

DE VISIONES PARCIALES A CONSIDERACIONES INTEGRALES EN TORNO A LA GESTIÓN DEL DISEÑO

FROM PARTIAL INSIGHTS TO COMPREHENSIVE CONSIDERATIONS AROUND DESIGN MANAGEMENT.

MSc. Pedro Ernesto García Espinosa Carrasco

garciaespinosa@gmail.com
ORCID: 0000-0002-4384-5957
Centro de Diseño, Cine y Televisión
Cuba
Autor para la correspondencia

Lic. Anneris Ivette Leyva García

annive55@gmail.com
ORCID: 0000-0003-1803-4885
Oficina Nacional de Diseño (ONDI)
Cuba

RESUMEN

La gestión de diseño ha superado escasamente su proceso de iniciación en la vida de las organizaciones y en el pensamiento administrativo. Basta ver cómo una gran cantidad de textos dedicados a la gestión de diseño parten de explicar y defender su importancia. Asimismo, abundan los eventos y materiales comunicativos que exhortan a una profundización en la cultura de diseño en general y no son pocos los ejemplos que, en nuestro mundo material y simbólico, reflejan la ausencia de diseño en su concepción.

No podía esperarse entonces que la gestión de esta actividad, que emergió como concepto en la literatura hace apenas medio siglo, ocupara de manera más expedita un espacio en las organizaciones. Existen indudables remanentes de incomprensión respecto a dicha especialidad perteneciente al universo profesional del diseño; pero, a la par, cada día más criterios se suman a su defensa como recurso estratégico y como fuente singular de innovación y competitividad.

De acuerdo con Mary McBride, directora del Programa de Gestión del Diseño del Instituto Pratt, la gestión del diseño es a menudo un término mal comprendido, que originalmente tomó su significado de la definición tradicional de gestionar un departamento de diseño en una firma; cuando realmente se trata de un "liderazgo con mentalidad de diseño" (i).

ABSTRACT

Design management has barely exceeded its initiation process in the life of organizations and in administrative thinking. It is enough to see how a large number of texts dedicated to design management start to explain and defend its importance. Likewise, there are many events and communicative materials that call for a deepening of the culture of design in general and there are not few examples that, in our material and symbolic world, reflect the absence of design in its conception.

It could not be expected then that the management of this activity, which emerged as a concept in the literature just half a century ago, would occupy a space in organizations more expeditiously. There are undoubted remnants of misunderstanding regarding this specialty belonging to the professional universe of design; but, at the same time, more and more criteria are added to its defense as a strategic resource and as a singular source of innovation and competitiveness.

According to Mary McBride, director of the Design Management Program at the Pratt Institute, design management is often a misunderstood term, which originally took its meaning from the traditional definition of managing a design department in a firm; when it really comes down to "design-minded leadership" (i).

Palabras claves:

Gestión de Diseño,
Diseño,
Administración,
Cultura de Diseño,
Recurso Estratégico,
Innovación,
Competitividad.

Keywords:

Design Management,
Design,
Administration,
Design Culture,
Strategic Resource,
Innovation,
Competitiveness

Fecha Recibido:

09 / 10 / 2018

Fecha Aceptación:

11 / 12 / 2018

Fecha Publicación:

08 / 01 / 2019

EVOLUCIÓN HISTÓRICA: MÁS QUE UNIÓN, SIMBIOSIS

El concepto de gestión de diseño, heredero de las teorías de administración empresarial, ha recorrido un camino evolutivo en el que confluyen disímiles miradas.

Existen verdaderamente "múltiples perspectivas que reflejan la extraordinaria variedad de personas, profesiones y situaciones implicadas en este ámbito, tales como el mundo académico, los sectores público y privado, el mundo de los negocios y la industria, la profesión del diseño y los organismos públicos y gubernamentales" (ii).

Antes de acercarnos a la pluralidad de aproximaciones en torno al concepto de gestión de diseño es preciso ir a la génesis, tanto cronológica como etimológica, de las dos unidades conceptuales que lo componen.

El término "gestión" data de 1884 y viene de la raíz latina *gesto*, que a su vez se deriva del verbo *gerere*, que significa administrar, dirigir (iii).

Como "nueva tecnología que se orienta a objetivos prácticos" la gestión se introdujo a finales del siglo XIX y se convirtió con rapidez en disciplina, en los años 20 y 30 de dichacenturia (iv).

