

## PROYECTO DE GRADUACION

---

Trabajo Final de Grado

Cuerpo B

### Diseño participativo

---

*La creación colaborativa de la identidad visual del Programa Redes*

- ▶ Nombre y Apellido del Autor | María Laura Carnelli
- ▶ Cuerpo B del PG
- ▶ Fecha de presentación | 21 de febrero de 2018
- ▶ Carrera de Pertenencia | Licenciatura en Diseño
- ▶ Categoría | Proyecto Profesional
- ▶ Línea Temática | Empresas y Marcas

## Índice

<b>Introducción</b>	4
<b>Capítulo 1. Diseño y el pensamiento de diseño</b>	10
1.1. Definición de diseño	10
1.2. Lenguaje visual	12
1.2.1. Comunicación visual	13
1.2.2. Contexto histórico de la comunicación visual	14
1.3. El pensamiento de diseño	17
1.3.1. El ejercicio del <i>design thinking</i>	19
1.3.2. El proceso de diseño	22
1.4. Desarrollo del pensamiento de diseño	23
1.4.1. La exploración, la construcción y el pensamiento lúdico	23
<b>Capítulo 2. Diseño participativo</b>	27
2.1. Definición de diseño participativo	27
2.2. Inicios del diseño participativo	28
2.2.1. El proyecto Utopia	28
2.2.2. La experiencia del proyecto Utopia	30
2.3. Del diseño participativo a la innovación democrática	31
2.3.1. Malmö Living Labs	32
2.4. Problemas de frontera del diseño participativo	43
2.5. Barreras del diseño participativo	44
<b>Capítulo 3. El lenguaje visual y el signo identificador</b>	46
3.1. La experiencia imaginaria	46
3.2. Imagen y polisemia	47
3.3. Iconicidad y signos	50
3.4. Signo identificador	52
3.4.1. Significación primaria y secundaria	54
3.4.2. Morfología de los signos marcarios primarios	55
3.5. Indicadores de calidad del signo identificador	56
<b>Capítulo 4. El problema de identidad visual del Programa Redes</b>	61
4.1. El Estado argentino	61
4.2. El Ministerio de Salud de la Nación .	63
4.3. El Programa Redes	63
4.3.1. Líneas estratégicas de acción del Programa	66
4.4. El problema de identidad de Redes	68
4.4.1. El logotipo Remediar + Redes	69
4.4.2. La carencia de identidad visual	70
4.4.3. La independencia de Redes y la ausencia de marca	73
<b>Capítulo 5. Diseño participativo del isologotipo del Programa Redes</b>	75
5.1. Introducción	75
5.2. Proceso de trabajo	75
5.2.1. Etapa 1. Marco conceptual inicial	76
5.2.2. Etapa 2. Construcción de lineamientos identitarios	77
5.2.3. Etapa 3. Conformación de la forma gráfica	79
5.2.4. Etapa 4. Definición gráfica	80
5.2.5. Etapa 5. Isologotipo	80
5.2.6. Etapa 6. Desarrollo del manual de identidad	82

<b>Conclusiones</b>	93
<b>Lista de Referencias bibliográficas</b>	97
<b>Bibliografía</b>	100

## **Introducción**

El tema del presente Proyecto de Investigación y Desarrollo (PID) es la necesidad de identidad visual en un organismo estatal y como se da respuesta a este requerimiento desde el diseño gráfico bajo la perspectiva de una metodología participativa. Se inscribe dentro de la categoría Proyecto Profesional y corresponde a la línea temática Empresas y Marcas. Asimismo el trabajo se encuadra dentro de la disciplina del diseño gráfico pues requiere de sus herramientas y metodologías para construir una identidad visual a través de los sistemas gráficos y el pensamiento de diseño. El tema surge en el marco del Ministerio de Salud de la Nación Argentina a partir de la ausencia de identidad visual del Programa Redes. Este organismo se queda sin elementos gráficos identitarios al independizarse de Remediar con quien compartía el proyecto Remediar + Redes y un logotipo en común. La pertinencia del tema está dada a partir de la mencionada carencia identitaria en la institución y la posibilidad de relevar su problemática a través de diferentes técnicas de investigación y realizar una propuesta de diseño gráfico a través del pensamiento de diseño y de una metodología participativa y colaborativa. Asimismo es relevante que la organización estatal posea una imagen distintiva y reconocible dentro de la República Argentina donde ejerce su función de bien público. El presente PID beneficia al diseño gráfico, pues demuestra su capacidad de brindar soluciones a problemas de identidad visual complejos. Posibilita la guía de un proceso participativo de creación de marca e identidad para brindar un símbolo marcario distintivo y un sistema visual que lo represente. A su vez aporta sentido de pertenencia a sus miembros no sólo por tener un signo identificador en sí mismo, sino por la participación activa en su generación. Es útil para las personas que interactúan con el Programa Redes pues la identidad visual facilita el reconocimiento de la institución y agiliza la interacción y comunicación. El diseño participativo, además, da el contexto de integración a los miembros de la organización con el proceso creativo y los hace partícipes de la resolución del problema. Se considera como el núcleo del problema planteado la

necesidad que tienen las instituciones de ser diferenciadas visualmente mediante signos identificadores y sistemas visuales y el aporte que pueden hacer a los procesos creativos si se incluyen los miembros de las organizaciones en los equipos de diseño y comunicación que lideran los proyectos. La pregunta problema es, entonces, ¿cómo se puede crear la identidad visual de un organismo estatal de modo participativo? Por lo tanto, el objetivo general es generar colaborativamente el signo identificador y el sistema de elementos visuales que distinga a un organismo perteneciente al estado argentino. Asimismo, los objetivos específicos son: definir el diseño gráfico y el pensamiento de diseño a través del cual se explorará una solución de identidad visual; indagar sobre el diseño participativo y la aplicación de esta metodología en la búsqueda de soluciones más democráticas e inclusivas; analizar las características de la imagen, definir el concepto de marca y estudiar su relevancia en la construcción de una identidad visual sólida y perdurable; identificar la misión y el contexto del Programa Redes y relevar su problemática de identidad visual; describir el proceso de creación de marca de modo participativo y de la elaboración del manual de identidad visual que garantice la guía para la aplicación de marca y su sistema gráfico a través del tiempo. Para conocer el estado del arte se realiza un relevamiento de antecedentes entre los Proyectos de Investigación y Desarrollo (PID) de los alumnos y artículos de profesores de la Facultad de Diseño y Comunicación, de la Universidad de Palermo.

Calle Molina, C. (2008). *La marca ciudad de Cuenca* como un elemento de participación social. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Tiene como objetivo abordar el concepto de marca ciudad, en relación con procesos de globalización y mundialización y tomándola como una herramienta para fomentar la participación social y se vincula con este trabajo porque la identidad visual también potencia la participación y el vínculo social de la institución con las comunidades donde trabaja.

Caro, S. (2014). *Valores Estéticos en el Diseño*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Tiene como objetivo abordar el tema de la estética, sus significaciones complejas y ricas en contenidos y se vincula con este PID porque la estética es indispensable en el Diseño gráfico y la comunicación visual.

Fonseca Porras, L. (2014). *Marca país. Estrategias de comunicación orientadas al posicionamiento de Colombia como destino turístico emergente en la demanda internacional*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Tiene como objetivo exponer como una imagen país bien gestionada, con objetivos comunicacionales contundentes, permiten que un país evolucione y crezca económicamente y se vincula con este trabajo porque se estudia cómo la imagen de una organización construye su identidad y facilita su crecimiento.

Franco Cañon, O. (2007). *Cinco marcas colombianas*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Tiene como objetivo indagar los escenarios donde la marca se entiende como el capital más importante de una empresa y se vincula con este trabajo porque se analiza la importancia de la marca en la creación de identidad visual en una institución.

Guerra, R. (2014). *Proyecto de diseño aplicado al deporte. Una nueva propuesta de imagen corporativa para el futbol Peruano*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Tiene como objetivo la investigación de la imagen corporativa de los clubes de futbol y la liga peruana y se vincula con este trabajo porque la imagen corporativa, que incluye la identidad visual es el objeto del presente PID

Guerrero Blanco, C. (2009). *El relato de marca: La deconstrucción narrativa de tres marcas de bebida colombianas*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Tiene como objetivo identificar momentos en los cuales las marcas realizaron cambios en su estrategia y en su

comunicación, captando la atención de consumidores potenciales y recapturando a sus clientes, mediante la reformulación de sus relatos marcarios y se vincula con este trabajo porque se destaca la importancia de la marca como vínculo entre la institución, sus empleados y las personas que se vinculan con ella.

Jiménez, A. (2009). *El diseñador gráfico como gestor de comunicación en organizaciones sociales*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Tiene como objetivo determinar las relaciones y los factores necesarios que permitan al diseñador gráfico gestionar de forma participativa la comunicación en las organizaciones con función social. y se vincula con este trabajo porque el abordaje de la creación de marca se hace desde la perspectiva de un proceso participativo.

Miano, M. (2015). *Corazón de los Andes. Sistema de identidad Tiwanaku*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Tiene como objetivo construir la identidad de Tiwanaku, un complejo arqueológico boliviano, situado a orillas del lago Titicaca a través del conocimiento de la Dirección de Arte y el Diseño Gráfico, y se vincula con este trabajo porque es el objeto de estudio es la construcción de identidad visual mediante el Diseño Gráfico y la Comunicación Social.

Ontaneda, A. (2010). *Imagen corporativa de las ONG y posicionamiento en la mente de los públicos de interés*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Tiene como objetivo abordar el tema de la importancia de la imagen corporativa en las ONG como una herramienta que beneficia a estas organizaciones y, a su vez, sirve de posicionamiento en la mente de sus públicos y se vincula con este trabajo porque la creación de marca es base de la imagen corporativa, la afirma hacia adentro y la proyecta hacia afuera de la organización.

Pacheco, F. (2006). *La gestión de identidad como base para la creación de una marca empresarial: un camino para lograr una ventaja competitiva sostenible*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.

Tiene como objetivo la creación de una marca empresarial que se convierta en una ventaja competitiva sostenible en los públicos, mediante la gestión de la identidad y cultura organizacional y se vincula con este trabajo porque la creación del manual de marca tiene como fin la implementación de forma sostenible en el tiempo de dicha identidad.

Roldán Olmedo, S. (2010). *El valor de la marca en épocas de crisis económica. Proyecto de Graduación*. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Tiene como objetivo investigar la importancia que ha adoptado la Imagen Corporativa, como valor económico y competitivo para las empresas en la ciudad de Asunción, República del Paraguay. y se vincula con este trabajo porque indagaremos sobre la necesidad de la creación de marca para el desarrollo competitivo del Programa Redes.

Con la misma finalidad se releva bibliografía de autores y se comprueba que no abundan los textos escritos sobre la temática específica de la metodología participativa en el diseño gráfico que aquí se aborda, pero sí sobre el tema general de la identidad de marca y el diseño participativo. De la lectura de los textos se pueden apreciar conceptos de gran importancia que van a orientar el sentido general del trabajo y van a conformar el marco teórico. En el primer capítulo se recorren las definiciones del diseño gráfico de la mano de autores como Frascara, Valdés de León, Zimmermann, Calvera y Wong, entre otros. Luego se profundiza en el pensamiento de diseño o *design thinking* para indagar el modo que tiene el diseño de resolver problemas, de la mano del autor Tim Brown. En el segundo capítulo se estudia el diseño participativo y sus orígenes en los países escandinavos para luego describir experiencias suecas que ilustran esta modalidad de trabajo inclusivo y democrático que se enfoca en el usuario, trabajando e interactuando con él, para encontrar más y mejores soluciones de diseño. De los autores Frutiger y Costa, se estudia la teoría del reconocimiento de signos para comprender mejor la configuración de la simbología comunicativa que se desarrolla en el capítulo tercero para



explicar y entender el objeto de la investigación. A su vez, la idea de marca relacionada con el autor Norberto Chaves sirve para describir mejor la problemática general y da el marco teórico sobre la importancia del signo identificador en una organización y los parámetros para medir su calidad. En el capítulo cuarto se releva la problemática y se recurre a una metodología que consta de diferentes técnicas exploratorias: relevamiento de bibliografía general y especializada y entrevistas. En el último apartado se describen los pasos desarrollados para la creación colaborativa del signo identificador del Programa Redes y se describen los contenidos del manual de identidad visual como resultado del proceso transitado. En este último tramo de la introducción al PID, y antes de profundizar en el trabajo, es necesario destacar que el autor considera que el texto realiza un destacado aporte a la disciplina porque permite incorporar el concepto de diseño colaborativo en la generación de identidad visual dentro de una institución pública. Se considera novedosa la participación de los integrantes de la institución en el planteamiento conceptual y visual de la creación de la marca e identidad visual de dicho Programa a través del diseño participativo. Esto resulta de valor para los profesionales y estudiantes de la carrera de diseño gráfico que quieran integrar esta metodología de trabajo inclusivo a sus proyectos.

## **Capítulo 1. Diseño y pensamiento de diseño**

En el primer capítulo se reflexiona sobre las definiciones del diseño gráfico de la mano de autores como Frascara, Valdés de León, Zimmermann, Calvera y Wong, entre otros. Luego se profundiza en el pensamiento de diseño o *design thinking* para indagar el modo que tiene el diseño de resolver problemas, de la mano del autor Tim Brown.

### **1.1 Definición de diseño**

“Todos los hombres son diseñadores. Todo lo que hacemos, casi todo el tiempo, es diseño, porque diseñar es básico a toda actividad humana. La planificación y estructuración de cualquier acto hacia un fin deseado y previsible constituye un proceso de diseño” (Papanek, 1974. p.1). Valdés de León (2010) afirma que si se acepta que la instancia del proyecto es la condición diferencial específica del proceso de diseño, se coincidirá en que éste, en tanto proyecto, es el acto fundante de la condición humana puesto que dicha instancia es inseparable del proceso de apropiación del mundo material, mediante el trabajo socialmente organizado. A pesar de ser el diseño, como afirman los autores, algo inherente al quehacer del ser humano, las variadas acepciones y el mal uso que se hace en público de la palabra diseño han provocado que su sentido se vaya confundiendo cada vez más a medida que su empleo es más indiscriminado (Calvera, 2005). Se suma a este debate Frascara (2006) al plantear lo difuso que resulta esta definición popular, afirmando que diseño se entiende en general como el producto físico de la actividad de diseñar, mientras que la actividad cae en el olvido. Utiliza varios ejemplos para ilustrar este concepto: la expresión referente al diseño de las telas indígenas que usan el término diseño en lugar de los más apropiados como guarda, formas o motivos; el hablar sobre la belleza del diseño de las nervaduras en las hojas del roble al referirse a sus estructuras y formas naturales y describir como diseños a lo que forma el agua en la arena de la playa. El autor concluye que si bien el público sólo percibe los resultados del diseño, lo visible, los diseñadores lo ven de forma distinta: el producto es el último eslabón en una compleja serie de acciones que determinan su

apariencia. Valdés de León (2010) también considera que el término diseño, y el de diseño gráfico en particular, ha venido sufriendo desde hace tiempo un proceso de degradación semántica que ha terminado por vaciarlo de sentido y afirma que “Asistimos a un acelerado proceso de inflación del diseño: todo es diseño, en consecuencia nada lo es; el diseño, devaluado, se disuelve en tanto disciplina y termina travestido en uno de los tópicos divertidos de la cultura *fashion* posmoderna”. (Valdés de León, 2010, p.41).

Diseñar es una actividad abstracta que implica programar, proyectar, coordinar una larga lista de factores materiales y humanos, traducir lo invisible en visible, comunicar. Incluye juicios de valor, aplicaciones de conocimientos, adquisición de nuevos conocimientos, uso de intuiciones educadas y toma de decisiones. Una profesión cuyo nombre incluye una palabra que describe a la vez una actividad, un fenómeno natural o un objeto, de acuerdo con las intenciones de quien la usa, no puede esperar ser claramente entendida sobre la sola base de su nombre. (Frascara, 2000, p.19).

Es por este motivo, entonces, que se plantea la necesidad de encontrar definiciones que, a través de la mirada de diversos autores, ayuden a conformar un concepto de diseño más claro y delimitado. Zimmermann (2005) afirma que el concepto de intención coincide con el significado etimológico de diseño. Esta palabra nace del italiano *disegno* que, a su vez, deriva del latín *designio*, intención. Estas dos palabras tienen en común el tronco verbal *seña*, que da lugar a *señar*, *señalar*, *señalizar*. A su vez, el vocablo *designio* no significa sólo que un diseño debe adecuarse al fin para el que ha sido creado, para poder realizar con él la intención, sino que este *designio* debe hacerse visible en el diseño, para convertirse en *seña-signo*, mostrando en su forma y en su aspecto el uso al que está llamado a servir. En esta misma línea de pensamiento Wong (1992) reflexiona que muchos ven al diseño como el embellecimiento de la apariencia exterior de las cosas y esto constituye sólo una de las partes del diseño. Afirma que diseñar es un proceso de creación visual con un propósito y la mejor expresión visual de la esencia de algo, ya sea esto un mensaje o un producto: el diseñador debe buscar la mejor solución posible para que ese algo sea conformado, fabricado, distribuido, usado y relacionado con su ambiente. Su creación debe ser funcional y a la vez estética, y debe ser reflejo o guía del gusto de su época histórica. Según Meygide (2005) se puede definir al diseño gráfico, en

tanto práctica, como un acto respecto al artefacto. Este acto consiste en prefigurar formal y funcionalmente sus realizaciones. En este sentido Bonsiepe (1999) explica que el diseño opera como interfase en la relación artefacto-sujeto. El término interfase tiene aquí el sentido de instancia entre dos fases sucesivas en un fenómeno que evoluciona en lo que podrían llamarse procesos dinámicos. Esta interfase tiene un carácter ideológico: conecta visiones, concepciones culturales y representaciones, no a través de sus objetos materiales sino de sus funcionamientos discursivos. “Una unidad de diseño gráfico debe ser colocada frente a los ojos del público y transportar un mensaje prefijado (...) Si el diseño gráfico es quien entrega un mensaje entonces el lenguaje visual es la base de la creación del diseño”. (Wong, W. 1992, p. 41). Valdés de León (2010) afirma que de la misma manera en que otras actividades científicas, artísticas o técnicas y como resultado de la histórica división del trabajo y el modo en que la sociedad se organizó con parámetros de eficiencia y racionalidad y en función de sus posibilidades materiales, técnicas y humanas, la forma de vida material y simbólica, el diseño, en tanto disciplina, es una práctica social especializada que se lleva a cabo en el proyecto, instancia técnica anterior e imprescindible de la producción en serie de artefactos bi y tridimensionales con una utilidad y un precio que, a su vez, condicionan conductas y comportamientos individuales y sociales, así como maneras de percibir la realidad material y social, formadoras de diversas concepciones del mundo en los individuos y en sus clases sociales.

En sentido estricto, disciplinar, el diseño consiste en el procesamiento racional e intuitivo de un conjunto de variables objetivas y subjetivas que, siguiendo una metodología específica y dentro de un horizonte tecnológico, estético e ideológico dado, permite proyectar objetos y servicios que luego serán producidos industrialmente con el propósito de satisfacer las demandas materiales o simbólicas, reales o inducidas, de un mercado segmentando, en un contexto económico-social concreto. (Valdés de León, 2010, p.45).

## **1.2 Lenguaje visual**

Según González Ruiz (1983), el hombre utiliza para comunicarse lenguajes verbales y no verbales. Se comunica con las palabras, con las imágenes, con los sonidos y con sus

gestos. Cualquiera sea el modo que utilice para expresarse, necesitará un código que le permita ser entendido por quien está recibiendo su mensaje. Ambos deberán compartir un código comunicativo formado por un sistema organizado de signos auditivos como los sonidos o visuales como las imágenes. Cada signo se caracteriza por tener un elemento perceptible, reconocible por sus sentidos y por un elemento no perceptible, un concepto o idea, al que se refiere. El primero se define como significante y el segundo como significado del signo. De este modo se denomina lenguaje visual al que utiliza los signos visuales, todos aquellos que el ser humano capta mediante la percepción visual. Por lo tanto un signo visual es una relación entre una forma significativa y un significado al cual esa forma signica nos remite (González Ruiz, 1983). En este sentido, Dondis (1997) cuando habla sobre sintaxis de la imagen, menciona una alfabetidad visual para referirse a hacer y comprender mensajes visuales. El autor hace una contraposición entre la alfabetidad visual y la verbal, afirmando que ésta última se construye a partir del aprendizaje casi intuitivo de las palabras y el lenguaje verbal, y contrasta con la alfabetidad visual que consiste en el aprendizaje de los signos y símbolos que componen el lenguaje escrito. Esta definición ha suscitado la crítica de Valdés de León que, en contraposición, opina:

A dicha condición Dondis la denomina alfabetidad verbal –en oposición a una supuesta alfabetidad visual – sin darse cuenta que leer y escribir son actividades que se realizan mediante el sentido de la vista: las palabras que se escriben y se leen son, aunque muchos todavía se nieguen a verlo, imágenes visuales que para ser percibidas exigen como condición *sine qua non* –y esto es evidentemente obvio– que el escritor o lector pueda ver. (2010, p. 32).

En este mismo sentido, Costa (2012) recuerda que las palabras escrito y dibujo provienen de la misma raíz latina *graphein*, que significa trazo, trazado. De este modo lo visual se refiere tanto a los signos verbales del lenguaje escrito, como a los signos de la sintáctica visual no verbal.

### **1.2.1 Comunicación visual**

Toda pieza de comunicación visual nace de la necesidad de transmitir un mensaje

específico. Se crea porque se debe comunicar algo a alguien, para que este haga algo y no es conveniente juzgar a una pieza de diseño gráfico sólo sobre la base de su sofisticación visual. Los aspectos estéticos que afectan la elección de ciertos diseños no deben distorsionar la evaluación de la calidad ni el propósito fundamental del diseño de comunicación visual, que se centra en obtener una determinada respuesta de un público determinado. El diseñador, por tanto, no sólo debe ir más allá de trabajar en la interacción de los elementos visuales entre sí, sino que debe ocuparse de la interacción público-mensaje. (Frascara, 2006).

La composición visual es importante, pero es sólo una herramienta, es una manera de controlar la secuencia comunicacional, que tiene lugar en el tiempo (no sólo en el espacio) y está llena de elementos humanos asociados con el lenguaje, preferencias, edad, conocimientos, educación, memoria, estilo cognitivo, preferencias, expectativas, deseos, además de otros aspectos de índole perceptual, intelectual, social, cultural y emotivos. En suma, el propósito del diseño de comunicación es afectar el conocimiento, las actitudes y las conductas de la gente, algo que pasa después de que la comunicación ha tomado lugar” (Frascara, 2006. p. 31)

Es tarea del diseño gráfico, en las manos del diseñador, lograr comunicar desde lo visual sin quedarse en la mera formalidad y materialidad de su trabajo. Debe busca trascender la función y trascender, también, la estética. A modo de opinión de quien suscribe, en base a las palabras de Frascara (2006), se podría concluir que la comunicación visual es un medio para provocar reacción y contemplación, reacción y reflexión, reacción y conmoción, entre otras transformaciones posibles.

