



Instituto Nacional
de Tecnología Industrial

INTI

Programa de Diseño

RESUMEN

CERTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE DISEÑO

Programa de Certificación voluntaria
de Gestión de Diseño

INTI | Programa de Diseño
4724-6200 / 6300 / 6400 - int.: 6784
prodis@inti.gov.ar
www.inti.gov.ar/prodiseno

Buenos Aires, Abril de 2008

La Certificación de Buenas Prácticas de Diseño nació en el año 2006 como una iniciativa del Programa de Diseño del INTI. Su objetivo principal es acercar a los sectores productivos herramientas para incorporar y mejorar sus prácticas de diseño, con el propósito de favorecer su desarrollo y mejorar su competitividad.

Quienes accedan al sello de certificación, contarán con un signo distintivo que las diferencie de aquellas empresas que no gestionan sus procesos de diseño de acuerdo a las buenas prácticas. Será la diferencia entre poner la palabra "diseño" en una publicidad, y contar con un sello respaldado por la significación concreta de lo que "diseño" significa para el proyecto.

Desde una visión integral de la disciplina, entendemos que el proceso de diseño correctamente gestionado es un instrumento esencial para generar valor agregado. La función principal de la Gestión del Diseño debe ser formalizar y guiar los procesos que involucran al diseño en la empresa, para asegurar un producto final competitivo acorde a los requerimientos del consumidor.

Entender al diseño como un proceso, no como un hecho aislado, y adoptar una visión integral del diseño nos permite abarcar por medio de las Buenas Prácticas a todas las ramas de la disciplina en su conjunto. Con la firme intención de incorporar temáticas que consideramos esenciales como la sustentabilidad del diseño y el diseño centrado en el usuario.

Un proyecto participativo

Desde el principio se tuvo conciencia que un proyecto de esta envergadura necesitaba de la participación de la mayor cantidad de actores posibles. Para este primer documento de trabajo, donde se dejaron sentadas las bases del proyecto, se contó con la colaboración de numerosos profesionales, la mayoría de ellos diseñadores, algunos de ellos investigadores y docentes, y de otros tantos profesionales de distintos centros de INTI, con conocimiento de los sectores productivos con los cuales trabajan cotidianamente.

En las próximas etapas del proyecto se irán sumando representantes sectoriales, asociaciones de consumidores, representantes de distintas áreas de gobierno, como así también se ampliará la base de profesionales vinculados a las distintas ramas de diseño.

Esperamos poder llegar a un resultado que contemple las visiones y posturas de un espectro lo más amplio posible, con el fin de mejorar la calidad de vida de la comunidad y aumentar la competitividad de las empresas argentinas.

Colaboraron con el Programa de Diseño del INTI en la redacción del primer documento otros sectores del INTI (Organismo de certificación, Textiles, Programa de Medio Ambiente, Coordinación de la Región Centro, Grupo de Diseño de Rafaela y el Grupo de Diseño de Córdoba); las Universidades Nacionales de Buenos Aires, Cuyo, La Plata, Mar del Plata, San Juan, y de General Sarmiento; Centro de Diseño del Centro (Azul), Centro Metropolitano de Diseño, Asociación de Diseñadores Industriales de Córdoba, Colegio de Diseñadores Industriales de la Prov. de Buenos Aires; Arq. Ricardo Blanco, Hugo Kogan, D.I. Beatriz Galán, D.I. Pablo Bianchi y D.I. Cecilia Carrizo.

Naturaleza del proyecto

El proyecto consiste en acercar a las empresas herramientas para una gestión del proceso de diseño más eficiente, generando crecimiento, diferenciación y reconocimiento. La adopción de buenas prácticas de diseño ayudará a mejorar la calidad de vida de la comunidad, a aumentar la competitividad de las empresas y a generar niveles de reconocimiento en los mercados.

Se evaluará la Gestión de Diseño de la empresa para certificar su aptitud y autorizarla a utilizar un sello, que permita diferenciarla de aquellas que no aplican Buenas Prácticas de Diseño. El foco de análisis está puesto en el Proceso que permitió llegar al Producto, y no en el resultado en sí mismo, de manera aislada. El producto debería ser el resultado coherente de ese proceso.

El programa está destinado específicamente a la innovación en diseño y desarrollo de productos realizados en Argentina, tanto para empresas que se encuentran en condiciones de demostrar el cumplimiento de los requisitos, como para aquellas que aún no los alcanzan, las cuales encontrarán una orientación y guía de cómo lograrlo.

La Certificación de Buenas prácticas de Diseño presenta un modelo con dos componentes:

- uno de "evaluación", dado por la Certificación.
- y otro componente de "implantación", que se valdrá de las "Guías de Buenas Prácticas de Diseño" como herramienta.