Henry Fayol, uno de los autores clásicos de las teorías de administración, se refiere a la gestión como un "proceso articulado por cinco acciones o elementos administrativos: planeación, organización, dirección, coordinación y control" (v). El posterior desarrollo de este concepto tendió a incorporar en él otros elementos que ahondaban en el carácter y alcance de cada una de estas acciones; por ejemplo, se ha hablado de organizar y dirigir "el trabajo individual y colectivo" (vi), o de ejercer el control sobre "el empleo de los recursos organizacionales" para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia" (vii). No obstante, autores más contemporáneos reiteran que administrar consiste en "el proceso de planeación, organización, dirección y control del uso de recursos" (viii).

De otro lado, el diseño "nace, consciente o inconscientemente, como la cultura de la industria" (ix). De acuerdo con la indagación realizada por Yves Zimmermann, la palabradiseño provendría del italiano *disegnare* y esta a su vez del latín *designare*, que se interpretaría como dar a algo un signo o señal para ser distinguido (x).

Muchos serían los autores a citar que han ofrecido su particular visión de qué es el diseño. A lo largo del tiempo, tales definiciones se han desarrollado en lo cuantitativo más que en lo cualitativo. De acuerdo con los autores Pérez y Peña "su significado ha ganado en extensión horizontalmente en detrimento de la profundidad conceptual de su definición" (xi); entre ese gran número de propuestas identifican que un grupo de acepciones relacionan este concepto a la acción profesional de diseñar ("diseño-actividad"); otras a las diferentes formas en que puede presentarse la solución de la actividad proyectual ("diseño-proyecto") y un tercer grupo lo asume como característica intrínseca ("diseño-cualidad") del resultado del proyecto.

Ante tal variedad, recurrimos a las conceptualizaciones referidas por organizaciones internacionales representativas de esta profesión.

La World Design Organization (WDO) considera que el diseño "es un proceso estratégico de resolución de problemas que impulsa la innovación, construye éxito comercial y conduce a una mejor calidad de vida a través de productos, sistemas, servicios y experiencias innovadores" (xii).

De otro lado, la International Council of Graphic Design Associations (Icograda) propuso entender el diseño de comunicación como "una actividad intelectual, creativa, estratégica, gerencial y técnica. Se trata esencialmente de la producción de soluciones visuales para problemas de comunicación" (xiii).

Como se puede apreciar, estos dos últimos conceptos ya incorporan a la propia definición de diseño dimensiones estratégicas, gerenciales. Pero en la década de los 60, cuando surgió la gestión de diseño, otra era la mirada. Por aquel entonces la International Council of Societies of Industrial Design (ICSID) – actual WDO – entendía que la función del diseño industrial consistía en "dar tal forma a los objetos y servicios que hagan que la conducta de la vida humana sea eficiente y satisfactoria" y su esfera de actividad abarcaba "prácticamente todo tipo de artefactos humanos, especialmente aquellos que se producen en masa y se accionan mecánicamente" (xiv).

Tal era el enfoque vigente cuando surgió la gestión de diseño. 1965 resultó ser un año fundamental en su reconocimiento, pues se plantea que fue entonces cuando emergieron las primeras alusiones con la instauración en Gran Bretaña de los *Presidential Awards for Design Management*, otorgados por la Britain's Royal Society of Arts y por el Design Council, con los cuales se premiaron empresas británicas destacadas por la promoción del diseño. De esta manera "se instituye la primera acepción sobre gestión del diseño determinada como aquella actividad que, de manera coherente, abarca todas las actividades relativas a los procesos de diseño que se desarrollan en el marco de una organización" (xv).

También en 1965, el consultor de la empresa Design Integration Ltd., Michael Farr, publica el artículo "*Design Management. Why is it needed now?*", texto con el cual el autor se propone inaugurar una serie de artículos dedicados a la gestión de diseño y que persigue, entre varios objetivos, ayudar a la industria a ser más competitiva. En este documento inaugural de la bibliografía de gestión de diseño, se subraya la necesidad de que se entienda cuán importante resultaría la existencia de la figura del gestor, pues de un lado los sectores de la industria y el comercio necesitan "tipologías de diseño" que se tornan "cada día más complejas" (xvi) y de otro, perviven en estos sectores reticencias a la hora de valorar el papel del diseño. Un año más tarde, este texto fundador se convertiría en el primer capítulo de libro "Design Management", pionero de esta temática en el orbe.

Evolución teórica: más que recurso, fuente.