### **1.2.2 Contexto histórico de la comunicación visual**

A través de un repaso por la historia se intentará descubrir la evolución del diseño en cuanto a la actividad en sí misma y el modo en que interactuaba y era percibida en las sociedades en donde se desarrollaba. Frascara (2000) afirma que durante el siglo XIX, los mensajes visuales estaban diseñados por dibujantes e impresores. Los dibujantes se entrenaban como artistas y los impresores como artesanos muchas veces en las mismas escuelas de artes y oficios. Es posible que el impresor quisiera hacer arte en sus impresiones con el uso de ornamentos y a través de la variedad de fuentes tipográficas,

con sus diversos estilos y medidas, a su disposición. Contrariamente, es probable que el dibujante prestara menos atención a la tipografía y viera como elemento primordial de las piezas gráficas a los aspectos ilustrativos del diseño. Este gusto por la ornamentación y la variedad de tipografías de los impresores y dibujantes, siguió hasta fines del siglo XIX como ejemplo de buen diseño. El *Art Nouveau* (Fusco, 2015), o arte nuevo, irrumpió en los inicios del nuevo siglo en un intento por romper con el pasado y buscar nuevas formas de expresión que no emularan los estilos antiguos, como había sido costumbre durante la revolución industrial (Torrent y Marín, 2005). Es en estas primeras décadas del 1900 que se logra una mejora en la coherencia visual y esta nueva corriente estilística representa un movimiento hacia una evolución en el orden visual (Frascara, 2000). Las artes visuales, representadas por movimientos emergentes de la revolución rusa y la segunda guerra mundial generaron cambios disruptivos en el diseño gráfico. Los grupos como el Dadaísmo, De Stijl, Suprematismo, Cubismo, Constructivismo, Futurismo y el Bauhaus irrumpen con una visión propia en oposición al *Art Nouveau* imponiéndose e influyendo en las artes visuales y el diseño. Esta vanguardia expresó su interés por la geometría e impuso esta revolución a las artes decorativas y populares que evolucionaron hacia el *Art Deco*. A partir del 1920 surgen dos elementos que lograrán un pleno desarrollo en la década siguiente. El primero es el cambio de estilo gráfico que se contrapone al organicismo y eclecticismo ornamental y propone un estilo más geométrico y despojado que influirá en el crecimiento del diseño gráfico del siglo XX. El segundo elemento es la creciente utilización de la forma visual como factor comunicacional (Frascara, 2000). Este componente surge tanto en los diseños producidos por movimientos expresionistas como el Dadá así como en de los constructivistas del Stijl. A pesar de que los ejemplos de diseños de portadas y logotipos de la época coinciden con concepciones actuales del diseño gráfico, se encuentran diferencias entre aquellos diseñadores y los contemporáneos. La contraposición está dada por el modo en que los primeros imponen su estilo por encima de las necesidades de comunicación, dotando a las piezas de un

estilo personalista y auto expresivo (Frascara, 2000). En este orden de ideas Torrent y Marín (2005) señalan que han habido épocas en la historia del diseño en que los objetos de la industria se han dejado llevar por los estilos artísticos del momento, esto es, se han elaborado siguiendo unas normas ajenas a su propia esencia: se trataba de acoplar una función a unas formas preestablecidas. A su vez y en paralelo se deja atrás la idea de que la función debiera seguir a la forma y se subvierte el orden. Louis Sullivan afirma que “la forma sigue a la función” (Torrent y Marín, 2005. p. 14) y que las características formales de un objeto deben subordinarse a su finalidad y uso. No se trataba de crear formas y de introducir en ellas la función, sino que el objeto cumpla bien esta última y que la forma derive de ella. En las primeras décadas del siglo XX este funcionalismo se volvió racionalista. Le Corbusier, los miembros de la Bauhaus y demás representantes de lo que se llamó el Movimiento Moderno o Modernistas definieron a la forma como si se tratase de la conclusión lógica de una deducción matemática, afirman que es necesaria y que debe estar por encima de las distintas modas y estilos. Se propusieron eliminar todos los elementos ornamentales al reducir la forma de los objetos a la simplicidad y claridad estructural de las figuras geométricas. Su objetivo era garantizar la funcionalidad del objeto y mejorar su producción industrial. Este dogmatismo, amén de que redujera las posibilidades expresivas resultó determinante para impulsar y sentar las bases de la reciente disciplina del diseño. Es en este contexto en el que se da lugar a la primer generación de diseñadores y la etapa fundante del diseño como disciplina, con exponentes como Massimo Vignelli, Wim Crouwel, Matthew Carter, entre otros (Hustwit, 2007). Avanzado el siglo XX, durante las décadas del sesenta y setenta surge una generación intermedia de diseñadores (Calvera, 2005) que se inclinan por no repetir normas, no tener reglas en común y hacer su aporte desde su individualidad subjetiva. La forma vuelve a tener un protagonismo por encima o igual que la función y surgen diseñadores con voz y estilo propio como Paula Scher, Neville Brody, Stefan Sagmeister, David Carson y Milton Glaser, a modo de ejemplos (Hustwit, 2007). Esta generación,



llamada por algunos Posmoderna (Meggs Philip, 2009), abre el juego a nuevas manifestaciones expresivas y a la búsqueda constante de explorar en la diversidad. Al dogmatismo de los primeros se suma la apertura de normas, reglas y modos de ver. Si el Modernismo se basa en las normas, en lo constante y en la previsibilidad (Hustwit, 2007) que da seguridad y contención, la Posmodernidad lo hace en lo inconstante, lo imprevisto y en lo efímero (Bauman, 2004), que da inconstancia y libertad. Torrent y Marín (2005) afirman que tanto el formalismo como el funcionalismo, si se excluyen el uno al otro, se tornan agresivos. Terence Conran (2005), a su vez, observa que le gusta pensar que el 98% del diseño es sentido común y la estética es ese 2% restante que marca la diferencia entre algo aceptable y algo especial que produce atracción y deseo. Es opinión de la autora que si bien el ordenamiento visual que dejaron como legado los Modernistas ha sido de fundamental importancia en el desarrollo de la disciplina, no es menor el aporte que cada diseñador pueda hacer a la comunicación visual mediante su impronta y creatividad, elementos vitales al servicio del mensaje y su destinatario.

### **1.3 El pensamiento de diseño**

Por sobre las diversas corrientes de diseño hay algo en común que las define y que constituye un denominador común que las atraviesa. Esta esencia que las conforma es el proceso creativo inherente a la disciplina y que resulta en la metodología propia del trabajo proyectual y creativo: el pensamiento de diseño o *design thinking*. Esta nueva forma de conceptualizar los métodos que emplea el diseño surge en la década de los noventa con David Kelley y Tim Brown a través de su empresa de diseño e innovación llamada IDEO, y Roger Martin, que sintetizan los métodos e ideas que han generado a lo largo de los años por el de un solo concepto unificado. La ideología de pensamiento de diseño afirma que una práctica con enfoque centrado en el usuario para resolver problemas puede conducir a la innovación, y con la innovación se puede conducir a la diferenciación y así llegar a lograr una ventaja competitiva. El *design thinking* supone que las mejores ideas surgen de la observación o de una mirada más atenta a cómo las

personas viven su vida cotidiana. En palabras de Brown, “el *design thinking* es una disciplina que usa la sensibilidad y los métodos del diseñador para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad de mercado” (2008, p.4). Históricamente el diseño ha sido tratado como un paso tardío en la cadena del proceso de desarrollo, donde los diseñadores, que hasta entonces no habían desempeñado papel alguno en la tarea esencial de innovar, aparecen y le colocan un envoltorio visual a la idea. Este método ha estimulado el crecimiento del mercado en muchas áreas al hacer que nuevos productos y tecnologías se vean estéticamente atractivas y más deseables para los consumidores, o al mejorar la percepción de una marca mediante estrategias de publicidad y comunicación. (Brown, 2008). Durante la segunda mitad del siglo XX, el diseño se convirtió en un activo competitivo, por ejemplo, en los sectores de productos electrónicos de uso masivo, automotor y de bienes envasados de consumo, pero en la mayoría de los demás sectores siguió siendo un complemento tardío. Ahora, sin embargo, en vez de pedir a los diseñadores que transformen una idea ya desarrollada en una más atractiva para los consumidores, las empresas están requiriendo que creen ideas que satisfagan mejor los deseos y las necesidades de los consumidores. El primer papel es táctico y genera una creación limitada de valor, el segundo es estratégico y conduce a formas nuevas de valor. Continúa Brown (2008) afirmando que, a medida que las economías del mundo desarrollado pasan de la manufactura industrial a los trabajos del conocimiento y la prestación de servicios, se amplía el campo de la innovación. Sus objetivos ya no son sólo los productos físicos, son nuevos tipos de procesos, servicios, interacciones impulsadas por la industria de la tecnología, entretenimientos y formas de comunicar y colaborar, exactamente aquellos tipos de actividades centradas en las personas en las que la aplicación del *design thinking* puede hacer una diferencia importante.

### **1.3.1 El ejercicio del *design thinking***

A modo de ejemplificar la implementación de esta metodología, Brown (2009) menciona las experiencias de la empresa Ideo cuando trabajó con el proveedor de servicios médicos Kaiser, que buscaba mejorar la calidad global de las experiencias tanto de sus médicos como de sus pacientes. Como las empresas del sector de servicios a menudo pueden hacer innovaciones en las primeras líneas de la creación y la prestación de servicios, al trabajar con técnicas del *design thinking* con las enfermeras, doctores y administradores, Kaiser esperaba inspirar a sus profesionales para que aportaran nuevas ideas. Durante varios meses los equipos de Kaiser participaron en talleres liderados por Ideo y un grupo de *coaches* de Kaiser. Estos talleres produjeron variadas innovaciones, muchas de las cuales se implementaron en toda la empresa. Una de ellas, un proyecto para rediseñar los cambios de turno de las enfermeras en cuatro hospitales de Kaiser, ilustra la naturaleza amplia de los productos de innovación y el valor de un enfoque holístico de diseño (Brown, 2008). El equipo básico del proyecto incluyó a una estratega que había sido anteriormente enfermera, un especialista en desarrollo organizacional, un experto en tecnología, un diseñador de procesos, un representante sindical y diseñadores de Ideo. Este grupo trabajó con equipos de innovación compuestos por profesionales que interactuaban directamente con los clientes en cada uno de los cuatro hospitales. Durante la primera fase del proyecto, el equipo básico colaboró con las enfermeras para identificar una serie de problemas en la forma en la que se realizaban los cambios de turno. El principal problema era que las enfermeras habitualmente pasaban los primeros 45 minutos de cada turno en el puesto de enfermería recibiendo información de las enfermeras salientes sobre el estado de los pacientes. Los métodos de intercambio de información eran diferentes en cada hospital e iban desde dictados grabados hasta conversaciones cara a cara. Además, reunían la información requerida para atender a los pacientes usando diversos métodos: garabateando notas rápidas en cualquier trozo de papel disponible, por ejemplo, o incluso en partes de su ropa hospitalaria desechable. A

pesar de la inversión significativa de tiempo, las enfermeras a menudo no se enteraban de algunas de las cosas que más importaban a los pacientes; por ejemplo, cómo les había ido durante el turno anterior, qué miembros de la familia estuvieron con ellos y si se habían realizado o no ciertos exámenes y terapias (Brown, 2008). El equipo descubrió que para muchos pacientes cada cambio de turno era como un vacío en su cuidado. Utilizando los conocimientos relevados al observar estos momentos de transición, los equipos de innovación exploraron posibles soluciones mediante sesiones de *brainstorming* y la creación rápida de prototipos, teniendo en cuenta que los prototipos de una innovación de servicio no son físicos, pero sí tangibles. Debido a que las imágenes ayudan a entender lo que se aprende mediante los prototipos, se grabó un video de la ejecución de los prototipos de los servicios, tal como se hicieran en Kaiser. El diseño que surgió para los cambios de turno proponía que las enfermeras transmitieran la información del traspaso en frente a los pacientes en vez de hacerlo en el puesto de enfermería. En sólo una semana el equipo creó un prototipo funcional que incluía nuevos procedimientos y un software simple para que las enfermeras vieran en la pantalla la información ingresada en el cambio de turno anterior y agregaran la nueva. Podían introducir información sobre los pacientes durante su turno en vez de esperar hasta el final para pasarla a sus colegas. El software recopilaba los datos en un formato simple y personalizado para cada enfermera al inicio del turno. El resultado fue una transferencia de conocimiento de mayor calidad y menor tiempo de preparación, lo que permitió que el contacto con los pacientes ocurriera antes y con mejor información. Al medir el impacto de este cambio a lo largo del tiempo, Kaiser descubrió que el intervalo entre la llegada de una enfermera y su primera interacción con un paciente se había reducido en más de la mitad, lo que incrementó el tiempo de cuidado efectuado por estas profesionales en los cuatro hospitales. También se incrementó el efecto positivo sobre la calidad de la experiencia, la reducción horaria y la productividad de su trabajo. Al aplicar una metodología de diseño centrada en las personas, se es capaz de crear una innovación

pequeña del proceso y lograr producir un impacto (Brown, 2008). La creación de prototipos no necesariamente debe ser compleja y costosa y es por ello que en otro proyecto de servicios médicos, Ideo ayudó a un grupo de cirujanos a desarrollar un nuevo dispositivo para la cirugía sinusal. Mientras los cirujanos describían las características físicas ideales del instrumento, uno de los diseñadores tomó un marcador para pizarra, un frasco y una gancho de ropa, los unió todos con cinta adhesiva y preguntó si se parecía a aquello que querían crear. Cuando contaron con el prototipo, aunque rudimentario, los cirujanos pudieron expresar con mayor precisión lo que el diseño final debía lograr. Es indispensable que los prototipos sólo demanden el tiempo, esfuerzo e inversión necesarios para generar un *feedback* útil y desarrollar una idea, pues, además, cuanto más terminado parezca el prototipo, menos probable será que sus creadores presten atención y aprovechen las opiniones que les den. La meta de crear prototipos no es concluir el proyecto sino aprender sobre las fortalezas y debilidades de la idea e identificar nuevas direcciones que otros prototipos podrían tomar (Brown, 2008). Tim Brown describe el proceso de diseño a través de un sistema de espacios y no como una serie predefinida de pasos cronológicos. Los espacios demarcan diferentes tipos de actividades relacionadas que, en conjunto, forman el continuo de la innovación. El *design thinking* puede parecer caótico pero quienes participan ven el sentido y los logros de los resultados, aun cuando no se base en los procesos lineales basados en hitos típicos tradicionales (2008). Asimismo afirma que si se quisiera dar una fórmula simple y fácil de seguir para que cada proyecto tuviera un final exitoso, la naturaleza del pensamiento de diseño lo imposibilitaría. Los pensadores del diseño saben que no hay una manera mejor a otra de atravesar el proceso a la vez que conocen puntos de partida que pueden ser de utilidad e hitos a lo largo del camino. A la innovación continua es mejor definirla como un sistema de espacios solapados más que como una secuencia de pasos ordenados. Se propone que los proyectos de diseño pasen por tres espacios: se define como el primero al espacio de la inspiración, a los problemas y oportunidades o ambos, que motivan la

búsqueda de soluciones; el segundo es el de la ideación, el proceso de generar, desarrollar y probar ideas que pueden conducir a soluciones; y por último el de la implementación, el camino que va desde el espacio de diseño hacia el mercado. Los proyectos retornarán a través de estos espacios, especialmente a los dos primeros, más de una vez, a medida que se van perfeccionando las ideas y se toman nuevas direcciones (Brown, 2009).

### **1.3.2 El proceso de diseño**

Brown (2009) cita los siguientes pasos en el proceso del *design thinking*: Paso 1. Descubrimiento: es la etapa donde surge un desafío y se desarrolla el conocimiento sobre lo que sus usuarios hacen, dicen, piensan y sienten. Es el momento de preguntar, ¿qué hace la gente con el problema y en qué contexto?, ¿cómo se aborda? 1.1 Comprensión del desafío. 1.2 Realización de la investigación. 1.3 Recopilación de la inspiración; Paso 2: Definición e Interpretación: al identificar las necesidades de los usuarios se comienzan a destacar las oportunidades de innovación. Si surge un aprendizaje, ¿cómo se interpreta? 2.1 Narración de historias o *storytelling*. 2.2 Búsqueda del sentido; Paso 3: Definición de oportunidades e Ideación: cuando se ve un problema o una oportunidad, ¿qué se puede crear? Búsqueda de múltiples soluciones para el problema mediante *brainstorm* para abordar las necesidades de usuarios no satisfechas. 3.1 Generación de ideas. 3.2 Refinamiento de ideas; Paso 4: Experimentación: si aparece una idea, ¿cómo se construye? Prototipar: construir representaciones visuales para un subconjunto de ideas. El objetivo de esta fase es entender qué componentes de estas ideas funcionan y cuáles no. 4.1 Construcción de prototipos. 4.2 Obtención de retroalimentación; Paso 5: Evolución. Si se intenta algo nuevo, ¿cómo se puede hacerlo evolucionar? Probar: es preferible fallar tempranamente para poder tener éxito antes. Es necesario volver a los usuarios para probar si la solución encontrada satisface sus necesidades y si ha mejorado su experiencia: indagar en cómo se sienten, piensan o hacen sus tareas. 5.1 Seguimiento de los aprendizajes (Brown, 2009).

## **1.4 Desarrollo del pensamiento de diseño**

Según Brown (2008) los problemas que tienen a las personas como eje requieren un enfoque creativo, iterativo y práctico centrado en ellas para hallar las mejores ideas y soluciones. Como punto de partida se enumeran algunas de las características que poseen los pensadores de diseño. a) Empatía: ser capaz de imaginar el mundo desde múltiples perspectivas: las de los pares, usuarios finales y clientes, actuales y potenciales. Al adoptar un enfoque que pone primero a la gente, los pensadores de diseño pueden imaginar soluciones que son de modo inherente deseables y satisfacen necesidades explícitas o latentes. Los pensadores de diseño observan el mundo a través de los detalles, observan cosas que otros no ven y usan su saber para inspirar la innovación; b) Pensamiento integrador: ellos no sólo se basan en procesos analíticos, con disyuntivas del tipo lo uno o lo otro, sino que tienen la capacidad para ver los aspectos relevantes, aunque sean contradictorios, de un problema confuso y crear soluciones novedosas que van más allá de las alternativas existentes, introduciendo mejoras contundentes; c) Optimismo: ellos suponen que, por muy arduo que sea un problema dado, hay al menos una posible solución que supere las alternativas existentes; d) Experimentalismo: las innovaciones significativas no se originan con algún ajuste incremental. Los pensadores de diseño se preguntan y exploran los límites de modo creativo que los llevan hacia direcciones nuevas; e) Colaboración: el aumento en la complejidad de los productos, servicios y experiencias ha reemplazado el trabajo individual en solitario con la realidad del colaborador interdisciplinario. Los mejores pensadores de diseño no simplemente trabajan en conjunto con otras disciplinas, sino que muchos tienen experiencia en más de una disciplina (Brown, 2008).

### **1.4.1 La exploración, la construcción y el pensamiento lúdico**

Tim Brown en su conferencia *Juego serio* sobre pensamiento de diseño, creatividad y juego (2008), pone como ejemplo de exploración y construcción a la pareja de diseñadores americanos Charles y Ray Eames en su trabajo con el contrachapado.

Indagaron con este material durante año sin proponerse una meta clara. En medio de esta búsqueda aparecía la experimentación, el descubrimiento y el aprendizaje. Exploraban según lo que les interesaba y diseñaron férulas para soldados heridos de la segunda guerra mundial. De estos objetos pasaron a las sillas y por medio de una experimentación constante, a través del prototipado, desarrollaron una amplia gama de soluciones emblemáticas que trascendieron la historia, como lo hizo su legendario sillón. Para ello fue indispensable hacer muchos prototipos de baja calidad y no perder tiempo en producciones que luego se deberían desechar por no ser la solución adecuada. Describe Brown (2008) que el uso de un frasco de desodorante *roll-on* fue el inicio de lo que sería el primer ratón para la computadora Lisa, de Apple. La idea era transformar de modo rápido una idea en algo tangible del mundo real. Bob McKim, director del programa de diseño de la Universidad de Stanford e investigador de la creatividad en los años 60 y 70, proponía un ejercicio a sus alumnos en el que les hacía tomar un papel y dibujar a la persona sentada a su lado. Al terminar la mayoría pedía disculpas por sus dibujos. Esto sucedía sistemáticamente al realizar este ejercicio y McKim concluyó que asusta el juicio de los compañeros, da vergüenza mostrar las ideas y que este temor es el que impulsa a ser conservadores en la forma de pensar. Si se prueba este mismo ejercicio con niños, no manifiestan vergüenza y enseñan su trabajo sin tapujos. En los estudios sobre el juego en los niños, se ha demostrado que aquellos que se sienten seguros dentro de un entorno de confianza, son los que experimentan más libertad para jugar. Por este motivo su socio en Ideo, David Kelley, quería un lugar de trabajo donde la gente se sintiera relajada, familiarizada con su entorno y estimulada a tener espíritu de juego, ya que creía que esto ayudaba a llegar a soluciones creativas, a hacer mejor el trabajo y a sentirse mejor en el proceso. Cuando un adulto enfrenta una nueva situación tiende a categorizarla lo más rápido posible para resolverla con una respuesta. La vida es compleja y se debe comprender de manera rápida y accionar con prontitud. Si se ve un rollo de papel aluminio se piensa en su uso para la cocina. Contrariamente, los niños



están más dispuestos a dejar las posibilidades abiertas y si bien se preguntan qué es, también cuestionan lo que se puede hacer con ello. Esta apertura es el comienzo del juego exploratorio. Los niños terminan jugando con las cajas mucho más que con los juguetes que vienen dentro, pues, desde una perspectiva exploratoria, ofrecen un número infinito de opciones (Brown, 2008). La construcción es el siguiente comportamiento que destaca Brown en su conferencia sobre el juego. Afirma que el alumno promedio de primer grado pasa el 50% de su tiempo de ocio jugando a los juegos de construcción. Esta actividad es algo lúdico, pero también una manera efectiva de aprender. Cuando el juego consiste en construir una torre con bloques, el niño empieza a aprender sobre las torres. Y cada vez que las derriba y vuelve a empezar, el aprendizaje aparece como un subproducto del juego. Describe Brown (2008) que Kelley llama a esta conducta, en el caso de los diseñadores, pensar con las manos y por lo general conlleva realizar muchos prototipos de baja calidad rápidamente, juntando elementos diversos para conseguir una solución que facilita este tipo de pensamiento lúdico basado en la construcción. Usando un prototipo simple permite hablar de lo que quiere de forma más clara que si se intentara sólo describirlas con palabras. Pero se pregunta, ¿qué pasa con el diseño de algo que no es físico, como un servicio o una experiencia, una serie de interacciones a lo largo del tiempo? En vez del juego de construcción se puede abordar con el juego de roles. Si se está diseñando una interacción entre dos personas como, por ejemplo, pedir comida en un puesto de comida rápida, se debe poder imaginar cómo vivir esa experiencia por un período de tiempo. A su vez, la mejor manera de lograrlo y llegar a notar los defectos del diseño es representarlo. La investigación actual sobre el comportamiento de los niños sugiere que vale la pena tomar el juego de rol en serio porque cuando los niños representan un papel siguen muy de cerca guiones sociales que aprenden del mundo adulto y se acostumbran a comprender las reglas de las interacciones sociales. Por lo tanto cuando de mayores se representa un papel, se tienen guiones internalizados por las situaciones en la vida que se han vivido, y ellas dan intuición sobre si una interacción

puede funcionar o no. Cuando se representa una solución, se detecta si algo carece de autenticidad y el juego de rol es útil para pensar en experiencias. La idea de este juego, entonces, es tanto un medio de empatía como un medio para hacer prototipos de situaciones: proporcionan información sobre la experiencia y el deseo de explorar permite rendirse a la experiencia (Brown, 2008). La exploración lúdica, la construcción lúdica y el juego de roles son algunas de las formas en que los diseñadores usan el juego en su trabajo. Sin embargo, no hay sólo reglas sobre cómo jugar sino que existen normas acerca de cuándo jugar. Los niños no juegan todo el tiempo sino que entran y salen del juego. El diseñador debe ser capaz de entrar y salir del juego, también. Diseñar implica pasar por dos modos de funcionamiento distintos: a través de una especie de modo generativo, donde se exploran ideas y otro, en el que se regresa buscando desarrollar un tipo de solución. Son dos modos diferentes: la divergencia y la convergencia. Es probable que en el modo divergente es donde se necesite el juego. A su vez es fácil caer en el engaño de que estos estados son absolutos: jugar o estar serio, pero no las dos cosas a la vez. Brown afirma que se puede estar serio y jugar a la vez y a modo de resumen, concluye que se necesita confianza para jugar, y confianza para ser creativos. Hay una serie de comportamientos que se han aprendido en la infancia y que resultan útiles en el pensamiento de diseño: la exploración, que busca la cantidad; la construcción, que es pensar con las manos; la simulación, donde actuar ayuda a tener empatía con las situaciones para las que se diseñan, y crear servicios y experiencias auténticas (Brown, 2008).

## **Capítulo 2. Diseño participativo**

En el presente capítulo se estudia el diseño participativo, su definición y los orígenes de esta metodología en los países escandinavos. Asimismo se describen experiencias suecas que ilustran esta modalidad de trabajo inclusivo y democrático cuyo enfoque está en el usuario con quien interactúa y trabaja para encontrar más y mejores soluciones de diseño.

### **2.1 Definición del diseño participativo**

El diseño, como disciplina joven, se sitúa en un lugar de continuo crecimiento, definición, desafío y cambios (Calvera, 2005). Es en este contexto de nuevas necesidades y escenarios donde surge la pregunta de cómo ejercer su práctica de modo diferente. Ante este cuestionamiento surge el diseño participativo como una respuesta posible. Simonsen y Robertson (2013), lo definen como el directo involucramiento de las personas en el co-diseño de las tecnologías que utilizan y su interés central es cómo los procesos colaborativos de diseño pueden ser determinados por la participación de aquellos afectados por la tecnología diseñada. Schuler y Namioka (1993) definen que en el diseño participativo las personas a quienes se destina el uso del sistema juegan un rol crítico en su diseño. Sus diversos principios y prácticas tienen como fin hacer a las tecnologías, herramientas, entornos, negocios e instituciones sociales más responsivas a las necesidades humanas. Según Kensing & Greenbaum (2012), sus principios básicos se basan en equilibrar relaciones de poder, prácticas democráticas, acciones basadas en situaciones, aprendizaje mutuo, herramientas y técnicas que ayuden a los diferentes actores a expresar sus necesidades, miradas alternativas sobre la tecnología e ideas que generen expresiones de prácticas igualitarias y democráticas (Bannon y Ehn, 2012). En palabras de Sanders (2017) el diseño participativo es la exploración colaborativa de situaciones de uso futuras. A su vez considera, que la base para poder co-diseñar es la mentalidad que supone que todas las personas son creativas y que esta característica se potencia en grupo a través de la llamada creatividad colectiva. Reflexiona, también, sobre

la importancia de sumar al trabajo de cooperación grupal, los resultados de los estudios que afirman que tanto las emociones positivas como las actividades corporales ayudan a incrementar esta creatividad en las personas (Sanders, 2017).

## **2.2 Inicios del diseño participativo**

El diseño participativo es una metodología de diseño que se originó en los países escandinavos a principios de los años 70 como parte de los esfuerzos del Sindicato de Trabajadores Metalúrgicos Noruego en democratizar sus espacios de trabajo. El objetivo de estos primeros proyectos colaborativos era proveer a los usuarios con sistemas que los ayudaran en su trabajo diario a desarrollar sus habilidades y, a la vez, automatizar aquellas que les resultaban más tediosas (Simonsen y Robertson, 2012). Los trabajadores y sus gremios temían que la introducción de las computadoras redujera, no sólo el control que tenían sobre sus tareas sino también, sus puestos de trabajo. Es así como diseñadores y sindicato trabajaron juntos para que la implementación de la nueva tecnología computarizada se hiciera a través de una participación y toma de decisiones conjunta. Esta estrategia de balancear el poder de trabajadores y gerencia se experimentó por primera vez en Noruega a través del trabajo pionero del científico Kristen Nygaard y fundamentó, años más tarde, los proyectos DEMO en Suecia, DUE en Dinamarca y Utopia en Noruega (Kensing y Blomberg, 1998).