Dada la orientación a procesos y no a productos, se propone un sistema progresivo de certificación que facilite a las empresas que no alcanzan los requerimientos la adecuación al nivel exigido. Además, al plantear un modelo de implantación sustentado en guías de acceso público, puede ser adoptado por otras empresas que no se sumen al programa.

Origen y fundamentación

La incorporación de la cultura de diseño e innovación en los sectores productivos representa una ventaja competitiva. A las empresas que comprenden este valor, y realizan esfuerzos concretos para llevar adelante un proceso de diseño de productos que contemple las necesidades de los usuarios y el cuidado del medio ambiente, apropiado y adecuado a diferentes exigencias de uso, se les ofrece una certificación que las diferencie de aquellas que sólo utilizan la palabra "diseño" como un enunciado promocional.

Para las que aún no han implementado las metodologías de trabajo que se proponen para el diseño de sus productos, se desarrollan y ponen a disposición guías que las ayuden en ese cambio, busquen o no el sello de certificación.

El diseño es un valor en alza, ineludible para que las empresas crezcan y sus productos y servicios sintonicen con las demandas y expectativas de los mercados, tanto nacionales como internacionales. La función principal de la Gestión del Diseño debe ser formalizar y guiar los procesos que involucran al diseño en la empresa, para asegurar un producto final competitivo, con un alto valor agregado

Antecedentes

- "Etiqueta de Buen Diseño" del INTI-CIDI en la década del '60
- Estrategia de Marca País "Argentina"
- Diferentes sellos de calidad (como el de alimentos o el régimen legal para las indicaciones de procedencia y denominación de origen de productos agrícolas y alimentarios)
- Premios, sellos, etiquetas y demás, que se otorgan al "Diseño". Entre ellos, el Concurso INNOVAR
- Good Design Award, de la Japan Industrial Design Promotion Organization
- Sistemas de Certificación de Procesos, como la serie ISO 9000.
- Norma Británica British Standard 7000: Sistemas para la Gestión del diseño
- Norma alemana VDI 2221

y acorde a los requerimientos del consumidor. Para ello el proceso de diseño debe ser estratégicamente planificado y debe permitir la interacción con otras áreas de la empresa.

El período de crecimiento económico sostenido que atraviesa la industria argentina da el marco adecuado para el lanzamiento de un programa que busca complementar el desarrollo y generar valor agregado por medio de una correcta gestión del proceso de diseño en las empresas. Particularmente las PyMEs necesitan desarrollar capacidades de gestión en diseño que les permitan aprovechar las ventajas brindadas por el nuevo esquema de organización de la producción.

CARACTERÍSTICAS RELEVANTES

La certificación propuesta no es una certificación de atributos, ni se aísla el resultado final "producto". Se centra en el proceso que lleva adelante la organización, dando como resultado el o los productos objeto de la certificación. El foco de atención primario es la gestión de ese proceso y la coherencia de los resultados obtenidos con la estrategia planteada.

Las empresas que quieran acceder al sello deberán demostrar que no solo cuentan con "diseño planificado, controlado y registrado, con responsables y autoridades designados a tal efecto", sino además que esta gestión de diseño está en sintonía tanto en forma como en contenido con las guías de buenas prácticas impulsadas en este proyecto. Esto significa que no basta con tener un sistema de gestión del proceso de diseño implementado, sino que las estrategias planteadas, los procedimientos utilizados y los objetivos buscados deben ser acordes a los parámetros que se describen más adelante.

En breve resumen, estos parámetros se circunscriben a las fases del proceso de diseño, quienes participan de él, con qué metodologías de trabajo y con qué herramientas concretas, en el marco de una dominante cultura innovadora. En cuanto a los contenidos, ese proceso deberá estar orientado a lograr un resultado que contemple las necesidades de los usuarios, el impacto socio ambiental del mismo y la mejora de su calidad de vida.

El abordaje del diseño y desarrollo de productos deberá ser integral, entendiendo al producto como parte de un sistema.

Tanto los aspectos vinculados a la gestión¹ de diseño en la empresa, como a los conceptos centrales que guían el proceso de diseño (Diseño centrado en el usuario, Usabilidad y Diseño sustentable), serán desarrollados en las **Guías de Buenas Prácticas de Diseño**, donde se incluirán herramientas de aplicación concreta.

Orientación conceptual

Diseño centrado en el Usuario: es la práctica de diseñar productos de forma que sus usuarios puedan servirse de ellos con un mínimo de estrés y un máximo de eficiencia. El diseño, sea cual sea el objeto del mismo, tiene que basarse en el usuario, y el usuario puede ser cualquier individuo (Diseño para Todos).