Otro hito documental relacionado con la teorización de la gestión de diseño se suscitó en 1998 con la publicación, en el *Design Management Journal*, del artículo "18 views on the Definition of

Design Management", el cual presentó tantas miradas como revela su título sobre la gestión de diseño. La gran cantidad de perspectivas expuestas brindó la posibilidad de concluir que "no existe más que una sola forma de gestión de diseño, pero sí variantes de este concepto que están en dependencia de una serie de factores" y que, no obstante su diversidad, comparten un criterio común: el diseño es un "recurso estratégico" y "una fuente de ventaja competitiva" (xvii).

En consonancia con ello, y también a partir de una revisión al citado artículo, la investigadora Mary McBride se refiere a la existencia de dos visiones en torno al diseño y su gestión, la que lo ve como recurso (*resource*), lo ubica en el marco de las operaciones, lo considera un costo, y la que evolutivamente lo ha empezado a ver como fuente (*source*), generador de ingresos y de ventaja estratégica:

"... como disciplina, la gestión del diseño pasó del énfasis en administrar el costo de las operaciones de diseño hacia un enfoque en liderazgo, generación de ingresos y desarrollo futuro. (...) la gestión del diseño y el diseño son vistos como recursos de ventaja estratégica. Los recursos consumen dinero, las fuentes de ventaja estratégica hacendinero" (xviii).

McBride hace bien en enmarcar que esta evolución se ha dado más desde la visión disciplinar, podríamos decir que a nivel teórico. La realidad de la práctica profesional es bien diferente. Tras medio siglo de existencia y notables avances en los campos académicos y profesionales, puede afirmarse que el desarrollo y comprensión de esta especialización "sigue siendo deficiente a escala internacional, no pudiendo definirse un mapa claro que señale áreas de liderazgo (...). Grandes multinacionales, líderes en la gestión de diseño, conviven con empresas de la misma escala con serias deficiencias en dicha gestión. Del mismo modo, empresas con alta calidad en diseño de producto pueden llegar a carecer de un nivel similar en diseño de la comunicación o viceversa" (xix).

En sintonía con la visión de McBride, para Cautela *et al.* existen dos líneas de acción en las que opera la gestión de diseño: "de una parte, una línea más operativa y táctica, más orientada al proceso, considerando el diseño como un recurso estratégico para la empresa y dirigido a la gestión efectiva de dicho recurso y/o a formular esquemas organizacionales que puedan generar innovaciones; por otro lado, una línea más comunicativa y estratégica, más orientada a los resultados, donde la eficiencia del diseño coincide con el posicionamiento" (xx).

Las dos líneas de acción, especifican los autores, no son mutuamente excluyentes, sino que a menudo se desarrollan en paralelo, se complementan. Se emparenta con esta visión lo expuesto por Lawrence y Lorach: "la adopción de una estrategia competitiva supone un doble esfuerzo: la realización de una serie de actuaciones hacia el exterior como resultado de la implantación de la estrategia adoptada, y la integración de los cambios necesarios en el interior de la empresa para poder ejecutarla" (xxi).

Incluso, en dependencia del contexto, de la línea de especialización de la organización o del volumen de mercado que abarque, el balance entre ambas puede variar. Un modelo organizacional puede exigir en determinando momento una

gestión de diseño muy operativa y práctica, y a la vuelta del tiempo demandar un nivel de estratégico.

De igual modo considera Kyung Wong Chung que "el sistema clásico de niveles de gestión de decisiones, que incluye lo operativo, lo táctico y lo estratégico, se encuentra también en la gestión del diseño" (xxii).

La investigadora Aida Manrique asegura que "la gestión provee una nueva manera de enfocar el diseño desde el abordaje proyectual, a nivel táctico, facilitando el conocimiento para coordinar necesidades que provienen de funciones diferentes de la empresa (...); y a nivel estratégico, posibilitando la incorporación efectiva y permanente del diseño en las estructuras organizacionales" (xxiii).

Parecería entonces que podrían diferenciarse dos visiones o grupos de conceptos generales en torno a la gestión de diseño: un grupo que se refiere más a la gestión de diseño como *source*, como fuente de innovación y liderazgo, ubicada en el plano estratégico, orientada fundamentalmente a los resultados, y que se expresa hacia el exterior de la organización; y otro grupo que la visualiza como *resource*, como recurso para lograr objetivos táctico-operativos, como instrumento para alcanzar un resultado puntual, más orientado al proyecto de diseño en sí, a los procesos y cuya expresión fundamental se da hacia el interior de la organización.

Para ahondar en esas dos posibles consideraciones en torno a la gestión de diseño, partimos del estudio de 24 conceptos (con fechas, autores y procedencias geográficas diversas), a los cuales se les aplicó una guía de análisis crítico del discurso (ACD).