### **2.2.1 El proyecto Utopia**

Según Susanne Bødker, Pelle Ehn, Dan Sjögren e Yngve Sundblad (2000) que estuvieron involucrados en el proyecto Utopia entre el año 1981 y 1985, la metodología de diseño cooperativo, que integraba a los usuarios desde los inicios del proceso de diseño, se implementó y desarrolló de modo temprano en el uso de las computadoras. Su objetivo era darles a los usuarios finales una voz en el diseño y desarrollo del soporte tecnológico de los espacios de trabajo y se optimizara la calidad de resultado del sistema. Otro beneficio de la aplicación de la metodología participativa, que incluía prototipado de bajo costo y sesiones de diseño tempranas con los usuarios, fue su impacto positivo en la

industria tecnológica en general. El objetivo general del proyecto era contribuir al desarrollo de herramientas para la mejora de las habilidades de los trabajadores gráficos a la luz de la nueva tecnología de terminales de trabajo en la industria gráfica. El foco estaba puesto en los procesos de trabajo de maquetación de páginas y procesamiento de imágenes para la producción computarizada integrada de un diario de distribución masiva. Participaban del proyecto cinco miembros del Sindicato de trabajadores de Noruega (NGU), investigadores del Centro Sueco para la Vida Laboral (ALC), el Royal Institute of Technology y la Universidad de Aarhus (Bødker, Ehn, Sjögren y Sundblad, 2000). Las principales actividades que se sucedieron durante Utopia fueron: mutuo aprendizaje entre los participantes activos de los trabajadores gráficos y los investigadores sociales y tecnológicos; especificaciones de requerimientos para el sistema de pre-producción de texto e imágenes bajo supervisión de un fabricante sueco; el estudio del sistema de imágenes a través de la puesta en práctica de un piloto en contexto de producción real del diario sueco Aftonbladet; y difusión, en especial hacia los trabajadores gráficos y la comunidad científica, de 20 reportes del proyecto Utopia en sueco o danés sobre diferentes aspectos sobre tecnología, organización del trabajo y ambiente laboral. Todos los 50000 miembros de la NGU recibieron la séptima edición de 48 páginas de la última revista informativa del proyecto, llamada Graffiti. La experiencia de Utopia fue tema central en la Conferencia de Computación y Democracia en Aarhus en 1985 y en la la Conferencia de Trabajo cooperativo y Computación de 1988, en Portland, Oregon. Según Bødker, Ehn, Sjögren y Sundblad (2000), para realizar las tareas mencionadas se estableció un laboratorio tecnológico con los sistemas que se estaban desarrollando para simular los distintos tipos de maquetado de imágenes, procesamiento de imágenes y la organización del espacio. De este modo se permitió que los trabajadores gráficos desarrollaran requerimientos y deseos concretos a través de la manipulación del equipo de simulación. Las herramientas y los métodos utilizados en el laboratorio fueron innovadores: diapositivas en color de la maqueta con imágenes que

simulan la secuencia del proceso de trabajo que también estaban pegadas en las paredes; maquetas de bajo costo de equipamiento como ratones de madera, impresora de cartón y material y menús de papel; un espacio de trabajo gráfico para ilustrar prototipos de herramientas del sistema digital, y un grupo de herramientas constituido por una caja con tarjeta para modelar y experimentar con la organización del trabajo. El principal resultado de Utopía no fue tanto la construcción de la computadora como herramienta piloto usada en el diario Aftonbladet como la experiencia y los métodos que dejaron en sí. Se beneficiaron los miembros de la NGU, que por Utopía, supieron los pros y los contras de esta nueva tecnología y lo que requeriría introducirla funcional y socialmente aceptable a su trabajo. También fue beneficioso para los investigadores a quienes desafió el conocimiento de que la interface humana de una herramienta computarizada es fundamental para la utilidad de la misma. Esto inspiró la creación, entre otros, del IPLab, un grupo interdisciplinario con investigadores provenientes de las ciencias de la computación, la lingüística, la psicología y la sociología, que se enfoca en aspectos de diseño y del uso de gráficos como base de la interacción humana con las computadoras en el Departamento de Análisis numérico y Ciencias de la Computación (NADA) del Royal Institute of Technology (KTH) y de la Universidad de Estocolmo (SU) (Bødker, Ehn, Sjögren y Sundblad, 2000).

### **2.2.2 La experiencia del proyecto Utopía**

En retrospectiva y en términos actuales se pueden ver cuatro contenidos principales obtenidos en base a la experiencia del proyecto Utopía, según el relato de Bødker, Ehn, Sjögren y Sundblad (2000). 1) Los trabajadores moldean la tecnología: este trabajo conjunto había demostrado que era posible diseñar tecnología de la información basados en los requerimientos de uso tales como la organización del trabajo, su entorno, formas de cooperación y habilidades de trabajo. Esta idea que hoy es casi incuestionada en aquel entonces fue tildada de blasfemia por determinados círculos gerenciales. 2) La puesta en escena del diseño en acción: Utopía fue el precursor de las actuales prácticas

del diseño interactivo en el que se hacen ejercicios activos de diseño mediante la puesta en escena de maquetas y prototipos que permiten involucrar a los usuarios finales en el proceso de diseño. Esto es crucial en el desarrollo de objetos o sistemas para todos los participantes a través de diferentes grupos de usuarios y diseñadores. 3) Participar en el juego del lenguaje de diseño y del uso: Utopia brindó una contribución que perduró en el tiempo al conocimiento teórico del diseño con usuarios, a raíz de las contribuciones tales como las disertaciones de Pelle Ehn del año 1988 y Susan Bødker en los años 1991 y 1999, entre otras. En la actualidad, el abordaje para entender el diseño y el aprendizaje desde la perspectiva de las comunidades de práctica es de uso generalizado. 4) Llevar el diseño al software: se puede resaltar que Utopia fue un ejemplo paradigmático de cómo el pensamiento de diseño y la práctica se puede acercar al desarrollo de *software* a pesar de que no haya sido del todo exitoso, como habitualmente resultan ser los ejemplos paradigmáticos iniciales. (Bødker, Ehn, Sjögren, y Sundblad, 2000).

### **2.3 Del diseño participativo a la innovación democrática**

El diseño participativo ha evolucionado y madurado desde sus orígenes en los países escandinavos. Björgvinsson, Ehn y Hillgren (2010) aseveran que esta metodología se ha incorporado a la esferas de lo público y de la vida diaria y que ya no le conciernen de modo exclusivo los lugares de trabajo. Esto no sólo supone un paso de actividades productivas orientadas al trabajo hacia áreas de ocio y esparcimiento sino un nuevo entorno para la producción e innovación que conlleva una reorientación desde la democracia en el trabajo hacia una democracia en la innovación. La investigación sobre gestión e innovación, que ha definido lo que supone esta innovación democrática, afirma que se ha llevado a cabo a través de herramientas de producción de fácil uso y que sus principales usuarios se han regido como los expertos en traccionar la innovación. Esta reorientación demanda que la investigación en diseño participativo considere como llevar las ideas e innovaciones que concierne al diseño impulsado por el usuario, hacia otras tradiciones de investigación.

### 2.3.1 Malmö Living Labs

Erling Björgvinsson, Pelle Ehn y Per-Anders Hillgren (2010) se preguntaron si podría existir alguna perspectiva de investigación en innovación democrática que estuviera en línea con los valores del diseño participativo. Para explorar este terreno crearon Malmö Living Labs, un entorno de innovación abierta donde evolucionan nuevos temas e ideas de abajo hacia arriba a través de colaboraciones a largo plazo entre diversos actores. Es un espacio de diseño participativo e innovación donde se permite a los participantes ser activos co-creadores a través de relaciones perdurables y lograr que aquello que se diseña se integre al contexto de su vida real. Esto último se realiza en contraposición a muchos abordajes de co-creación y laboratorios de vida donde los usuarios son sólo vistos como participantes y se involucran en el proceso para ejemplificar u obtener las necesidades del usuario. El principal abordaje en la investigación del diseño participativo ha sido organizar proyectos con actores identificables en el marco de instituciones u organizaciones con la atención puesta en las relaciones de poder y con el empoderamiento de recursos a grupos débiles o marginados. Este ha sido el principal objetivo racional en la contribución del diseño participativo a la democracia en el trabajo. Sin embargo, la innovación actual es bastante heterogénea, en parte abierta y pública, al comprometer usuarios con otros actores a través de los límites de las organizaciones y de las comunidades. Para capturar este cambio, Erling Björgvinsson, Pelle Ehn y Per-Anders Hillgren (2010) consideran útil cambiar el marco de referencia de proyectos de diseño a diseño de *Things* o Cosas (Ehn, 2008). La etimología de la palabra inglesa *thing* revela un trayecto desde el significado de congregación alrededor de cuestiones de interés que se llevan a cabo en un cierto tiempo y en un cierto lugar hacia un significado de la entidad de la cuestión o al objeto material. Las Cosas, en las sociedades nórdicas y germánicas antiguas eran originalmente asambleas, rituales y lugares donde se llevaban adelante debates y se decidía políticamente. Las Cosas no están recortadas de las relaciones humanas sino que son colectivos de humanos y no-humanos socio-materiales



a través de las cuales se manejan temas de interés y controversia. Al mismo tiempo, un objeto/cosa, una entidad de interés, es potencialmente una Cosa pública desde el momento en que se comparte con los participantes y se vuelve un tema de interés para ellos y que abre nuevas posibilidades de interacción. Se considera constructivo pensar a los entornos de innovación como Malmö Living Labs como Cosas, especialmente cuando se ponen en juego aspectos democratizadores. Esto ayuda a la exploración en estos entornos de innovación como marcos socio-materiales para temas de interés en línea con controversias, listas para tener usos inesperados y abrir nuevos modos de pensamiento y comportamiento. También facilita el cuestionamiento de cómo los diseñadores pueden actuar en espacios públicos que permitan a la heterogeneidad de perspectivas a comprometerse en el alineamiento de sus cuestiones de interés en conflicto (Björgvinsson, Ehn y Hillgren, 2010). Otro concepto, para el trabajo del Laboratorio es el de *infrastructuring* (una palabra que no existe ni en inglés ni en español, *infraestructuramiento*), como un proceso de desarrollo continuo y no como delimitado a una fase de un proyecto de diseño en el desarrollo de un sistema independiente. El *infrastructuring* enmaraña y entrelaza *a priori* potenciales actividades de infraestructura controversiales como selección, diseño, desarrollo e implementación, con actividades de diseño de uso diarias, como la mediación, interpretación y articulación, así como, también, de diseño en uso como la adaptación, apropiación, a medida, rediseño y mantenimiento (Pipek y Wulf, 2008). En consecuencia, se debe establecer a las Cosas como relaciones a largo plazo a través de una integración hábil en las que pueda haber una continua co-creación a la que presten atención los involucrados y trabajen en cómo la tecnología conecta con sistemas de relaciones socio-materiales más amplias en una forma colectiva de interconectar personas, objetos y procesos. (Suchman 2002). Malmö Living Labs se creó en 2007 y desde entonces se han llevado a cabo 30 experimentos de diseño en conjunto con 300 participantes y 18 organizaciones y compañías. En el año 2000 Malmö, al sur de Suecia, era una ciudad aletargada de alrededor 300.000

habitantes, ya que sus principales industrias habían desaparecido. Hoy es una ciudad universitaria activa, con un creciente número de compañías pequeñas y medianas de tecnología y diseño y vida cultural. A su vez tiene los porcentajes más altos de inmigración del país, con habitantes de la región báltica, Iraq, Afghanistan y de varios países africanos. La construcción de puentes entre grupos dispersos, comunidades y competencias es un tema de interés central para la ciudad. Malmö Living Lab es la respuesta exploratoria a la pregunta sobre el impacto que puede suponer la democratización de la innovación dentro de esta circunstancia urbana. El primer laboratorio que se desarrolló en el año 2007 fue el llamado *Stage* o Escenario y constituyó la experiencia prototipo para los dos siguientes laboratorios colaborativos en 2009 y 2010 (Björgvinsson, Ehn y Hillgren, 2010). Se comenzó estableciendo una red de actores formada por productores culturales, organizaciones de la comunidad local y compañías de tecnología. El objetivo era explorar cómo hacer surgir nuevas prácticas mediáticas de las producciones culturales y actividades comunitarias que se estaban haciendo alrededor del centro artístico Inkunst. Este polo de las artes funcionaba como un puente cultural y geográfico entre las diversas zonas de la ciudad. A pesar de que podrían surgir iniciativas cualquier socio, la idea era enfocarse en potenciar actividades culturales ya existentes sin *a priori* decidir con quién asociarse ni qué tecnologías usar ni como organizar las prácticas de innovación. A través de Inkunst se establece la relación con el grupo juvenil de hip hop RGRA perteneciente a la comunidad cuyos miembros son primera y segunda generación de inmigrantes de los suburbios de Malmö. Estos adolescentes viajan cultural y geográficamente entre la periferia, el centro de Malmö y la sociedad sueca. Muchos de ellos sienten la marginación y la imposibilidad de expresarse bajo sus propios términos ante la esfera pública, tanto en el contexto urbano como en el espacio mediático sueco, ya que los medios masivos los han estigmatizado discriminando estas zonas (Björgvinsson, Ehn y Hillgren, 2010). Muchos de los adolescentes son raperos y músicos talentosos y creativos de *Beatbox* y, aunque la integración no sea

parte de su agenda, tienen encuentros multiétnicos a través de actividades culturales. En las reuniones y *workshops* iniciales se descubrió que el grupo quería explorar formas de mejorar su presencia en el paisaje urbano y mediático. Una de sus ambiciones era administrar una revista urbana *online* en la página *web* de Inkunst. Con anterioridad ya habían publicado allí algunos videos. Se les presentaron y mostraron, en el contexto de las sesiones de ideas, la apertura de nuevas posibilidades de comunicación que les pudieran dar realce a sus prácticas, a través de los socios de negocio del Malmö Living Lab. Con más de dos años transitando ese camino, lo que empezaron siendo simples exploraciones abiertas de gran rango dieron como resultado varias constelaciones de situaciones o Cosas que descubrieron modos en que la RGRA se pudiera integrar al periodismo callejero a través de la transmisión de video con teléfonos móviles inteligentes (Björgvinsson, Ehn y Hillgren, 2010). Esto les permitió lidiar con temas tales como el modo en que los medios locales y masivos puedan colaborar y mediar en una competencia de talentos cuyo fin es unir diferentes zonas de la ciudad y diversas tradiciones culturales. La problemática se centró en cómo lograr legitimidad y visibilidad a través de presencia en la escena urbana de RGRA. Estas exploraciones sobre los medios urbanos, de la longitud que fueran, revelaron varias controversias al observar cómo se podrían sentir los jóvenes en sus hogares y espacios comerciales apropiados, cómo se podrían visibilizar en espacios semi públicos al difundir su música en autobuses y, finalmente, cómo se podría disminuir la estigmatización a través de juegos urbanos. El tema sobre cómo sentirse en casa y sentirse libre de apropiar espacios comerciales se exploró mediante *Barcode Beats* o Ritmos de códigos de barra, un instrumento desarrollado por estudiantes de la Universidad de Malmö en colaboración con RGRA. Con el consentimiento del dueño de uno de los almacenes más grandes de la ciudad, se hizo una *performance* en vivo donde los adolescentes hacían *jams* o zapadas al escanear códigos de barras de productos que se convertían en *loops* o continuados de hiphop únicos que se escuchaban en todo el mercado. (Björgvinsson, Ehn y Hillgren, 2010). Esta

performance lúdica o Cosa se debe ver en el contexto en que muchos inmigrantes árabes sienten que deben portarse mejor en público que los nativos suecos y que se sienten constantemente controlados mientras hacen compras (Sixtensson, 2009). Otra exploración/colaboración a largo plazo se interesó por cómo hacer visible al RGRA en el contexto de la ciudad. En uno de los primeros workshops entre representantes de la Universidad de Malmö y de RGRA, surgió la idea de instalar postes de *Bluetooth*, tecnología de conexión inalámbrica, en lugares estratégicos o que hubiera distribuidores de *Bluetooth* en los autobuses; transformar a la compañía de transporte en un proveedor mediático puesto que los autobuses son espacios donde los adolescentes pasan hasta dos horas por día yendo y volviendo de la escuela. Se contactó a la empresa *Do-Fi*, especializada en servicios de *Bluetooth*, que vio el potencial de la iniciativa y acordó en participar implementando una primer ronda de experimentos. La compañía de transporte público de la región, Skånetrafiken y Veolia, que opera las rutas de Malmö, también decidió participar y poner a disposición el acceso a los autobuses. El resultado general de los experimentos fue interesante dado la constelación de socios con tan diversos intereses que se sumaron. RGRA vio el potencial de tener acceso a un nuevo espacio donde distribuir su música y que les pudiera dar presencia en la ciudad (Björgvinsson, E, Ehn, P y Hillgren, P, 2010). La compañía de transporte vio un potencial nuevo servicio más allá del transporte tradicional. Sugirieron hacer pruebas en sus unidades y vieron un potencial modo de distraer a los adolescentes de vandalizar los asientos. Do-Fi vio potencial en el desarrollo de un nuevo producto y servicio en colaboración con la compañía Epsilon Embedded Systems. Los investigadores también vieron las posibilidades de un proyecto de investigación enfocado en tecnología en lugar específico. Esta red de actores pidieron financiación, que les fue concedida, para investigar y desarrollar un prototipo de trabajo cuyo resultado fue el *BluePromo*, un proyecto de investigación y desarrollo de un concentrador de medios portátil de bajo costo. Esta experiencia no fue un experimento más sino que también fue una Cosa. El experimento

reveló no sólo la posibilidad de alinear diferentes asuntos de interés, sino también controversias y conflictos. Una controversia se refería a la constelación de socios. RGRA tenía sentimientos encontrados sobre la pertinencia de colaborar con Veolia, porque la rama internacional de la compañía se dedica a la construcción de infraestructura de transporte en el este de Jerusalén, que muchos árabes consideran que es territorio palestino ocupado por Israel. Sumado a esto vieron que Veolia podría ganar financieramente ya que se beneficiaba de tener acceso a la red de actores. RGRA terminó acordando con la condición de que sus logotipos y los de Veolia no aparecieran uno al lado del otro en ningún material de prensa (Björgvinsson, Ehn y Hillgren, 2010). Fueron los principales colaboradores con los investigadores y la compañía de tecnología y sólo indirectamente con Veolia. El experimento del autobús generó también debates sobre los derechos inmateriales: quién podría solicitar patentes, y quién debería ganar financieramente si se desarrollara una nueva forma de tecnología *Bluetooth push*. También surgieron preguntas sobre qué tipo de espacio de medios podría ser el interior del autobús. ¿Podría transformarse en un espacio más público e inclusivo o seguir siendo un espacio exclusivo alquilado solo a actores comerciales como es el caso hoy en día? Así como RGRA sintió que debían comportarse de manera diferente en espacios públicos y que eran en gran medida invisibles en el entorno urbano, también sintieron que sus vecindarios eran en gran medida desconocidos por los jóvenes que vivían en otras partes de la ciudad por ser considerados vecindarios peligrosos. La estructura abierta del entorno de Malmö Living Labs permitió que surgiera una nueva Cosa que podría ocuparse de este tema. La estructura abierta, a su vez, permitió la reunión de RGRA, Do-Fi, los investigadores, la empresa Ozma Game Design y la ciudad de Malmö. La estrategia consistió en ver cómo la plataforma de juegos para dispositivos móviles UrbLove desarrollada por Ozma podría utilizarse para crear nuevas experiencias en los vecindarios de RGRA (Björgvinsson, E., Ehn, P. y Hillgren, P., 2010). Con la plataforma, los participantes pudieron explorar entornos urbanos mediante la resolución de pruebas

relacionadas con lugares específicos. Combinar su plataforma de juego con la tecnología *Bluetooth* de Do-Fi también pareció fructífera, ya que eso daría a los jugadores la oportunidad de descargar archivos multimedia en lugares específicos al usar el juego. En un experimento inicial, los jóvenes de RGRA ayudaron a desarrollar una ruta de juego y produjeron medios relacionados con su vecindario. Esta ruta fue probada por otros jóvenes y reveló resultados interesantes. En primer lugar, parecía un enfoque adecuado para explorar entornos urbanos desconocidos (Björgvinsson, Ehn y Hillgren, 2010). Demostró cómo el juego creaba una interacción espontánea entre los jugadores y los locales. Tal vez el resultado más importante fue que los participantes expresaron la necesidad de seguir desarrollando sus propios caminos de juego, que se dificultaba con el sistema actual. El experimento proporcionó una base para obtener más dinero de investigación y desarrollar la plataforma en un motor de juego más abierto y más fácil de administrar. A su vez inspiró la idea de creación de un proceso en el que nuevas rutas y narrativas, después de haber sido construidas por RGRA, permitieran que no sólo los jóvenes, sino todo tipo de personas, como políticos y turistas, pudieran participar en la exploración de sus vecindarios. La cuestión preocupante más importante tratada en esta Cosa se refirió al conocimiento de las áreas de la ciudad que valían la pena exponer positivamente. Otro dilema se relacionó con qué historias que se podían contar. Uno de los primeros circuitos que RGRA construyó fue el del misterio de un asesinato con una ruta que pasaba por un lugar donde había ocurrido un incidente fatal hacía algunos años. Aunque apuntaban a una nueva visión renovada de estas partes de la ciudad, continuó teniendo una perspectiva mixta (Björgvinsson, Ehn y Hillgren, 2010). La Cosa también despertó interés sobre el rol que los actores como RGRA pudieran tener al colaborar con las empresas o la universidad. Se quería evitar una situación en la que sólo actuaran como un grupo de usuarios que brinde información y resultados de pruebas. Para ello hay que prestar atención a cómo pueden ser parte de posibles servicios comerciales futuros, como por ejemplo, construir rutas turísticas a través de juegos móviles, etc. Ese fue el

caso del Neighborhood Living Lab o Laboratorio Viviente del Vecindario que contó con las mujeres inmigrantes como innovadoras sociales. Cuando se amplió el laboratorio viviente, el objetivo era incluir una variedad de partes interesadas que tuvieran diversos antecedentes, habilidades y competencias y asegurar que se incluyeran a los grupos marginados. Uno de esos grupos relegados era Herrgård's Women Association (HWA), cuya importancia era reconocida por muchos de quienes vivían en Rosengård, pero que no tenía reconocimiento en la ciudad de Malmö (Björgvinsson, Ehn y Hillgren, 2010). Cinco mujeres comenzaron la asociación hace ocho años porque se sentían excluidas de la sociedad sueca. Sus miembros incluyen 200 mujeres y 200 niños. Los miembros son principalmente afganos, pero incluyen las nacionalidades iraníes, iraquíes y bosnias. Muchos de sus miembros son analfabetos, tienen habilidades limitadas en el idioma sueco y carecen de educación superior. El objetivo central de la asociación era aumentar la autoestima de las mujeres. Otras actividades incluían círculos de estudio sobre salud sexual y cuestiones sociales como la violencia relacionada con el honor, la restauración, la costura de prendas de vestir y la fabricación de textiles y alfombras. Se involucraron con el Laboratorio viviente del vecindario con el objetivo general de explorar cómo sus habilidades y competencias podían llegar a ser reconocidas y valoradas por la sociedad sueca (Björgvinsson, Ehn, y Hillgren, 2010). La estrategia fue construir una relación a largo plazo con ellas para comprender el grupo y sus asuntos de interés. Se lanzaron una serie de experimentos para explorar hasta dónde podían llegar como grupo al mejorar principalmente las ideas que provenían de ellas, y también mirando cómo se podían conectar con el resto del entorno del Malmö Living Labs. Las mujeres sugirieron que podían ayudar a los huérfanos refugiados recién llegados, registrar y publicar en Internet historias de niños que les hubieran pasado, cocinar, repartir alimentos y reparar cortinas y alfombras. Se iniciaron experimentos a pequeña escala para ver cómo se podían concretar estas ideas. Para explorar su deseo de ayudar a los niños refugiados recién llegados, se comenzó a colaborar con la empresa de atención médica Attendo, que

ofrece alojamiento y atención en tránsito para huérfanos refugiados recién llegados. La estrategia básica era explorar cómo las mujeres, que conocen el *Dari*, el *Pashto* y las lenguas árabes y cultura, podían ofrecer un servicio a Attendo y a los niños. Trabajar con huérfanos refugiados es un asunto delicado, ya que muchos de los niños están deprimidos y luego serán trasladados a otros países (Björgvinsson, Ehn y Hillgren, 2010). Por lo tanto, era importante proceder cuidadosamente con pasos pequeños y en un diálogo cercano con Attendo al evaluar continuamente cómo el servicio pudiera afectar a los niños. En este proceso, no se iniciaron nuevos medios en el experimento, sino que se empezó explorando de qué manera podrían encontrarse los niños y las mujeres. El primer paso fue organizar una reunión informal en las instalaciones de la HWA, donde a los huérfanos de una de las unidades de Attendo, que alberga a niños de Afganistán de entre 15 y 19 años, se les sirvió comidas caseras. Los niños comenzaron espontáneamente a cantar canciones afganas y explicaron que no habían comido comida afgano-iraní desde que habían comenzado su exilio a Europa hacía dos años. Expresaron claramente que deseaban una continuación. Las mujeres sintieron que la organización de la cena había tenido éxito, pero les afectó emocionalmente. El siguiente paso fue ofrecer una clase de cocina a los huérfanos, que se llevó a cabo en colaboración con un integrante del laboratorio viviente, Good World, que proporcionó acceso a su cocina. Se continuó planeando la exploración sobre qué clase de relaciones podían ser valiosas para los huérfanos y las mujeres. La recomendación de las autoridades fue la de mantener una cierta distancia y evitar el crecimiento de relaciones cercanas, porque la mayoría de los niños vivían en tránsito y pronto perderían contacto a medida que se trasladaran a otras partes de Suecia o al extranjero (Björgvinsson, Ehn y Hillgren, 2010). Las autoridades, sin embargo, todavía piensan que el compromiso de las mujeres es valioso, porque se relacionan de manera diferente con los huérfanos que un funcionario sueco. De manera similar, Attendo afirma que las mujeres tienen una posición única para proporcionar apoyo temporal y discutir con los huérfanos lo que significa vivir



