos de vida, creador de valores y no de precios, creador de esperanzas y no de ansiedad, creador de presente soñado sin renunciar al futuro, más diseño para un mundo donde los recursos son limitados para todos.

No cabe duda que, para que los diseñadores en su conjunto puedan crear sería y continuamente al servicio de las necesidades de la sociedad y no del mero mercado, es indispensable que prosperen los proyectos política y económicamente transformadores con el interés y apoyo de las instituciones, industrias y consumidores. El diseñador creador y preocupado por su función social debe, en tanto sujeto de cambio, trabajar sin reservas en colocar sus soluciones en manos de los que las necesiten, defender la profesión, el oficio, la técnica de entrega y no esperar, tranquilamente, a que el modelo imperante cumpla su función.

No podemos esperar que las aguas cojan su nivel. Se necesitan cambios y los tenemos que hacer en conjunto: cambios en

la gestión de la profesión, en la organización de su desempeño y hasta en la formación de los profesionales. Quienes diseñan el modelo, la industria y la sociedad tendrán que jugar un papel.

El objetivo del proyecto no es satisfacer las necesidades de autoexpresión del diseñador, sino las necesidades del usuario en condiciones predeterminadas no modificables. El punto de partida de todo diseño es el qué y para quién; la decisión de qué hacer se antepone al cómo; para identificar y definir el problema hay que ser más creativo que para resolverlo.

Decidir qué se diseña es el primer acto de diseño. El universo está diseñado, al menos los problemas comunes ya tienen una solución para ser implementada. Basta mirar los catálogos, los libros de historia, los museos, habrá que apropiarse de nuevos modos de actuación profesional. Evaluar más, seleccionar, adecuar, adaptar a contextos.

Sin embargo, reciclar, recuperar y reutilizar son propósitos nobles... pero no son creativos. A los diseñadores nos avergüenza y, siempre que se nos da la oportunidad, ponemos todo lo aparentemente nuevo en la solución.

Tampoco estoy de acuerdo con convertir la creatividad de la pobreza en nuestra identidad, en un negocio, resolver problemas sin recursos es admirable, pero nuestro diseño no puede ser ese. Hay que buscar el equilibrio.

Diseñar lo que se necesita y no necesitar lo que se diseñó. Un SMS es 100% más efectivo que un cartel, si a eso le agregamos que también es infinitamente más económico... tendríamos que diseñar mejor los aparatos para mandar mensajes.

Una infografía reduce a una página 297 lineamientos; un transporte social equivale a 40 autos; 400 litros de diésel y

the mystification of creativity beyond its practical usefulness and its concrete representations.

The stardom of the discipline, its professionals and products, ends up being a systemic need to legitimize consumerism and life practices where it is important to have a "work" of design, to show off among friends and thus acquire the rank of design consumer. This attitude moves away from the founding purposes of the profession.

Everything seems praiseworthy, healthy and possible, but for Design, like a fish that bites its tail, this position constitutes a multiple source of threats, just to mention some (see table 1).

The task of promoting the real concept of design, the one that actually operates in reality, and that of relativizing common places is, therefore, an unavoidable and collective objective. In order for our design and its relationship with culture to be structural and not merely anecdotal, we would have to do things very differently. We need a radical and clear-cut thinking of the objective of the profession in context to become the designer that the society that we want to build and bequeath to our children demands.

Consequently, designers must assume the intellectual and ethical commitment to transform the reasons that difficult the currently marginal insertion of design as an activity is in the productive and social scenarios. It is necessary to intend changes in the conditions that would have to occur in order for it to be fully fulfilled. Either we begin to transform the object and objective of what we design, or we will be swimming in the Renaissance banality of a pink society, lacking in essence, ignorant of the history of its material culture, with great possibilities of saturating itself

with dry leaves, painted green, makeup of their shortcomings, fashion, glamour brands of celebrities.

We are surrounded by many objects and messages that we do not design and that is not good; we have in our context products designed without quality, commitment and success, and that is bad. We need more design, just as creative, but more creator, creator of quality of life and not of lifestyles, creator of values and not of prices, creator of hopes and not of anxiety, creator of dreamed present without giving up the future, more design for a world where resources are limited for all.

In order for designers to create seriously and continuously to serve the needs of society and not the mere market, there is no doubt that it is essential that the politically and economically transformative projects prosper with the interest and support of the institutions, industries and consumers. Designers as creators concerned about their social function must, as a subject of change, work energetically to place their solutions in the hands of those who need them, defend the profession, the craft, the technical delivery of their work and not wait, calmly, for the prevailing model to fulfill its function.

We cannot expect the waters to reach their level. Changes are needed and we have to address them together: changes in the management of the profession, in the organization of its performance and even in the training of professionals. Those who design the model, industry and society will have to play a participative role.

The objective of the project is not to satisfy the designer's needs of self-expression, but the needs of the user under predetermined conditions that cannot be modified. The starting point

toneladas de humo menos para nuestra contaminada vida.

Un proyecto impecablemente modelado en 3D, un laminario impreso, una idea de feria para compartir entre colegas poco puede hacer: impresionar es fácil, lo difícil es enamorar; ser creativo es fácil, lo difícil es crear para una finalidad útil.

Nuevos y no lucrativos problemas esperan por el concurso de los modestos esfuerzos de los creativos. Se trata de no malgastar energía en hacer más de lo mismo, en hacer diferente lo que existe en emplear creatividad para el ego y estrellato, para premios, sino en crear para condiciones diferentes, gente diferente, un sistema diferente.

Hay que enriquecer el alma y sentido a la vida, pero para ello hay que dar de comer, tener salud, educación y confort al cuerpo, a nosotros a todos. La cultura material necesita de problemas resueltos, no se pueden sustituir necesidades cotidianas con consumo cultural. No podemos esperar que las funciones básicas de los objetos que necesitamos lleguen a su obsolescencia comercial para empezar a diseñar lo simbólico, para innovar en la forma y significado. Tenemos que hacerlo todo junto.

Nos asiste el privilegio de convivir con problemas por resolver con equilibrio, de diseñar con un concepto integrador donde todo ocupe su lugar, estética, sensaciones, uso, donde identidad y cocinar no se distinguen en una cocina, sean un todo. El diseñador se debe al uso y el uso es todo, ver distinguir, entender, integrarse, compartir y disfrutar.

Los cambios revolucionarios ocurridos en la ciencia, en la tecnología y en la praxis, durante el siglo pasado y en el presente, exigen nuevas perspectivas epistemológicas y metodológicas de

la creatividad, aplicar nuevos saberes y potenciar cambios profundos en las mentalidades con ciencia y conciencia, avalados por una cultura humanista que no dé la espalda al hombre y a las necesidades urgentes de las grandes masas, que son realmente las que construyen la historia y el corpus de la cultura.

No es posible renegar de todos los conceptos, preconcepciones y creencias que guiaron la teoría y la praxis del quehacer profesional hasta hoy. Hay que superarlos dialécticamente, es decir, en un proceso de negación y afirmación, de ruptura y continuidad, en un espacio de crítica y de sospecha, y de discursividad plural y dialógica como debe ser todo escenario social.

Hay que construir herramientas metodológicas sin nihilismo y exclusividad, sobre la base del legado cultural construido que nos antecedió y sigue viviendo de una forma u otra en la conciencia y en la praxis.

La práctica del diseño hoy no debe estar condicionada por el mito de la creatividad ni inscrita en estética particular alguna y no constituye arte en sí misma, sino simplemente una fase del proceso productivo industrial de cualquier tipo de producto.

El diseño, por lo tanto, no es la estética de la actualidad, ni el responsable de la innovación o la ruptura de paradigmas, no es creatividad. El diseño es la fase ineludible de toda producción material en que se definen las características, de un producto con anterioridad a su fabricación; cualquiera fuera su estilo y grado de originalidad.

Ojalá que en cada BID tengamos más productos en contexto y que se transformen en galerías nuestros hogares, hospitales y escuelas, para que la vida cotidiana de nuestros pueblos sea una vitrina real del desarrollo de nuestro diseño.

of all design is the "what" and "for whom"; the decision of what to do is placed before the "how to do it"; to identify and define the problem you have to be more creative than to solve it.

Deciding about what to design is the first act of design. The universe is designed at least the common problems already have a solution to be implemented. There are enough catalogs, history books and museums. It will be necessary to appropriate new modes of professional action. Evaluate more, select, adequate and adapt to contexts.

However, recycling, recovering and reusing are noble purposes ... but they are not creative. Designers feel ashamed and, whenever we are given the opportunity, we put everything seemingly new in the solution.

I also do not agree with turning the creativity of poverty into our identity, into a business, solving problems without resources is admirable, but our design cannot be that. We need to seek for balance.

Design what is needed and not need what was

designed. An SMS is 100 more effective than a poster, and it is also infinitely cheaper ... we would have to design better devices to send messages.

An infographic design reduces to a page 297 guidelines; a social transport equals 40 cars; 400 liters of diesel and tons of smoke less for our polluted life.

An impeccably modeled 3D project, a printed set of cards, a fair idea to share among colleagues can do little: impressing is easy, the difficult thing is to fall in love; being creative is easy, the hard part is creating for a useful purpose.

New and non-lucrative problems await the attention of the modest efforts of creative people. It is about not wasting energy in doing more of the same, in making different what already exists, in using creativity for ego and stardom, for prizes, but in creating for different conditions, different people, a different system.

We must enrich the soul and meaning of life, but in order to do this this we must all be fed, healthy, educated and give comfort to our bodies. Material culture

3 Una mirada a la formación universitaria en diseño y la inserción de sus egresados

D.I. ANABELLA RONDINA, DIRECTORA DE LA CARRERA DE DISEÑO INDUSTRIAL DE LA UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

Latinoamérica es un territorio basto, con muchos matices y realidades diversas, pero con un rasgo común: la admiración por lo que proviene del viejo mundo o de otro, en teoría más desarrollado. Este deslumbramiento no ha sido ajeno al sistema universitario y ha llevado en muchos casos a replicar la formación de profesionales del diseño según un contexto que no es el local. Como docente de una universidad argentina, me pregunto qué tipo de profesionales estamos formando en Latinoamérica y para qué realidades. ¿Están nuestros egresados preparados para enfrentar el mercado de trabajo regional?

En muchos países de América Latina, la fabricación de productos con valor agregado es escasa y, de lo que se produce localmente, su diseño suele venir definido por las casas matrices internacionales dueñas de los productos. El rol del diseñador en esos casos se reduce a llevar a cabo adaptaciones de los objetos para el mercado local, que no es una tarea menor, y para lo que es imprescindible conocerlo.

Sin embargo, como son las pequeñas y medianas empresas las que más abundan como modelo de compañía (en Argentina más del 75% lo son), se requiere de una gran capacidad proyectual, conocimiento de lo local,

un manejo importante de gestión y de comunicación. En cualquier proceso de diseño tenemos una primera parte de investigación y análisis que se corresponde con aquella de consultoría, pero en la formación universitaria en general no suele darse tiempo a contenidos específicos para enseñar esta etapa fundamental en la tarea profesional ni economía.

¿Qué sucede en el mercado argentino específico con la contratación de diseño? Según un estudio del Centro Metropolitano de Diseño de la Ciudad de Buenos Aires (CMD), la etapa de consultoría es la menos contratada por las Pyme. La investigación, llevada a cabo entre 2009 y 2010, reveló que sobre el total de empresas encuestadas de cuatro sectores intensivos en el uso de diseño (muebles, editorial, textil e indumentaria, y marroquinería), del área metropolitana y ciudad de Buenos Aires, solo el 24% contrataba servicios profesionales de diseño. En una encuesta posterior (2011 - 2012), solo el 6,4 de estas lo hacía para actividades de investigación y consultoría.

Esto lleva a sacar una importante conclusión: el trabajo de consultoría está presente, pero no es reconocido y, menos aún, valorado económicamente por las empresas. Más allá de reflexionar sobre de quién

needs solved issues. We cannot replace everyday needs with cultural consumption. We cannot expect the basic functions of objects we need to reach commercial obsolescence to begin designing the symbolic, to innovate in form and meaning. We have to do everything together.

We have the privilege of living with problems to solve with balance, to design with an integrating concept where everything takes its place, aesthetics, sensations, use, where identity and cooking are not distinguished in a kitchen, but as a whole. The designer is responsible of the use of his/her creations, and use is everything, distinguish, understand, integrate, share and enjoy.

Revolutionary changes that have occurred in science, in technology and in praxis, during the past century and in the present, demand new epistemological and methodological perspectives of creativity, applying new knowledge and fostering profound changes in mentalities with science and conscience, endorsed by a humanist culture that does not turn its back on man and the urgent needs of the great masses, who are really those who build history and the corpus of culture.

It is not possible to deny all the concepts, preconceptions and beliefs that guided the theory and practice of professional work until today. We must overcome them

dialectically, that is, in a process of denial and affirmation, of rupture and continuity, in a space of criticism and suspicion, and of plural and dialogical discourse as every social scenario should be.

It is necessary to build methodological tools without nihilism and exclusivity, based on the constructed cultural legacy that preceded us and continues to live in one way or another in consciousness and in praxis.

The practice of design today must not be conditioned by the myth of creativity or inscribed in any particular aesthetic and does not constitute art in itself, but simply a phase of the industrial production process of any type of product.