El ACD se centra en el estudio de lo que Fariclough ha llamado "dos costados del uso lingüístico, el de estar constituido socialmente y el de ser socialmente constitutivo". Por tanto, este ejercicio nos permitió observar cómo la práctica de la gestión de diseño le ha dado "forma" y contenido a un concepto que, a su vez, incide en las maneras en que se comprende socialmente este modo de actuación del diseño (xxiv).

Establecimos como categoría analítica para la aplicación de la guía: definiciones de la gestión de diseño y, como dimensiones de dicha categoría, las siguientes:

Contexto (espacio institucional en que tiene lugar la gestión de diseño, sea una empresa o una organización de índole diversa)

Actores (figuras que se implican en la gestión de diseño: diseñadores, directores, gestores)

Nivel gerencial de toma de decisiones (nivel en el que se explicita que debe tenerse en cuenta la gestión de diseño: estratégico, táctico, operativo)

Nivel de inserción (nivel de desarrollo que alcanza la gestión de diseño en una organización; se han tomado como referentes y complementado las tipologías de niveles establecidas por Lecuona (xxv) y Kootstra (xxvi): filosofía, estrategia, cultura, función, políticas, programas y proyectos)

Relación con los recursos (¿la gestión de diseño es generadora o consumidora de recursos? ¿es inversión o gasto?)

Enfoque (¿en qué centra más su atención la gestión de diseño, en el proceso o en los resultados?)

Orientación de las acciones (¿hacia dónde se dirigen fundamentalmente las acciones en gestión de diseño, hacia el interior o hacia el exterior de la organización?)

Aportes (¿qué le reporta a la organización la gestión de diseño: innovación/diferenciación, liderazgo/ventaja competitiva, desarrollo?)

Al aplicar la guía pudimos concluir que, efectivamente, hay un grupo más numeroso de conceptos en los que se explicita el carácter estratégico de la gestión de diseño y la necesidad de insertar esta actividad en todos los niveles de la organización (Best, 2007; García-Espinosa, 2017; Manrique, 2016; Pérez y Peña, 2015). Algunos metaforizan esta relación y hablan de la gestión de diseño como punto de diálogo entre la cultura o el reino de la organización, con la cultura o el reino del diseño (Finizio, 2002; Cautela et al., 2012; Kootstra, 2009). Otros se refieren a que, desde las estrategias de diseño (Chaves, y Pibernat, 1989), se tribute a los objetivos organizacionales a largo plazo o se cree ventaja estratégica, (Blaich, 1993; Ivañez, 2000; Montaña y Moll, 2006; Pratt Institute, 2007).

Quienes comparten esta visión consideran también el valor transversal de la gestión de diseño; su importancia como recurso táctico, como instrumento operativo, pues resaltan su presencia en diferentes niveles de tomas de decisiones y su vinculación con otras áreas (Manrique, 2016; Pérez y Peña, 2015; Montaña y Moll, 2006; García-Espinosa, 2017; Hochschul Luzerne, 2016). Por lo tanto, en este grupo existe una perspectiva más holística de las potencialidades de esta actividad, ya que se reconocen sus dimensiones tácticas y estratégicas en la toma de decisiones.

De manera complementaria, en la mayoría de estos conceptos la gestión de diseño suele asociarse a los diferentes niveles de integración tomados como referencia:

- Filosofía (Lecuona, 2005; Manrique, 2016; DMI, 2018)
- Estrategia (Chaves y Pibernat, 1989; García-Espinosa, 2017; Pérez y Peña, 2015; Best, 2007; Ivañez, 2000)
- Cultura (Finizio, 2002; Kootstra, 2009; Cautela et al., 2012)
- Función (Borja de Mozota, 2003; Kootstra, 2009)
- Políticas (Chaves y Pibernat, 1989; Topalian, 1980)
- Programas (Blaich, 1993; Montaña y Moll, 2006).
- Proyectos (Chaves y Pibernat, 1989; Topalian, 1980; Finizio, 2002; Cautela et al., 2012)

Además, estos autores tienden a considerar, mayoritariamente, que la gestión de diseño requiere de recursos, pero también es capaz de generarlos, toda vez que potencia la innovación, el liderazgo, la ventaja competitiva y, en general, el desarrollo (Finizio, 2002; Best, 2007; Borja de Mozota, 2003; Kootstra, 2009; Lecuona, 2005; Manrique, 2016; García-Espinosa, 2017; DMI, 2018; Pratt Institute, 2007).