en Suecia dado su trasfondo cultural compartido. Ahora se está explorando cómo los nuevos medios pueden mejorar sus relaciones. Por ejemplo, si las instrucciones de cocina grabadas en video, así como los alicientes y consejos podrían ser de valor, o si las redes sociales podrían ser utilizadas para mantener el contacto. Otro capítulo de este experimento con HWA es investigar cómo pueden proporcionar servicios mixtos a las empresas (Björgvinsson, Ehn y Hillgren, 2010). Al igual que con los huérfanos refugiados, se invitó al gerente general de una empresa, socio comercial de un laboratorio viviente, a una reunión informal con las mujeres donde tuvo la oportunidad de probar su comida casera afgano-iraní. Inmediatamente vió que podían brindar un servicio que iba más allá de la restauración tradicional. Su idea fue que las mujeres preparasen almuerzos en su compañía para que pudieran conocerse entre sí y sus empleados tuvieran la oportunidad de aprender sobre su cultura y sobre cómo cocinar la comida afgano-iraní. Esto podría ampliarse a un servicio orientado a otras pequeñas empresas, donde los empleados obtienen una experiencia de almuerzo más rica que combina almorzar con clases de cocina e intercambio cultural. Las mujeres también sugirieron que este servicio podría incluir sus habilidades textiles y de costura en las que, por ejemplo, podrían llevar máquinas de coser portátiles para hacer fundas personalizadas para portátiles. La organización es ingeniosa y capaz, como muestran estos ejemplos, si se les da la oportunidad. El grupo es fuerte, tiene una gran red, es unido, tienen una gran cantidad de confianza y al mismo tiempo, se pueden ver varios dilemas potenciales (Björgvinsson, Ehn y Hillgren, 2010). Si las mujeres llevan a cabo servicios comerciales como miembros de una organización no gubernamental (ONG), no compiten en las mismas condiciones que las empresas, porque sus impuestos y tasas de seguridad social son mucho más bajos. Los sindicatos, que fueron el punto de partida para el diseño participativo escandinavo, acusarían a las mujeres de competir en condiciones injustas amenazando a los empleos regulares. Similarmente, su interacción potencial con la sociedad no estaría muy clara. Las opiniones de las autoridades públicas sobre el papel que podrían

desempeñar las ONG varían considerablemente, así como sobre el tipo de infraestructura que creen que se necesita para apoyarlas. La visión de las mujeres de las autoridades y departamentos públicos en la ciudad de Malmö es mixta. Consideran que algunos funcionarios públicos son útiles, pero a menudo sienten que sus iniciativas son ignoradas. Se espera que estos experimentos ayuden a descubrir y hacer público qué tipo de potencial de colaboración podría surgir entre ellos y la ciudad. Otro dilema se relaciona con las relaciones de poder dentro de sus familias (Björgvinsson, Ehn y Hillgren, 2010). Las mujeres afirman que su posición dentro de la familia es compleja. En cierto sentido, son fuertes, pero la defensa de las tradiciones patriarcales también es común en muchas familias afganas e iraquíes: el esposo es visto como el proveedor de la familia, él que gana dinero y se ocupa de cuestiones políticas y sociales o asuntos similares de interés. Sin embargo, la mayoría de estos hombres han perdido su autoridad al llegar a Suecia ya que muchos de ellos están desempleados. Si la asociación de mujeres se convierte en un negocio exitoso, les dará un puesto en la sociedad del que carecen sus maridos. Las mujeres no están seguras de cómo manejar esto y tradicionalmente su estrategia ha sido guardar silencio sobre lo que hacen para evitar problemas en el hogar. Organizar una cena afgano-iraní para los huérfanos también reveló una serie de dilemas. Hubo inquietudes sobre la cantidad de contacto que las mujeres podrían tener con los niños, ya que establecer relaciones estrechas puede afectar negativamente a ambas partes. Ofrecer a los niños alimentos a través de un servicio que no se podía continuar de inmediato, se traduce en niños protestando instantáneamente contra la comida servida por Attendo (Björgvinsson, Ehn y Hillgren, 2010). Los huérfanos ahora demandan que se les deba servir alimentos de las mujeres diariamente, lo cual no se resuelve fácilmente. Ponerse de su lado es complicado porque tomar partido por ellos puede crear tensiones innecesarias que podrían ser más dañinas para ellos y para Attendo. Otro dilema es cómo asociar la asociación a las leyes suecas que regulan la cocina comercial. Las regulaciones son rigurosas en cuestiones relacionadas con la atención médica, como la

higiene y lo que debe contener una cocina profesional. Aprender y seguir estas regulaciones es exigente y más allá de lo que las mujeres pueden manejar por sí mismas. A modo de conclusión, un desafío central para el diseño participativo actual, al igual que hace cuatro décadas, es proporcionar perspectivas alternativas sobre la participación y la democratización. Este desafío significa explorar activamente formas alternativas de organizar los medios para la innovación que están más orientados democráticamente que los medios tradicionales que se centran en grupos de expertos y personas. También significa pasar de la visión tecnocrática dominante de la innovación a un movimiento de las cosas donde las diferencias y las controversias se permitan, surjan dilemas y se exploren las posibilidades. El rol del investigador del diseño se convierte en una infraestructura de espacios públicos agonísticos principalmente facilitando la construcción de arenas consistentes en participantes heterogéneos, legitimando a los marginados, manteniendo constelaciones de red y dejando atrás repertorios de cómo organizar socio-materialmente cuando se realizan transformaciones innovadoras (Björgvinsson, Ehn y Hillgren, 2010).

#### **2.4 Problemas de frontera del diseño participativo**

Si bien resulta novedoso y de interés el uso de esta metodología para encontrar soluciones de modo integrador y democrático, es opinión de la autora que hay problemas de límites en el campo del diseño que se deben analizar. Para introducir el debate en la temática expuesta, primero se deberá conceptualizar aquello que la frontera delimita. Bourdieu afirma que cada hacer del hombre tiene un campo de acción dentro de la actividad social en el que los individuos o agentes participantes, definen las reglas de juego de ese campo específico y juegan entre ellos un juego competitivo por la adquisición de beneficios, poder y dominación (Fernández Fernández, 2012). En este sentido, el diseño definió su propio campo de acción en sus orígenes, a mediados del siglo pasado. Este primer lineamiento fue determinado por la primera generación o generación fundante de la disciplina y puso énfasis en diferenciar al diseño del arte y

alejarse de sus fronteras. (Calvera 2005). A su vez, acordaron las reglas y el modo en que se debía ejercer la práctica profesional junto con los agentes válidos de dicho ejercicio (Hustwit, 2007). Calvera prosigue enumerando una generación de diseñadores intermedia que, a diferencia de sus predecesores, no intenta poner el foco en las diferencias de campo ni en el desdibujamiento de sus fronteras ya que esto les permite descubrir espacios inexplorados, aquellos que no miran las disciplinas más establecidas, y abren nuevos territorios que son el objeto de su interés. Finalmente, la última generación, la de diseñadores más jóvenes, es aquella que pendula entre los modos que mejor resulten a la exposición de su trabajo y no teme a los solapamientos porque de ellos surgen nuevos campos de acción donde desarrollarse (2005). Teniendo en cuenta estas características del diseñador novel, quien suscribe se pregunta si sería este último grupo, quizás, el que se pudiera plegar a una concepción de la disciplina que no estuviera atada a la idea de ser protagonista único en el proceso creativo y abrirse a la resolución del diseño con la inclusión de los usuarios finales, como sugiere el diseño participativo.

#### **2.4 Barreras del diseño participativo**

“Si vamos a diseñar el futuro en el que queremos vivir, entonces necesitaremos aquellos, de quienes será el futuro, para que activamente participen en su diseño”. (Robertson y Simonsen, 2013). Este pedido del diseño participativo en desplazar del centro de la acción a la figura del diseñador y dejar entrar a nuevos agentes a su territorio es uno de los primeros obstáculos. El diseño tradicional habla del sujeto del diseño como aquel para quien se diseña, aquel a quien se debe tener en cuenta, sus necesidades y aspiraciones. Como define Dieter Rams “El diseño es el esfuerzo de hacer productos de tal modo que sean útiles a las gentes” (Calvera 2005), pero no las integra como participantes del proceso creativo. Bruno Munari, aún hablando del diseño como un trabajo de equipo, “...trabaja para la comunidad. El suyo no es un trabajo personal sino de grupo: el diseñador organiza un grupo de trabajo según el problema que tiene que resolver” (Calvera, 2005. p.22), no menciona a las personas para quienes se diseña como parte de

ese equipo. Bourdieu (2012) afirma que en cada campo la aplicación de las reglas de juego definirán las actividades que los agentes desarrollen dentro de él, constituyendo el *habitus* y aquellos que mejor jueguen ese juego detentan la disposición dominante por sobre el resto de los participantes (Fernández Fernández, 2012). Durante décadas el diseño tradicional, agente dominante de la disciplina, ha sido quien determinó, ya sea por su origen fundante y luego por su modo de ejercer la práctica (Hustwit, 2007) este *habitus* que menciona el sociólogo francés. Quien suscribe se pregunta sobre estos agentes, ¿cómo actúan en función del diseño participativo? Las universidades, ¿enseñan y practican bajo sus premisas? Las empresas que contratan diseñadores, ¿trabajan bajo el modelo de la participación? El diseño participativo surge a raíz de necesidades sociales que exigieron una ruptura del concepto tradicional de diseño hasta entonces ejercido (Simonsen, J y Robertson, T, 2012). Si bien aquellas necesidades podrían considerarse hoy actuales a pesar de los años transcurridos, surgen las disyuntivas que esta manera de diseñar enfrenta: los problemas de frontera, que necesita que los agentes se desplacen hacia las fronteras del diseño para ejercer e interactuar con aquellas disciplinas que lindan con la suya y la enriquecen (Calvera, 2005), y la resistencia al cambio de quienes regulan el *habitus* del diseño, lo practican y enseñan (Helvética, 2007). De acuerdo a quien suscribe, este desplazamiento hacia las fronteras del diseño, es una oportunidad para que la disciplina se abra a metodologías más participativas y, por lo tanto, se aproxime a dar soluciones efectivas, profundas, e inclusivas.

### **Capítulo 3. El lenguaje visual y el signo identificador**

Como construcción del marco teórico del presente Proyecto de Investigación y Desarrollo resulta pertinente reflexionar sobre la experiencia humana de crear o recrear imágenes a partir de su mirada del mundo y su uso como expresión artística o como recurso de comunicación visual, que incluye el uso de signo identificador y la identidad visual. Diversas teorías fundamentan los temas referentes al lenguaje visual y la necesidad de identidad marcaria: la alfabetidad visual según Dondis, las reflexiones sobre los modos de ver de Berger, las características de los signos identificadores desarrollada por Chaves y los parámetros para medir su calidad, la semiótica, la imagen y el desarrollo sobre la marca de Costa, entre otros autores.

#### **3.1. La experiencia imaginaria**

¿Dónde comienza el ciclo de vida del imaginario personal? Así como “la fotografía no se limita a reproducir lo real, lo recicla” (Sontag, 2013, p.169), el ser humano se nutre de lo que ve, creando su propio archivo visual, reciclando y creando sus propias imágenes que reinterpretan lo visto. Se ve, se archiva y se recrea. Se generan nuevas imágenes mentales o físicas combinando, a modo de rompecabezas, los colores, formas, imágenes y experiencias sensoriales que se acumulan a lo largo de la historia personal. El mirar no sólo conecta a quien mira con el mundo sino que ayuda a crear su mundo propio interno (Berger, 2000). A su vez, este imaginario interior será de donde surja la creación de nuevas imágenes que se lancen de nuevo al afuera. Una relación fluida y constante de alimentación y retroalimentación que vincula a los seres humanos y los hace partícipes en esta evolución constante de ideas, formas y figuras. Con respecto a la mirada del vínculo entre el ser humano, la acción de mirar, almacenar y usar la información visual, se pregunta Dondis, “¿Por qué buscamos un apoyo visual? La visión es una experiencia directa y el uso de los datos visuales para suministrar información constituye la máxima aproximación que podemos conseguir a la naturaleza auténtica de la realidad.” (1984, p.14). La humanidad ha ido evolucionando hacia una sociedad cada vez más conectada

desde lo visual, como señala Sartori al describir al nuevo *homo videns* que está sustituyendo al *homo sapiens*, para poner el foco en el desplazamiento que los medios modernos están activando y que suplantando a la palabra por la imagen. En su opinión, se estaría asistiendo a una época histórica que postula “una primacía de la imagen sobre lo inteligible (...) que ha acabado con el pensamiento abstracto, con las ideas claras y distintas” (Sartori, 1997, p 46). La sociedad articula sus mensajes de modo gráfico a través de múltiples soportes. Desde las pantallas de los teléfonos inteligentes, las tabletas, las computadoras y los televisores hasta los carteles en la vía pública. Son constantes los estímulos gráficos que relacionan a las personas entre sí y entre las empresas quieren comunicarles sus mensajes visuales (Berger, 2000). En este sentido, una institución u organización que no cuente con elementos gráficos que le permitan relacionarse de modo visual con el resto de la sociedad está en desventaja y de algún modo al margen de esta manera masiva de comunicación de su comunidad. La sociedad con quien se relaciona es la misma que se apoya en las imágenes para su interacción diaria y es por ello que resulta necesario tener símbolos representativos de modo unívoco y ese será el objetivo en la elección de la imagen para que así lo sea.

### **3.2 Imagen y polisemia**

La imagen es una representación, una apariencia visual de algo que está ausente. Costa define: “Las imágenes son fragmentos de cosas visibles, o visuales, del entorno y/o de la imaginación, y su carácter fundamental es la representación” (2012, p.123). Estas representaciones recrean objetos, situaciones, personas, cosas de la vida real. Traen al presente cosas ausentes, que están en otro lugar y en otro tiempo. Para quien observa, lo ausente tiene que haber estado presente en otro momento ya que sin esta experiencia previa no podría entender el significado que dicha imagen le debe representar (Berger, 2000). ¿Cómo representará, hará presente, algo que nunca lo estuvo, y por lo tanto tampoco ahora está ausente? A su vez, la imagen tiene como característica intrínseca la polisemia, la posibilidad de significar de modo distinto según

quien sea el receptor. No significa lo mismo una imagen del fuego para alguien de la ciudad, que podrá relacionarlo con el incendio, que para alguien cuya cultura asocie las llamas con un elemento primordial para su supervivencia, o bien sea una sociedad lo relacione con la idea de un castigo por asociarla con rituales o representaciones de un posible infierno, como en la época de la Edad Media (Costa, 2012). Las imágenes que se elijan como punto de partida en la búsqueda de un signo identificador para una organización debe responder a lenguajes visuales comunes al público objetivo. Se requiere contemplar la polisemia intrínseca que toda imagen tiene y evitar la ambivalencia (Baldwin y Roberts, 2007). Es necesario buscar una imagen que posea el mayor grado de unisemia posible y cumpla con el concepto elegido de modo acabado y abarque a todo el público objetivo.

Mediante la expresión visual somos capaces de estructurar una formulación directa; mediante la percepción visual experimentamos una interpretación directa de lo que estamos viendo. Todas las unidades individuales de los estímulos visuales actúan unas sobre otras, creando un mosaico de fuerzas cargadas de significado, pero de un significado especial, específico de la alfabetidad visual, de un significado que puede absorberse directamente casi sin esfuerzo en comparación con la lenta decodificación del lenguaje. (Dondis, 1973, p.18)

Si bien, como menciona Dondis, se experimenta una interpretación directa de lo que se ve y se produce de modo natural y fácilmente, lo que variará entre persona y persona será la interpretación que hará de lo visto y esta será la variable a tener en cuenta desde la elección de la imagen a usar. Por este motivo será primordial buscar las imágenes que más eficientemente se correspondan y comuniquen con la fuerza y claridad que el proyecto necesite. Se deben estudiar los contextos, conocer los niveles culturales, los símbolos que alimentan la cotidianidad del público objetivo. Aquello que se quiera comunicar con determinada morfología y color se deberá condecir con aquello que, culturalmente, dicha forma y color signifique. Sería contraproducente y no se lograrían los objetivos comunicacionales si, por desconocimiento de nuestro público objetivo, se logrará lo opuesto a dicha intención. Como ejemplifican Baldwin y Roberts (2007), el color rojo no tiene un significado específico, es una luz reflejada en una longitud de onda



particular. Contrariamente a lo que se puede pensar, no significa peligro y tampoco infiere la acción de parar. Si así fuera no se usaría indumentaria de color rojo ni los vehículos tendrían dicho color. Sin embargo cuando se utiliza en circunstancias particulares adquiere dichos significados, como en los semáforos y las señales de tránsito. A su vez, esas asociaciones son arbitrarias ya que bien podrían ser de otros colores y seguir transmitiendo el mismo significado, siempre y cuando las personas que intervienen en el proceso comprendieran la función de esos nuevos colores. Por eso es importante conocer las convenciones culturales que existen y los diseñadores y equipos de comunicación deben conocer el significado de estos conceptos básicos y cambiarlos sólo cuando se busque causar un efecto intencionado. El color rojo, a su vez, tiene múltiples significados posibles: vergüenza, miedo, autoridad, sexo. Del mismo modo que el verde puede significar envidia, enfermedad, naturaleza, fertilidad o inexperiencia. Todo dependerá del contexto, incluido el cultural, ya que los colores y símbolos significan cosas completamente distintas en diferentes lugares del mundo (Baldwin y Roberts, 2007).

El significado, tal como nos lo enseña la Semiótica, es una producción relativamente autónoma del individuo ante los estímulos de su entorno sensible, donde los estímulos naturales se mezclan con los estímulos artificiales. Todo significa potencialmente para el individuo. Incluso lo que no significa, significa que no significa. Pero si todo significa, no todo es objeto de comunicación. Porque comunicar -que es poner en común, compartir- es cuestión de dos polos humanos. Uno que concibe, codifica y emite un mensaje para que otro haga el mismo recorrido, pero a la inversa: lo recibe, lo decodifica y lo interpreta. (Costa, 2009, p.53)

En el caso de un un signo identificador para una organización de acción territorial en toda la geografía su país, se deberán considerar las diferencias culturales en las jurisdicciones que la integran y buscar aquellas imágenes que las represente a todas y que pueda ser interpretada inequívocamente para lograr su objetivo. Como explica Berger, "lo que sabemos o lo que creemos afecta al modo en que vemos las cosas." (2000, p.13). Para ejemplificar cómo el uso de colores específicos puede determinar un sentido en particular

se deberá tener en cuenta cómo afecta al significado el contexto en el que se muestra la imagen.

En consecuencia, una reproducción, además de hacer sus propias referencias a la imagen de su original, se convierte a su vez en punta de referencia para otras imágenes. La significación de una imagen cambia en función de lo que uno ve a su lado a inmediatamente después. Y así, la autoridad que conserve se distribuye por todo el contexto en que aparece. (Berger, 2000, p. 37)

Así pues, si se coloca una imagen de una escalera roja en una de las paredes que circundan una escalera, las culturas occidentales y urbanas entenderán que dicha representación significa una vía de escape en situación de peligro. Es el color rojo que dicho grupo asocia con peligro, y el contexto en donde se encuentra emplazada la que contribuye al significado inequívoco de la misma. Sobre este concepto de la polisemia o de varios significados, Baldwin y Roberts (2007) afirman que todas las imágenes son polisémicas, es decir, que todas tienen más de un significado. Asimismo definen que al descubrir un significado este va cambiando a medida que se piensa en él, y que cuando se descubre uno nuevo aparecen otros a continuación. A esta experiencia la llaman cadena de significantes: cuando se descubre un nuevo significado, este abre las puertas a más. A su vez, concluyen que una misma imagen acompañada de textos distintos implica significados totalmente diferentes y es el texto el que fija el significado. En el momento en el que se añade texto a una imagen, esta queda cerrada y deja de estar abierta a la interpretación. A modo de ejemplo, si se pone la palabra baño acompañando la imagen de la figura de una mujer, dicha imagen quedará ligada a la referencia del sexo del baño señalado. Contrariamente, si esa imagen femenina estuviera sola, aislada de ningún tipo de lenguaje escrito, su significado estaría abierto a todo tipo de interpretación, según el contexto en el que se encuentre y las circunstancias personales de quien la esté mirando (Baldwin y Roberts, 2007)

### **3.3. Iconicidad y signos**

Las imágenes permiten representar algo que no está presente, ocupando su lugar (Berger, 2000). Esta función recreativa de la imagen es ejercida en mayor o menor

medida de acuerdo al grado de iconicidad que posea. El vocablo ícono proviene del latín *eikon* y alude a la correspondencia entre una imagen y su objeto referente o modelo real (Grisolía, 2006). En este orden de ideas una imagen puede ser altamente icónica, con similitud a aquello que representa, o sumamente abstracta, que no deja de parecerse a su referente, sin embargo es esquemática y sólo conserva los rasgos más distintivos. Adicionalmente al contenido denotativo de la imagen, aquello que representa, existen elementos gráficos, como las modulaciones del trazo, la trama, la mancha, la forma, la textura, que permiten añadir significados y/o contenidos que complementan o incluso cambian el sentido de la imagen original (Grisolía, 2006). Aquí reside parte del problema a resolver en el presente PID: cómo representar imaginariamente, por medio de un ícono, a una institución que no es un objeto físico, sin color, peso ni morfología, qué modos existen de representar a una organización formada por personas, tareas y administración que interactúa en el marco de una estructura sistemática para cumplir sus objetivos. Un posible camino es buscar dentro este marco teórico que afirma que las imágenes son también signos y, en este sentido se utilizan en sustitución de algo que las precede, su referente, independientemente de los grados de iconicidad. Al respecto se observa cómo la imagen de un perro en la puerta de una casa es un indicador inequívoco de que se trata de un lugar protegido por la presencia canina, a modo de advertencia a potenciales intrusos. Se concluye con esta afirmación porque, como refieren Baldwin y Roberts (2007), los signos tienen dos niveles de significado, el intencionado o denotación y el que entiende la otra persona o connotación. Lo ideal es que denotación y connotación sean iguales y este es el trabajo de los comunicadores y diseñadores. Las imágenes, además, poseen una gran carga simbólica y pueden ser transmisoras de ideas o conceptos tan abstractos que no necesariamente tengan que ver con el referente original y dependen de la decodificación cultural de quien las observa. Se puede ejemplificar haciendo referencia a los símbolos patrios de un país, su bandera y escudos o el uso de la imagen del corazón en su versión geométrica que nada tiene que ver con el órgano humano, para

representar algo tan abstracto como el amor. En lo que respecta al tema del presente PID, es un desafío buscar aquella simbología, con su morfología y colores que pueda representar el espíritu de la institución u organización a través de la identificación de un signo marcario. Como los símbolos requieren de un proceso de interpretación que posibilita una infinita cantidad de mensajes a partir de una misma imagen es trabajo de la organización que crea su marca buscar aquellos que se enfoquen en los objetivos comunes de la institución. Se deben buscar conceptos abstractos con los que se identifiquen y el modo más fiel de representarlos visualmente, una concepción colectiva de la realidad cultural, social y política de la organización, que pase del subconsciente colectivo a la materialidad de un símbolo visual (Baldwin y Roberts, 2007). Por el contrario, Chaves y Belluccia discuten esta teoría de poner el peso de transmitir los conceptos que definen a la empresa en un signo identificador, y la rebaten del siguiente modo:

Es un grave error confundir los signos de la identificación institucional con los medios para comunicar los atributos corporativos de imagen y posicionamiento. ¿Alguien puede creer que la compleja trama de conceptos que caracteriza a IBM puede detectarse observando la forma que Paul Rand le dió a las tres letras de su marca gráfica? Las marcas gráficas están sometidas a una serie de exigencias técnicas y comunicacionales muy severas, pero entre ellas no figura la responsabilidad de transmitir los conceptos del posicionamiento público (2003, p. 25).

Si bien un simple signo no puede contar toda la historia e identidad de una institución ni se puede poner en él la responsabilidad del peso comunicacional, se debe, al menos, intentar que no relate algo contradictorio con su identidad. A modo de ejemplo, sería contraproducente que una organización desarrollada, con peso económico y renombre, tuviera un signo identificador mal dibujado, con errores estructurales, mal definido o poco legible. Desde lo formal se deberá exigir una coherencia entre lo que significa y el modo en que lo hace (Chaves y Belluccia, 2003).

### **3.4. Signo identificador**

Chaves y Belluccia definen al identificador corporativo o marca gráfica como: “el signo

visual de cualquier tipo (logotipo, símbolo, monograma, mascota, etc.) cuya función específica sea la de individualizar a una entidad. La función primordial del identificador gráfico es exactamente la misma que la del nombre propio” (2003, p. 18) El identificador visual, sea verbal como lo es un logotipo, o no verbal abstracto como lo es un ícono o símbolo, cumple la misma función de ser sinónimo visual del nombre. Al hablar sobre los dilemas del plano semántico de las marcas, Chaves y Belluccia (2003) afirman que no se trata de justificar el diseño de una marca de modo antojadizo e infundado y desvincular al signo identificador de las características funcionales que debe tener a fin de cumplir con su objetivo de comunicar, a saber, la legibilidad, la pregnancia, la sistematicidad y también de las características formales como la calidad cultural, la vigencia y la pertinencia estilística. No se trata de forzar las significaciones en pos de una defensa de las formas elegidas a la hora de diseñar dicho signo. Por este motivo es fundamental que el trabajo creativo sea una fusión entre significado y función. Se debe aclarar también que la función semántica no es la única ni la más importante que debe cumplir el signo identificador (Chaves y Belluccia, 2003). A diferencia de un signo para una señal de tránsito, la marca no necesariamente debe recurrir a un elemento figurativo para ser individualizada y reconocida como marca diferenciadora. Es importante incorporar como parte del estudio previo la consideración de si el signo identificador debe tener o no un componente de significado semántico. En muchos casos esta función puede estar ausente u ocupar un lugar secundario siendo preponderante la capacidad vocativa o fáctica. No resulta relevante si se asocia el símbolo con algo conocido, ya que cumple su función con sugerir una marca corporativa, sin más, y ni el símbolo ni el logotipo hace alusión al producto ni a los fines de la empresa. El símbolo puede tener un motivo o significado pero no es conocido por el público y esto no resulta relevante. Puede suceder, también, que dicho significado haga alusión al símbolo utilizado pero que no tenga directamente que ver con la empresa que está representando. Es el caso de una empresa como Ferrari, cuyo ícono es un caballo negro que no tiene relación directa ni

con los productos ni la empresa y resulta una elección arbitraria (Chaves, 2010). Por otra parte, hay un gran número de organizaciones que usan como signo identificador su nombre escrito en alguna tipografía particular. Esto remite a que también esta función de uso denominativo puede ser la única. Dicho lo anterior, si se decide elegir una función semántica se debe evitar la arbitrariedad de dar significados inexistentes y, por el contrario buscar el modo de hacerlo adecuadamente.