Design, therefore, is not the aesthetics of today, nor is it responsible for innovation or the breaking of paradigms. It is not creativity. Design is the unavoidable phase of all material production in which the characteristics of a product are defined prior to its manufacture; whatever its style and degree of originality may be.

Hopefully, in each BID we will have more products in context and our homes, hospitals and schools become galleries, so that the daily life of our people is a real showcase of the development of our design.

es la culpa de esta situación (y me inclino a pensar que es más de quien ofrece el servicio que de quien lo toma), sería interesante pensar si desde la academia estamos haciendo suficiente hincapié en que nuestros estudiantes y futuros profesionales dominen esa etapa como un elemento clave a ser ofrecido (y resarcido económicamente) en la actividad profesional.

Además de las pocas herramientas de gestión y consultoría con la que cuentan los diseñadores, debemos pensar también en que muchos eligen encarar un camino fuertemente promocionado y de moda, atractivo pero muy complejo, que es el del emprendedor. En mis años de trabajo en el Centro Metropolitano de Diseño de la Ciudad de Buenos Aires, me tocó dar asistencia técnica a un gran número de diseñadores que buscaban en ese modelo una salida laboral ante la escasa o compleja posibilidad de trabajo con o en empresas. Para ellos la realidad es cruel, ya que además de no contar con una base sólida de formación económica y en administración de empresas, se suma el hecho de no poseer fuentes de financiamiento para el desarrollo de productos. Nuevamente la formación académica puramente proyectual se impone como la principal causa del problema, ya que el foco de este tipo de emprendedores está puesto en el diseño de productos y no se piensa ni instruye en temas básicos como el mercado de destino, los costos asociados, la cadena de proveedores, las barreras de entrada que ese producto tendrá a futuro en un intento exportador, entre muchos otros factores que determinan el programa de desarrollo de un producto o sistema de productos en un mercado específico.

En este sentido, durante el proceso de reformulación del plan de estudios de la carrera de Diseño Industrial de la Universidad de Buenos Aires (que llevamos a cabo entre 2016 y 2017), arribamos a la conclusión de que precisábamos identificar tres perfiles generales y claramente definidos de

los futuros profesionales, estableciéndose así orientaciones y capacidades propias del Diseño Industrial que definen su identidad profesional en función de su:

- Capacidad analítica prospectiva y exploratoria. Investigación: visualizar, interpretar, anticipar y conceptualizar los problemas y necesidades de las personas, ofreciendo soluciones eficaces.
- Capacidad de hacer realidad lo proyectado. Desarrollo proyectual: desarrollar y realizar proyectos relacionados a nuevos productos, modificación o adecuación de las tecnologías existentes o creación de nuevas.
- Capacidad estratégica y de gestión. Gestión: intervenir en la planificación y gestión estratégica de un proyecto, funcionando como interlocutor entre el usuario y el cliente.

Esta ampliación de la tarea de los diseñadores que viene desarrollándose desde hace varios años, queda muy bien plasmada en el gráfico siguiente, que pertenece a la investigación del CMD "De la forma a la estrategia". Los diseñadores industriales no solo proyectan objetos, sino que piensan productos, sistemas, artefactos, estrategias, con un fuerte foco en la usabilidad de los productos (ver figura 1).

El trabajo ha cambiado mucho en los últimos años. Ya no puede sostenerse la formación pensando estrictamente en lo proyectual del objeto, aislado del contexto de la economía y la gestión, ya que así se relegará a los profesionales a puestos operativos en las empresas, donde las decisiones ya vienen tomadas por otros. Es necesario cambiar el método de enseñar, saliendo del tablero de dibujo y así ampliar el campo de acción para formar parte de la estrategia de los proyectos. Es necesario reformular la enseñanza para convertir a los futuros diseñadores en estrategias del diseño, deseados por el sistema productivo regional.

3 An overlook at the university education in design and the employability of its graduates

D.I. ANABELLA RONDINA, DIRECTORA DE LA CARRERA DE DISEÑO INDUSTRIAL DE LA UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

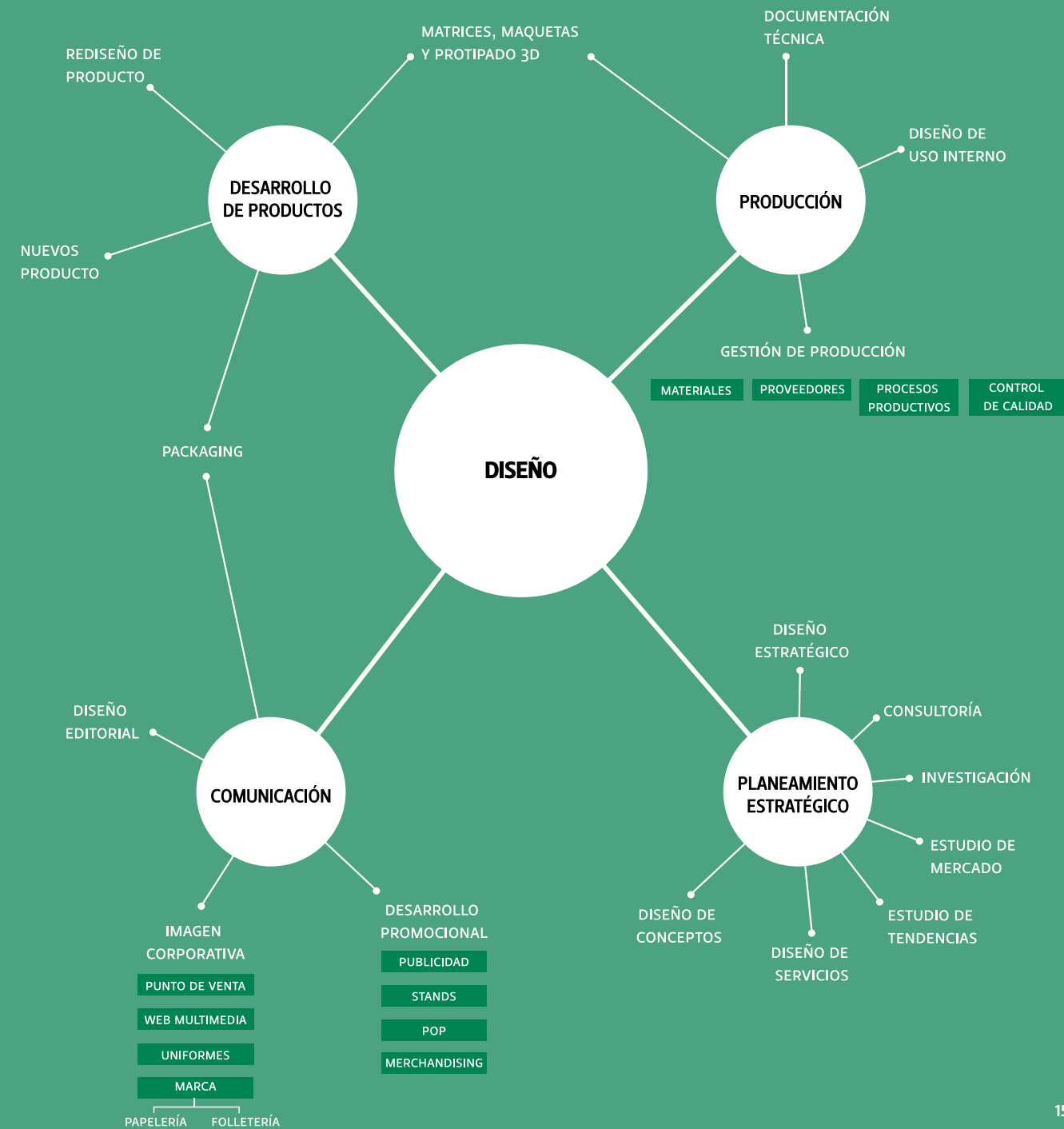
Latin America is a coarse territory, with many nuances and diverse realities, but with a common feature: the admiration for what comes from the old world or another origin, in theory more developed. This glare has not been alien to the university system and has led in many cases to replicate the training of design professionals according to a context that is not local. As a teacher at an Argentine university, I wonder what kind of professionals are we training in Latin America and for what realities. Are our graduates prepared to face the regional labor market?

In many Latin American countries, the manufacture of value-added products is scarce and, the design of what is produced locally is usually defined by the international parent companies that own the products. The role of the designer in those cases is reduced to applying adaptations of the objects for the local market, which is not a minor task. It's essential for designers to know about the local context.

However, since small and medium-sized companies are the most common company models (in Argentina more than 75% are), it requires a great project capacity, knowledge of the local context, and the ability of management and communication. In any design process we have a first part of research and analysis that corresponds to that of consulting, but this fundamental stage, which is very relevant in professional work, needs specific contents that are not given enough time in university education in general. The same happens with economy.

What happens in the specific Argentine market with design hiring? According to a study by the Metropolitan Design Center of the City of Buenos Aires (CMD), the consultancy stage is the least contracted by SMEs. The research, carried out between 2009 and 2010, revealed that of the total number of companies surveyed in four intensive sectors that use design (furniture, publishing, textiles and clothing, and leather goods), of the metropolitan area

Figura 1: de la forma a la estrategia / Figure 1: from form to strategy



CONTEXTO GLOBAL

Hoy, se afirma que la disciplina del diseño en el siglo XXI está viviendo una expansión que se manifiesta y se comprueba desde diferentes perspectivas. La primera que se aprecia es el número de centros educativos que ofrecen carreras y cursos sobre Diseño, que se ha incrementado sensiblemente en los últimos años en el entorno internacional, tanto en el nivel universitario como en los estudios de posgrado.

La segunda condicionante se desprende del nuevo contexto global, donde el incremento poblacional del mundo, el surgimiento de nuevas naciones que se han visto influidas por la forma de vida occidental, el creciente número de objetos de consumo que sostienen un estilo de vida, y el desplazamiento geográfico de la fabricación a causa de los nuevos modos de producción que utilizan las tecnologías, han impactado a la práctica profesional de los que colaboran en el desarrollo de los bienes de consumo y de los productos para la comunicación visual.

Esto ha propiciado que los diseñadores competentes, sin importar mucho su ubicación geográfica, sean contratados

por un número creciente de empresas multinacionales para cubrir el mercado global. El gran número de diseñadores que compite por estas plazas de trabajo se ha preparado para diseñar, producir y comercializar sus proyectos con nuevas estrategias, que incorporan habilidades en el uso de tecnologías como internet, las máquinas CNC (de control numérico computarizado) y las impresoras 3D. El diseñador de hoy tiene la posibilidad de ofrecer su servicio a la sociedad sin tener que ser contratado por una industria productora, y su relación con los grupos sociales con los que quiere interactuar, puede ser directa y sin intermediarios, como veremos más adelante.

La tercera perspectiva son los nuevos perfiles del diseñador, que han surgido a partir de las transformaciones de un mundo cada vez más complejo, que ha impuesto nuevos equilibrios y modos de vida. Durante el siglo XX, el Diseño se basaba principalmente en dos disciplinas surgidas desde la revolución industrial, que preparaban objetos bidimensionales –en el caso del diseño gráfico– y objetos tridimensionales –en diseño industrial– que se creaban a través de la producción en serie.

and city of Buenos Aires, only 24% hired professional design services. In a subsequent survey (2011 - 2012), only 6.4 of them did so for research and consulting activities.

This leads to an important conclusion: the consultancy work is present, but it is not recognized and, even less, valued economically by the companies. Beyond reflecting on who is to blame for this situation (and I am inclined to think that it is more of who offers the service than who takes it), it would be interesting to think about if in the academy we are emphasizing that our students and future professionals dominate this stage as a key element to be offered (and compensated economically) in professional activity.

In addition to the few tools of management and consultancy that designers dominate, we must also think that many choose to face a heavily promoted and fashionable, attractive but very complex path, which is that of the entrepreneur. In my years of work at the Metropolitan Design Center of the City of Buenos Aires, I had to give technical assistance to a large number of designers who were looking for a job opportunity in this model in the face of the limited or complex possibility of working with or in companies. For them, reality is cruel, since they do not have a solid base of economic training and business administration, and in addition they lack sources of financing for the development of products. Again the purely projectual academic training is imposed as the main cause of the problem, since the focus of this type of entrepreneurs is on the design of products and is not thought for the instruction on basic issues such as the target market, the associated costs, the chain of suppliers, the entry barriers that this product will have in the future in an export attempt, among many other factors that determine the development program of a product or system of products in a specific market.

In this sense, during the process of reformulation of the curriculum of the Industrial Design career of the University of Buenos

Aires (which we carried out between 2016 and 2017), we arrived at the conclusion that we needed to identify three general and clearly defined profiles of the future professionals, thus establishing orientations and capabilities of the Industrial Design that define their professional identity based on their:

- Analytical, prospective and exploratory capacity. Research: visualize, interpret, anticipate and conceptualize the problems and needs of people, offering effective solutions.
- Ability to make the projected reality. Project development: develop and carry out projects related to new products, modification or adaptation of existing technologies or creation of new ones.
- Strategic and management capacity. Management: intervene in the planning and strategic management of a project, acting as interlocutor between the user and the client. (*) (*)

This extension of the task of the designers that has been developing for several years, is very well captured in the following graphic, which belongs to the CMD research "From form to strategy". Industrial designers not only project objects, but think products, systems, artifacts, strategies, with a strong focus on product usability (see figure 1).