Igualmente, muchos de estos conceptos tienen en cuenta la acción de la gestión del diseño al interior de la organización, sobre los procesos; pero se proyectan, en mayor número, al exterior, hacia los resultados (Chaves y Pibernat, 1989; Blaich, 1993; Borja de Mozota, 2003; DMI, 2018; Lecuona, 2005; Hochschul Luzerne, 2016).

En resumen, estos conceptos abordan la *gestión de diseño como función generadora de valor; presente en todos los niveles organizacionales de toma de decisiones y desplegada en diferentes niveles de integración, desde el estratégico o cultural hasta el proyectual; enfocada en los resultados –a partir de su potencial creativo- y pendiente de los procesos –a partir de su potencial sinérgico-; orientada tanto hacia el universo interno como el externo de la organización. Se trata en este caso de una visión integral, desde la cual la gestión puede contribuir a resolver problemas organizacionales desde el diseño.*

El otro grupo minoritario de conceptos no le otorga a la gestión de diseño, de manera explícita, ninguna relevancia en el nivel estratégico de la organización. En dicho grupo se hace referencia a este modo de actuación en un plan más operativo, limitado a un grupo de tareas (Hetzl, 1993), actividades (Design Council, 1965), controles (Ughanwa y Baker, 1989), o al desarrollo de un proyecto específico (Farr, 1965; Willock, 1981).

Se asocian entonces estas visiones, como generalidad, con el nivel proyectual de la gestión del diseño.

Los autores consideran el diseño y su gestión como un recurso a ser administrado (Hetzl, 1993; Gorb, 1990) y se centran más en los procesos que se dan al interior de la organización (Hollins, 2002) que en los resultados o aportes de esta actividad.

En estos conceptos se hace referencia a la *gestión de diseño como actividad o tarea que contribuye a un objetivo, presente a un nivel organizacional táctico-operativo y con un nivel de integración fundamentalmente proyectual; enfocada en los procesos; orientada hacia el ámbito interno de la organización. Estamos en este caso ante una visión parcial, a partir de la cual la gestión resuelve problemas de diseño para la organización.*

Otro aspecto a tener en cuenta es que, la inmensa mayoría de los autores estudiados, ubica la gestión del diseño en el contexto de la empresa, solo unos pocos incluyen la categoría organización (sin carácter empresarial) como escenario en el que también puede y debe funcionar la gestión de diseño (Hochschul Luzerne, 2016; Pérez y Peña, 2015; Kootstra, 2009; Design Council, 1965; Blaich, 1993).

No se hace referencia explícita, en dichos conceptos, a los actores que intervienen en la gestión de diseño, excepto en el caso de la Hochschul Luzerne, que menciona brevemente la categoría "gestores".

Un detalle a resaltar es que las fechas en las que fueron expuestos los conceptos que le otorgan a la gestión del diseño un carácter más estratégico, datan del 2002 en adelante (menos en el caso de Topalian, 1980). Los que le reservan una función más operativa, se corresponden con las décadas del 60, 80 y 90 (excepto en el caso de Hollins, 2002). Por lo tanto,

podríamos afirmar que ha existido una evolución a la hora de considerarla importancia y alcances de la gestión de diseño.

A partir de los resultados descritos, se propone una caracterización y agrupación metodológica de los conceptos estudiados que puede servir de referente para reflexionar cuánto hemos avanzado en la construcción teórica de uno de los modos de actuación del diseño, para cuestionarnos qué otros elementos podrían seguir marcando el desarrollo de esta especialidad y para identificar fortalezas que nos permitan seguir comunicando la importancia de gestionar el diseño.

... la gestión puede contribuir a resolver problemas organizacionales desde el diseño.

Autor	Definición
Topalian (1980)	La gestión del diseño tiene dos componentes diferenciados: uno de ellos concierne a la alta dirección de la empresa que debe formular políticas, tomar decisiones sobre los niveles de diseño a adoptar y organizar las actividades de diseño; y el segundo está referido a la dirección y control de los proyectos individuales de diseño. (xxvii)
Chaves y Pibernat (1989)	La gestión de diseño es el conjunto de actividades dirigidas a coordinar los recursos humanos y materiales internos y/o externos necesarios para llevar a término proyectos, programas, políticas o estrategias de diseño, vinculándolos a objetivos empresariales. (xxviii)
Blaich (1993)	"La gestión de diseño es la implementación del diseño como un programa o actividad formal dentro de una corporación, mediante la comunicación de la relevancia del diseño para los objetivos corporativos a largo plazo y la coordinación de los recursos de diseño en todos los niveles de actividad corporativa, en función de lograr los objetivos de la corporación." (xxix)
Ivañez (2000)	Conjunto de técnicas de gestión empresarial dirigidas a maximizar, al menor coste posible, la competitividad que obtiene la empresa por la incorporación y utilización del