### **3.4.1 Significación primaria y secundaria**

Es importante para este PID hacer un estudio sobre los tipos de signos identificadores que existen y estudiar el modo de utilizarlos en la marca que se desarrolle. Chaves y Belluccia introducen una primera subdivisión en el repertorio de identificadores, los primarios y los secundarios: "Son primarios aquellos que cumplen la función identificatoria en su forma directa y pura, (la firma), y secundarios aquellos que completan y refuerzan la identificación pero no son capaces de funcionar solos o aisladamente como rúbrica" (2003. p. 30). Esta función primaria está garantizada con el uso del nombre de la institución, empresa u organización, sea cual fuere el modo en que se exprese, y con ella se hace el primer y único paso fundamental en la construcción de la marca. Según los parámetros de Chaves "El único significado universal de los signos identificadores, el único que han de transmitir todos ellos sin excepción, es la referencia a su propietario." (2010, p.19) A su vez, se pueden clasificar los signos primarios en dos grandes grupos: los logotipos, marcas gráficas basadas en el nombre y los símbolos, de naturaleza no verbal, con funciones específicas y capaces de trabajar separadas del logotipo. El logotipo es la marca de uso universal ya que contiene el nombre de la institución, su modo de graficar y sin él sería imposible de identificar. A pesar de la capacidad de funcionar separadamente de logotipos y símbolos, es muy usual la fórmula del uso de ambos ya que se combina lo verbal y no verbal y muchos suponen que así la marca tendrá una mayor capacidad operativa (Chaves, 2008). Existen también casos en los que la fusión gráfica entre logotipos breves o siglas y sus correspondientes símbolos es tal

que no pueden funcionar separadamente, son una unidad en sí misma y así se muestran, juntos, sin excepción. Ese es el caso de la marca alemana Bayer, donde la función de signo no verbal, escudo o sello, incluye el signo verbal. Los signos identificadores secundarios, así llamados por Chaves (2008), son aquellos que no poseen la entidad necesaria para independizarse de los anteriores. Tienen el poder de identificar a la entidad con eficacia pero no cumplen acabadamente la función de la firma. Las diferentes variantes de signos secundarios podrían clasificarse en dos grandes grupos según el recurso visual que predomine, lo gráfico y lo cromático. Entre las gráficas complementarias están las tramas, las texturas, las guardas, los personajes, los subrayados y los fondos o soportes gráficos donde se inscribe el logotipo. El color, a pesar de ser un identificador institucional potente, tampoco es capaz de reemplazar como firma al símbolo o al logotipo. Esta incapacidad se debe a que el color es una dimensión de las superficies visibles, de carácter inevitable, pero sin forma propia. Si se pintara una pared con los colores corporativos verde y amarillo de la marca John Deere, sin ninguna forma que nos remitiera a su logotipo, jamás dejaría de ser una pared verde y amarilla por más idénticos sean sus colores a los de la marca referida (Baldwin y Roberts, 2007).

### **3.4.2 Morfología de los signos marcarios primarios**

En función de sus aspectos puramente formales, tanto logotipos como símbolos pueden clasificarse de acuerdo a tipos estandarizados. Chaves y Belluccia (2003) describen el universo de los logotipos que reproducen el nombre institucional como pertenecientes a dos tipos polares: el logotipo tipográfico estándar que responde al modelo de la escritura regular, utilizando alguna familia tipográfica preexistente y el logotipo singular que se asocia a la de la firma autógrafa siendo una pieza única diseñada como un todo, que no responde a ningún alfabeto ni estándar ni creado ad hoc, como Coca Cola. Entre ellos, a su vez, puede darse una gama de variantes mixtas, como el logotipo tipográfico exclusivo que utiliza una familia tipográfica propia diseñada especialmente para el caso como en el caso del diario Times de Londres; el logotipo tipográfico retocado que utiliza una

tipografía regular con algunas modificaciones en su trazo, espaciado, proporciones, etc. como en el caso de Pirelli; el logotipo tipográfico iconizado que reemplaza alguna letra por un ícono formalmente compatible con dicha letra o con la actividad de la empresa; el logotipo con accesorio estable que, para aumentar su capacidad de ser identificado, refuerza algunos de sus aspectos técnicos mediante el agregado de elementos gráficos complementarios, algún elemento visual externo a ellos como el asterisco, subrayado, punto, rúbrica o un fondo normalizado, casi siempre geométricamente regular. Los símbolos, a pesar de su diversidad presentan un esquema estructural en torno a los conceptos de iconicidad y abstracción con todas sus combinaciones posibles: símbolos icónicos, el símbolo diseñado con una imagen que representa algún referente reconocible del mundo real o imaginario, o por su fuerte codificación; símbolos abstractos, a través de formas que no representan ni objetos ni conceptos conocidos y símbolos alfabéticos, constituidos por aquellos que utilizan las iniciales del nombre o cualquier otra letra como motivo central sin confundirse con el modelo que utiliza siglas (Chaves y Belluccia, 2003).

### **3.5. Indicadores de calidad del signo identificador**

Se ha planteado la importancia del significado del isotipo ya sea que se elija o no utilizarlo en un signo identificador. Independientemente de características semióticas de la marca, su resolución formal, (tipográfica, iconográfica, gráfica propiamente dicha, incide directamente en su rendimiento, incrementando o reduciéndolo. Por este motivo resulta pertinente mencionar los parámetros de calidad y rendimientos básicos que permitan medir los estándares técnicos de la marca a desarrollar. Para denominarlos, Chaves (2010) lista las siguientes catorce expresiones: calidad gráfica genérica, ajuste tipológico, corrección estilística, compatibilidad semántica, suficiencia, versatilidad, vigencia, reproducibilidad, legibilidad, inteligibilidad, pregnancia, vocatividad, singularidad y declinabilidad. Se detallan a continuación cada uno de los parámetros a considerar: 1) Calidad gráfica genérica: en todo ámbito cultural existen normas y reglas de calidad. En el caso de lo gráfico también existe el reconocimiento, según sus código propios, de las



formas óptimas por sobre aquellas menos perfectas. Así como el universo de lo gráfico se forma a partir de géneros y lenguajes variados que expresan la heterogeneidad de la comunicación humana, la calidad se mide en el modo certero en que se logre seleccionar aquellos lenguajes que resulten más adecuado para cada caso. Es válido aplicar este análisis a la gráfica corporativa y comparar marcas entre sí y determinar la superioridad de unas por sobre otras. Este estudio se efectúa analizando los elementos que componen un signo identificador desde el punto de vista de su calidad genérica como las fuentes tipográficas seleccionadas, la calidad del diseño de la iconografía, las calidades cromáticas y de texturas y estimar el grado de equilibrio y armonía alcanzados según haya sido la combinación elegida para vincularlos (Chaves, 2010); 2) Ajuste tipológico: los identificadores gráficos pertenecen a un universo heterogéneo: logotipos, isotipos, monogramas, mascotas, colores y gráficas complementarias que corresponden a distintas clasificaciones. Cada tipo tiene sus características propias de posibilidades o limitaciones que lo hacen más o menos adecuado a cada necesidad de identificación particular. La especificación identificatoria concreta definirá la tipología que se considere de uso obligatorio, indistinto, desaconsejable o perjudicial. El logotipo es el único tipo de signo que no es opcional ya que las empresas lo necesitan para firmar sus mensajes; 3) Corrección estilística: los mensajes se inscriben dentro de algún código estilístico e implica que la interpretación a cargo del receptor esté enmarcada dentro de determinados paradigmas formales. El lector se encuentra ante el código formal que se le presenta antes de que lo haga el mensaje concreto, y esa es la clave de la interpretación. La retórica gráfica de un símbolo identificador y adelanta lo que uno a va a ver. Por ejemplo: si vemos dos signos icónicos idénticos de vacas, uno diseñado con un código gráfico gestáltico y el otro con grafismo realista presentarán dos lecturas distintas: la primera podrá ser la de un signo que alerta sobre animales en la ruta y el otro, un signo que señala a la industria lechera tradicional. La corrección estilística debe analizar el estilo adecuado a cada realidad (Chaves, 2010); 4) Compatibilidad semántica: los signos

identificatorios no necesariamente deben tener una significación con la identidad de la organización y su condicionamiento semántico puede ser variable y tener un grado máximo como uno nulo. La única condición semántica universal es que sea compatible y no haga referencias a significados contradictorios con la identidad de la organización. 5) Suficiencia: se relaciona con la adecuación del tipo de signo al caso particular e indica el nivel de satisfacción de las necesidades de identificación a través de los signos disponibles. Debe considerarse un requisito aplicable para detectar el error por defecto y por exceso. Hay una sobrevaloración de los símbolos que genera una iconofilia que ignora la capacidad identificadora del propio nombre. La identificación de calidad rechaza los símbolos inútiles o muertos ya que son contraproducentes al producir ruido o interferencias. Se deben ponderar las necesidades técnicas de cada caso en particular para decidir sobre la suficiencia de los signos sin caer en rutinas o preconcepciones; 6) Versatilidad: es la capacidad de adaptarse con facilidad y rapidez a diversas funciones. Es un parámetro cuya aplicación hace que los identificadores sean universales y compatibles con distintos niveles de discursos y cuyo rendimiento sea parejo sin perder su uniformidad y su capacidad de expresarse como marca (Chaves, 2010); 7) Vigencia: los identificadores, en tanto que acompañan toda la trayectoria de una organización, deben tener una vigencia no inferior a la vida del proyecto. Es por ello que se evitará, o no, el usar lenguajes vinculados con una época o coyuntura según sea el tiempo de vida que tenga el organismo o evento que se quiera identificar; 8) Reproducibilidad: cada organización tiene sus propias necesidades comunicacionales que condicionan los medios a los que debe recurrir para resolverlas. No son los mismos requerimientos los de una institución educativa, un emprendimiento comercial o un farmacia de un pueblo. A mayor heterogeneidad, mayor será el desafío del rendimiento físico de los identificadores; 9) Legibilidad: la correcta reproducción del signo en todos sus soportes físicos no garantiza un registro visual efectivo en todas las condiciones de lectura: fija o móvil, cercana o distante, lenta o rápida, pequeño o grande ya que están relacionadas con las

condiciones de lectura que se tengan. Este parámetro es de naturaleza perceptual e indica el nivel de reconocimiento visual de la morfología del signo y sus valores estarán determinados por las variables de lectura a las que se encuentre sometido. (Chaves, 2010); 10) Intelligibilidad: “es la capacidad que tiene un signo para ser comprendido en la condiciones normales de lectura y es un parámetro aplicable tanto a las formas abstractas como a las figurativas. Puede entenderse también como la claridad y certidumbre con que el público decodifica el sentido del signo observado” (Chaves y Belluccia, 2003 p. 53). Este atributo evita la confusión, la duda y logra que el tipo de interpretación dominante coincida con la intención identificadora adecuada; 11) Pregnancia: es la capacidad que tiene una forma de ser recordada y de grabarse en la memoria del observador. Esta cualidad se logra con la cohesión interna de la forma, su lógica compositiva y la sencillez de su sintaxis; 12) Vocatividad: es la capacidad que tiene el signo ser atractivo a la mirada y captar la atención. Hay signos que no necesitan que el receptor vaya en su búsqueda pues se imponen por fuerza propia. La potencia del color, el atractivo de sus formas, la fuerza de sus íconos son algunos de los recursos de la vocatividad (Chaves, 2010); 13) Singularidad: uno de los significados del término identificar es la de distinguir de los demás y asignar elementos que den individualidad. La singularidad es una función comparativa ya que se es singular sólo en relación a los demás. Este parámetro permite límites de pertinencia inferior y superior y debe aplicarse en términos de grados de singularización necesarios. Se deberán ponderar las exigencias de la propia identidad y del entorno del que se quiera diferenciar: habrá casos que tengan condiciones de necesidad baja y el sólo uso del nombre bastará y otros de necesidad medio-alta que deberán apelar a la originalidad; 14) Declinabilidad: “En la identificación corporativa el reclamo de unidad de estilo va más allá: todo elemento visual sistemáticamente recurrente obrará en favor de la solidez y cohesión de la marca corporativa” (Chaves y Belluccia, 2003 p. 57). Esto implica que el conjunto de signos identificadores deberá tener un cierto nivel de ser clonados o declinabilidad. Es un

parámetro que se aplica sólo para evaluar el cumplimiento del grado indispensable de ser codificable, o sea que carece de límite superior ya que toda esa capacidad potencial que no se utilice no podrá ser perjudicial a no ser que se interponga en el cumplimiento de otros requisitos. En el diseño de un logotipo es aconsejable tener en consideración estos catorce parámetros de calidad para evitar errores técnicos que irán en detrimento de su imagen institucional.

El diseño estándar se basa más en las convenciones que en las necesidades específicas de la organización (...) comparado con esta modalidad, el diseño de signos identificadores de alta calidad opera en un sentido inverso: no adapta el mensaje al estilo sino el estilo al mensaje. Detecta el tipo de retórica gráfica más adecuada a la identidad de la institución concreta y la aplica al diseño de sus signos (...) Es decir que los condicionamientos directos de la forma del signo surgen de las necesidades de identificación de la propia organización. (Chaves y Belluccia, 2003 p. 38)

## **Capítulo 4. El problema de identidad del Programa Redes**

En el cuarto apartado se releva la problemática sobre la ausencia de identidad visual en el Programa Redes que constituye el eje alrededor del cual gira el presente PID. Para ello se define al Estado Argentino y al Ministerio de Salud de la Nación, contextos en los cuales opera el Programa. Luego se profundiza en el conocimiento del Programa Redes, sus objetivos, su historia y los acontecimientos que desencadenan en la ausencia de su identidad visual. Para ello se recurre a una metodología que consta de diferentes técnicas exploratorias: relevamiento de bibliografía general y especializada y entrevistas.

### **4.1. El Estado argentino**

La Constitución Nacional es la ley que organiza el Estado argentino y la legislación fundamental que define el régimen básico de los derechos y libertades de los ciudadanos y los poderes e instituciones de la organización política. Con respecto a la organización política del Estado, el artículo primero de la Constitución Nacional Argentina establece la forma de gobierno representativa, republicana y la organización federal. Así se ve como en esta declaración se hacen visibles los rasgos propios del Estado, diferenciándolo de otros (Universidad de La Punta, 2017). El federalismo es un sistema político en virtud de que el gobierno y el poder están territorialmente descentralizados. Este sistema tiene las siguientes características: a) los Estados miembros, jurisdicciones, no son independientes ni soberanos, son autónomos ya que pueden dictar sus propias normas, regirse por ellas y elegir sus gobernantes; b) los Estados miembros no tienen el derecho a separarse del resto; c) los Estados miembros deben aceptar las decisiones tomadas por las autoridades centrales; d) cada una de las jurisdicciones son preexistentes al gobierno central, o sea que existen antes de que se organizara un gobierno central y son las mismas que, a través del pueblo, deciden crear un gobierno nacional; e) en el preámbulo de la Constitución Nacional se manifiesta: "Nos los representantes del pueblo de la Nación Argentina reunidos en Congreso General Constituyente por voluntad y elección de las provincias que la componen..." (Senado de la Nación Argentina, 2017), es

decir los constituyentes dictan una constitución porque así lo quieren las provincias; f) actualmente el Estado Argentino tiene 24 jurisdicciones constituidas por las distintas provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; g) cada provincia tiene su realidad social, cultural, política y económica reconocida por la Constitución Nacional. En el artículo 121 dispone que las provincias conservan todo el poder no delegado a la Nación, por lo tanto, podemos hablar de poderes delegados y poderes no delegados. El sistema democrático argentino reconoce tres poderes fundamentales: el legislativo, el ejecutivo y el judicial (Casa Rosada, 2017). El Poder Legislativo, tiene por función legislar, o sea sancionar leyes. Le corresponde establecer las normas jurídicas generales y las leyes que han de regir la comunidad. Al Poder Legislativo también se lo denomina Congreso o Parlamento y es bicameral. Está formado por la Cámara de Diputados y por la Cámara de Senadores. El Poder Judicial: corresponde a la Suprema Corte de Justicia de la Nación Argentina y los tribunales inferiores administrar justicia. La Corte Suprema de Justicia está compuesta jueces nombrados por el Presidente con el acuerdo del Senado (Casa Rosada, 2017). El Poder Ejecutivo es ejercido por un ciudadano al que se denomina Presidente de la Nación Argentina y es el jefe supremo de la Nación, jefe de gobierno y máximo responsable de la administración general del país. Debe valerse de los medios que dispone el Estado para satisfacer distintas necesidades de la sociedad: educativas, culturales, de salud, de seguridad, de trabajo, de vivienda, etc. El artículo 99 de la constitución Nacional (Senado de la Nación, 2017) atribuye una serie de facultades enumeradas: promulgar leyes, hacerlas públicas y dictar los reglamentos necesarios para que se pongan en práctica; es el Comandante en Jefe de las fuerzas armadas de la Nación: él es que puede declarar la guerra con autorización y aprobación del congreso; debe cumplir y hacer cumplir las leyes; nombra ministros que lo asisten en la realización de distintas funciones que requiera el gobierno. La Constitución Nacional establece un sistema presidencialista. Una de las principales características de este tipo de sistemas es que el Presidente concentra dos Jefaturas: Jefe de Estado, que representa a la

República Argentina frente a la comunidad internacional, es decir ante otros Estados y ante organismos internacionales y Jefe de Gobierno, que es quien conduce al país y decide las políticas a adoptar (Universidad de La Punta, 2017).

#### **4.2. El Ministerio de Salud de la Nación**

El Ministerio de Salud de la Nación Argentina, como parte del Poder Ejecutivo, tiene entre sus competencias ejercer el rol de rectoría para garantizar la equidad, calidad y accesibilidad a los servicios de salud, y también promover la calidad de los procesos en salud. A su vez, en el Artículo art. 3° del Decreto N° 828/2006 B.O. 10/7/2006, afirma que compete al Ministerio de Salud asistir al Presidente de la Nación y al Jefe de Gabinete de Ministros, en orden a sus competencias, en todo lo inherente a la salud de la población, y a la promoción de conductas saludables de la comunidad y, en particular: ejecutar los planes, programas y proyectos del área de su competencia elaborados conforme las directivas que imparta el Poder Ejecutivo Nacional (Ministerio de Salud de la Nación Argentina, 2017).

#### **4.3. El Programa Redes**

Dentro del Ministerio de Salud, Redes es un Programa de alcance nacional, dependiente de la Secretaría de Promoción de la Salud, Prevención y Control de Riesgos, que se propone estimular el trabajo coordinado e integrado entre los servicios públicos de salud en todas las provincias argentinas, a través de un enfoque basado en la estrategia de Atención Primaria de la Salud y jerarquización del Primer Nivel de Atención. (Ministerio de Salud, 2017). El Programa Redes, desde el año 2009, trabaja para fortalecer el modelo de atención de la salud, a través de la creación, fortalecimiento y consolidación de las redes provinciales de servicios de salud. Para ello, adopta el concepto de las Redes Integradas de Servicios de Salud (RISS), consideradas como una de las principales expresiones operativas para contrarrestar la fragmentación de los sistemas de salud, contribuyendo a concretar varios de sus elementos más esenciales tales como la

cobertura y el acceso universal; el primer contacto; la atención integral, integrada y continua; el cuidado apropiado; la organización y gestión óptimas; orientación a la acción intersectorial, por nombrar algunos. Entre sus competencias se encuentran el ejercer el rol de rectoría para garantizar la equidad, calidad y accesibilidad a los servicios de salud, y también promover la calidad de sus procesos. Las provincias tienen un papel fundamental en la formulación, gestión y ejecución de las políticas públicas (González, 2013). El reconocimiento de la necesidad de un trabajo coordinado multidisciplinario y multisectorial, con participación de todos los actores implicados en la resolución de las distintas problemáticas, es el punto de partida para poder trabajar en red. Desde esta perspectiva, el Programa Redes, en consonancia con la estrategia nacional para la Prevención y Control de Enfermedades no Transmisibles, promueve un cambio en el modelo de gestión y atención de la salud a través de la formulación e implementación de proyectos en cada una de las jurisdicciones argentinas que tiendan a crear o fortalecer sus redes de servicios de salud, reorientándolos y readecuándolos a fin de mejorar la respuesta a las necesidades de las personas que sufren afecciones crónicas. El Ministerio de Salud de la Nación, como se definió con anterioridad, tiene entre sus objetivos el de ejercer el rol de rectoría que garantice equidad, calidad y accesibilidad en los servicios de salud, y promover la calidad de sus procesos. Las provincias tienen un papel fundamental en la formulación, gestión y ejecución de las políticas públicas y Redes las acompaña a través de los proyectos provinciales (González, 2013). Los pasos para la ejecución de los proyectos provinciales del Programa Redes son: a) conformar una Unidad de Gestión Provincial (UGP) y definir un equipo de trabajo; b) seleccionar un área geográfica en la cual resida al menos el 30% de la población total de la provincia; c) determinar los centros de salud del Primer Nivel de Atención (PNA) y Segundo Nivel de Atención (SNA) que se encuentran en el área de la red seleccionada; d) elaborar un diagnóstico de las características y funcionamiento de los centros de salud de dicha red, con la participación de los actores clave; e) formular un proyecto para la red destinado a



dar respuesta a los problemas priorizados en el diagnóstico; f) firmar un compromiso de gestión para implementar el proyecto. El Programa Redes financia estos proyectos, a través de las actividades de nominalización de la población de la red; clasificación de las personas de la red por Riesgo Cardiovascular Global (RCVG); seguimiento de las personas con RCVG moderado, alto y muy alto. También el cumplimiento de incentivos que fomentan la implementación de procesos de gestión, capacitación, monitoreo y evaluación, entre otros, es la otra fuente de financiamiento de los proyectos. La población objetivo de estas actividades son las personas mayores de seis años con cobertura pública exclusiva. Las actividades de nominalización, clasificación y seguimiento no solamente facilitan el financiamiento del proyecto del Programa Redes, sino que permiten monitorear y evaluar el desarrollo y coordinación entre los efectores de la red, al tiempo que contribuyen a la prevención de las enfermedades cardiovasculares mediante un diagnóstico precoz, un tratamiento oportuno y un seguimiento adecuado. Por ello, todos los proyectos del Programa Redes además de concentrarse en fortalecer las redes mediante la definición de circuitos de Referencia y Contrarreferencia (R-CR), gestión de turnos programados y sistemas de información, han desarrollado acciones de promoción de la salud, prevención y búsqueda activa de personas con Riesgo Cardiovascular Global (RCVG). En todos los proyectos del Programa Redes se nominaliza a la población, identificando a quienes tienen riesgo potencial de padecer un evento cardiovascular en los próximos años. Para ello, se realizan operativos sanitarios y eventos comunitarios, se diseñan diversas estrategias de nominalización activa, búsqueda afuera del centro de salud, y pasiva, dentro del centro de salud, campañas de comunicación y difusión de hábitos saludables, charlas, acciones de consejería y múltiples capacitaciones a encuestadores, agentes y promotores sanitarios, enfermeros, administrativos, etc. A su vez todos los proyectos del Programa Redes deben capacitar a sus médicos y enfermeros en el uso de la tabla de predicción del RCVG de la Organización Mundial de la Salud (OMS), promover el registro clínico así como, la búsqueda activa de personas

con RCVG, entre otros aspectos. Para ello hay un acercamiento del ámbito académico representado por las Facultades de Medicina a los equipos salud en todas las redes. El enfoque de APS que sustenta a los proyectos del Programa Redes, genera que el trabajo realizado, al interior de cada uno de los efectores del PNA, sea incalculable. Todos los proyectos del Programa Redes cuentan con equipos de apoyo a la micro gestión cuya función es facilitar el fortalecimiento de las capacidades organizativas, de gestión y clínicas al interior de los efectores trabajando codo a codo con los equipos de salud (González, 2013). “Como se ha mencionado, las acciones de nominalización, clasificación por RCVG y seguimiento son el resultado sanitario de la construcción de la red. Y es allí adonde Redes apunta: a la construcción de la red, mediante la transferencia, los conocimientos y resultados de los procesos” (González, 2013, p.9). Es importante destacar la escalabilidad de las acciones de fortalecimiento de las redes que se llevan a cabo. Si se considera que se trata de proyectos ejecutados en tan solo una porción territorial de las provincias, la mayor parte de las acciones emprendidas tienen potencial para ser replicadas al resto del territorio provincial y de hecho, en muchos casos, ya está sucediendo. Estos proyectos son de alguna manera pilotos de una experiencia innovadora y desafiante que es cambiar la manera de pensar la salud: pensar con el otro, pensar en red (González, 2013).