Work has changed a lot in recent years. Training can no longer be sustained by thinking strictly of the object's project, isolated from the context of the economy and management, as this will relegate professionals to operational positions in companies—where decisions—have already been made by others. It is necessary to change the method of teaching, leaving the drawing board and thus expand the field of action to be part of the strategy of the projects. It is necessary to reformulate teaching to transform future designers into design strategists, desired by the regional productive system.

Estas tres nuevas realidades han provocado que la disciplina tenga una influencia más marcada en las sociedades de nuestro tiempo y que el diseñador haya adquirido nuevas habilidades y conocimientos que le permiten desarrollarse en áreas y ambientes que anteriormente no dominaba. Por supuesto que el número creciente de profesionales y la competencia internacional, derivada del entorno globalizado en que vivimos, ha generado una presión que lleva a los diseñadores a tener que prepararse con capacidades que antes no existían, como el dominio de otros idiomas, conocimientos técnicos sofisticados y también profundos sobre las culturas emergentes del siglo XXI.

NUESTRO CONTEXTO

En Iberoamérica, el fenómeno de cambio ha impactado al Diseño de manera determinante. A pesar de ciertas contradicciones, en Latinoamérica, el número de programas académicos relacionados con las disciplinas del diseño ha crecido notablemente, a pesar de que la demanda de diseñadores no se ha incrementado en la misma proporción y de que históricamente esta región no se ha caracterizado por mantener una cultura de la innovación en el medio empresarial.

En el caso del Diseño Industrial esto ha sido evidente y ha provocado un cambio de paradigma en los diseñadores, que han

tenido que adaptarse a un cambio cultural que ha originado un movimiento transdisciplinario en la búsqueda de un mercado más explotable. Es por eso que utilizando sus conocimientos y habilidades hoy existe un gran número de diseñadores que participan activamente en el medio del diseño museográfico, que antes controlaban artistas o antropólogos. Se presentaron también en el diseño de interiores arquitectónicos, desarrollando diversos proyectos como el diseño de espacios comerciales y públicos y, por mencionar otro ejemplo, en el llamado POP (point of purchase) llamado comúnmente material punto de venta, que anteriormente dominaban las agencias de publicidad, donde desarrollan todos los elementos que apoyan la venta de un producto como el mobiliario, la iluminación, el material gráfico o incluso la ropa y los accesorios necesarios para los empleados encargados de la venta.

Asimismo, el cambio en la sociedad integrada al mundo globalizado ha generado nuevos perfiles ligados a la especialización que adoptan los diseñadores para diferenciarse del gran número de profesionales y para identificarse mejor con el segmento social en el que han decidido incorporarse para ofrecer sus servicios. Desde los años noventa, se ha manifestado un diseñador preocupado por la desigualdad social, el cambio climático, la sostenibilidad; un diseñador que se ha alejado de la visión mercadológica del diseño y se

THE GLOBAL CONTEXT

Today it is affirmed that the discipline of design in the 21st century is experiencing an expansion that is manifested and verified from different perspectives. The first one that is appreciated is the number of educational centers that offer careers and courses on Design, which has increased significantly in recent years in the international context, both at the university level and in postgraduate studies.

The second conditioning factor emerges from the new global context, where the population increase in the world, the emergence of new nations that have been influenced by western way of life, the growing number of consumer objects that sustain a certain lifestyle, and the geographical displacement of manufacturing due to the new modes of technological production, have impacted the professional practice of those who collaborate in the development of consumer goods and products for visual communication.

This has led competent designers, regardless of their geographical location, to be hired by a growing number of multinational companies to cover the global market. The large number of designers competing for these jobs has been prepared to design, produce and market their projects with new strategies, which incorporate skills in the use of technologies such as the Internet, CNC machines (computerized numerical control) and 3d printers. Designers today have the possibility of offering their services to society without having to be hired by a production industry, and their relationship with the social groups with which they want to interact, can be direct and without intermediaries, as we will see later in this article.

The third perspective is the new profiles of designers, which have emerged from the transformations of an increasingly complex world, and has imposed new balances and ways of life. During the twentieth century, Design was based mainly on two disciplines arising from the industrial revolution, which considered two-dimensional objects—in the case of graphic design—and three-dimensional objects—in industrial design—that were created through mass production.

These three new realities have caused that today the discipline has a more marked influence in the societies of our time and that designers have acquired new abilities and knowledge that enables them to develop in areas and environments that they did not dominate previously. Of course, the growing number of professionals and international competition, derived from the globalized environment in which we live, has generated pressure that leads designers to prepare themselves with skills that did not exist before, such as mastery of other languages, sophisticated technical knowledge and also profound connoisseurs about the emerging cultures of the 21st century.

OUR CONTEXT

In Ibero-America, the phenomenon of change has impacted Design in a decisive way. Despite certain contradictions, in Latin America, the number of academic programs related to the disciplines of design has grown significantly, despite the fact that the demand for designers has not increased in the same proportion and that historically this region has not been characterized to maintain a culture of innovation in the business environment.

ha conectado con grupos sociales que requieren la ayuda del sistema para sobrevivir y desarrollarse mejor, ante la despreocupación o incapacidad de gobernantes que no los consideran entre sus prioridades. Hoy se identifican diseñadores como especialistas en diseño participativo, en el co-diseño o en innovación social, que se han concentrado y comprometido, no con empresas productoras y comercializadoras, sino con grupos sociales que requieren con urgencia de ayuda para vivir mejor. Estos diseñadores se movilizan como activistas que han aprendido a utilizar los medios existentes para obtener recursos para sus proyectos y el desarrollo de sus productos a través de las llamadas fondeadoras, que ofrecen su cooperación económica coparticipando en los proyectos; las organizaciones civiles como las ONG (Organizaciones No Gubernamentales); filántropos que donan recursos económicos; gobiernos locales, que buscan nuevos apoyos para su comunidad; o las organizaciones oficiales internacionales, como la ONU. Todos ellos dispuestos a ayudar buscando más que un negocio, favorecer a los que lo necesitan.

Muchos otros diseñadores terminan siendo empresarios independientes que producen y promueven sus proyectos en un medio muy diferente al que no tenía acostumbrados la disciplina en años anteriores, comprometidos con temas de interés internacional como la sustentabilidad, el cambio climático y los movimientos de comunidades cada vez más grandes que se movilizan y participan en la búsqueda de sistemas sociales representativos y equitativos.

Algunos diseñadores han dirigido sus esfuerzos a extender su trabajo no solo a la concepción de un producto, sino también a los servicios, que ofrecen

soluciones que incluyen al contexto natural, arquitectónico y los espacios interiores con los objetos concebidos para una forma de vida característica de nuestra época. Este ejercicio le ha servido a un número cada vez más grande de diseñadores que hoy se han incorporado a grupos interdisciplinarios que proyectan y construyen los nuevos ambientes para vivir, que incluyen formas no conocidas con anterioridad de transporte, de trabajo y de diversión, en un diseño complejo que ve hacia el futuro, tomando en cuenta las nuevas circunstancias en que vive el ser humano del siglo XXI.

En este escenario, podría decir que los diseñadores iberoamericanos han ganado terreno frente a los países que tradicionalmente han dominado el medio del diseño internacional. En el siglo XX, los diseñadores de esta región no podían competir con los llamados países centrales principalmente por dos causas: el poco acceso a la información reciente y a la tecnología. En los últimos años, la globalización ha propiciado un nuevo tipo de democracia, donde un número cada vez mayor de países tienen acceso a los privilegios de los llamados países centrales que dominaban casi totalmente a los recursos estratégicos para el desarrollo y, con esto, muchos profesionales han podido competir en igualdad de condiciones. Una muestra del cambio son los concursos internacionales de Diseño, donde rara vez eran premiados iberoamericanos. En el pasado reciente, el número de premios para la región es cada vez mayor, pues cuando los materiales y procesos de producción son similares, lo que determina la mejor solución es el talento del diseñador.

In the case of industrial design this has been evident and has led to a paradigm shift in designers, who have had to adapt to a cultural change that has moved towards a transdisciplinary movement in the search for a more exploitable market. That is why, using their knowledge and skills, today there is a large number of designers who actively participate in museographic design, previously controlled by artists or anthropologists. They were also incorporated in the design of architectural interiors, developing various projects such as the design of commercial and public spaces and, to mention another example, in the so-called POP (point of purchase) commonly called point of sale material, which was previously dominated by advertising agencies, where they develop all the elements that support the sale of a product such as furniture, lighting, graphic material or even clothing and accessories necessary for employees responsible for the sale.

Likewise, changes in a society integrated to the globalized world has generated new profiles linked to the specialization that designers adopt to differentiate themselves

from a large number of professionals, and to better identify with the social segment in which they have decided to incorporate themselves to offer their services. Since the nineties, designers have been concerned about social inequality, climate change, sustainability; designers who have moved away from the market vision of design and have connected with social groups that require the help of the system to survive and develop, given the carelessness or inability of governments who do not consider them among their priorities. Today designers are identified as specialists in participatory design, in co-design or in social innovation, which have been concentrated and committed, not with producing and marketing companies, but with social groups that urgently need help to live better. These designers mobilize as activists who have learned to use the existing means to obtain resources for their projects and the development of their products through the so-called fundraisers, who offer their economic cooperation by co-participating in the projects;

Asimismo, la inserción de diseñadores de esta región en estudios o agencias de diseño en diversos países, dentro y fuera de la región, se ha incrementado año con año gracias al tipo de soluciones creativas que son valoradas y aplicadas en el entorno globalizado por una identidad cultural bien aceptada que identifica a los diseñadores de la región, como ya han afirmado los ejecutivos que los buscan y los contratan

Otro rasgo evidente de nuestros tiempos es que los diseñadores iberoamericanos cada vez se asumen más como mediadores y facilitadores de la sociedad marginada y desprotegida con el sistema, en contraste con los de antaño, que se preparaban para responder a las necesidades del mercado y la comercialización. Estos diseñadores, defensores y promotores de las causas populares, actúan alejados de las empresas y no solo colaboran, sino conviven cotidianamente con las comunidades de su interés y desarrollan propuestas de diseño que responden directamente a sus necesidades, utilizando todos los recursos posibles que consiguen en su entorno social.

Por último, habría que mencionar a los diseñadores que han optado por conocer, dominar y utilizar las nuevas tecnologías –materiales, equipos y procesos de transformación de última generación– que posibilitan nuevas formas de vida para un mundo complejo en constante renovación. Sus soluciones exploran y dan respuesta usualmente viendo hacia el futuro, en el contexto de lo digital, lo automatizado o la interacción entre sistemas, buscando colaborar para lograr una mejor calidad de vida en contextos urbanizados y cada vez más complejos.

civil organizations such as NGOs (Non-Governmental Organizations), philanthropists who donate economic resources, local governments seeking new support for their community, or official international organizations such as the UN, all of them willing to help those who need it over generating businesses.

Many other designers end up being independent entrepreneurs who produce and promote their projects in a very different environment from the one we had used to relate the discipline in previous years, committed to issues of international interest such as sustainability, climate change and growing community movements that are mobilized and participate in the search for representative and equitable social systems.

Some designers have directed their efforts to extend their work not only to the conception of a product, but also to the services, which offer solutions that include the natural, architectural and interior spaces with objects conceived for a way of life characteristic of our time. This exercise has served an increasingly large number of designers who have joined today

LA RESPUESTA AL CAMBIO

Los nuevos perfiles que hoy se presentan en los diseñadores profesionales han impactado en la formación disciplinaria y las instituciones universitarias han empezado a modificar no solo los contenidos académicos, sino incluso el nombre que identifica a cada carrera de Diseño, tratando de adaptarse mejor a la demanda de las sociedades.

Creo que lo importante es entender y reconocer cómo ha cambiado y evolucionado la profesión, para actuar en consecuencia. Hay soluciones de diseño que siguen siendo muy parecidas desde hace medio siglo, cuando se inició la disciplina en nuestra región, porque la gente las ha necesitado y las sigue necesitando, pero hay otras que hoy son la respuesta ante el impacto de un nuevo mundo que ha moldeado al ciudadano para vivir como el sistema espera que lo haga, y el diseñador se encuentra en la situación de hacer o no hacer de acuerdo a su conciencia. Iberoamérica es grande, ya que reúne a una población de 600 millones de habitantes y un conjunto de naciones que trata de lograr un desarrollo que propicie una mejor vida para su sociedad, incluyendo en parte al diseño profesional dentro de sus estrategias para lograr sus objetivos. ¿Lo estamos haciendo bien o solo somos un gremio que se mueve al ritmo que le marca el entorno, donde son otros los que toman las decisiones?

Como dije al principio se ha demostrado que el diseño es una disciplina en expansión, con múltiples facetas que reflejan sus nuevos perfiles y sus diversas respuestas para la sociedad; pero esto todavía no se aprecia en un número importante de escuelas universitarias que no asumen su

interdisciplinary groups that project and build new environments for living, including previously unknown forms of transport, work and entertainment, in a complex design that looks to the future, taking into account the new circumstances in which the human being of the 21st century lives.