Finizio (2002)	diseño como instrumento de su estrategia empresarial. (xxx) La gestión del diseño consiste en la realización de un programa que involucre a fondo la cultura de la empresa con la cultura del proyecto; desarrolla diseño conceptual utilizando tecnología y procesos existentes y posibles, y crea ventaja competitiva. (xxxi)
Borja de Mozota (2003)	El diseño es un activo a gestionar. No es solo una competencia que puede ser usada en la diferenciación de productos y en la generación de visión prospectiva. Es también una función dentro de la estructura de la compañía que modifica la gestión de procesos y de innovación. (xxxii)
Lecuona (2005)	La gestión del diseño es toda acción programada tendiente a incorporar el diseño a la filosofía de la empresa, con el fin de incrementar su competitividad e incorporar factores de diferenciación, mediante una optimización de los productos y servicios; redefinición de factores productivos y de imagen corporativa. (xxxiii)
Montaña y Moll (2006)	"La gestión del diseño es la implantación del diseño como un programa formal de actividades dentro de la organización, comunicando la importancia del diseño en los objetivos corporativos a largo plazo y coordinando los recursos de diseño a todos los niveles de la actividad corporativa para conseguir los objetivos de la corporación." (xxxiv)
Best (2007)	El papel primordial de la gestión de diseño es comprender los objetivos estratégicos de la empresa y entender cuál será el papel de este para cumplir estos objetivos, así como desarrollar los medios, las herramientas, los métodos, los equipos, la planificación, la pasión y el entusiasmo necesarios para lograr estos objetivos con éxito. (xxxv)

Pratt Institute(2007)	"identificación y distribución de los recursos creativos dentro de una organización para crear ventaja estratégica y sostenible".(xxxvi)
Design Management Institute, DMI, (2018)	<p>La gestión del diseño abarca los procesos en curso, las decisiones comerciales y las estrategias que permiten la innovación y crean productos, servicios, comunicaciones, entornos y marcas diseñados de manera efectiva y que mejoran nuestra calidad de vida y proporcionan éxito en la organización.</p> <p>En un nivel más profundo, la gestión del diseño busca vincular el diseño, la innovación, la tecnología, la administración y los clientes para proporcionar una ventaja competitiva a través de la <i>triple cuenta de resultados</i>: factores económicos, socio-culturales y ambientales. Es el arte y la ciencia de potenciar el diseño para mejorar la colaboración y la sinergia entre el "diseño" y el "negocio" en función de mejorar la efectividad del diseño. (xlili)</p>

	oportuna aplicación de las técnicas necesarias para que un proceso o producto puedan ser mejorados con el propósito de alcanzar una competitividad internacional. (xlv)
Gorb (1990)	El "efectivo despliegue de las líneas de gestión de los recursos de diseño disponibles en la empresa, para ayudar a esta a lograr sus objetivos y contribuir a resolver problemas de gestión". (xlvii)
Hetzel (1993)	La gestión del diseño significa más que asignar tareas relacionadas con rutinas de diseño; dirigir personas y recursos financieros y otras tareas administrativas. (xlviii)
Hollins (2002)	Consiste en organizar procesos para el desarrollo de nuevos productos. (xlix)

CITAS BIBLIOGRÁFICAS

- i. Ver McBride 2007, p.21
- ii. Ver Best en Manrique, 2016, p.143
- iii. Roca, 2013, p.288
- iv. Consultar Manrique 2016, p.133
- v. En Fayol en Manrique, 2016, p.133
- vi. Hernández, 2002 en Torres y Mejía, 2006
- vii. Chiavenato, 2001 en Torres y Mejía, 2006
- viii. Schermerhorn, 2002 en Torres y Mejía, 2006
- ix. En Chaves, 2001, p.14
- x. Zimmermann, 1998, pp. 99-121
- xi. Consultar Pérez y Peña, 2014, p.23-24
- xii. Ver WDO, 2018a
- xiii. Icograda, 2011, p.8
- xiv. Consultar WDO, 2018b
- xv. Zurlo, 2003 en Manrique, 2016, p.149
- xvi. Ver Farr, 1965, p.38
- xvii. *Ibidem*, p.17
- xviii. En McBride 2007, p.21
- xix. Ver Chaves, 2017, p.12
- xx. En Cautela *et al.*, 2012, pp.18-19
- xxi. Lawrence y Lorach, 1985 en Lecuona, 2005, p.38
- xxii. Kyung Wong Chung, 1992 en Borja de Mozota, 2003, p.94
- xxiii. Manrique, 2016, p.153.
- xxiv. Fairclough, 2008, p.172.