#### **4.3.1. Líneas estratégicas de acción del Programa**

Según González (2015), el Programa Redes, para cumplir sus objetivos, desarrolla las siguientes líneas de acción: a) Gestión de los servicios y coordinación asistencial de las redes: La gestión de los diversos centros de salud que brindan servicios, centros de atención primaria, hospitales, laboratorios, etc., así como la coordinación entre ellos, son claves para que la red dé una respuesta conjunta al cuidado de la salud de las personas. En este sentido, Redes lleva a cabo las siguientes acciones: desarrolla proyectos provinciales que responden a problemas específicos de cada jurisdicción y promueve la creación de formas innovadoras de resolverlos; impulsa estrategias y herramientas para

la gestión como la planificación de acciones, recursos y metas; articula entre los equipos de Redes con otros programas y áreas ministeriales provinciales; promueve el intercambio y la difusión de experiencias de gestión de redes; desarrolla instrumentos para la gestión como guías orientadoras para temas específicos, sistemas de monitoreo, instrumentos de relevamiento de información, etc.; impulsa líneas de investigación y generación de información que luego proporcionan datos que pueden ser utilizados para tomar mejores decisiones sanitarias; colabora con el mejoramiento de los procesos de gestión clínica, contribuyendo a la construcción de un espacio de aprendizaje continuo en servicio y facilitando la resolución de problemas concretos en la prestación de los servicios de manera conjunta y participativa, y colabora en la optimización de los recursos disponibles.

b) Abordaje comunitario: comunicación, prevención y promoción de la salud. La participación social en los sistemas de salud se vincula directamente con el grado de empoderamiento de la comunidad. Para que éste pueda desarrollarse, deben existir canales, mecanismos, voluntad y ciertas capacidades en los equipos de salud para trabajar en conjunto. En este sentido, Redes lleva a cabo estrategias de abordaje comunitario que apuntan a fortalecer la Atención Primaria de la Salud. Para ello incentiva la participación colectiva y apoya las múltiples y ricas experiencias desarrolladas por la propia comunidad a través de iniciativas como los Proyectos Locales Participativos (PLP) (González, 2015). Los PLP son propuestas colectivas que involucran a equipos de salud, organizaciones sociales y miembros de la comunidad, que abordan alguna problemática de salud comunitaria que se diseñan y desarrollan de manera conjunta con el personal de los diferentes centros propuestos de intervención en la comunidad. Las mismas incluyen talleres para actividades de promoción y prevención, caminatas saludables, plazas saludables, operativos en actividades deportivas para determinación del riesgo cardiovascular, talleres de nutrición, grupos terapéuticos de diabéticos y/o hipertensos, semana de la salud, talleres de cocina.

c) Fortalecimiento de las competencias de los equipos de salud. Con el objetivo de contar con equipos que dispongan de habilidades y

líneas de responsabilidades distintas a las requeridas por los servicios de salud tradicionales, y fomentar una cultura organizacional que influya en la coordinación intra e inter efectores, Redes desarrolla diferentes líneas de capacitación, y lleva a cabo un acompañamiento y supervisión de los procesos de gestión clínica, también conocida como microgestión (González, 2015). Los cursos que se dictan son los siguientes: Redes de salud para el cuidado de las personas con Enfermedades Crónicas No Transmisibles; Abordaje integral de personas con enfermedades crónicas no transmisibles según el modelo MAPEC; Insulinización oportuna en el Primer Nivel de Atención; Gestión de redes de servicios de salud; Taller de pie diabético; Prescripción y promoción de la actividad física e Interpretación de electrocardiograma y emergencia cardiológica en el Primer Nivel de Atención (González, 2015).

#### **4.4. El problema de identidad de Redes**

El Programa Remediar nació en el 2002 con el objetivo principal de gestionar la distribución de botiquines de medicamentos básicos para el Primer Nivel de la Atención (PNA). Esta medicación iba directamente a los Centros de Atención Primaria de la Salud (CAPS) con el fin de encauzar la demanda y que la población, en vez de buscarla en el hospital, fuera al centro de salud más cercano. Al mismo tiempo que accedían al CAPS se podían atender médicamente allí y se contribuía con el descongestionamiento de los hospitales. El Programa Redes surge en el 2009 como un componente para fortalecer a los servicios de salud específicamente del PNA enfocándose en la red (Comunicación personal, 4 de enero, 2017). De este modo el medicamento llega al CAPS y a la par el componente Redes se integra dentro de los servicios para potenciar otros dispositivos de atención, más allá del acceso al medicamento, como el acceso a la consulta a través de determinados ejes con los que trabaja. Con respecto a la integración entre ambos programas, la Lic. Cintia Cejas (Comunicación personal, 4 de enero, 2017), ex coordinadora de Proyectos Provinciales del Programa Redes afirma que costó mucho la integración puesto que los objetivos, a pesar de ser complementarios en la práctica, eran

traccionados por dos equipos de trabajo distintos. Si bien existía un solo coordinador que los dirigía eran dos grupos que había que hacer confluir en determinadas lógicas. La organización de Remediar estaba abocada a la cuestión logística para lograr que el medicamento esté disponible en el CAPS y Redes trabajaba en la profundización del quehacer de los servicios. De este modo, si bien los dos llegaban al CAPS, lo hacían por distintos lugares y distintas formas. Este trabajo de integración fue árduo y de hecho nunca se terminó de lograr. Ambos eran financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) mediante un mismo préstamo y esto los obligaba a permanecer unidos. Más adelante, con un nuevo préstamo del BID, llamado Multifase, se constituye a Redes como una entidad propia independiente de Remediar. Este motivo provocó, entre otros, la decisión de que Redes iniciara un camino propio y se independizara como Programa.

#### **4.4.1 El logotipo Remediar + Redes**

Cuando nace Remediar, en el 2002 se diseña un logotipo. Años más tarde, cuando surge el componente Redes, se rediseña el signo identificador de Remediar, agregándole la palabra Redes y un iso que acompaña esta nueva marca llamada Remediar + Redes. Este nuevo símbolo tenía la palabra Remediar que era no sólo mayor en cantidad de letras sino también en proporción espacial mayor al de la palabra Redes. Esta relación desmedida era, de algún modo, un reflejo de esa unión en disparidad y puja, porque, a pesar de estar Redes en el logo, estaba de una manera más pequeña que Remediar. Según Cintia Cejas (Comunicación personal, 4 de enero, 2017) fue un agregado y lo que el logo reflejaba era eso que sucedía. El origen del logo había sido Remediar y en ese momento se necesitaba acoplar algo más. Es entonces que se une Redes desde un nivel presupuestario de un alto porcentaje menor de dinero que lo que tenía Remediar. Los números de las transacciones disponibles para la compra de medicamentos superaba los que había para Redes. Y en otro aspecto numérico si se analizaba los tamaños de los equipos de trabajo había una docena de personas *versus* medio centenar aproximadamente pertenecientes a Remediar. Desde todos los puntos de vista se

observaba un acople, un componente dentro de un programa más grande (Comunicación personal, 4 de enero, 2017). En cuanto a cómo afectaba esta situación de disparidad a los integrantes de Redes, se debe recordar que dentro de ese componente nuevo había un equipo que tenía objetivos alineados con el Programa en general pero diferentes a la vez, las metas que tenían quienes integraban Redes eran totalmente distintas a aquellas que tenían quienes trabajaban en Remediar. Otro punto a considerar es que todas las áreas de soporte que hacen a un Programa, ya sea administración, comunicación, capacitación y que hacen de apoyo a las áreas nodales, estaban todas pensadas en función de Remediar. Si había que diseñar, por ejemplo, manuales, la prioridad estaba en diseñar lo que fuera de Remediar. Si había que hacer compras era prioridad comprar medicamentos. Esto tenía un fundamento ya que los medicamentos son un insumo crítico y si no está en el centro de salud no redonda igual que si no hay un turno programado. A lo largo de los años ese fue el proceso que se tenía que dar: que Redes fuera de a poquito creciendo sin correr del lugar al trabajo de urgencia que hacía Remediar. En términos de sueldos no había problemas porque todos estaban bajo el mismo Decreto, pero lo que más afectaba era el hecho de que, en esas áreas de apoyo, Redes siempre quedaba rezagado y la personas percibían este desplazamiento. También se podría hablar sobre los inconvenientes que provocaba en la identidad y pertenencia de los equipos el sentir como si los trataran como a un hermanito menor (Comunicación personal, 4 de enero, 2017). El ser un componente que se incorpora a trabajar en el mismo espacio laboral con gente que ya lo venía haciendo desde hacía siete años, con una historia construida, un trayecto recorrido es lógico que hubiera podido generar cierta tensión entre los equipos, con gente nueva que ingresa con otros objetivos como meta.

#### **4.4.2 La carencia de identidad visual**

Según Cintia Cejas (Comunicación personal, 4 de enero 2017), desde el nacimiento de Redes existió la necesidad de reflejar lo que se hacía en el Programa pues no era siempre un tema menor explicar qué era Redes. Generaba problema cuando se

presentaba Redes a la gente, a las autoridades, e incluso a los Ministros en los inicios. Habían reuniones de sensibilización con todas las provincias porque no era un programa fácil de entender, como el programa de distribución de medicamentos, Remediar que se entendía fácil: se entrega el medicamento, a lo sumo se tiene que llenar un formulario u otro y relevar una vez por mes qué medicamentos y pedirlos. Redes se metía con los procesos de atención, por lo que era difícil explicar qué era, qué se quería lograr y cómo se iba a financiar. El primer problema era vender y presentar Redes a cada coordinador nuevo y se sumaba el inconveniente que quienes viajaban a las provincias lo hacían de maneras distintas. Tener un logo común con Remediar no favorecía la resolución de este problem sino que lo acrecentaba. Una vez que se sorteó el problema y que todos explicaran lo mismo y de una determinada manera, la disyuntiva que surgió fue cómo empezar a mostrar los resultados, lo que se hace y los modos de lograrlo. En aquella instancia de tener que dar cuenta de los logros, coincide que Redes necesitaba una entidad, áreas de apoyo y dispositivos de capacitación propios. Imperaba la urgencia de salir del iso con la mano con la pastillita que tenía el símbolo de Remediar + Redes y a pensar más allá del centro de atención primaria, del medicamento y del asistencialismo. Es aquí donde convergen la urgencia por la independencia, el quehacer del programa y el comienzo de la definición de Redes, por ser una palabra que tiene diversos significados y discutir conceptualmente si se refiere a Redes de Servicios de Salud o Redes de Salud. Al ser Redes un programa de alcance nacional, fue en las distintas jurisdicciones donde se presentaron los mayores inconvenientes comunicacionales derivados de la dependencia entre ambos programas y reflejado en el logotipo común que compartían. Según la Lic. Silvia Fábregas, analista técnica de Proyectos Provinciales del programa Redes (Comunicación personal, 11 de agosto, 2017), se podría dividir por lo menos en dos grandes grupos para analizar el escenario de la unión de ambos programas y sus problemas de identidad: por el origen del programa Remediar y por el origen del programa Redes. Redes se entreteje con Remediar y surge como programa cuyo objetivo

es respetar las características propias de cada jurisdicción, es decir, para que cada provincia pudiera apropiarse diferente de lo que era Redes a pesar de tener rasgos en común para todo el país. Asegura que ambos grupos tenían dos niveles distintos de incidencia: uno, en aquellas provincias o jurisdicciones donde las unidades y equipos de gestión compartían la coordinación de ambos programas, o de las acciones de ambas marcas, donde la incidencia era positiva porque traccionaba el crecimiento de acciones y atributos de Redes sobre las de Remediar. Este último ya tenía un posicionamiento, una consolidación comunicacional, como marca, como programa con sus acciones, claramente fuerte y establecido en el territorio. Ahí donde los equipos eran los mismos y tenían doble comando de uno y el otro, la incidencia para poder pensar acciones o las consecuencias de las acciones de las dos identidades, era positivo. En aquellos lugares donde esta situación no sucedía, el segundo grupo, había equipos duplicados o bien diferenciados en lo que era gestión de Remediar y gestión de los procesos y los contenidos de Redes, y donde estar juntos a nivel nacional era conflictivo. No se terminaba de entender bien qué se estaba posicionando y marcando pues eran lo mismo pero al mismo tiempo no lo eran y, entonces, uno era el complemento del otro. Es allí donde se desdibujaba la identidad de Redes, pues el impacto negativo iba sobre el más débil, y él lo era. El posicionamiento de Remediar, más allá de que tuvo siempre un logo aunque luego mutara a un isologo compartido con Redes, era extensivo a toda la Nación y se conocía su importancia y su alcance. No había lugar a la polisemia en este contexto. En cambio, al adherirse Redes se complejizaba más. Remediar seguía con su alto nivel de reconocimiento mientras que para Redes la incidencia estaba en que era algo que se enganchaba a otra. (Comunicación personal, 11 de agosto, 2017). A su vez, afirma Fábregas, que esa fue una primera etapa y luego sobrevino otra. El programa Redes empezó a tener peso, no en la ejecución que es lo que suelen medir los estados nacionales que ven los números, sino en lo cualitativo. Redes en el 2013, tuvo un punto de inflexión a nivel de diseño del programa y, por muchas cuestiones, logró que casi las



24 jurisdicciones adscribieran a sus propuestas. Hubo un cambio interno del equipo de gestión al sentir el crecimiento. Eran 15 personas que hacían todo, desde mandar mails y monitorear, asistir a reuniones, hacer envíos, resistir a la sensación de sentirse los molestos que están ahí al fondo y no hacen nada, hasta necesitar cierta estructuración más jerarquizada para cada componente de ese equipo en donde todos hacen todo. Esto tuvo varias razones: por un lado eran 24 provincias y se comenzaba a tener necesidades de comunicación, a generar un cambio en el reglamento operativo del programa porque se negociaba una segunda fase financiera del programa y porque, además, se incorporaba un nuevo gerente con otra impronta. Según su mirada, Fábregas (Comunicación personal, 11 de agosto, 2017) narra que había cierto orgullo de que se estaba haciendo ruido y por ello se escuchaban rumores que los acusaban de que viajaban mucho con la sola intención de cobrar viáticos, entre otras presunciones. A su vez, afirma que fue un acierto consolidar un equipo técnico interesante de dos o tres personas, de mantener y sostener un perfil a rajatabla, de sostener una jornada completa de técnicos, de profesionalizar la labor técnica que los llevó a tener resistencia frente a la crítica. Luego todo cambió cuando los préstamos internacionales se compartimentaron y separaron y Redes logró su espacio físico.

#### **4.4.3 La independencia de Redes y la ausencia de marca**

Una vez concretada la separación, Redes queda independizada de Remediar y el logo que compartían queda en desuso. Ante esta situación, la Lic. Silvia Fábregas (Comunicación personal, 11 de agosto, 2017) menciona que no hubieron demasiados conflictos por este motivo en la Unidad Ejecutora Central (UEC) pero sí los hubo en las provincias ya que fue un problema de velocidades y de no respetar los valores que se venían acordando. Durante mucho tiempo se había promovido que Redes tuviera la impronta de cada provincia, de modo federalizado. Al principio las unidades estaban todas juntas y Redes pertenecía al mismo equipo. Con la separación en curso tenían dos sombreros: el sombrero de Remediar por un lado, y el sombrero de Redes por el otro. A

su vez, en las distintas jurisdicciones se habían lanzado a potenciar el símbolo Remediar+Redes en remeras, cartucheras, gorras, cuadernos y se encontraron en la disyuntiva de resolver esa circunstancia. Se generó algo interesante de ver el modo en que las provincias lo solucionaban, cada una, a su manera. En algunas jurisdicciones continuaron siendo Redes, sin símbolo y Remediar, con su logotipo, sin problema. Resultó de interés para medir y dialogar con las provincias ya que para ellas la velocidad del cambio fue difícil y se escuchaban pedidos de ir mutando de a poco porque ya existía material impreso en el que se había invertido fuerza y constituía un inconveniente el que debieran cambiarlo. En aquellos lugares donde ambos componentes estaban separados al nacer, les dio la posibilidad a los integrantes del Programa Redes de contar con herramientas bien definidas para sus acciones de trabajo (Comunicación personal, 11 de agosto 2017). En la primera instancia de la separación no se registró el grado de cumplimiento empírico que tuvieron en terreno pero sí hubo una especie de pausa o *standby*. También en ese momento Redes volvió a elevar la apuesta y a introducir nuevas propuestas pues necesitaba potenciar acciones muy específicas, capacitaciones, cursos, ofertas que no venía brindando y que le permitieron a las jurisdicciones contar con algo distinto y al mismo tiempo que esas acciones demandaran algo nuevo. Fábregas concluye que esa fue una etapa clave para enlazar la creación de una nueva imagen y su posterior posicionamiento (Comunicación personal, 11 de agosto 2017).

## **Capítulo 5. Diseño participativo del isologotipo del Programa Redes**

En el último apartado se describen los pasos desarrollados para la creación colaborativa del signo identificador del Programa Redes y se describen los contenidos del manual de identidad visual como resultado del proceso transitado.

### **5.1 Introducción**

El logotipo y la identidad visual del Programa Redes se desarrolló en medio de una serie de cambios derivados de ciertos procesos organizacionales que se dieron en el Programa Remediar + Redes en el transcurso del período en que las autoridades decidieron modificar la estructura, haciendo efectiva la separación de los componentes. Esto generó no sólo una reorganización administrativa y de funcionamiento de todas las áreas, sino además, la necesidad de la creación de una identidad distintiva para Redes. Al iniciarse el proceso de creación colaborativa de la marca del Programa Redes se desarrollaron las distintas tareas que implica su creación integral. La primera parte del proceso, en el que se establecieron los lineamientos identitarios que debía plasmar la imagen de Redes, incluyó a la totalidad del equipo a través de la implementación de varias instancias participativas. Una vez definida la identidad, se procedió a la conformación de la forma gráfica. Por último, se realizaron los ajustes necesarios para que la marca conviva con la imagen del Ministerio de Salud de la Nación, llegando finalmente a la forma definitiva, la cual se describe en el Manual de identidad y se diseñaron las distintas aplicaciones que tendría en diferentes contextos y productos.

### **5.2 Proceso de trabajo**

Este capítulo final tiene como objetivo describir el desarrollo participativo del proceso de creación de marca y de la identidad visual del Programa Redes. Se listan los pasos seguidos que coordinaron las acciones destinadas a la conformación de los conceptos de marca y el símbolo identificador de la organización. Al ser un proceso de Diseño Participativo se expone cómo se aplicó esta metodología al trabajo colaborativo entre el

equipo de diseño, los integrantes del Programa y los responsables de diseño del Ministerio de Salud de la Nación que supervisan de modo centralizado las nuevas marcas, su coherencia y adecuación con la identidad visual ministerial. Luego se prosigue a describir el resultado del proceso: el isologotipo y su aplicación a través de las normas del manual de marca.

### **5.2.1 Etapa 1. Marco conceptual inicial**

Como primera medida se elaboró un documento desde el Área de Comunicación del Programa Redes que intentaba poner un marco y un límite respecto de hacia dónde ir en la instancia inicial de pensar un nombre considerando la historia, lo realizado y lo definido. Esta documentación consideraba los siguientes aspectos: 1) Elementos visuales: la red como símbolo, imagen o ícono. El abandono del signo de suma usado antes de la palabra Redes en el antiguo logo compartido con Remediar pues podría confundirse con el Programa Sumar. Tipografía: la definición de una fuente tipográfica que transmitiera fortaleza y otra para el slogan en un su versión liviana. Colores: la búsqueda de referencias de significado del color. La consideración del verde usado por el componente Redes en el pasado, la gama del azul usado habitualmente en el Ministerio de Salud y la paleta de opciones del violeta, que podría orientarse al magenta, en el intento por introducir un color novedoso. La consideración de los colores que se usan en los demás programas del Ministerio: no sería prudente acercarse al celeste del Programa Nacional de Control del Tabaco, al rojo oscuro del Programa Nacional de Chagas, ni a los azules y celestes combinados muy usados en múltiples programas. 2) Concepto de Red: la reflexión sobre las diferentes ideas con las que se asocia a la palabra red. Algunas de ellas tienen que ver con lo restrictivo, con algo que aprisiona y constriñe. La red puede ser vista como un impedimento y de esa concepción habría que alejarse y no promoverla en ningún sentido. El concepto de red que se busca es el de una red abierta, que posibilite y potencie. Aunque resulte ambigua, ese es el modelo de red sobre el que se trabajará, permeable, construida federalmente, dado su anclaje territorial, y participativa.

Además, resultará necesario considerar a la Red como algo flexible, construido a partir del consenso. Una posible línea de desarrollo podría ser pensar en la estructura clásica de red de pescar, pero que no esté cerrada, y que tenga intersticios. También se podrá considerar que esté formada por otros elementos excluyendo a la soga o cordón, que a simple vista armen una línea pero que en realidad, sean algún elemento, como por ejemplo, el de las manos. Otra posibilidad será recurrir a la imagen de una red neuronal, como algo que se comunica, que genera, se interconecta, pero que no cierra, sino que abre, potencia y se expande. Esta opción tiene la ventaja de ser una idea que se puede representar gráficamente. Si se alude a la conexión, es necesario hacer un esfuerzo por no vincular de ninguna manera a la noción de internet, o a redes digitales o sociales. Esta es la idea con la que se asocia a la red en la actualidad, debido a la irrupción de las tecnologías que atraviesan todas las dimensiones de las vidas de las personas. Hoy todo es red-conexión desde el punto de vista de la comunicación virtual, *online*.

3) Institucional: a) La frase utilizada en el Programa: Redes: otra manera de pensar la salud hace surgir la pregunta de cuál es esa manera de pensar la salud. De manera sintética se responde que fortaleciendo un modelo de atención a procesos crónicos en lugar del modelo de atención de procesos agudos. Mientras que el segundo se centra en la enfermedad y la demanda, en un equipo de salud reactivo ante un paciente pasivo, el primero se centra en la persona de un modo programado y planificado, con un equipo de salud proactivo y un paciente activo, informado e involucrado. b) Otros elementos posibles sobre los cuales pensar: la característica federal del programa; el trabajo con el nivel primario de atención y su vínculo con el barrio y la comunidad desde un lugar de cercanía. Una vez finalizado, compartido y consensuado este documento con la Coordinación General del Programa, se dio lugar a la etapa participativa.

### **5.2.2 Etapa 2. Construcción de lineamientos identitarios**

El proceso comenzó con la identificación de las ideas y conceptos que la nueva identidad del Programa debía encarnar. Para ello se dio lugar a una instancia participativa que

recuperó entre todos los integrantes del equipo aquellas palabras, representaciones e imágenes que según su mirada daban cuenta de las características más importantes de Redes. Se envió un correo electrónico a quienes trabajaban dentro del Programa con un cuestionario de preguntas cerradas y abiertas y fue también a través de este medio que se recibieron sus respuestas. Con los resultados se recuperó un listado de palabras claves y de valores que los encuestados consideraron representativos. Las palabras clave fueron: conocimiento, fortalecimiento, vinculación, comunicación interpersonal, comunicación inter e intrainstitucional, articulación, coordinación, trabajo en equipo, creación de consensos, optimización, detección de dificultades, generación de propuestas superadoras y potenciación; Los valores que la mayoría consideró relevantes fueron: ofrecer una oportunidad para el crecimiento cualitativo en el abordaje de la salud en el nivel primario; más vale prevenir que curar y focalizar en la prevención; optimizar recursos; formar recursos humanos. A partir de los insumos de este relevamiento sumado al de las imágenes y representaciones seleccionadas por los entrevistados y por la propia producción del equipo de comunicación, se definió que la idea de una red estructuraría la creación del logo. Se trabajó prioritariamente con algunos conceptos que orientaban los sentidos hacia lo humano, como es el caso de la red neuronal que, gracias al proceso llamado sinapsis por el cual las neuronas transmiten información unas a otras, produce la comunicación nerviosa. Se trata entonces de una red a través de la cual pasa información que posibilita procesos, múltiple y dinámica, en detrimento de otras ideas asociadas a las redes como la informática o a aquellas formadas por elementos que constriñen o aprisionan. Lo neuronal da cuenta de algo que se comunica, genera, posibilita, e interconecta, y que no cierra, sino que abre, potencia y sale hacia afuera. Las características que se definieron para conceptualizar a la red fueron: a) generadora: posibilita y potencia. b) permeable, participativa, flexible. c) organizada federalmente por su anclaje territorial. d) construida a partir del consenso.

### 5.2.3 Etapa 3. Conformación de la forma gráfica

El equipo de diseño inició el trabajo de boceto del isologotipo partiendo del *feedback* conceptual dado en la tarea de relevamiento de los resultados y hallazgos de la encuesta. Se hicieron maquetas con distintos modos de graficar la idea consensuada de redes junto con las palabras y los colores evocados. De esta etapa de diseño inicial se seleccionaron seis bocetos de logotipos que se consideraron representativos de las ideas a comunicar. Todas las versiones, salvo la quinta, incluyeron tipografía palo seco en mayúscula para que el foco estuviera puesto en el isotipo, pues la elección de la tipografía se dejaría para una instancia posterior. La primera opción gráfica consistió en seis círculos de diferentes medidas rellenos de color sólido con reborde negro y conectados entre sí por líneas irregulares negras. Dos de los círculos eran color azul, dos violetas y dos verdes, a su vez, su disposición en el plano conformaba una forma similar a la del contorno geográfico de la República Argentina. La segunda versión, similar a la primera, conformada por siete círculos de igual medida rellenos de color sólido con reborde regular negro y conectados entre sí por líneas regulares negras y atravesados por dos líneas similares paralelas de modo horizontal. Los círculos eran tres azules, dos violetas y dos verdes. La tercera opción estaba representada por siete círculos de diferentes medidas rellenos de un color sólido con reborde negro. Estos círculos eran de color rojo, violeta, verde, azul, naranja y amarillo y unidos entre sí por un punto de conexión entre sus circunferencias. El modo de agrupar simulaba una flecha con dirección a la derecha. El cuarto modelo estaba formado por tres círculos con reborde blanco, dispuestos uno al lado del otro formando una hilera horizontal, siendo el primero, de derecha a izquierda un círculo azul visible al 100% que deja ver el 75% de la superficie del siguiente círculo celeste, que a su vez deja ver el 50% de la superficie del tercer círculo verde. El cuarto modelo consistía en la palabra Redes en mayúscula en una tipografía palo seco y puntas redondeadas. La quinta y última versión estaba compuesta por un cuadrado formado por un cerramiento reticular de nueve círculos equidistantes en distintas tonalidades de azules y verdes. A partir de

entonces se puso en marcha una segunda instancia participativa que involucró nuevamente al equipo de Redes en su totalidad y se sometieron a votación estas seis opciones diferentes de logo que condensan, cada uno de una forma particular, las ideas trabajadas en torno a la identidad. Se enviaron por correo electrónico los isologotipos, cada uno con un número asignado y se recibieron, también por este medio, las respuestas sobre las preferencias de los integrantes del Programa. La opción 1 fue la que obtuvo el mayor puntaje en la votación.