In this scenario, I could say that Ibero-American designers have gained ground against countries that have traditionally dominated the international design environment. In the 20th century, designers of this region could not compete with the so-called central countries mainly for two reasons: little access to recent information and technology. In recent years, globalization has led to a new kind of democracy, where an increasing number of countries have access to the privileges of the so-called central countries that dominated almost totally the strategic resources for development. Thanks to this, many professionals have been able to compete on equal terms. A sample of the change are the international design competitions, where Ibero-Americans were rarely awarded; Lately,

Hoy, se afirma que la disciplina del diseño en el siglo XXI está viviendo una expansión que se manifiesta y se comprueba desde diferentes perspectivas.

responsabilidad de formar egresados competentes, ni tampoco se observa en los miles de profesionales que no encuentran espacio para sus proyectos por no tener los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollarlos. Es por eso importante el acercamiento y la interacción que entre los diseñadores de la región venimos experimentando desde hace diez años con encuentros como la Bienal Iberoamericana de Diseño y los Encuentros de Enseñanza del Diseño, pues el conocer las experiencias y propiciar el intercambio ha dado como resultado nuevos conocimientos y el seguimiento de

the number of awards for the region is increasing, because when the materials and production processes are similar, what determines the best solution is the talent of the designer.

Likewise, the inclusion of designers from this region in studies or design agencies in different countries, inside and outside the region, has increased year after year thanks to the type of creative solutions that are valued and applied in the globalized environment. These designers have a well-accepted cultural identity that characterizes them, as the executives who seek and hire them have already affirmed.

Another obvious feature of our times is that Ibero-American designers are increasingly assuming themselves as mediators and facilitators of the marginalized and unprotected society within the system, in contrast to those from the past, who prepared themselves to respond to the needs of the market and commercialization. These designers, defenders and promoters of popular causes, act far from companies and not only collaborate, but coexist daily with the communities of their interest. They develop design proposals that respond directly to their needs, using all possible resources they get in their social environment.

Finally, we should mention designers who have chosen to know, master and use new technologies-cutting edge materials, equipment and processes of transformation-that enable new ways of life for a complex world in constant renovation. Their solutions explore and respond to visions of the future, in the digital, automated or inter-system interaction context, seeking to collaborate to achieve a better quality of life in urbanized and increasingly complex contexts.

Today it is affirmed that the discipline of design in the 21st century is experiencing an expansion that is manifested and verified from different perspectives.

ejemplos que han servido para ser un incentivo en espacios y comunidades que pretenden crecer y transformarse para ser más competentes en el nuevo entorno de nuestros días. Los resultados lo confirman, ya que el número de diseñadores y centros educativos del diseño que participan es creciente y muestra la disposición de la comunidad de la región no solo para participar, sino también sobresalir entre los grupos profesionales que construyen y articulan la cultura del siglo XXI.

I think the important thing is to understand and recognize how the profession has changed and evolved, to act accordingly. There are design solutions that have been very similar for half a century, when the discipline began in our region, because people have needed them and still need them. But there are others today that exist as answers to the impact of a new world that has shaped citizens to live as the system expects them to do, and the designer finds himself in the situation of doing or not doing according to his conscience. Ibero-America is large, since it brings together a population of 600 million inhabitants and a group of nations that seeks to achieve a development that leads to a better life for their society, partly including professional design within their strategies to achieve their objectives. Are we doing well or are we just a guild that moves at the pace of the circumstances, where others are the decision makers?

As I said at the beginning, it has been shown that design is an expanding discipline, with multiple facets reflected in its new profiles and its diverse responses to society; but this is still not seen in a significant number of university schools that do not assume their responsibility to train competent graduates, nor is it observed in the thousands of professionals who do not find space for their projects because they do not have the knowledge and skills necessary to develop them.

That is why the approach and interaction that we have been experimenting with designers from the region for ten years with meetings such as the Ibero-American Design Biennial and Design Teaching Encounters are important. Sharing experiences and promoting exchange has resulted in new knowledge and the follow-up of examples that have served to be an incentive in spaces and communities that intend to grow and transform to be more competent in the new environment of our days. The results confirm this, as the number of designers and design educational centers participating is growing, showing the willingness of the region's community-not only to participate-but also to stand out among the professional groups that build and articulate the culture of the 21st century.

REFERENCIAS / REFERENCES

- Extracto del Nuevo Plan de estudios de la Carrera de Diseño Industrial de la Universidad de Buenos Aires Resolución (CS) N° 8556/17.
- F. Arias, M. Belacín, C. Cejas, V. N. Donato, V. Fredes, O. Grandoso, N. Horta, L. Mastroscello, C. Offenhenden 2013. Editado por Centro Metropolitano de Diseño (CMD)+Observatorio de Industrias Creativas (OIC)+ Fundación Observatorio PyME (FOP) ISBN: 978-987-673-022-8.
- Imagen del la publicación de la forma a la estrategia, una publicación del Centro Metropolitano de Diseño. ISBN: 978-987-28868-2-0. Esta obra se distribuye bajo licencia Creative Commons.
- PyME +DISEÑO: La demanda d diseño y el comercio exterior en PYME industriales del área metropolitana de Buenos Aires de sectores con uso intensivo de diseño. Textil e indumentaria, calzado y marroquinería, editorial, muebles. Segunda encuesta.

The new profiles that are presented today in professional designers have impacted on disciplinary training and university institutions have begun to modify-not only the academic content-, but even the name that identifies each Design career, trying to adapt better to the demand of the societies.

RENZO PRUZZO, GERENTE GENERAL EN INNOVATION CLUB CHILE / CEO IN INNOVATION CLUB CHILE

Innovación abierta: experiencia en Aguas Andinas

Open innovation: experience in Aguas Andinas

FOTOGRAFÍAS_PHOTOS: ARCHIVO I INNOVATION CLUB CHILE

UTILIZANDO HERRAMIENTAS DE DISEÑO, LA COMPAÑÍA DE AGUA REALIZÓ UN PROCESO DE INNOVACIÓN ABIERTA QUE BUSCABA DESARROLLAR SOLUCIONES TECNOLÓGICAS QUE APOYARAN A SUS EQUIPOS EN TERRENO EN LA MEDICIÓN DE CONSUMOS Y LA DISPOSICIÓN DE RESIDUOS AL REPARAR LA RED. ESTO, A TRAVÉS DE LA CONEXIÓN CON EQUIPOS DE INVESTIGACIÓN DE UNIVERSIDADES Y CENTROS DE INVESTIGACIÓN CON PRESENCIA EN CHILE, DONDE LOS QUE FUERAN ELEGIDOS TENDRÍAN LA POSIBILIDAD DE EJECUTAR EL PROYECTO JUNTO A LA COMPAÑÍA.

BY MEANS OF DESIGN TOOLS, THE WATER COMPANY CARRIED OUT AN OPEN INNOVATION PROCESS THAT SOUGHT TO DEVELOP TECHNOLOGICAL SOLUTIONS TO SUPPORT ITS TEAMS FIELD WORK IN THE MEASUREMENT OF CONSUMPTION AND THE DISPOSAL OF WASTE WHEN REPAIRING THE WATER GRID. THIS WAS DONE BY CONNECTING WITH RESEARCH TEAMS FROM UNIVERSITIES AND RESEARCH CENTERS PRESENT IN CHILE, IN WHICH THOSE WHO WERE CHOSEN WOULD HAVE THE POSSIBILITY OF EXECUTING THE PROJECT TOGETHER WITH THE COMPANY.

¿Qué se entiende por innovación en las empresas? Esta, sin duda, es una pregunta que ha estado rondando el último tiempo en las compañías chilenas. Sin ir más lejos, cada vez más frecuentemente la innovación aparece como uno de los pilares de los “valores” de las mismas. Sin embargo, eso no responde la pregunta, sino que genera más ansiedad acerca de lo que implica hacer innovación.

Ahora bien, algo que se ha venido instalando es cómo las herramientas de diseño están apoyando los procesos de innovación y, así, esta última pasa a ser una actividad constante de la empresa para la generación de valor y, por lo mismo, una acción requerida para obtener competitividad en el largo plazo.

Entonces, la innovación es un *must* para que las compañías sobrevivan, ejecutada a través de herramientas de diseño, que permitan identificar oportunidades y desarrollar proyectos.

Por lo tanto, ¿qué ocurre cuando las capacidades para afrontar las oportunidades o resolver los desafíos no están en la organización? ¿Se buscan capacidades o soluciones en el ecosistema? A esta alternativa se le denomina innovación abierta, una práctica habitual en grandes organizaciones en el mundo, que en Chile se ha venido posicionando en los

RENZO PRUZZO

Ingeniero civil industrial mención Economía, Universidad Adolfo Ibáñez. Se ha desempeñado en el desarrollo de proyectos público-privados. Más de ocho años en innovación trabajando como consultor en gestión de innovación, innovación abierta y articulación de procesos de co creación. *Speaker* internacional en innovación, emprendimiento y tecnología. Más de siete años en consultoría en innovación en grandes empresas y programas de innovación abierta con start ups, además cuatro años gerente general Club de Innovación, articulando el mayor Hub de Innovación Corporativa de América Latina.

He is an Industrial Civil Engineer, Economics, from Universidad Adolfo Ibáñez. He has worked in the development of public private projects. More than eight years in innovation working as a consultant in innovation management, open innovation and articulation of co-creation processes.

He has been an International speaker in innovation, entrepreneurship and technology. More than seven years in consultancy in innovation in large companies and open innovation programs with start ups, in addition four years General Manager Innovation Club, articulating the largest Hub for Corporate Innovation in Latin America.

últimos cinco años, en primera instancia en las industrias financieras, telecomunicaciones, *retail* o comunicaciones. Sin embargo, eso hoy está permeando a prácticamente todas las industrias, porque los recursos del ecosistema, a diferencia de los internos, son infinitos y el desarrollo de soluciones suele ser más vertiginoso.

Entonces, si los beneficios son tan atractivos, ¿por qué no se desarrollan más procesos de innovación abierta? La dificultad es hacer interactuar el mundo interno con el externo, donde las culturas y los procesos son diferentes, pero acá es donde entran las metodologías de diseño, que pueden ser muy beneficiosas para llevar a cabo estos procesos.

En particular, en este artículo expondremos cómo se realizó un proceso de innovación abierta que permitió diseñar soluciones para la empresa Aguas Andinas, que buscaba desarrollar soluciones tecnológicas que apoyaran a sus equipos en terreno en la medición de consumos y la disposición de residuos al reparar la red de agua. Esto, a través de la conexión con equipos de investigación de universidades y centros de investigación con presencia en Chile, donde los que fueran elegidos tendrían la posibilidad de ejecutar el proyecto junto a la compañía.

What is meant by innovation in companies? This, without doubt, is a question that has been around lately in Chilean companies. Without going further, more and more frequently, innovation appears as one of the pillars of their "values". However, that does not answer the question, but only generates more anxiety about what it means to innovate.

Well, something that is being settled in now a days is how design tools are supporting innovation processes and, thus becoming a constant activity in a company to generate value and therefore a required action to obtain competitiveness in the long term.

So innovation is a must for companies to survive, executed through design tools that help identify opportunities and develop projects.

Therefore, what happens when the capacities to face the opportunities or solve the challenges are not found in the organization?

Are capabilities or solutions searched for in the ecosystem? This alternative is called open innovation, a common practice in large organizations of the world, and which has been positioning in Chile during the last five years, primarily in the financial, telecommunications, retail or communications industries. However, today it is permeating practically in all industries, because resources in the ecosystem, unlike internal ones, are infinite and the development of solutions tends to be more vertiginous.

So, if the benefits are so attractive, why aren't more open innovation processes developing? The difficulty lies in making the internal world interact with the external world, where cultures and processes are different. But here is when design methodologies come in, which can be very beneficial to carry out these processes.

Particularly, in this article we will explain how an open innovation process was carried out that enabled us to design solutions

MOTIVACIÓN

La empresa formó un área de innovación hace poco más de un año, teniendo la importante misión de articular internamente a los distintos actores, identificar los focos estratégicos de innovación y vincularse con el ecosistema para atraer nuevo talento. En la etapa de identificación de los focos de innovación, se levantaron algunos desafíos sin soluciones disponibles en el mercado ni tampoco abordables con las capacidades internas de la compañía. De esta forma, resultó imperativo conectar con el ecosistema y, en particular, con equipos de investigación que disponibilizaran sus capacidades para el desarrollo de soluciones.

“En Aguas Andinas sabemos que para innovar existen dos elementos clave, el conocimiento y el talento, por lo que hemos comprendido que existe un impresionante factor multiplicador cuando a nuestro trabajo le antepone un ‘co’ de colaborar. De esta forma detectar dolores y/u oportunidades ha pasado a ser el gran foco de nuestra área de innovación, ya que confiamos en que sabremos encontrar las capacidades estratégicas en el ecosistema para hacer frente a los desafíos de innovación, conectando, cocreando y colaborando”, dice Víctor Salazar, gerente de Innovación de Aguas Andinas.