... la gestión resuelve problemas de diseño para la organización.	
Autor	Definición
Britain's Royal Society of Arts y Design Council (1965)	Actividad que, de manera coherente, abarca todas las actividades relativas a los proyectos de diseño que se desarrollan en el marco de una organización. (xlv)
Farr (1965)	"Es la función de definir un problema, encontrar al diseñador más adecuado para resolverlo y hacer posible que lo haga en tiempo y conforme a un presupuesto. Es un ejercicio consciente de gestión que se puede aplicar a todas las áreas en las que los diseñadores trabajan".
Willock (1981)	"la gestión del diseño consiste en poner en contacto el talento del diseño con las oportunidades del mercado". (xlv)
Ughanwa y Baker (1989)	Consiste en el control efectivo, revisión y seguimiento de los nuevos productos por los directivos, así como la eficiente y

- xxv. Lecuona, 2005, pp.42-43.
- xxvi. Kootstra, 2009, pp.12-13
- xxvii. Topalian, 1980 en Ivañez, 2000, p.324.
- xxviii. Chaves y Pibernat, 1989 en Peña.
- xxix. Blaich, 1993, p.13
- xxx. Ivañez, 2000, p.25
- xxxi. Finizio, 2002 en Lecuona, 2005, p.35
- xxxii. Borja de Mozota, 2003, p. 98
- xxxiii. Lecuona, 2005, p.39
- xxxiv. Montaña y Moll, 2006
- xxxv. Best, 2007 en Manrique, 2016, p.146
- xxxvi. Pratt Institute, 2007 en McBride, 2007, p.21
- xxxvii. Kootstra, 2009, p.9
- xxxviii. Cautela et al., 2012, pp.18-19
- xxxix. Pérez y Peña, 2015, p.18
- xl. HSLU, 2016, p.2
- xli. Manrique, 2016, pp.154-155.
- xlii. García-Espinosa, 2017, p.2.
- xliiii. DMI, 2018, párrafos 1 y 2
- xliv. Britain's Royal Society of Arts y Design Council, 1965 en Manrique, 2016, p.144 Farr, 1965, p.38
- xlv. Willock, 1981 en Ivañez, 2000, p.324
- xlvi. Ughanwa y Baker, 1989 en Ivañez, 2000, p.324
- xlvii. Gorb, 1990 en Lecuona, 2005, p.36
- xlviii. Hetzel, 1993 en Lecuona, 2005, p.37
- xlix. Hollins, 2002 en Best, 2007, p.12 en Manrique, 2016, p.145
- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**
- Borja de Mozota, Brigitte (2003). Design and competitive edge. A model for design management excellence in European SMEs. Disponible en: <https://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/1387/1/Design%20and%20Competitive%20Edge.pdf>. Consultado el 15 agosto 2018.
- Blaich, Robert (1993). Product Design and Corporate Strategy. Ed. McGraw-Hill. New York.
- Cautela, C., Zurlo, F., Ben Yousef, K., Magne, S. (2012). Instrument de design management. Théorique et cas pratiques. De Boeck. Bruselas. Disponible en: <https://www.decitre.fr/media/pdf/feuillestage/9/7/8/2/8/0/4/1/9782804121662.pdf> Consultado el 29 de agosto de 2018.
- Chaves, Norberto (2017). Saber gestionar el diseño. La formación del directivo: de la improvisación a la profesionalización. *La Tiza*, no. 2, pp. 10-12.
- DMI (2018). *Design Management Institute* (en línea) Disponible en: https://www.dmi.org/page/What_is_Design_Manag. Consultado el 21 de agosto de 2018
- Farr, Michael (1965). Design management. Why is it needed now? *DesignJournal*, pp.38-39. Disponible en: <https://vads.ac.uk/diad/article.php?title=200&year=1965&article=d.200.22>. Consultado el 17 de agosto de 2018.
- Fairclough, Norman. El análisis crítico del discurso y la mercantilización del discurso público: las universidades. *Discurso y Sociedad*, vol. 2 (1), pp. 170-185. Disponible en: [http://www.dissoc.org/ediciones/vo2no1/DS2\(1\)Fairclough.pdf](http://www.dissoc.org/ediciones/vo2no1/DS2(1)Fairclough.pdf). Consultado el 18 de diciembre de 2018.
- García-Espinosa, Pedro (2017). Los caminos que conducen al diseño. *La Tiza*, no.2, pp. 2-5.
- García Álvarez, Ibet. Un nuevo desafío para los profesionales creativos. *La Tiza*, no. 2, pp. 2-5.
- Herrero García, Gisela (2018). Mejor diseño = mejor país. *La Tiza*, no. 4, pp. 6-9.
- HSLU, Hochschul Luzerne (2016). The rol of design management. Disponible en: https://cdn.ymaws.com/www.dmi.org/resource/resmgr/pdf_files/Lucerne_School_of_Art_&_Desi.pdf. Consultado el 15 agosto 2018.
- Icograda (2011). *Icograda Design Education Manifesto*. Disponible en https://www.icograda.org/database/files/library/IcogradaEducationManifesto_2011.pdf. Consultado el 15 de septiembre de 2018. p.8
- Ivañez, José María (2000). *La gestión del diseño en la empresa*. Ed. McGraw-Hill. Madrid.
- Kootstra, Gert L. (2009). The incorporation of design management in today's business practices. Centre for Brand, Reputation and Design Management (CBRD), INHOLLAND University of Applied Sciences, Rotterdam. Disponible en: https://www.bcd.es/site/unitFiles/2585/DME_Survey09-darrera%20versi%C3%B3.pdf. Consultado el 15 agosto 2018
- Lavernia, Nacho & Lecuona, Manuel (2008). *Gestión del diseño*. El valor del diseño. Asociación de Diseñadores de la Comunidad Valenciana ADCV. Valencia.
- Lecuona López, Manuel (1998). *Conceptos básicos en la gestión del diseño en las pymes*. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia
- Lecuona, Manuel (2005). *Manual sobre gestión de diseño para empresas que abren nuevos mercados*. Barcelona Centro de Diseño. Disponible en: https://www.bcd.es/site/unitFiles/2122/GD_Manualsobregesti%C3%B3ndeldise%C3%B1o.pdf. Consultado el 23 de julio de 2018.