#### **5.2.4 Etapa 4. Definición gráfica**

A partir de la elección de la versión con mayoría de votos se siguió desarrollando el isologo concluyendo en el boceto de lo que luego sería la forma final. En el mismo se definieron los elementos que compondrían la imagen: tipografía, lineamientos cromáticos iniciales, morfología de las líneas y círculos y disposición de los elementos del isologo. Luego de esta primera propuesta de isologo comenzó el diálogo con el área de comunicación del Ministerio de Salud de la Nación. El objetivo era poner a consideración el ajuste de la imagen del Programa Redes según el marco institucional jerárquico. Se envió al equipo de diseño del ministerio la propuesta de isologotipo y como consecuencia de este intercambio enviaron una devolución que involucró una síntesis del isologo consistente en la reducción de la cantidad de círculos de seis a cuatro y del ajuste del sistema cromático que limitó los colores de tres a dos. En base a esta devolución recibida, el equipo de diseño de Redes siguió trabajando en la adaptación de estos cambios cromáticos y morfológicos propuestos por el área de comunicación central para incorporarlos a la versión definitiva.

#### **5.2.5 Etapa 5. Isologotipo**

a) Colores: una de las premisas para la elección de los colores fue mantener cierta continuidad con la etapa histórica anterior de Redes en su articulación con el componente de Remediar, así como la de continuar con la correspondencia con el Ministerio de Salud



de la Nación, de modo que el azul institucional resultó ser uno de los colores de composición cromática del logo. El verde fue elegido por su significado de continuidad en el contexto del Programa ya que este color también estaba presente en el ciclo anterior. Dentro de la estructura del Programa Remediar + Redes, en la comunicación interna, se le asignaba al componente Redes el color verde para distinguirlo de Remediar, que usaba el azul, y del componente de Capacitación, que usaba el rojo. Este fue el objetivo del uso del verde que evocaba parte de la historia del Programa. Por otro lado, se buscó explicitar el cambio sumando el color magenta para generar ruptura, contraste y novedad, a la vez que su aporte hiciera referencia a lo humano por su condición de color cálido.

b) Tipografía: la fuente tipográfica denominada Bree Regular fue la elegida para el logotipo tanto por su palo seco como por sus formas curvas. Esto último se vió pertinente pues acentúan la característica de la flexibilidad que se considera debe expresar Redes, por su fundamental trabajo con las personas que, para funcionar, debe ser adaptable a lo humano, a los contextos, a los proyectos y a los cambios. Se usó en mayúscula la primera letra y se usaron minúsculas en las restantes.

c) Morfología.

- 1) Líneas: se eligió la opción modulada. Se trata de curvas en todos los casos, tanto las que forman los círculos, como las que los conectan. Esto responde a la necesidad de representar un sistema flexible, adaptable y no rígido. Se decidió no usar líneas rectas para no representar, de ningún modo, rigidez visual.
- 2) Círculos: su elección responde en una primera instancia a la noción de nodos o centros que están conectados, que pueden hacer referencia a los distintos proyectos provinciales, y también a los diferentes efectores que integran las redes, o incluso a los diferentes actores al interior de cada efector.
- 3) Distribución: la composición de los círculos sugiere el territorio de la República Argentina. Su disposición en el plano tomó como referencia el trazado de rutas productivas establecido en el 2011 en el Plan Estratégico Territorial (PET). Este esquema, que plantea ejes de conectividad necesarios para articular territorios aislados y paralelamente intervenciones específicas sobre los corredores con mayor intensidad de

ocupación que apunten a mejorar su eficiencia, fue el elegido para representar la territorialidad e interacción entre las jurisdicciones del Programa. Se tuvo especial cuidado en que no hubiera ningún círculo, que por preponderancia y ubicación, pudiera referir a la provincia de Buenos Aires ya que, a pesar de ser un Programa cuya unidad ejecutora central está en dicha jurisdicción, sus objetivos no son centralizar sino fortalecer el federalismo. 4) Trama: aquellas líneas flexibles conectadas a través de nodos conforman una trama que morfológicamente se emparenta con la representación de una red neuronal. Se buscó conceptualmente hacer referencia a los distintos componentes que conforman las redes de manera interconectada.

### **5.2.6 Etapa 6. Desarrollo del Manual de Identidad**

Una vez finalizada la etapa de diseño del isologotipo del Programa Redes se desarrolló un manual normativo de marca con el fin de especificar y detallar todas las versiones de configuración permitidas para la marca con su sistema gráfico identitario, y orientar y normatizar los casos de uso de cada componente. Se detallan, a continuación, sus contenidos. 1) En el inicio del manual, a modo introductorio se define la identidad visual corporativa como una acción de comunicación corporativa y se citan las palabras de Chaves “de la gráfica hasta la indumentaria del personal; de la arquitectura y el ambiente interior hasta las relaciones humanas y estilos de comunicación verbal; de los recursos tecnológicos hasta las acciones para institucionales; todos los medios corporativos, materiales y humanos, devienen portavoces de la identidad del organismo, o sea canales de imagen” (1990. p.14) y se afirma que, por tanto, la identidad visual corporativa es un canal de imagen. Se prosigue definiendo que todo plan estratégico en comunicación debe basarse en una cultura corporativa fuerte, donde se incluya la capacidad de acción inteligente con la comunicación como aliada necesaria. Se cita a Joan Costa que considera a la imagen corporativa como una condición potencial o latente y que por lo tanto, no se ponen en marcha por sí mismas sino que es necesario realizarlas: la forma de llevarlas a cabo es a través de dos acciones, la acción productiva y la acción

comunicativa. Se prosigue definiendo que un manual de normas de identidad visual corporativa es la esencia de la organización y que significa la acción coordinada e integrada con el resto de las acciones de la organización para intervenir directamente sobre la imagen corporativa de forma tangible y programada. Un manual de identidad visual es un documento que recoge los elementos gráficos y sus normas de aplicación con el fin de servir de herramienta eficaz para controlar todos aquellos aspectos que garantizan la coherencia en la imagen de su identidad. Es la estructura básica sobre la cual se comunica y presenta la información atendiendo a unos parámetros previamente establecidos y encaminados a dar claridad, consistencia y carácter propio. Su implementación sistemática es el único método para lograr la excelencia en la comunicación gráfica. Por el carácter institucional resulta obligatoria su implementación, ya que se constituye como la forma para lograr el correcto uso de la marca. A su vez se aclara que, debido a la propia dinámica del diseño, se irán desarrollando nuevas aplicaciones que se incorporarán al manual dando soluciones a las demandas de los usuarios.

2) Terminología básica. Se realizó un listado de términos necesarios para abordar la comprensión del contenido del manual, antes de iniciar su desarrollo. Los conceptos y sus definiciones son los que se enuncian a continuación. Identidad institucional: suma de mensajes estables y permanentes que emite una institución, entidad o empresa. Conjunto de atributos que la institución asume como propios. Personalidad o estilo que la caracteriza; identidad gráfica: expresión gráfica de la identidad institucional; Imagen Institucional: conjunto de percepciones que el público retiene y que configuran el estado de opinión creado por la proyección de la Identidad Institucional; degradados: gradación de tinta de un color o de un color a otro; grilla constructiva: sistema geométrico modular que permite la reproducción manual de una imagen a cualquier tamaño con sólo variar el tamaño del módulo; isotipo: signo no verbal que mejora las condiciones de identificación cuyo único requisito genérico es la memorabilidad y la capacidad de diferenciación respecto del resto; logotipo: versión

gráfica estable del nombre; isologotipo: conjunto gráfico integrado por el isotipo y el logotipo; original: dibujo técnicamente preparado para ser reproducido satisfactoriamente mediante cualquier sistema fotomecánico o electrónico; positivo y negativo: en gráfica, el positivo se obtiene cuando se imprime en oscuro sobre fondo claro. El negativo es la versión contraria. 3) Historia del Programa y de la marca. Se realiza una breve descripción de la historia de Redes para dar el contexto histórico de la creación de su marca y se resumen los pasos que se sucedieron en el desarrollo de la marca del Programa para dejar constancia del modo participativo y colaborativo en el que fue creada, detallando los fundamentos conceptuales tales como los lineamientos identitarios y la conformación de la forma gráfica, su resolución y el diálogo creativo con el Ministerio de Salud de la Nación, tal como se detalló al describir el proceso creativo en los puntos previos del presente capítulo. 4) Normatización de la identidad gráfica. En este capítulo se comienza a describir las normativas y referencias de uso de la marca. El índice está compuesto por los siguientes contenidos: a) isologotipo, b) logotipo, c) slogan, d) reductividad, e) grilla constructiva, f) márgenes de seguridad, g) convivencia vertical y horizontal con el Logotipo del Ministerio de Salud de la Nación, h) convivencia, vertical y horizontal con los Ministerios Provinciales, i) aplicación según fondos, j) distribución y ubicación, k) usos incorrectos de configuración, l) trama institucional, la trama como fondo y la trama como figura; m) sistema cromático: colores institucionales primarios, colores institucionales secundarios, colores complementarios, n) versión color: isologotipo positivo y negativo, logotipo positivo y negativo, ñ) versión acromática: isologotipo positivo y negativo, logotipo positivo y negativo, o) versión escala de grises: isologotipo positivo y negativo, p) aplicación sobre colores institucionales, q) aplicación sobre otros colores, r) usos cromáticos incorrectos, s) aplicación cromática de la trama institucional, t) trama como fondo y trama como figura; u) sistema tipográfico: tipografía institucional, tipografía complementaria, web y multimedia, tipografía digital y usos tipográficos incorrectos; v) aplicaciones: presentación, papelería institucional, tarjeta personal, hoja membretada,

carpeta A4, sobre A4. A continuación se detallan los contenidos previamente listados: a) El isologotipo se define como la aplicación primaria. La versión positivo color será la aplicación de marca que se utilizará prioritariamente. Cuando las condiciones del entorno o legibilidad y reductibilidad, no lo permitan, se utilizará como primera alternativa la configuración de Isologotipo en su versión acromática. El isologotipo con el texto de pie: de salud, es una aplicación primaria alternativa cuando el Isologotipo se utilice sin un entorno relacionado con el Ministerio de Salud de la Nación. Esta configuración en su versión positivo color será considerada la alternativa primaria correcta para contextualizar la marca con su área de acción. b) el logotipo se define como la aplicación secundaria. En su versión positivo color será la aplicación de marca que se utilizará cuando las condiciones del entorno o legibilidad y reductibilidad no permitan usar el Isologotipo. El logotipo con pie es una aplicación secundaria alternativa. Cuando el logotipo como aplicación secundaria se utilice sin un entorno relacionado con el Ministerio de Salud de la Nación, esta configuración en su versión positivo color será considerada la alternativa secundaria correcta para contextualizar la marca con su área de acción. c) el *slogan*: otra manera de pensar la salud, es la miscelánea tipográfica a utilizarse como elemento contextualizador en cualquier pieza del sistema identitario. Es un elemento independiente del isologotipo y no un complemento del mismo. Es por ello que puede usarse en cualquier sector de la pieza gráfica, menos en el área cercana al isologotipo. No deberá usarse cuando, en la misma pieza gráfica, se use la versión del isologotipo con pie. Se utiliza la tipografía Bree en su versión *thin* y se establecen los modelos de frase en una y dos líneas. d) reductividad: la reducción mínima aconsejada se refiere a situaciones de comunicación donde por soporte o contexto no se pueda aplicar la marca en un tamaño mayor. Siguiendo la lógica de aplicación descrita previamente, la normativa de reducción es un factor más en la elección de la configuración correcta. En situaciones donde se requiera una aplicación menor a 1,5 cm. de ancho, deberá utilizarse la aplicación secundaria o secundaria alternativa. No está permitido aplicar la marca en

cualquiera de sus versiones en un tamaño menor a 1 cm. de ancho. e) grilla constructiva: la construcción gráfica de la marca se ha determinado sobre una grilla modular para determinar de una forma clara sus dimensiones y pueda ser utilizada como guía. El valor de  $x$  equivale al alto de la caja minúscula del logotipo, dividido por 3. f) Márgenes de seguridad: la marca será siempre circundada por un espacio vacío que la aisle convenientemente del resto de los elementos que integran los mensajes. Estos espacios determinan la distancia mínima a la que deben ubicarse otros elementos. La zona de aislamiento asegura que el efecto de pregnancia deseado de la marca no disminuya por la proximidad con otros elementos gráficos. El espacio envolvente del isologotipo queda establecido mediante el valor  $x$  establecido en la grilla constructiva. g) se normatiza la convivencia con el Ministerio de Salud de la Nación y se presenta la modalidad para articular la marca Redes con el identificador del Ministerio de Salud de la Nación, con el que interactúa habitualmente. Esta modalidad respeta la normativa de convivencia planteada por el Ministerio en su manual de aplicaciones. Con este sistema de convivencia de marcas se garantiza el respeto de los márgenes de seguridad, así como su correcta vinculación en cada caso. h) se normatiza la convivencia con los Ministerios Provinciales. La modalidad para articular la marca Redes y Ministerio de Salud de la Nación con los identificadores de otras instituciones y ministerios provinciales tiene como regla añadir estos identificadores hacia la izquierda, por orden de importancia. Los espacios de separación verticales y horizontales con estos nuevos identificadores deberán imitar en tamaño los márgenes planteados entre Redes y Ministerio de Salud de la Nación. Con este sistema de convivencia de marcas, se garantiza el respeto de los márgenes de seguridad, así como su correcta vinculación en cada caso. i) aplicación según fondos. La aplicación de la marca sobre fondos no institucionales deberá respetar la siguiente normativa: en fondo pleno de color se aplicará el isologotipo respetando la normativa cromática; en fondo fotográfico, policromático o degradado se aplicará el isologotipo sobre una barra horizontal de cualquier color pleno, respetando los márgenes

de seguridad y la normativa de marca; se prohíbe cualquiera de las aplicaciones no mencionadas en esta sección. j) Distribución y ubicación: dependiendo del tamaño y proporciones del soporte, la marca deberá ser aplicada en distintos sectores. Como lineamiento general se deberá seguir la normativa aquí planteada: soporte vertical 1:2 o mayor, A4, carta oficio rectangular menor a 2:1 o 1:2 se aplicará la marca en la parte superior y centrada, respetando sus márgenes de seguridad; soporte circular: se aplicará la marca en la parte inferior y centrada respetando sus márgenes de seguridad; soporte horizontal 2:1 o mayor se aplicará la marca marginada a la derecha y centrada verticalmente, respetando sus márgenes de seguridad. k) usos incorrectos de configuración. Ubicación: no se podrá alterar la ubicación de los elementos horizontal ni verticalmente; rotación: no se podrá rotar el eje de inclinación del iso ni de la tipografía; transparencia: no se podrá modificar la opacidad de los elementos. Ningún componente de la marca puede presentar transparencia; configuración: no se podrán alterar las relaciones de espacio que vinculan a los elementos entre sí; tamaño: no se podrán alterar el tamaño de los elementos; misceláneas: la marca no podrá estar rodeada por ningún tipo de filete o imagen. l) trama institucional: la trama es la miscelánea institucional que aporta identidad al entorno gráfico de la marca y puede usarse como fondo o como figura. La trama como fondo: el recorte/mosaico de la trama presentado es la unidad mínima que contempla su aplicación. Cuando el soporte sea mayor a la medida A3, este mosaico podrá duplicarse horizontal y/o verticalmente. En caso que el soporte tenga proporciones diferentes a las del mosaico, el mismo podrá ser recortado, pero no está permitido estirarlo horizontal ni verticalmente. En caso de ser recortado, no podrá duplicarse. Ni la marca ni los textos deberán pisar la trama. La trama como figura: como miscelánea y figura, la trama deberá aplicarse a modo de detalle, en su versión de figura rectangular o de figura alargada, de acuerdo al entorno con el cual deba interactuar. No está permitido duplicar estas figuras. En el caso de la trama alargada y la rectangular podrán ser recortadas para permitir un ajuste de proporción de acuerdo al soporte de aplicación. Ni

la marca ni los textos deberán pisar la trama. La trama secundaria sirve como elemento de apertura para sistemas gráficos satélites a la identidad institucional primaria. Sólo se usará en las piezas gráficas que genere la Unidad Ejecutora Central, sin excepción. La superficie de la trama no podrá exceder el 40% de la superficie total de la pieza que contenga.

2. Sistema cromático. Se normatiza el sistema cromático institucional como componente conceptual de importancia dentro de la identidad de Redes. Asimismo, se plantean paletas secundarias con el objetivo de posibilitar la apertura del sistema de cara a futuras aplicaciones en diversos soportes y piezas. La aplicación cromática primaria de la marca será su versión en positivo color sobre fondo blanco. No está permitida la incorporación ni el uso de ningún otro color, tonalidad, saturación y/o porcentaje de tinta más allá de los especificados en este manual. Se estandarizan los colores a través del código Pantone para las impresiones *offset* en tintas planas y los códigos de porcentaje cyan, magenta, amarillo y negro para las impresiones *offset* cuatricromía, los códigos red, green y blue para los colores de pantalla y los códigos hexadecimales para la tecnología *web*.

a) Colores institucionales primarios. Esta paleta de colores será considerada la principal, por ser la más cercana a los colores del Ministerio de Salud de la Nación. La aplicación de esta paleta corresponde al sistema de identidad gráfica más cercano a la marca. El negro y azul Pantone 302C y 2955U en versiones distintas según el tipo de papel *coated*, satinado o *uncoated*, sin satinado, que se utilice, serán los colores de base para cualquier pieza gráfica. El gris, en los cuatro porcentajes de tinta negra, 10, 25, 55 y 85 será aplicado para escala de grises y en algunas misceláneas institucionales. El Pantone 7691 se usará para la corrección óptica del azul cuando se aplica sobre fondo negro.

b) Colores institucionales secundarios. Esta paleta de colores será considerada como institucional secundaria. El uso principal de esta paleta se ve reflejado en el isotipo. También sirve como sistema cromático de apertura, para otorgarle mayor riqueza gráfica al sistema de identidad. Esta paleta combinada con la Institucional primaria se utilizará en todas las comunicaciones institucionales internas y/o externas del Programa Redes que



requieran uso del color. Está compuesta por los colores Pantone Rubine Red y el Pantone 2401 b) Colores complementarios. Esta paleta se presenta como previsión para comunicaciones futuras y para su implementación en una instancia posterior a la etapa de lanzamiento y posicionamiento del Programa. Usos: destinada a materiales promociones y comunicaciones masivas y/o digitales. Esta diversidad de colores generan un complemento entre sí y con la paletas institucionales aportando intensidad y luminosidad. Está compuesta por los códigos de colores Pantone 716, 638, 611 y 400. c) versión color isologotipo. Positivo: aplicación primaria. El isologotipo en su versión positivo color es considerada la aplicación primaria de la marca. Esta versión será utilizada únicamente sobre fondos blancos o grisado institucional al 10%. Negativo: la versión en negativo color se utilizará únicamente sobre fondos negros o de color azul institucional. d) Versión color logotipo. Positivo: se sigue la lógica de aplicación de marca según su configuración cuando deba utilizarse el logotipo, su versión positivo color deberá ser aplicada en azul institucional sobre fondos blancos o grisado institucional al 10%. Negativo: para la correcta aplicación de la versión en negativo color, el azul institucional Pantone 302C deberá sustituirse por el azul Pantone 7691 detallado en la paleta cromática, a modo de corrección óptica que preserve su legibilidad. Esta versión se aplicará sobre fondos negros únicamente. e) Versión acromática isologotipo. Positivo: el isologotipo en su versión positivo acromática podrá ser utilizada únicamente sobre fondos blancos y fondos de colores plenos no institucionales o cuyo gris sea menor al 40%. Negativo: la versión en negativo acromática podrá ser utilizada sobre cualquier color de las paletas institucionales y sobre fondos de colores plenos no institucionales o cuyo gris sea mayor al 40%. f) Versión acromática logotipo. Positivo: se sigue la lógica de aplicación de marca según su configuración cuando deba utilizarse el logotipo, su versión positivo acromática podrá ser utilizada únicamente sobre fondos blancos y fondos de colores plenos no institucionales o cuyo gris sea menor al 40%. Negativo: la versión en negativo acromática podrá ser utilizada sobre cualquier color de las paletas

institucionales y sobre fondos de colores plenos no institucionales o cuyo gris sea mayor al 40%. g) Versión escala de grises. Positivo: el isologotipo en su versión escala de grises se utilizará únicamente cuando se encuentre acompañado de otros identificadores que por cualquier motivo estén aplicados en escala de grises. En dicho caso se elegirá la versión en positivo cuando el fondo sea blanco o gris menor al 40%. La versión en escala de grises no se podrá aplicar sobre fondos de color. Negativo: la versión en negativo se elegirá cuando el fondo sea negro o gris mayor al 40%. h) aplicación sobre colores institucionales. Positivo color: aplicado sobre fondos de color blanco o gris 10%. Negativo color: aplicado sobre fondos de color negro o azul institucional. Negativo acromático: aplicado sobre fondos de cualquier color de las paletas institucionales o complementaria. i) aplicación sobre otros colores. Positivo escala de grises: aplicado sobre fondos grises menores al 40%. Negativo escala de grises: aplicado sobre fondos grises mayores al 40%. Positivo acromático: aplicado sobre fondos de color o cuyo gris sea menor al 40%. Negativo acromático: aplicado sobre fondos de color o cuyo gris sea mayor al 40%. j) usos cromáticos incorrectos. Se detallan como referencia los usos cromáticos no permitidos. No se deberá alterar el color de ninguno de los componentes de la marca: tipografía, círculos o líneas. No se podrá aplicar degradado a ningún componente de la marca. No se podrá aplicar la versión en escala de grises cuando el fondo sea de color. No se podrá aplicar la marca en positivo sobre fondo azul. No se podrá aplicar la marca negativa cromática sobre fondos que no sean del azul institucional. No se podrá aplicar el logotipo o slogan en negativo color sin la corrección óptica del azul. No se podrá aplicar la marca monocromática en ningún color que no sea acromático. k) aplicación cromática de la trama institucional como fondo o como figura. La trama como fondo: con el propósito de mantener la constancia referencial en los elementos identitarios más próximos a la marca, la trama principal como miscelánea institucional sólo podrá ser aplicada en gris al 10% sobre fondo blanco para su versión en positivo, y en blanco sobre fondo gris al 10% para su versión en negativo. l) La trama como figura: se utiliza en cualquiera de sus tres

versiones: rectangular, alargada y detalle y solo podrá ser aplicada en la paleta institucional primaria de azul, gris y negro para mantener la referencia a su identidad. Las únicas opciones de aplicación permitidas son: trama gris sobre fondo blanco, trama azul sobre fondo blanco, trama blanca sobre fondo azul, trama blanca sobre fondo gris, trama azul sobre fondo gris, trama negra sobre fondo azul.

### 3. Sistema tipográfico.

Se normatiza el sistema tipográfico institucional como componente conceptual de importancia dentro de la identidad de Redes. Asimismo, se plantean familias tipográficas secundarias con el objetivo de posibilitar la apertura del sistema de cara a futuras aplicaciones en diversos soportes. La familia tipográfica primaria de la marca será la que se utiliza en el logotipo, carga con todo el peso conceptual y por ello será utilizada como primera opción en textos de alta visibilidad y exposición pública. No está permitida la incorporación ni el uso de ninguna otra familia tipográfica más allá de las especificadas en este manual.

a) tipografía institucional. La familia Bree es considerada la tipografía institucional primaria. En el logotipo se utiliza únicamente la variable regular o normal, respetando siempre la caja combinada: la primer letra en mayúscula y el resto del nombre en minúscula. El resto de las variables de la familia, *thin*, *light*, *bold* y *extra bold*, podrán ser utilizadas a lo largo del sistema identitario como tipografía principal para titulares, destacados y cualquier texto de relevancia.

b) tipografía complementaria, web y multimedia. La fuente Open Sans es considerada la tipografía institucional complementaria. Las variables de esta familia serán utilizadas a lo largo del sistema identitario como tipografía de textos largos y/o secundarios en sus versiones *light*, *regular*, *semibold*, *bold* y *extrabold*. Esta tipografía será además utilizada para la *web* y contenidos multimedia, implementada en dichas aplicaciones mediante desarrollos HTML5.

c) tipografía digital. La fuente Verdana en todas sus variables será utilizada en productos digitales *offline* donde los estándares de visualización, legibilidad y compatibilidad impidan la aplicación de la familia Open Sans.

d) usos tipográficos incorrectos. Se ejemplifican los usos tipográficos no permitidos: no se podrá presentar el logotipo en caja mayúscula o minúscula en su totalidad; no se podrá

aplicar ninguna otra variable tipográfica de la familia Bree al logotipo; no se podrá aplicar ninguna otra familia tipográfica al logotipo; no se podrá modificar el *tracking* del logotipo, ya sea para expandir o contraer sus espacios; no se podrá modificar la escala horizontal ni vertical de la caja tipográfica, ni generar un estiramiento forzado de las mismas, ya sea en el logotipo como en textos institucionales; no se podrá aplicar una letra capital al logotipo ni a los textos de carácter institucional; no se podrá separar en diferentes líneas la palabra Redes, ya sea en el logotipo o como componente de textos institucionales; no se podrá aplicar la familia Bree a párrafos o textos largos mayores a cuatro líneas, que no sean titulares o destacados.