Es así como la Dirección de Innovación de la compañía, se encargó de seleccionar internamente junto a las áreas de Operaciones, Servicio a Clientes, Ingeniería y Negocios, entre otras, aquellos desafíos que resultaban prioritarios. Una definición clara era que debían ser propuestos y llevados a cabo por sponsors, figura interna encargada de dar continuidad a la iniciativa y actuar como contraparte para los equipos de investigación.

FOCOS Y DESAFÍOS

Los focos prioritarios de la empresa se centran en: la resiliencia operativa, en particular, con el diseño de modelos de actuación para enfrentar diferentes escenarios asociados a contener los efectos del cambio climático; y, en lo más importante para la empresa, sus clientes, donde el desafío es mejorar la experiencia con la marca.

Desde la Dirección, se decide avanzar en el foco estratégico de Experiencia con la Marca, donde se escogieron dos desafíos, para lo que se nombró a dos ejecutivos de la empresa que desempeñarían el rol de *sponsors* de los mismos.

Los desafíos a trabajar serían:

1. Manejo y disposición de residuos generados a partir de la reparación correctiva de la red.
2. Medición de lectura en contadores cuando no es posible tener acceso a la propiedad.

Definidos el *governance* a partir de los *sponsors* respectivos, el comité de los proyectos con reunión semanal de seguimiento y los dos desafíos, comienza a aplicarse la metodología para el levantamiento del problema y contexto del negocio, que sería el principal insumo para los centros de investigación que participarían en el proceso de desarrollo acelerado denominado Colaborathon.

METODOLOGÍA

Si bien hemos abierto un espacio de desarrollo acelerado, que tiene como línea principal la innovación abierta, el proceso se enfocó en convocar y reunir a dos mundos diferentes y de difícil convergencia, industria y academia, en un particular proceso que tiene la capacidad de incluir muchas otras metodologías para articular procesos creativos.

for the company Aguas Andinas, which sought to develop technological solutions that would support its teams during field work in the measurement of consumption and the disposal of waste when repairing the water grid.

This by connecting with research teams from universities and research centers with presence in Chile, and in which those who were chosen would have the possibility of executing the project together with the company.

MOTIVATION

The company set up an innovation area a little over a year ago, having the important mission of internally articulating the different actors, identifying strategic focal points for innovation and linking with the ecosystem to attract new talent. In the stage of identification of innovation focal points, some challenges were raised that had no solutions available in the market, nor could they be tackled with the internal capabilities of the company. In this way, it was imperative to connect with the ecosystem and in particular with research teams that could make their capacities available for the development of solutions.

“At Aguas Andinas we know that to innovate there are two key factors: knowledge and talent. Therefore we have understood that there is an impressive multiplier factor when we add a 'co' for collaborate to our job. Detecting opportunities and pain points have become the main focus of our innovation area, since we trust that we will find the strategic capabilities in the ecosystem in

order to face the challenges of innovation, connecting, co-creating and collaborating” says Víctor Salazar, Innovation Manager at Aguas Andinas.

This is how the Innovation Department of the company, along with Operations, Customer Service, Engineering and Business, among others, were responsible for internally selecting the challenges that were priorities. One certain definition was that they should be proposed and carried out by sponsors, an internal figure in charge of giving continuity to the initiative and acting as a counterpart for the research teams.

FOCUSES AND CHALLENGES

The priority focuses of the company aimed at: operational resilience, in particular with the design of action models to face different scenarios associated with containing the effects of climate change; and, the most important part for the company, its clients, where the challenge was to improve the experience with the brand.

The General Management department decided to advance on the strategic focus of Brand Experience, where two challenges were chosen and two executives of the company were appointed to play the role of sponsors of these.

The challenges to work on would be:

1. Management and disposal of waste generated from the corrective repair of the water grid.
2. Measurement of meter reading when it is not possible to have access to the property.

“En Aguas Andinas sabemos que para innovar existen dos elementos clave, el conocimiento y el talento, por lo que hemos comprendido que existe un impresionante factor multiplicador cuando a nuestro trabajo le antepone un ‘co’ de colaborar. De esta forma detectar dolores y/o oportunidades ha pasado a ser el gran foco de nuestra área de innovación, ya que confiamos en que sabremos encontrar las capacidades estratégicas en el ecosistema para hacer frente a los desafíos de innovación, conectando, cocreando y colaborando”.

“At Aguas Andinas we know that to innovate there are two key factors: knowledge and talent. Therefore we have understood that there is an impressive multiplier factor when we add a 'co' for collaborate to our job. Detecting opportunities and pain points have become the main focus of our innovation area, since we trust that we will find the strategic capabilities in the ecosystem in order to face the challenges of innovation, connecting, co-creating and collaborating”.

First, the governance is defined and the respective sponsors chosen, along with weekly monitoring meetings with project committee members, and the two challenges. At that point, the methodology to survey the problem and business context begins to apply, serving as main input for the research centers that would participate in the accelerated development process called Colaborathon.

METHODOLOGY

Although we have opened an accelerated development space, whose main action line is open innovation, the process focused on conveying and bringing together two different and difficult-to-converge worlds, industry and academia, in a particular process that has the capacity to include many other methodologies in order to articulate creative processes.

One of the advantages of this process of open innovation is that it takes and at the same time accompanies four focal points of action, which were the result of the process initiated in the Colaborathon: survey and understanding of the problem; match-making process; development of solutions; and alignment of expectations. Facing these points, the purpose mentioned above was to generate innovative ideas to meet or respond to needs of the company by the R&D Centers.

Fundamentally, it was a collaborative face-to-face work week, generated by practical workshops accompanied by mentoring and field trips, where seven actors from the ecosystem of universities

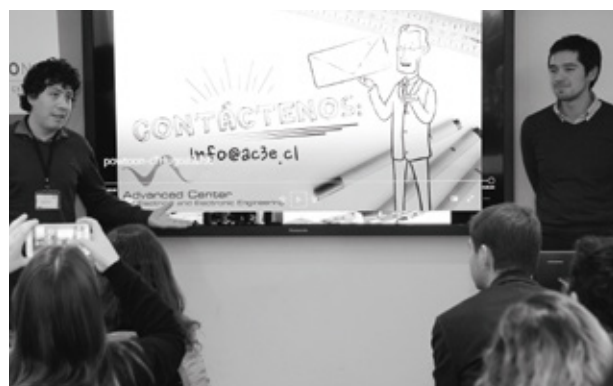
and research centers managed to connect and influence technology-based proposals for the company.

SURVEY AND UNDERSTANDING OF PROBLEMS

Likewise, the benefit for the participants increases as they have the opportunity to interact with people and perspectives that they do not get to know in their daily lives. Therefore, the day began with the understanding of the proposed challenges, which had greater acceptance due to the meeting points and interactions between the participating researchers of each university and center, and the technical counterparts of the company, thus generating a horizontal dynamic under a same interest and, above all, the understanding of the given challenges.

MATCHMAKING PROCESS

Given the above, which is, the convergence of the company and R&D Center as well as the orchestration of the process, the collaboration and co-creation of the challenges developed, allowing researchers to provide concrete solutions for the company's challenges. Also, the company could get to know options from the different scientific disciplines throughout the process. The matchmaking process helped create a bridge between pure and hard research and the focus of the company and its market. Specifically, it was possible to articulate the innovation services options of the universities and national R&D centers.



Jornada de presentación de proyectos y premiación de ganadores



Una de las ventajas de este proceso de innovación abierta es que toma y a la vez acompaña cuatro focos de acción, que fueron el resultado del proceso iniciado en la Colaborathon: levantamiento y entendimiento del problema; proceso de *matchmaking*; desarrollo de soluciones; y alineamiento de expectativas. En dirección a estos puntos, el propósito mencionado anteriormente, fue generar ideas innovadoras para enfrentar o responder a una necesidad de la empresa por parte de los Centros I+D.

En sí, fue un espacio colaborativo de una semana presencial, generado por talleres prácticos acompañados de mentoría y salidas a terreno, en donde siete actores del ecosistema de universidades y centros de investigación lograron conectar e influir en propuestas de base tecnológica para la empresa.

LEVANTAMIENTO Y ENTENDIMIENTO DE PROBLEMAS

Asimismo, el beneficio para los participantes aumenta en la medida que estos tienen la oportunidad de interactuar con personas y perspectivas que no llegan a conocer en su vida cotidiana. Para esto, la jornada se inició con el entendimiento de los desafíos propuestos, lo cual tuvo mayor aceptación debido al punto de encuentro e interacción entre los investigadores participantes de cada universidad y centro, y

las contrapartes técnicas de la empresa, logrando así generar una dinámica horizontal bajo un mismo interés y por, sobre todo, la comprensión de los desafíos planteados.

PROCESO DE MATCHMAKING

Dado lo anterior, es decir, la convergencia de empresa y Centro I+D y la orquestación del proceso, se fue desarrollando la colaboración y cocreación de los desafíos, lo cual permitió que investigadores brindaran soluciones concretas a los desafíos de la empresa. Igualmente, la empresa a través del proceso pudo conocer la oferta de las diferentes disciplinas científicas. El proceso de *matchmaking* ayudó a crear un puente entre la investigación pura y dura y el foco de la empresa y su mercado. En específico, se logró articular la oferta de servicios en innovación de las universidades y centros I+D nacionales.

DESARROLLO DE SOLUCIONES

El desarrollo de soluciones estuvo marcado por la base de contribuir con la generación de ideas y soluciones innovadoras, que puedan ser llevadas al mercado de la empresa y convertidas en oportunidades de crecimiento. La oportunidad que tuvieron las universidades y Centros I+D, de generar

ideas mejoradas, no solo se limita a desarrollar prototipos de concepto como lo fue en esta oportunidad, sino que también se pudo influir e incluir una mayor concientización respecto de la información y problemas abiertos por la empresa y el valor que representan para sus usuarios. En esta oportunidad, los siete participantes, entre universidad y centro I+D, tuvieron la oportunidad de generar y mostrar, ante un comité evaluador compuesto por diferentes actores del ecosistema de innovación lo desarrollado durante la semana presencial de Colaborathon, dando como resultado a un ganador por desafío y, con esto, el presentar a la empresa una propuesta formal para la implementación de la solución propuesta.

ALINEAMIENTO DE EXPECTATIVAS

En cierto modo, es importante tener en cuenta cuál es el real impacto que se quiere generar y cómo ayudarán a resolver los desafíos las soluciones presentadas y ganadoras: ¿Cómo mejorará la vida de la gente el desafío a resolver?, ¿cómo será usado el producto o servicio creado? y ¿será fácil integrar este producto o servicio a la cotidianeidad de la empresa? Para dar respuesta a estas preguntas, es importante plantearse escenarios futuros que faciliten y colaboren a la viabilidad de las soluciones propuestas. Para nosotros, como parte esencial de cumplir con esas expectativas, es relevante generar postencuentros entre los ganadores y la empresa, de manera tal que las propuestas presentadas tengan cabida en una próspera implementación. La empresa tuvo la oportunidad de revisar las propuestas ganadoras y en base a la transferencia de conocimiento y las experiencias compartidas se

ha ido dibujando un escenario de demanda versus calidad para su potencial puesta en marcha.

CONCLUSIONES

Es muy común que a las grandes compañías les cueste hacer innovación abierta, debido a que creen que enfrentar los problemas con capacidades externas es un signo de debilidad, pero muy contrario a eso, se ha visto empíricamente que, cuando las organizaciones usan la cocreación con diferentes *stakeholders* del ecosistema, tanto consumidores como usuarios tienen mejor percepción de ellas.

Por lo anterior, bajo el Club de Innovación hemos promovido los diferentes niveles de colaboración y cocreación, como se muestra en el esquema siguiente adaptado del libro *Co-creation: Mystery Solved!*, de Filiberto Amati, donde, a través de diferentes mecanismos masivos o con partners se obtienen muy buenos resultados. Sin embargo, para tener buenos resultados es importante contar con un buen método y tener la capacidad de orquestación necesaria para que la cocreación ocurra de forma efectiva (ver tabla 1).

Cuando las compañías tienen acceso a metodologías de diseño y, por otro lado, se abren a colaborar, los resultados son muy positivos, por lo que esperamos que cada vez se vuelva más común ver a grandes empresas colaborar con *start ups*, *developers*, científicos, comunidades especialistas, inclusive con otras grandes compañías. De esa manera, las innovaciones que veremos en el mercado serán más disruptivas y/o radicales con altos impactos.

DEVELOPMENT OF SOLUTIONS

The solution development process was based on the generation of innovative ideas and solutions, that could be taken into the company marketplace and turned into growth opportunities. The opportunity that the universities and R&D centers had to generate improved ideas was not only limited to developing concept prototypes, as it was on this occasion, but it was also to influence and include greater awareness regarding information and problems opened up by the company and the value they represent for their users. In this opportunity, the seven participants composed of universities and R&D centers, generated and presented to an evaluation committee made up of different actors from the innovation ecosystem what they developed during the collaborative week of Colaborathon. This resulted in one winner per challenge and, with this, the presentation of the formal proposal to the company, for the implementation of the solution.

ALIGNMENT OF EXPECTATIONS

In a way, it is important to take into account what the real impact is and how the presented and winning solutions will help solve the challenges: How will peoples' life improve with the challenge to be solved? How will the product or service created be used? And will it be easy to integrate this product or service into the daily life of the company? To answer these questions, it is important to consider future scenarios that facilitate and contribute to the viability of the proposed solutions. For us, as an essential part of meeting those expectations, it is important to generate post-meetings between the winners and the company, so that the proposals make their way into thriving implementation. The company had the opportunity to review the winning proposals and based on knowledge transfer and shared experiences, they have been drawing a scenario of demand vs quality for its potential implementation.