- Manrique López, Aida (2016). Gestión y diseño, convergencia disciplinar. *Revista Pensamiento y Gestión*, no. 40. Disponible en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/8808/8593>. Visto el 21 de julio de 2018.
- McBride, Mary (2007). Design Management: future forward. *Design Management Review*. Disponible en http://www.bezalel.ac.il/res/mdes_shonot/second_gear_3/Design_Management_futur_e_forward.pdf. Consultado el 15 agosto 2018.
- Montaña, Jordi y Moll, Isa (2006). La gestión del diseño. Disponible en: <http://disseny.ivace.es/es/disen-y-empresa/gestion-de-disen/gestion-de-disen.html>. Consultado el 22 de julio de 2018.
- ONDi, Oficina Nacional de Diseño (2015). Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad del Diseño, La Habana, vol. I.
- Pérez Pérez, Milvia & Peña Martínez, Sergio (2014). Diseño. Una definición integradora. *A3 manos*, no. 1, pp. 21-37
- Pérez Pérez, Milvia & Peña Martínez, Sergio (2015). Diseño. El objeto de la profesión. *A3 manos*, no. 2, pp. 5-26
- Peña, Sergio (2018). Teoría de la Gestión de Diseño, no. 2. Conferencia impartida en Maestría de Gestión de Diseño, II ed. (Presentación de power point, diapositiva 13). La Habana.
- Roca, Monlau Y. (2013). Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana. *Forgotten Books*. (En línea). Disponible en: https://escritoresquenadielee.files.wordpress.com/2015/05/diccionario_etimologico_de_la_lengua_castellana_1400021846.pdf. Consultado el 21 de agosto de 2018.
- Torres, S., Mejía, A. Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano. *Cuadernos de Administración* no. 32, pp. 111-133. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a05.pdf>. Consultado el 15 de octubre de 2018.
- World Design Organization (2018a). Definition of Industrial Design. Disponible en: <http://wdo.org/about/definition/>. Consultado el 12 de septiembre de 2018, párrafo 10.
- World Design Organization (2018b). Industrial Design Definition History. Disponible en: <http://wdo.org/about/definition/industrial-design-definition-history/>. Consultado el 12 de septiembre de 2018, párrafo 7mo.
- Zimmermann, Yves (1998). *Del Diseño*. Ed. Gustavo Gili. Barcelona.