5. Aplicaciones. Se refieren ejemplos de aplicaciones gráficas de la marca en diferentes productos a modo de guía: tarjeta personal impresas en cuatricromía frente y dorso en papel ilustración mate de 300 gr. recubiertas en polipropileno y laca sectorizada; hojas membretadas en formatos oficio y A4 impresas a una tinta en Pantone 2955U en papel Obra 90 gr.; carpeta en formato A4 impresa en cuatricromía en papel ilustración mate 250 gr. cubiertas en el frente con polipropileno y laca sectorizada; Sobre formato A4 impreso a una tinta Pantone 2955U en papel Obra 90 gr. con aplicación de trama al 10%.

## Conclusiones

El diseño gráfico es una disciplina joven que, antes de ser considerada como tal, en sus orígenes y durante varias décadas, estuvo bajo las influencias de las corrientes artísticas imperantes, como si la estética de la comunicación visual debiera estar unida a los vaivenes del arte. En estos casos el diseño estaba más ligado a la impronta del diseñador y a su expresión personal. A mediados del siglo XX los fundadores de la disciplina, para definir el diseño, hicieron foco en sus diferencias con el arte y en la importancia de la estandarización y normativa para darle relevancia a la función y que la forma estuviera a su servicio. Luego el posmodernismo surgido en las décadas siguientes desafiaron estas reglas. Las nuevas tecnologías, las tipografías ilustradas, la irreverencia y la falta de solemnidad hicieron del diseño gráfico un campo donde también había lugar para la experimentación y la expresión. Se asiste hoy, entonces, a una época en la que todo convive, lo moderno y previsible y lo posmoderno indómito, el diseño basado en reglas y aquel que las rompe e inventa las suyas propias. Son tiempos que reclaman que el diseñador se pare ante esta encrucijada, tome postura y tenga su propia mirada sobre los planteos que emergen de esta pluralidad que no siempre se complementa. A este debate se suma el pensamiento de diseño que propone un enfoque centrado en el usuario y en sus necesidades. El *design thinking* viene a mover al diseñador del centro de la escena para dejar entrar, no sólo a las personas para quienes diseña sino también a disciplinas que están fuera del campo del diseño: invita a la apertura no sólo del diseñador sino del diseño en sí. ¿Qué desafíos se presentan, entonces, y qué respuestas se está dispuesto a dar ante los dilemas del diseño y de la sociedad a la que se le deben soluciones? En este Proyecto de Investigación y Desarrollo no se pretende abrir la totalidad de los debates posibles, primero, porque son infinitos, segundo porque sería un acto prepotente asumir conocerlos todos. El diseño, que constituye el eje del estudio del presente trabajo, tiene como fin facilitar y mejorar la vida de las personas: hacerla más ordenada, agradable, vinculada, intuitiva, inclusiva y benévola, entre otras muchas.

Algunas de las reflexiones que se abren son las siguientes: ¿qué posibilidades se le presentan al diseñador para que su trabajo en favor de la comunicación y la identidad sea más genuino, honesto y eficaz? ¿Acaso el abrirse al contacto con los usuarios para quienes se proyecta, pueda colaborar con encontrar soluciones más profundas, más abarcativas y por lo tanto, más resolutivas? ¿Puede el diseñador correrse del centro de la escena y dejarse influenciar, modificar y enriquecer por otros actores que participen en su trabajo, ya sean del campo del diseño o de otras disciplinas? ¿Sería positivo que desafiara los límites del campo del diseño para salir al encuentro del diálogo con otras disciplinas para enriquecer y potenciar su trabajo? Estos son algunos de los cuestionamientos que se invitan a tener para buscar otros modos de trabajo posibles en el ejercicio del diseño. La experiencia de la creación colaborativa de la identidad visual del Programa Redes ha sido una muestra de lo positivo que puede resultar un trabajo de estas características. La participación de quienes transitaron la historia del Programa en la creación de su marca, algunos inclusive desde sus orígenes, le dió al signo identificador y a la identidad visual una fuerte raigambre identitaria ya que recuperaron en lo gráfico, aspectos como el color y la forma que eran parte de su trayectoria y que era importante mantener a pesar de la transición hacia lo nuevo. La búsqueda compartida de esta identidad visual también potenció los vínculos de los miembros de la institución entre sí, ya que el compromiso de uso de marca de quienes integran la unidad ejecutora central participante del proceso creativo, fue el grupo de fuerza que, a pesar de las distancias, transmitió la necesidad de seguir la normativa a quienes representaban a Redes en las diversas jurisdicciones del territorio nacional. Por otra parte, en el contexto del Ministerio de Salud donde opera Redes, el factor participativo del proyecto le concedió un reconocimiento adicional pues un consenso democrático de esta naturaleza aporta valor y sentido de pertenencia en un organismo público, a la vez que lo valida institucionalmente. Es por ello que son bienvenidos, en estos marcos organizacionales, los procesos participativos que le dan voz y voto a los recursos humanos que los

integran. Desde el punto de vista de la trascendencia de esta modalidad de trabajo, se puede decir que, si bien fue un trabajo particular en un lugar específico con sus características propias de gestión y organigrama, no deja de ser un ejemplo de una experiencia concreta y factible de ser reproducida en un entorno similar, con la dinámica y los cambios que resulten convenientes hacer para replicarla. Un proyecto colaborativo como el que se desarrolló en el Programa Redes puede servir de referencia y de guía para quienes deseen incursionar en el diseño participativo y experimentar que no hace falta un gran despliegue de recursos y técnicas para lograr experiencias de este estilo. Además, no todos los proyectos necesitan tener el mismo nivel de participación ni tampoco incorporarlas en las mismas fases. Las características propias de cada proyecto, el grado de participación, los tiempos y los recursos con los que se disponga serán los que delimiten el modo y la conveniencia del modo de llevar a cabo el proceso de creación colectiva. Con respecto al interior de Redes este enfoque de apertura hacia los integrantes de la institución, que como usuarios pudieron ser parte de la creación del signo que los representaría, resultó ser positiva. El nivel de involucramiento fue alto y participaron del proyecto el 100% de los integrantes de la unidad ejecutora central. Todas las voces fueron escuchadas y el consenso en su creación dió como resultado el compromiso y el respeto por el uso de la marca y cada integrante fue fundamental en el éxito de su implementación en papelería, piezas gráficas, documentos, formularios, folletería, medios audiovisuales, membretes, sellos, cartelería y material de difusión y promocional. Asimismo también fue una experiencia enriquecedora para el equipo de diseño, a quien este abrirse a las opiniones de personas por fuera de la disciplina del diseño le dió la posibilidad de descubrir y empatizar con los deseos de este grupo. El ejercicio del pensamiento de diseño o *design thinking*, de escuchar al usuario y de identificarse con sus necesidades, pasó de estar en el plano teórico al práctico. El diálogo, las consultas, las idas y vueltas y la adaptación a los requerimientos es una práctica que cuestiona al diseñador, estira sus límites y lo desafía a buscar nuevos

planteos, caminos y soluciones. La creación colaborativa del signo identificador acompañó el despegue y crecimiento del Programa Redes. La nueva marca estuvo presente en la etapa de independencia y expansión y fue testigo de la consolidación del Programa a través del cumplimiento de sus metas y etapas. De más está decir que el éxito de la gestión de un organismo no se mide por el grado de representatividad de su identidad visual, pero al mismo tiempo se puede afirmar que es más factible que una institución avance y logre sus objetivos con una identidad visual que la defina de modo sólido, claro y diferenciable. Si a estos resultados visibles y concretos se le suma un proceso participativo y colaborativo que le de fundamento orgánico al signo identificador, se podrá aventurar en concluir que el diseño y la inclusión es un binomio que va muy bien de la mano de una identidad visual colectiva, representativa y democrática, por demás pertinente en un organismo estatal y público.



## Lista de Referencias Bibliográficas

- Baldwin, J y Roberts, L. (2007). *Comunicación visual. De la teoría a la práctica*. Barcelona: Parramón
- Bauman, Z. (2004). *Modernidad líquida*. (3ª ed.) Buenos Aires: FCE. Fondo de Cultura Económica
- Binder, T., de Michelis, G. Ehn, P., Jacucci, G., Linde, P. Wagner, I. (2011). *Design Things*. Cambridge: MIT Press.
- Berger, J. (2000). *Modos de ver*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Brown, T. (2009). *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. New York: HarperCollins Publishers
- Brown, T. (2008). *Design Thinking*. New York: Harvard Business Review America Latina
- Brown, T. (2008). *Serious play* [video]. TED Ideas worth spreading. Recuperada de: [https://www.ted.com/talks/tim\\_brown\\_on\\_creativity\\_and\\_play?language=es#t-1679423](https://www.ted.com/talks/tim_brown_on_creativity_and_play?language=es#t-1679423)
- Björgvinsson, E., Ehn, P., Hillgren, P. (2010). *Participatory design and democratizing innovation*. New York: AMC
- Bødker, S., Ehn, P., Sjögren, D. y Sundblad, Y. (2000) *Co-operative Design - perspectives on 20 years with the Scandinavian IT Design Model*. Stockholm: CID Centre for User Oriented IT Design.
- Bannon, L. y Ehn, P. (2012) *Design matters in Participatory Design* en *Routledge International Handbook of Participatory Design*. Recuperado de <https://www.routledgehandbooks.com/doi/10.4324/9780203108543.ch3>
- Calvera, A. (2005) *Arte¿?Diseño. Nuevos capítulos de una polémica que viene de lejos*. Barcelona: Gustavo Gili
- Casa Rosada. (2017) Recuperado el 17/02/ 2018 de <https://www.casarosada.gob.ar/nuestro-pais/organizacion?id=2722>
- Cross, N. (2011). *Design thinking, Understanding how designers think and work*. New York: Bloomsbury Publishing Plc.
- Chaves, N. (2010). *Marca. Los significados de un signo identificador*. Buenos Aires: Infinito.
- Chaves, N. (2017). *Más sobre el logotipo corporativo. Precisiones sobre las funciones universales de este signo identificador*. [Revista en línea] Recuperado el 27/07/2017 de <https://foroalfa.org/articulos/mas-sobre-el-logotipo-corporativo>
- Chaves, N y Belluccia, R. (2008) *La marca corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logotipos*. Buenos Aires: Paidós.
- Costa, J. (2009). *Imagen corporativa en el siglo XXI* (4ª edición). Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

- Costa, J. (2012). *Diseñar para los ojos*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Costa, J. (2012). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Barcelona: Paidós.
- Dondis, D.A. (1984). *La sintaxis de la imagen. Introducción al alfabeto visual*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Ehn, P., Nilsson, E, y Topgaard, R, (eds.) (2014). *Making Futures: Marginal Notes on Innovation, Design, and Democracy*. London: MIT Press.
- Frascara, J. (2000). *Diseño y comunicación*. Buenos Aires: Editorial Infinito
- Fernández Fernández, J. (2012). *Capital simbólico, dominación y legitimidad. Las raíces weberianas de la sociología de Pierre Bourdieu*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Fusco, R. (2015). *Historia de la Arquitectura Moderna*. Buenos Aires: Diseño Editorial
- Gobierno argentino (2017). Organismos. Recuperado de <http://mapadeleestado.jefatura.gob.ar/organismos.php>
- González, G.. (2013). *Redes, otra manera de pensar la salud. Primeros logros de los proyectos provinciales*. Buenos Aires: Ministerio de Salud de la Nación
- González, G. (2015). *Redes de salud para el cuidado de personas con ECNT*. Buenos Aires: Ministerio de Salud de la Nación
- Grisolía, C. (2006). *Elementos para la construcción de un lenguaje visual*. Mérida: Universidad de los Andes
- Hustwit, G. (2007). *Helvetica* [video]. Inglaterra: Swiss Dot Press
- Kensing, F y Blomberg, J. (1998) *Participatory Design: Issues and Concerns*. Netherlands: Kluwer Academic Publishers. Recuperado el 9/04/2017 de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.124.9929&rep=rep1&type=pdf>
- Meggs, P. y Purvis, A. (2009). *Historia del Diseño Gráfico* (4ª ed.). Barcelona: RM Verlag.
- Meygide, R. (2005). *Diseño y arte: materia de reconocimiento*. En Calvera, A. (Ed.) *Arte ¿? Diseño* (1ª ed., 2ª tirada, pp. 161-172). Barcelona: Gustavo Gili, S.A.
- Pipek, P, Wulf, V, (2009) *Infrastructuring: Towards an Integral perspective on the Design and Use of Information Technology*. Journal of the Association for information systems: 10(5). Recuperado el 21/10/2017 de [https://www.wineme.uni-siegen.de/paper/2009/pipek\\_wulf\\_jais\\_infrastructuring\\_2009.pdf](https://www.wineme.uni-siegen.de/paper/2009/pipek_wulf_jais_infrastructuring_2009.pdf)
- Sanders, L (2017). *Co Design | Workchops* [Video] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=oetj1RpSJrI>
- Sartori, G. (1997). *Homo videns. La sociedad teledirigida*. Buenos Aires: Taurus.

- Senado de la Nación (2017). *Constitución de la Nación Argentina*. Disponible en: <http://www.senado.gov.ar/bundles/senadoparlamentario/pdf/institucional/Ley24430.pdf>
- Simonsen, J. and Robertson, T. (eds.) (2013). *International Handbook of Participatory Design*. New York: Routledge.
- Sixtensson, J.(2009) *Publications in Urban Studies*. Malmö: University of Malmö
- Shuler, D. y Namioka, A. (1993) *Participatory Design. Principles and Practices*, Hillsdale: Lawrence Earlbaum Associates.
- Sontag, S. (2013). *Sobre la fotografía*. Barcelona: DeBolsillo (Random House Mondadori).
- Suchman, Lucy (2002). *Located accountabilities in technology production*. *Scandinavian Journal of Information Systems*: Vol. 14: Iss. 2, Article 7. Recuperado de: <https://aisel.aisnet.org/sjis/vol14/iss2/7>
- Torrent, R y Marín, J (2005). *Historia del Diseño industrial*. Madrid: Editorial Arte Cátedra
- Universidad de La Punta (2017). Estado argentino. Recuperado el 11/11/2017 de [http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/formacion\\_etica/unidad\\_3\\_estado.html](http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/formacion_etica/unidad_3_estado.html)
- Valdés de León, G. (2010). *Tierra de nadie. Una molesta introducción al estudio del Diseño*. 1a ed. Buenos Aires: Universidad de Palermo
- Wong, W.(1992). *Fundamentos del diseño bi- y tri-dimensional*. Barcelona: Gustavo Gili Editores

## Bibliografía

- Alcorn, A. (2016). *Introducción al Diseño Participativo* [Video]. Edinburgh: Edinburgh Living Lab. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=U3Hn-sONiRg>
- Arnheim, R. (1986). *El pensamiento visual*. Barcelona: Paidós Estética
- Baldwin, J. y Roberts, L. (2007). *Comunicación visual. De la teoría a la práctica*. Barcelona: Parramón
- Bannon, L. y Ehn, P. (2012) *Design matters in Participatory Design* en *Routledge International Handbook of Participatory Design*. Recuperado de <https://www.routledgehandbooks.com/doi/10.4324/9780203108543.ch3>
- Binder, T. (2007) *Why Design:Labs? Design Inquiries 2007*. Recuperado el 21/10/2017 de <http://www.nordes.org/opj/index.php/n13/article/view/171>
- Binder, T., de Michelis, G. Ehn, P., Jacucci, G., Linde, P. Wagner, I. (2011) *Design Things*. Cambridge: MIT Press.
- Berger, J. (2008). *Mirar*. Barcelona: Ediciones la Flor.
- Berger, J. (2000). *Modos de ver*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Berman, D. (2009). *Do good Design: How designers can change the world*. Berkeley: Pearson Education, Peachpit Press/New Riders/AIGA Press.
- Bordieu, P. (1991). *La distinción. Criterio y bases sociales del gusto*. Madrid: Editorial Taurus
- Bratteteig, T. y Wagner, I. (2012). *Disentangling power and decision -making in participatory design*, Actas de la 12º conferencia de Diseño participativo, Volumen I, p. 41-50
- Björgvinsson, E., Ehn,P., Hillgren, P. (2010). *Participatory design and democratizing innovation*. New York: AMC
- Bødker, S., Ehn, P., Sjögren, D. y Sundblad, Y. (2000). *Co-operative Design perspectives on 20 years with the Scandinavian IT Design Model*. Stockholm: CID Centre for User Oriented IT Design
- Calvera, A. (2005). *Arte¿?Diseño. Nuevos capítulos de una polémica que viene de lejos*. Barcelona: Gustavo Gili
- Casa Rosada. (2017) Recuperado el 17/02/ 2018 de <https://www.casarosada.gob.ar/nuestro-pais/organizacion?id=2722>
- Chaves, N. (1990). *La Imagen Corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- Chaves, N. (2010). *Marca. Los significados de un signo identificador*. Buenos Aires: Infinito.

- Chaves, N. (2017). *Más sobre el logotipo corporativo. Precisiones sobre las funciones universales de este signo identificador* [Revista en línea]. Recuperado el 27/07/2017 de <https://foroalfa.org/articulos/mas-sobre-el-logotipo-corporativo>
- Chaves, N y Belluccia, R. (2008). *La marca corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logotipos*. Buenos Aires: Paidós.
- Chiarella, M.; García Alvarado, R. (2014). *Folded Compositions in Architecture: Spatial Properties and Materials*. Nexus Network Journal. Springer. Recuperado el 8/04/2017 de [http://papers.cuminca.org/data/works/att/sigradi2015\\_12.107.pdf](http://papers.cuminca.org/data/works/att/sigradi2015_12.107.pdf)
- Costa, J. (2009). *Imagen corporativa en el siglo XXI* (4ª edición). Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Costa, J. (2012). *Diseñar para los ojos*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Costa, J. (2012). *La esquemática. Visualizar la información*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Costa, J. (2012). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Barcelona: Paidós.
- Cross, N. (2011). *Design Thinking*. New York: Berg.
- Dondis, D.A. (1984). *La sintaxis de la imagen. Introducción al alfabeto visual*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Drenttel, W. y Helfand, J. (2010). *An Introduction to Graphic Design*. Recuperado de <http://designobserver.com/feature/an-introduction-to-graphic-design/8727>
- Eco, U. (2010). *Historia de la belleza*. Barcelona: DeBolsillo (Random House Mondadori).
- Ehn, P. (2016) *Design, Democracy and Work: Exploring the Scandinavian Participatory Design Tradition* [Video] Recuperado el 19/10/17 de <https://www.youtube.com/watch?v=oU87Qn17SdM>
- Ehn, P., Nilsson, E. y Topgaard, R. (eds.). (2014). *Making Futures: Marginal Notes on Innovation, Design, and Democracy*. MIT Press.
- Eriksen, Mette Agger. (2012). *Material Matters in Co-Designing – Formatting & Staging with Participating Materials in Co-design Projects, Events & Situations*. [PhD dissertation]. Malmö University.
- Fernández, S. y Bonsiepe, G. (2008). *Historia del Diseño en América Latina y el Caribe. Industrialización y comunicación visual para la economía*. San Pablo: Editorial Blücher
- Fernández Fernández, J. (2012). *Capital simbólico, dominación y legitimidad. Las raíces weberianas de la sociología de Pierre Bourdieu*. Papers 2013, 98/1. Universidad Complutense de Madrid. Departamento de Sociología V (Teoría Sociológica)
- Foges, C. (2007). *Papelería e identidad corporativa*. Distrito Federal: McGrawHill.
- Forester, J. (2000). *The deliberative Practitioner. Encouraging Participatory Planning Processes*. Londres: The MIT Press.

- Frascara, J. (2000). *Diseño y comunicación*. Buenos Aires: Editorial Infinito
- Frutiger, A. (2007). *Signos, símbolos, marcas y señales: Elementos, morfología, representación, significación* (1ª ed., 10ª tirada). Barcelona: Gustavo Gili, S.L.
- Gabriele, M. y Monti, F. (2012). *¿Qué es el Diseño Gráfico?* [Video]. Buenos Aires: Cátedra Gabriele, FADU UBA. Recuperado de <https://vimeo.com/52983676>
- Gobierno Argentino (2017). Organismos. Recuperado de <http://mapadeleestado.jefatura.gob.ar/organismos.php>
- González, G.. (2013). *Redes, otra manera de pensar la salud. Primeros logros de los proyectos provinciales*. Buenos Aires: Ministerio de Salud de la Nación
- González, G. (2015) *Redes de salud para el cuidado de personas con ECNT: para el equipo de salud*. Buenos Aires: Ministerio de Salud de la Nación
- González, J. (2006). *El lugar del Diseño en nuestra sociedad*. Recuperado el 18/08/16 de <http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento3049.pdf>
- Grisolía, C. (2006). *Elementos para la construcción de un lenguaje visual en La Ciudad Visual*. Mérida: Universidad de los Andes
- Hustwit, G. (2007). *Helvética* [Video]. Inglaterra: Swiss Dots Ltda.
- IDEE (2016). *Designing for Scale: The Role of Participatory Design* [Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=a0ACOu6Pdvw>
- Kane, J. (2015). *Manual de tipografía*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Kensing, F y Blomberg, J. (1998) *Participatory Design: Issues and Concerns*. Netherlands: Kluwer Academic Publishers. Recuperado el 9/04/2017 de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.124.9929&rep=rep1&type=pdf>
- Lawson, B. (1997). *How designers think. The design process demystified*. Oxford: Architectural Press.
- Meggs, A (2009). *Historia del Diseño Gráfico*. Barcelona: RM.
- Meygide, R. (2005). *Diseño y arte: materia de reconocimiento*. En Calvera, A. (Ed.) *Arte ¿? Diseño* (1ª ed., 2ª tirada, pp. 161-172). Barcelona: Gustavo Gili, S.A.
- Pipek, P, Wulf, V, (2009) *Infrastructuring: Towards an Integral perspective on the Design and Use of Information Technology*. Journal of the Association for information systems: 10(5). Recuperado el 21/10/2017 de [https://www.wineme.uni-siegen.de/paper/2009/pipek\\_wulf\\_jais\\_infrastructuring\\_2009.pdf](https://www.wineme.uni-siegen.de/paper/2009/pipek_wulf_jais_infrastructuring_2009.pdf)
- Programa Redes (2014). *Abordaje integral de personas con Enfermedades Crónicas No Transmisibles*. Buenos Aires: Ministerio de Salud de la Nación
- NADA. (2017). Recuperado de <http://www.nada.kth.se//presentation.html>

- Nirenberg, O., Brawerman, J. y Ruiz, V. (2000). *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Editorial Paidós, Buenos Aires.
- Nirenberg, O., Brawerman, J. y Ruiz, V. (2003) *Programación y evaluación de proyectos sociales. Aportes para la racionalidad y la transparencia*. Buenos Aires: Paidós
- Organización Panamericana de la Salud. (2008) *Sistemas de salud basados en la Atención Primaria de Salud: Estrategias para el desarrollo de los equipos de APS*. Washington: Biblioteca Sede OPS
- Organización Panamericana de la Salud. (2012). *Mejora de los cuidados crónicos a través de las redes integradas de servicios de salud*. Disponible en: [http://new.paho.org/hq/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=17794](http://new.paho.org/hq/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=17794) &
- Participación Ciudadana. (2011). Recuperado el 8/04/2017 de <http://participacionciudadana.subdere.gov.cl/ley-20-500>
- Ricard, A. (2005). *Diseño: ¿el arte de hoy?*. En Calvera, A. (Ed.) *Arte ¿? Diseño* (1ª ed., 2ª tirada, pp. 87-99). Barcelona: Gustavo Gili, S.A.
- Sanders, L. (2017). *Co Design | Workchops* [Video] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=oetj1RpSJrl>
- Sartori, G. (1997). *Homo videns. La sociedad teledirigida*. Buenos Aires: Taurus.
- Senado de la Nación (2017). *Constitución de la Nación Argentina*. Disponible en: <http://www.senado.gov.ar/bundles/senadoparlamentario/pdf/institucional/Ley24430.pdf>
- Shuler, D. y Namioka, A. (1993). *Participatory Design. Principles and Practices*, Hillsdale: Lawrence Earlbaum Associates.
- Simonsen, J. and Robertson, T. (eds.) (2013). *International Handbook of Participatory Design*. Routledge.
- Sixtensson, J.(2009). *Publications in Urban Studies*. Malmö: University of Malmö
- Sontag, S. (2013). *Sobre la fotografía*. Barcelona: DeBolsillo (Random House Mondadori).
- Stolkiner y otros (2000). *Reforma del Sector Salud y utilización de servicios de salud en familias NBI: estudio de caso. La Salud en Crisis - Un análisis desde la perspectiva de las Ciencias Sociales*. Buenos Aires: Dunken
- Subirats, J. y Badosa, J. (2007). *¿Qué diseño para qué sociedad?*. Recuperado el 11/03/15 de <http://tdd.elisava.net/coleccion/24/subirats-es>
- Suchman, Lucy (2002). Located accountabilities in technology production. *Scandinavian Journal of Information Systems*: Vol. 14 : Iss. 2 , Article 7. Recuperado de: <https://aisel.aisnet.org/sjis/vol14/iss2/7>
- System Concepts Ltd. (2011). *Participatory design techniques* [Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=-vXUCNlicQQ>

- Tapia, A. (2005). *El diseño gráfico en el espacio social*. Buenos Aires: Nobuko.
- Tejada de Rivero, D. (2003). *Alma-Ata: 25 años después* en *Perspectivas de Salud*, Vol. 8
- Universidad de La Punta (2017). *Estado argentino*. Recuperado el 11/11/2017. Disponible en [http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/formacion\\_etica/unidad\\_3\\_estado.html](http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/formacion_etica/unidad_3_estado.html)
- Valdés, S. (2013). *Diseño participativo y sustentable*. Cuaderno de trabajo N°88. Buenos Aires: Ediciones del CCC, Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini
- Wong, W. (2006). *Principios del diseño en color*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Wong, W. (1992). *Fundamentos del diseño bi- y tri-dimensional*. Barcelona: Gustavo Gili Editores