CONCLUSIONS

It is very common for large companies to find it hard to make open innovation, because they believe that facing problems with external capabilities is a sign of weakness, but contrary to that, it has been empirically seen that when organizations use co-creation with different stakeholders of the ecosystem, both consumers and users have a better perception of them.

Therefore, under the Innovation Club we have encouraged different levels of collaboration and co-creation, as shown in the following diagram adapted from the book *Co-creation: Mystery Solved!* by Filiberto Amati, where through different mass mechanisms or with partners, very good results are obtained. However, in order to have positive results it is important to have a good method and the necessary orchestration capacity so that co-creation occurs effectively (see table 1).

When companies have access to design methodologies and, on the other hand, they open up to collaborate, the results are very positive. So we hope that it will become increasingly common to see large companies collaborate with startups, developers, scientists, specialist communities, including also other large companies. This way, the innovations that we will see in the market will be more disruptive and/or more far-out with higher impacts.

Tabla 1: Niveles de colaboración y cocreación / Table 1: Levels of collaboration and co-creation

PROGRAMA <i>PROGRAM</i>	Comentarios masivos <i>Mass feedback</i>	Innovación abierta <i>Open innovation</i>	Colaboración radical <i>Radical collaboration</i>
PROYECTO <i>PROJECT</i>	Multitud de fondos <i>Crowd Funding</i>	Multitud de compras <i>Crowd Sourcing</i>	Co desarrollando <i>Co developing</i>
DESAFÍO <i>TASK</i>	Multitud de votación <i>Crowd Voting</i>	Taller de cocreación <i>Co-creation workshop</i>	Taller de cocreación <i>Co-creation workshop</i>
	PROMEDIO DEL CONSUMIDOR <i>CONSUMER AVERAGE</i>	USUARIOS PRINCIPALES <i>LEAD USERS</i>	CAPACIDADES DE LOS SOCIOS <i>PARTNERS CAPABILITIES</i>

REFERENCIAS / REFERENCES

Pisano, Gary (2015). Innovaciones incrementales, radicales, disruptivas y de arquitectura, de acuerdo a cambios en Modelo de Negocios o en tecnología. Harvard Business Review.

ÁLVARO JAVIER MAGAÑA, DISEÑADOR BRAND STRATEGIST DE PROCORP /
DESIGNER BRAND STRATEGIST AT PROCORP

Innovar parece mejor palabra que diseñar (aunque la última sea indispensable para la primera)¹

Innovate seems better word than design (although the latter is indispensable for the first)¹

ÁLVARO JAVIER MAGAÑA

Brand Strategist de Procorp y docente de la Universidad de Chile. Diseñador de Universidad Tecnológica Metropolitana e investigador (DEA Universidad de Barcelona) con experiencia en la dirección estratégica y desarrollo de marcas corporativas y de productos, así como en la gestión y coordinación de proyectos de comunicación y diseño.

Ha dictado charlas, cursos y dirigido dinámicas estratégicas para el diseño conceptual y caracterización de sistemas y experiencias de marca, así como ha escrito artículos en diversos medios académicos y profesionales.

Brand Strategist of Procorp, and instructor at the University of Chile.

Designer of the Universidad Tecnológica Metropolitana and researcher

(DEA University of Barcelona) with experience in the strategic leading

and development of corporate brands and products, as well as in the

management and coordination of communication and design projects.

Has given lectures, courses and directed the strategic dynamics for the

conceptual design and characterization of systems and experiences, as well

as written articles in various academic and professional circles.

¹ Hago la aclaración sobre los muchos comillados que habrá en este texto, los que solo indican mi obsesiva precaución con el uso de lugares comunes en la definición de fenómenos o características deseables para las organizaciones, ya sean del marketing o del universo académico, ya que suelen inducir interpretaciones y juicios divergentes a la hora de usarlas para impulsar cambios culturales (por ejemplo, nada más comillable que el “design thinking”, la “resiliencia” o los “paradigmas”).

¹ I clarify the many quotes present in this text, which only indicate my obsessive caution with the use of common places in the definition of phenomena or desirable characteristics for organizations, whether marketing or the academic universe, as they tend to induce divergent interpretations and judgments when using them to promote cultural changes (for example, nothing more quotable than “design thinking”, “resilience” or “paradigms”).

¿CÓMO ESTIMULAR –DESDE EL DISEÑO– QUE LAS ORGANIZACIONES SE REFLEXIONEN A SÍ MISMAS Y SU MODO DE HACER LAS COSAS? LOS DISEÑADORES DEBEN REALIZAR UNA PRÉDICA CONSTANTE ACERCA DE QUE SU TRABAJO NO SE AGOTA EN EL RESULTADO PROPUESTO, SINO QUE CADA UNA DE SUS INTERVENCIONES EN UNA ORGANIZACIÓN PONE EN VALOR CAPACIDADES INNOVADORAS.

HOW CAN THE DESIGN DISCIPLINE STIMULATE ORGANIZATIONS TO REFLECT ON THEMSELVES AND THEIR WAY OF DOING THINGS? DESIGNERS MUST CONSTANTLY PREACH THAT THEIR WORK IS NOT LIMITED TO THE PROPOSED RESULT, BUT THAT EACH OF THEIR INTERVENTIONS IN AN ORGANIZATION PUTS IN VALUE INNOVATIVE CAPABILITIES.

Ante la pregunta acerca de cuánto estamos innovando desde el diseño en la región y cómo este se ha incorporado en diferentes ámbitos, para generar nuevos productos, servicios y escenarios, si sacamos el mundo emergente de las *startups* y el emprendimiento social, mi respuesta inmediata es “poco”. Pero no directamente a causa del diseño, sino porque este no ha evolucionado lo suficiente en su posicionamiento dentro de la cabeza de la mayoría de las empresas y organizaciones chilenas (desde las pequeñas y medianas empresas hasta las grandes corporaciones, pasando por fundaciones, instituciones de gobierno y organismos de todo tipo). Lo anterior se puede leer en la pequeña –aunque creciente– participación que tenemos en las actividades económicas del país, que nadie ignora se concentran poderosamente en la minería y en la producción de *commodities*, como reconoció el ministro de Economía en 2016 “nuestras exportaciones son un 80% materias primas”².

Hay ámbitos del diseño que suelen adjudicarse el atributo de la innovación, debido a que una de sus premisas más publicitadas lo relaciona con la creatividad aplicada a la diferenciación, lo que en la práctica muchas veces se limita a ayudar –no pocas con mucha fricción con los clientes– a pasar de un nivel inaceptable de diseño (tanto en marca, productos y presentación de productos, espacios de trabajo, puntos de venta, calidad de servicio, etc.) a uno competitivo.

When asked about how much does design innovate in the region and how it has been incorporated in different areas, to generate new products, services and scenarios, if we take the emerging world of startups and social entrepreneurship, my immediate response is “little bit”. This does not happen directly because of design, but because it has not evolved enough in its position within the heads of most Chilean companies and organizations (from small and medium enterprises to large corporations, through foundations, government institutions and organisms of all kinds).

The above can be identified in the small–although growing–participation that we have in the economic activities of the country, which nobody ignores, are concentrated powerfully in mining and in the production of commodities, as the Minister of Economy recognized in 2016 “our exports are 80% raw materials”².

² Ministro Luis Felipe Céspedes, durante segunda jornada del Global Empowerment Meeting (GEM), del Centro de Desarrollo Internacional de la Universidad de Harvard. (<https://sustempo.com/ministro-cespedes-chile-tiene-que-diversificar-su-matriz-productiva>)

El quid del asunto es que el diseño podría empujar mucho más sin duda. Pero no se trata de un esfuerzo que pueda lograr cambios profundos en el modo en que nuestra sociedad ve, interpreta y hace las cosas, si es que por detrás no hay un entendimiento y abordaje sistémico que involucre a autoridades, empresas, mundo educativo y gremios sobre el modo concreto en que el diseño incide en las interacciones entre personas, organizaciones (públicas y privadas) y su entorno material, social o cultural.

El diseño siempre ha estado a las puertas de la innovación, asomado a modificar y, a veces, subvertir los mensajes, soportes, medios, mecanismos, artefactos, conductas e interacciones entre las personas y su entorno, aunque no siempre consiga resultados disruptivos. Sin embargo, esta poderosa particularidad suele ser considerada de un modo muy superficial ya sea por las organizaciones contratantes de diseño como muchas veces por los mismos diseñadores, pese a que la mayoría de los contratantes y profesionales de diseño sienten –mucho más de lo que en realidad lo piensan– que no se debe pasar por alto la innovación, pues es el imperativo que hace de correlato para la “creación de valor”.

Es por esto que el diseño está obligado a escalar su quehacer en dos ámbitos: uno relacionado con la propia toma de conciencia sobre su impacto estratégico para la innovación en las organizaciones; y otro con el modo más eficaz de poner en valor su importancia en la toma de decisiones estratégicas

There are areas of design that tend to attribute the value of innovation to themselves, because one of its most publicized premises relates to creativity applied to differentiation, which in practice is often limited to helping–many times with much friction with the customers–to move from an unacceptable level of design (in branding, products and product presentation, workspaces, points of sale, quality of service, etc.), to a competitive one.

The point is that design could push much more without a doubt. But the effort can only produce impact with profound changes in the way our society sees, interprets and does things, if there is an understanding and systemic approach that involves authorities, companies, educational world and unions about the specific way in which design affects interactions between people, organizations (public and private) and their material, social or cultural environment.

² Minister Luis Felipe Céspedes, during the second day of the Global Empowerment Meeting (GEM), of the International Development Center of Harvard University. (<https://sustempo.com/ministro-cespedes-chile-tiene-que-diversificar-su-matriz-productiva>)

Muchas organizaciones son exitosas debido a que son capaces de sostener procesos y operaciones muy estructuradas.

Many organizations are successful because they are capable of sustaining very structured processes and operations.

sociales y/o comerciales. Dar un uso intencionado y de largo plazo al diseño, desde dentro de las organizaciones hacia las personas, es probablemente la forma más directa y eficiente de intervenir positivamente las interacciones y relaciones sociales entre organizaciones e individuos.

Las posibilidades abarcan todos los ámbitos imaginables donde haya personas que requieran interactuar, coordinarse, comunicarse con otros, superar obstáculos o satisfacer necesidades.

Sin embargo, el diseño no las tiene todas consigo, algunas características más o menos fáciles de observar en nuestra cultura (pensando en las relaciones organización-personas) hacen difícil que solo desde el diseño la innovación florezca de manera masiva, precisamente porque para introducir algo nuevo a nuestro modo de hacer y ver las cosas es imprescindible pasar a llevar, cuestionar, incomodar y en el mejor de los casos inducir cambios para los que nadie está preparado, partiendo por el status quo (social, económico, empresarial, académico, político y religioso) y su visión unívoca de la realidad.

REDUCCIONISMO Y DESCONFIANZA

La cultura contemporánea que privilegia la velocidad y la intuición visceral por sobre la exploración estructurada de la realidad, particularmente en la toma de decisiones, muchas veces induce a caer en la tentación de generalizar o establecer juicios sobre las personas, sus hábitos y conductas. De este modo, se reducen sus significados y posibilidades a definiciones aprendidas y a sobreentendidos que se fosilizan como normas inflexibles en toda microcomunidad (áreas, departamentos, direcciones, tribu, clase, partido, empresa o aldea), impidiendo que surja la pregunta crucial para la innovación: “¿qué pasaría si?”. Muchos asumen que las respuestas ya existen o que hay un responsable de responderlas y que, por lo tanto, no vale la pena invertir recursos en “inventar la pólvora (la rueda, el agua tibia, etc.)”, ni mucho menos en escuchar a “outsiders” o “renegados” que desafíen lo probado y establecido, terminándose todas las discusiones en función de los conocimientos y hábitos “que sabemos que funcionan”.

Lo crítico en esta clase de interrupciones a la innovación, es que entorpece y embota la capacidad

the interactions and social relationships between organizations and individuals.

The possibilities cover all conceivable areas where there are people who need to interact, coordinate, communicate with others, overcome obstacles and/or satisfy needs.

Nevertheless, design cannot cover them all. Some characteristics more or less easy to observe in our culture (thinking about the relationships between organizations and people) make it difficult for innovation to flourish massively only from the design discipline. Precisely because to introduce something new in our way of doing and seeing things it is essential to dispute, question, bother and in the best case induce changes for which no one is prepared, starting with the status quo (social, economic, business, academic, political and religious) and its univocal vision of reality.

REDUCTIONISM AND DISTRUST

Contemporary culture, that favors speed and visceral intuition over structured exploration of

de las organizaciones para entender los “¿por qué?” que definen y modelan la conducta de las personas. En consecuencia, se hace muy difícil instalar una cultura reflexiva para comprender, asimilar y reaccionar ante los cambios en el entorno. Aunque haya ejércitos de diseñadores en una compañía, si esta no posee habilidades para cuestionar sus cegueras y omisiones culturales, verá con qué facilidad se pierde contacto con la sociedad y sus intereses.

¿DÓNDE ESTÁN PUESTOS LOS INCENTIVOS?

Muchas organizaciones son exitosas debido a que son capaces de sostener procesos y operaciones muy estructuradas, que se proyectan en base a métricas con *key performance indicators* que definen incentivos, castigos y conductas declarados normalmente en una estrategia o un *balanced scorecard* (Kaplan & Norton, 1992), matriz que explicita el desempeño esperado, las estrategias, procesos e indicadores que conducirían a un rendimiento organizacional de excelencia (partiendo por las consagradas misión, visión y valores de una compañía).

El innegable aporte de estas definiciones a la gestión de cualquier organización, a veces sin proponérselo, se convierte en el “salvavidas de plomo” de la innovación, como acusaron acertadamente Emad A. Awadallah y Amir Allam: “(...) en la práctica, el Balanced Scorecard focaliza los recursos en alcanzar sus metas llevando a subutilizar las potencialidades de una organización, si estas no están dentro de sus objetivos. Obstaculiza la innovación entre organizaciones, asume

reality—particularly in decision-making—often leads to the temptation to generalize or establish judgments about people, their habits and behaviors. In this way, its meanings and possibilities are reduced to preset definitions that are fossilized as inflexible norms in all micro-communities (areas, departments, directions, tribe, class, party, company or village), preventing the crucial question for innovation to arise: “what would happen if?” Many assume that the answers already exist or that there is a person responsible for answering them and, therefore, it is not worthwhile to invest resources in “inventing gunpowder (the wheel, warm water, etc.)”, much less in listening to “outsiders” or “renegades” who challenge what is proven and established, ending all discussions according to the knowledge and habits “that we know work”.

What is critical in this kind of interruptions to innovation is that it hinders and blunts the ability of organizations to understand the “whys?” which define and model the people’s behaviors. Consequently, it becomes very difficult to install a reflective culture to understand, assimilate and react to changes in the environment. If companies do not have skills to question their cultural blindness and omissions—even with armies of designers—, they will how easily lose contact with society and their interests.

que estas tienen estructuras jerárquicas, responsabilidades delineadas con claridad y relaciones lineales de causa-efecto, promoviendo la innovación cerrada”.

Dicha linealidad, casi siempre se estrella con una realidad cultural, comercial o política compleja y cambiante y, entonces, a medida que el mundo evoluciona, las organizaciones (como animales heridos) se repliegan en sí mismas y en su dominio específico de competencia, produciendo las muy indeseables “culturas de silo”, es decir: una vez identificados cuáles son los objetivos planteados por una autoridad institucional o administrativa, y dónde están los incentivos involucrados, se prefiere concentrar esfuerzo (cada área o responsable en su tema) en repetir cada vez mejor lo que se entregó como directriz, sin volver a cuestionarse ni el fondo ni la forma de dicha directriz: el vendedor vende, el panadero hace más pan y el CFO (Chief Financial Officer, director o gerente de Finanzas) recorta gastos.

Por eso es que, rara vez, nos encontramos con incentivos que consideren la calidad de las interacciones entre empresas y sociedad, o que promuevan el uso creativo e innovador de sus recursos al servicio de las personas. Las interacciones significativas, en tanto generadoras de relacionamiento de largo plazo, no suelen entrar en las métricas debido a su carácter subjetivo: la felicidad, el amor o la confianza, pese a tener diversas bases teóricas³, han sido prácticamente exiliadas del lenguaje cotidiano del “*management*” y aparentemente de toda práctica en la mayoría de las empresas chilenas. Aspectos esenciales para el desarrollo de innovaciones

WHERE ARE INCENTIVES PLACED?

Many organizations are successful because they are capable of sustaining very structured processes and operations, which are projected based on metrics with “key performance indicators” that define incentives, punishments and behaviors normally declared in a “strategy” or a “balanced scorecard” (Kaplan & Norton, 1992). This matrix explains the expected performance, strategies, processes and indicators that would lead to organizational excellence in performance (starting with the consecrated mission, vision and values of a company).

The undeniable contribution of these definitions to the management of any organization, sometimes unintentionally, becomes the “lead-lined life-jacket” of innovation, as Emad A. Awadallah and Amir Allam rightly observed: “(...) in practice, The Balanced Scorecard focuses resources on reaching their goals leading to underutilize the potential of an organization, if these are not within their objectives. It hinders innovation among organizations, assumes that they have hierarchical structures, delineated responsibilities with clarity and linear relationships of cause and effect, promoting closed innovation.”

Such linearity almost always crashes with a complex and changing cultural, commercial or political reality and then, as the world

Design has always been at the doors of innovation, leaning to modify and, sometimes, subvert messages, media, mechanisms, artifacts, behaviors and interactions between people and their environment, although not always obtaining disruptive results. However, this powerful particularity is usually considered in a very superficial way either by the contracting organizations of design, and often by designers themselves. Despite the fact that most of the contractors and design professionals feel—much more than they really think—that innovation should not be overlooked, because it is the imperative that makes the correlate for the “creation of value”.

That is why design is bound to scale its task in two areas: one related to the self-awareness about its strategic impact for innovation in organizations and another with the most effective way to highlight its importance in the making of strategic social and / or commercial decisions. Giving an intentional and long-term use to design, from within organizations to people, is probably the most direct and efficient way to positively intervene

³ Por ejemplo: Wired cita a las empresas que han entrado en lo que llaman “El Círculo Virtuoso de la Felicidad y la Innovación” <https://www.wired.com/insights/2014/08/virtuous-circle-happiness-innovation>, así como el World Happiness Report cada día recibe más atención al instalar la felicidad como tópico político y social <http://worldhappiness.report>. Por otro lado, la Biología del Amor, de Humberto Maturana, suele ser citada como base científica para nuevos estilos de relacionamiento en organizaciones de todo tipo (Amor y Juego. Fundamentos Olvidados de lo Humano Desde el Patriarcado a la Democracia. Lom Ediciones. 2003). Y respecto al rol de la Confianza en el liderazgo innovativo, invito a leer el paper de Taina Savolainen y Palmira López-Fresno (Trust in Leadership for Sustaining Innovations: How Leaders Enact on Showing Trustworthiness. Nang Yan Business Journal – 1.1 – 2012).

centradas en la valoración de las necesidades y expectativas humanas. No es de extrañar que, al menos hasta 2014 (La Tercera, 2014), solo el 24% de las empresas nacionales invertían en innovación, situación que a 2017 (pese a las mejoras porcentuales) nos sigue manteniendo en el peor lugar de los países Ocde (detrás de Polonia, Eslovaquia, Grecia y México) (El Mercurio, 2017). La correlación es sugerente, ¿no?⁴

ÉXITO Y VERTICALIDAD

Es lamentable, pero es así. Los éxitos pasados pueden convertirse rápidamente en lápida de sus responsables. Las organizaciones que se desarrollan bajo la sombra de un fundador, dueño o de un modelo exitoso, incapaces de autoescucharse, escuchar a sus clientes y usuarios o de ver las señales de evolución en la sociedad, pueden volverse lentas y reactivas a los cambios que amenacen la competitividad y productividad de sus procesos o operaciones.

evolves, organizations (like injured animals) retreat into themselves and into their specific competence domain, producing the very undesirable "silo cultures". That is: once the objectives and incentives involved by an institutional or administrative authority are identified, effort is concentrated (each area or responsible in its own subject) in repeating and optimizing performance based on the guideline, without questioning either the background or the form of the guideline: the seller sells, the baker makes more bread and the CFO (Chief Financial Officer, director or finance manager) cuts costs.

That is why, rarely, we find incentives that consider the quality of the interactions between companies and society, or that promote the creative and innovative use of their resources at the service of people. Usually, significant interactions, as generators of long-term relationships, do not enter into the metrics due to their subjective nature: happiness, love or trust—despite having various theoretical bases³—have been practically exiled from the everyday language of "management" and apparently of all practice in most Chilean companies. Even though, essential aspects for the development of innovations focus on the assessment of human needs and expectations. It is not surprising that, at least until 2014 (La Tercera, 2014), only 24% of national companies invested in innovation, a situation that in 2017 (despite

Suele ocurrir en estos casos que el diseño (por lo tanto, un porcentaje importante de las innovaciones) se ve como una actividad cosmética que solo se desenvuelve en un nivel perceptual y funcional acotado, cuyo fin es potenciar la novedad más que ofrecer una innovación significativa. Salvo claro, que el CEO sea Elon Musk, Jeff Bezos o el difunto Jobs, o que la marca de la compañía sea KIA, Netflix, Philips, Johnson & Johnson, Samsung o Facebook, marcas para las que diseño y producto son la misma cosa, porque el producto es una experiencia diseñada para satisfacer necesidades y expectativas de personas, no solo una fórmula química, un proceso o una tecnología de producción o un algoritmo mágico.

PERO ASÍ COMO TODO CAMBIA, QUE ESTO CAMBIE NO ES EXTRAÑO

En Chile, al menos, y en diversa medida en el resto de América Latina (por razones políticas, económicas y culturales), la innovación no suele estar

the percentage improvement) continues to keep us in the worst place in the OECD countries (behind Poland, Slovakia, Greece and Mexico) (El Mercurio, 2017). The correlation is suggestive, is it not?⁴

SUCCESS AND VERTICALITY

It's unfortunate, but that is how it is. Past successes can quickly become the headstone of those responsible. Organizations that develop under the shadow of a founder, owner or a successful model, unable to listen to themselves, or to their customers and users, and unable to see the signs of evolution in society, can become slow and reactive to changes that threaten the competitiveness and productivity of their processes and operations.

It usually happens in these cases that design (therefore, a significant percentage of innovations) is seen as a cosmetic activity that only unfolds in a limited perceptual and functional level, with the purpose of promoting novelty rather than offer significant innovation. Unless, of course, if the CEO is Elon Musk, Jeff Bezos or the late Jobs, or that the brand of the company is KIA, Netflix, Philips, Johnson & Johnson, Samsung or Facebook. For all of these brands, design and product are the same thing, because the product is an experience designed to meet the needs and expectations of people, not just a chemical formula, a production process or technology or a magical algorithm.

entre las urgencias prioritarias de los programas de gobierno ni en la cultura de las empresas. Muchos la consignan y declaran elocuentemente en foros académicos, empresariales o económicos, sin que necesariamente sus palabras se reflejen en inversiones en el tema (Brasil lidera con un 1,5% de su PIB contra el magro 0,39% de Chile, que es superado por países como Argentina, Cuba, Costa Rica o México que, además, están muy lejos del 3,5% de Suecia o Finlandia o el 4,1% de Corea del Sur).

En este contexto, el diseño, a veces por su perfil suntuario o por su parentesco circunstancial con las artes (en ocasiones por esnobismo, superficialidad o derechamente por una cierta postura "hipster", "zorrón" u "ondera"), parece no tener un espacio ganado ante los temas que inquietan a los gobiernos de turno en la región: desigualdades sociales aberrantes, violencia civil, narcotráfico, corrupción política y empresarial, crisis institucionales, etc.

Sin embargo, al trabajar directamente con las personas y, al mismo tiempo, participar de diversas instancias estratégicas con diferentes organizaciones, es posible asegurar que más allá de los temas urgentes que suelen agotar el presente inmediato de todo grupo humano, la visión de los ciudadanos, profesionales, trabajadores, mandos intermedios y gerencias, ha evolucionado desde un duro escepticismo desconfiado de toda innovación (tanto de los neoluditas de siempre como de los enemigos de las "variables blandas"), hacia una conciencia en la que el cambio—de a poco—deja de ser una amenaza y comienza a pensarse como una oportunidad para aprender, experimentar y mejorar.

BUT JUST AS EVERYTHING CHANGES, THIS CHANGE IS NOT STRANGE

In Chile, at least, and to some extent in the rest of Latin America (for political, economic and cultural reasons), innovation is not usually among the priority needs of government programs or in the culture of companies. Many consign and declare it eloquently in academic, business or economic forums without necessarily reflecting their words in investments in the subject (Brazil leads with 1.5% of its GDP against the lean 0.39% of Chile, which is exceeded by countries such as Argentina, Cuba, Costa Rica or Mexico, which are also very far from 3.5% in Sweden or Finland or 4.1% in South Korea).

In this context, design, sometimes due to its sumptuary profile or its circumstantial kinship with the arts

Esta mejora en la percepción de las amenazas y oportunidades del cambio ha ayudado a generar un estado de cosas y un ánimo de receptividad respecto de la innovación y, por extensión, a las posibilidades del diseño como articulador del cambio y creador de valor, caracterizado por:

- Una buena disposición a adoptar conocimientos y herramientas que optimicen las interacciones entre las personas, ya sea para empoderarlas u orientarlas.
- Una demanda tácita por mayor creatividad y renovación permanente de funcionalidades, argumentos y procesos en torno a productos, comunicaciones y experiencias.
- Oficinas y profesionales de diseño que absorben de modo rápido los impactos del mercado y la industria. Lo que en el contexto competitivo de hoy significa un "know how" disponible para la innovación mucho más diverso y amplio que hace tan solo algunos años

LAS OPORTUNIDADES O CRISIS DISFRAZADAS

Los diseñadores y las oficinas de diseño tenemos un deber no escrito. Así como los médicos hacen el juramento hipocrático, nosotros estamos obligados a hacer que las cosas funcionen bien y virtuosamente para todas las partes involucradas en cualquier proyecto, sean fabricantes, inversionistas, proveedores, clientes, consumidores, usuarios o vecinos.

En este sentido, diseñar implica innovar permanentemente en la manera en que se abordan los temas tanto creativos y estratégicos como en las decisiones técnicas y de implementación.

(sometimes due to snobbery, superficiality or rightly for a certain "hipster", "superfluous" or "trendy") position, does not seem to have a gained space in relation to the issues that concern the governments of the region. Such as aberrant social inequalities, civil violence, drug trafficking, political and business corruption, institutional crises, etc.

However, by working directly with people and, at the same time, participating in various strategic alliances with different organizations, it is possible to ensure that beyond the urgent issues that tend to deplete the immediate present of every human group, the vision of the citizens, professionals, workers, middle management and management, has evolved. Moving on from a hard skepticism distrustful of all innovation (both of the neo luddite communities as the enemies of

³ For example: Wired cites companies that have entered what they call "The Virtuous Circle of Happiness and Innovation" <https://www.wired.com/insights/2014/08/virtuous-circle-happiness-innovation>, as well as the World Happiness Report receives more attention every day when installing happiness as a political and social topic <http://worldhappiness.report>. On the other hand, the Biology of Love, by Humberto Maturana, is often cited as the scientific basis for new styles of relationships in all types of organizations. ((Love and Game) Forgotten Foundations of the Human From Patriarchy to Democracy Lom Ediciones 2003). And regarding the role of Confidence in innovative leadership, I invite you to read the paper by Taina Savolainen and Palmira López-Fresno (Trust in Leadership for Sustaining Innovations: How Leaders Enacting on Showing Trustworthiness, Nang Yan Business Journal - 1.1 - 2012).

⁴ Para profundizar en los obstáculos culturales a la innovación en América Latina sugiero la lectura de la publicación del Banco Interamericano de Desarrollo: *La política de innovación en América Latina y el Caribe. Nuevos caminos*. Cuadro 3.2 - pg. 78. Washington DC. 2016.

⁴ To deepen about the cultural obstacles for innovation in Latin America, I suggest reading the publication of the Inter-American Development Bank: *The Policy of Innovation in Latin America and the Caribbean. New ways*. Table 3.2 - pg. 78. Washington DC. 2016

Parte de este deber implica también una prédica constante, tanto declarativa como desde la conducta y los procesos seguidos profesionalmente, cuya finalidad es posicionar que el trabajo de diseño no se agota en el resultado propuesto, sino que cada intervención de los diseñadores pone en valor capacidades innovadoras e instala visiones relevantes para dichas organizaciones (ver tabla 1).

FINALMENTE, EL DESAFÍO SIEMPRE HA ESTADO DE ESTE LADO

Muchas veces, en los últimos años, los diseñadores hemos sido cuestionados y, al mismo tiempo, convocados a dar “saltos cuánticos” y ser un aporte relevante y significativo desde diversos ámbitos. Así, académica, gremial e individualmente nuestro quehacer profesional se ha definido y redefinido de múltiples maneras, a partir de las competencias y demandas que han surgido del mercado, las industrias y los sectores económicos que componen este mundo occidental globalizado (por no mencionar la completa mutación tecnológica de procesos y herramientas).

the “soft variables”), toward a consciousness in which change slowly ceases to be a threat and begins to be understood as an opportunity to learn, experiment and improve.

This improvement in the perception of the threats and opportunities of change has enabled to generate a state of affairs and a spirit of receptivity regarding innovation and, by extension, the possibilities of design as an articulator of change and creator of value, characterized by:

- A willingness to adopt knowledge and tools that optimize interactions between people, either to empower or guide them.
- A tacit demand for greater creativity and permanent renewal of functionalities, arguments and processes around products, communications and experiences.
- Design studios and design professionals that quickly absorb the impacts of the market and the industry. What in the competitive context of today means a “know how” available for innovation that is much more diverse and broad than just a few years ago.

OPPORTUNITIES OR CRISES IN DISGUISE

Designers and design studios have an unwritten duty. Just as doctors make The Hippocratic Oath, we are obligated to make things work well and virtuously for all parties involved in any project, be they manufacturers, investors, suppliers, customers, consumers, users or neighbors.

In this regard, design involves permanent innovation in the way in which both creative and strategic topics are addressed as in technical and implementation decisions.

Part of this duty also implies a constant preaching, both declarative and from conduct and the processes followed professionally, whose purpose is to position that design work is not limited to the

Vivimos (como todo ser humano alguna vez en su vida) y seguiremos viviendo muchas situaciones de crisis que, como lo describía Gramsci, “(...) consiste precisamente en el hecho de que lo viejo muere y lo nuevo no puede nacer”, circunstancia que (siguiendo con Gramsci) nos puede empujar a presenciar cómo “en este interregno se verifican los fenómenos morbosos más variados”. La otra alternativa es que nos hagamos cargo de modificar las condiciones para un futuro inclusivo y sustentable, en que se creen nuevas oportunidades para todos y en el que las personas sean verdaderos partícipes y no víctimas condenadas a sufrir los cambios que seguirán ocurriendo. En esto autoridades, gremios e instituciones de educación tienen mucho que aportar. En mi experiencia como diseñador estratega en Procorp, puedo aventurarme a asegurar que no existe organización que no pueda beneficiarse de colocar al diseño en su mesa de innovación (por no hablar de las gerencias de desarrollo, marketing, recursos humanos y operaciones).

proposed outcome, but that every intervention of designers put in value innovative capabilities and installs relevant visions for those organizations. For example (See table 1).

FINALLY, THE CHALLENGE HAS ALWAYS BEEN ON THIS SIDE

Many times, in recent years, designers have been questioned and, at the same time, called to give “quantum leaps” and be a relevant and significant contribution from various fields. Thus, academically, professionally and individually our professional work has been defined and redefined in multiple ways, based on the competencies and demands that have emerged from the market, industries and the economic sectors that make up this globalized western world (not to mention the complete technological mutation of processes and tools).

We live (like every human being at some point in his life) and will continue to live through many crisis situations that, as Gramsci described it, “(...) consists precisely in the fact that the old dies and the new can not be born”, circumstance that (following with Gramsci) can push us to witness how “in this interregnum the most varied morbid phenomena are verified.” The other alternative is that we take responsibility for modifying the conditions for an inclusive and sustainable future, in which new opportunities are created for all and in which people are true participants and not victims condemned to suffer the changes that will continue to occur. In this, authorities, guilds and educational institutions have much to contribute. In my experience as a strategist designer at Procorp, I can venture to ensure that there is no organization that cannot benefit from placing design at its innovation table (not to mention the development, marketing, human resources and operations departments).

Tabla 1: Ejemplos de oportunidades o crisis disfrazadas / Table 1: Example of opportunities or crises in disguise

<p>1</p> <p>Modificar o influenciar la visión interna (el “mindset”) respecto de lo que realmente funciona en términos de “usabilidad”, “experiencia” de compra, uso, consumo, desempeño productivo u operativo (fabricación, identidad, almacenaje, transporte, exhibición, etc.) y de qué forma el aplicar esta visión panorámica –en 360 grados u “holística”–, en el desarrollo de beneficios explícitos y significativos para las personas, ayuda a crear valor y afecto de largo plazo.</p> <p><i>Modify or influence the inner vision (the “mindset”) in respect of what really works in terms of “usability”, “experience” of purchase, use, consumption, production performance or operating (manufacturing, identity, storage, transport, exhibition, etc.). And how the application of this overview, –at 360 degrees or “holistic”– in the development of explicit and significant benefits for people, enables to create long-term value and affection.</i></p>	<p>2</p> <p>Sostener en cada proyecto la mirada empática del diseño hacia la sociedad, su capacidad de observación y resolución de problemas centrada en demandas y expectativas. Demostrando que trabajar “con las manos en la masa” y pensando en las personas minimiza riesgos y asegura resultados relevantes para las organizaciones y todos sus “stakeholders”.</p> <p><i>Use the empathic design approach toward society, its capacity for observation and problem solving focused on demands and expectations. Demonstrating that working “hands on” and minding the people, minimizes risks and ensures relevant results for organizations and all of their “stakeholders”.</i></p>	<p>3</p> <p>Experimentar y prototipar tanto el diseño conceptual como las interacciones y experiencias deseadas por las personas. El camino heurístico (prueba y error, serendipias y ocurrencias) ayuda a abordar con antecedentes y autoridad las múltiples oportunidades que se presentan ante toda organización que debe entregar un servicio o una oferta de productos innovadores.</p> <p><i>Experimenting and prototyping both the conceptual design as the interactions and experiences desired by the people. The heuristic path (trial and error, serendipity and occurrences) helps to address with knowledge and authority, the multiple opportunities present for any organization that must deliver a service or an offer of innovative products.</i></p>
---	---	--

EPÍLOGO (EN MODO IRÓNICO)

Pero no debemos olvidar que si bien hay un dicho, que ya es un lugar común del habla nacional: “la culpa no es del chanco, sino del que le da el afrecho”, hoy, con todo lo que sabemos sobre la consciencia animal, la interdependencia de los sistemas ecológicos y la responsabilidad humana en el colapso ambiental, quizás viene siendo hora de que el “chanco” se sienta a conversar muy profundamente con “el dueño del afrecho” (sea quién sea uno u otro en este caso: diseñadores, empresarios o autoridades). Porque la “innovación” en última instancia es tan solo un concepto y, como tal, no tiene bandera ni lealtades gremiales. Particularmente, la innovación que deriva de la tecnología, de la mano con el avance de la inteligencia artificial, probablemente invadirá en poco tiempo muchos de los ámbitos en los que

EPÍLOGUE (IRONICALLY)

But we must not forget that although there is a saying, which is already a common place of national speech: “It is not the pig’s fault, but the fault of the one that gives the bran”. Today, with everything we know about animal consciousness, the interdependence of the ecological systems and human responsibility in the environmental collapse, perhaps it is time for the “pig” to sit and talk deeply with “the owner of the bran” (whoever is this or that in this case: designers, businessmen or authorities). “Innovation” is ultimately just a concept, and as such, it does not have a flag or trade union allegiances. In particular, the innovation that comes from technology, along with the advance of artificial intelligence, will probably invade in a short time many of the areas

nuestra inteligencia biológica puede tardar décadas en sentar acuerdos y diseñar soluciones (trabajo, educación, salud, política o finanzas, donde puede llegar a automatizar hasta un 70% de sus procesos). Y en ese escenario necesitaremos con urgencia, como especie humana, una mirada innovadora que nos permita repensar completamente la ecología que será necesaria para vivir y sobrevivir a nuestras propias creaciones, lo que supera largamente las capacidades políticas, filosóficas y científicas desarrolladas en nuestros países, en los últimos años .

No vaya a ocurrir, citando a Humpty Dumpty, que nuestras demandas por innovación terminen reducidas solo a “saber quién es el que manda”, y que ese “quien” sea un bot de Google o de Facebook o de Amazon o del FBI.

in which our biological intelligence can take decades to settle agreements and design solutions (work, education, health, politics or finance, where up to 70% of the processes can be automated). And in that scenario we urgently need, as a human species, an innovative approach that enables us to completely rethink the ecology that will be necessary to live and survive our own creations, which far exceeds the political, philosophical and scientific capacities developed in our countries, in recent years .

Lets hope that, quoting Humpty Dumpty, our demands for innovation will be reduced only to “knowing who’s the boss”, and that the “who” is not a Google or Facebook or Amazon or the FBI bot.

REFERENCIAS / REFERENCES

- The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, Robert S Kaplan y David Norton. Harvard Business Review. 1992.
- Emad A. Awadallah y Amir Allam International Journal of Business and Social Science. Vol. 6, No. 7; Julio de 2015. (http://ijbssnet.com/journals/Vol_6_No_7_July_2015/9.pdf)
- Diario La Tercera del 1/12/2014. www.latercera.com/noticia/solo-una-de-cada-cuatro-empresas-chilenas-invierte-en-innovacion
- Emol. 30/01/2017. www.emol.com/noticias/Economia/2017/01/30/842436/Inversion-en-ID-en-Chile-sube-44-pero-todavia-es-la-mas-baja-de-los-paises-OCDE.html - El Mercurio. <http://impresa.elmercurio.com/Pages/NewsDetail.aspx?dt=2017-01-30&dtB=30-01-2017%200:00:00&PaginaId=6&bodyid=2>
- Datos al 2014 de la United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization (UNESCO) Institute for Statistics. Citado por el Banco Mundial en su sitio <http://databank.worldbank.org>
- "La crisi consiste appunto nel fatto che il vecchio muore e il nuovo non può nascere: in questo interregno si verificano i fenomeni morbosi piú svariati". Quaderni del Carcere. Volume primo Quaderni 1-5, Giulio Einaudi editor, 1975. En Castellano: Cuadernos de la Carcel. Pasado y Presente <34>. Ediciones Era, 1981.
- "The question is, said Humpty Dumpty, 'which is to be master — that's all'. Alicia a través del Espejo. Lewis Carroll. 1871.