Usabilidad²: eficiencia y satisfacción con la que un producto permite alcanzar objetivos específicos a usuarios específicos en un contexto de uso específico. Definición centrada en el concepto de calidad en el uso, se refiere a como el usuario realiza tareas específicas en escenarios específicos con efectividad. Hace referencia a la rapidez y facilidad con que las personas llevan cabo sus tareas a través del uso del producto objeto de interés.

Diseño Sustentable: consideración de criterios ambientales durante el diseño y desarrollo de productos y servicios, al mismo nivel en el que son tenidos en cuenta otros criterios relativos a la calidad, legislación, costes, funcionalidad, durabilidad, ergonomía, salud y seguridad. Como resultado, los productos ecodiseñados son

Diseñar "consiste en coordinar, integrar y articular todos los factores que, de una u otra manera, participan en un proceso constitutivo de la forma de un producto de la industria, dentro de las condiciones que determinan los factores de producción de una sociedad dada". Para las BS 7000, diseño es "un conjunto de instrucciones (especificaciones, dibujos, planificaciones, etc.) necesario para construir (materializar, producir) un artefacto o servicio. El artefacto (producto) o servicio en sí mismo. Diseñar es generar la información por la cual un determinado producto o servicio se convierte en realidad."

Gestión de Diseño: gestionar es decidir. De la misma manera que alguien en la empresa se ocupa de la financiación, de la producción, o de las ventas, es importante que haya un responsable de gestionar el diseño. Para las BS 7000, la gestión de diseño debe contribuir al desempeño y rentabilidad de la empresa; las actividades y prácticas deben ser adecuadas y efectivas para alcanzar los requerimientos corporativos de diseño; y deben estar de acuerdo con las políticas, estándares y guías de la empresa.

¹ En las ISO 9001 y 14.001, el término en Inglés es Management, con una significación múltiple: Gestión, Gerenciamiento, Administración, manejo de una organización o situación. Esa polisemia se pierde en la traducción al español.

² Fuente: Alejandro Floría Cortés. Área de Ingeniería de Proyectos. Departamento de Ingeniería de Diseño y Fabricación. [Centro Politécnico Superior](http://www.centro.politecnico-superior.com) | [Universidad de Zaragoza](http://www.unizar.es). Zaragoza, España. 2000. En www.sidar.org

innovadores, tienen un mejor comportamiento ambiental y una calidad al menos tan buena como su equivalente en el mercado.

Se adoptan criterios de Ecodiseño a partir de la utilización de la herramienta de trabajo conocida como “Rueda estratégica del Ecodiseño”³. Esta es una metodología de diseño de productos orientada a usar en forma eficiente los recursos naturales durante el ciclo de vida del mismo. Apunta además a reducir costos, reducir el impacto ambiental y aumentar las mejoras a mediano y corto plazo.

ABORDAJE DEL PROBLEMA

El Programa de Certificación adopta una visión integral del diseño en la estructura de la empresa. Desde esta perspectiva, se analiza el modo en que la empresa concreta el diseño y desarrollo de productos teniendo en cuenta tres dimensiones interrelacionadas: el producto, el proceso y la organización⁴.

A continuación se incluye una descripción del alcance dado a cada una de estas dimensiones a los efectos de comprender la realidad de la empresa. El hilo conductor de análisis estará dado por el PROCESO que se lleva adelante para el diseño y desarrollo del PRODUCTO.

Producto

El producto entendido como sistema⁵, desde una concepción amplia que excede lo físico, avanzando en los demás aspectos que lo determinan y a los cuales determina.

Focalizando en los factores que intervienen en su configuración, se descompone la complejidad del producto en subsistemas, los que a su vez pueden descomponerse en componentes⁶. Los subsistemas que lo componen son:

- . MATERIAL: materias primas, uso, forma, función.
- . TRANSFORMACIÓN: producción, procesos, medios, tecnología aplicada, documentación de procesos, costos.
- . COMUNICACIÓN: identidad de la empresa, marca de la empresa, publicidad y promoción, packaging.
- . CONSUMO: públicos, entorno, competencia, distribución.



Figura 5. Sistema de producto

Se entiende al “Producto” como una entidad que guarda relación estrecha con otros productos. Estas jerarquías, que evolucionan desde el producto concreto, pasando por una tipología, línea, sistema, clase, familia, forman parte del conjunto de productos que brinda la empresa y que la identifica en los mercados.

Es esperable, para los grados de madurez de diseño de las empresas que aspiren a la certificación, que la decisión de contar con productos que integran familias, líneas o sistemas esté claramente respaldada y fundamentada por parte de la gerencia y responda a una estrategia empresarial.

Proceso⁷

El proceso de diseño y desarrollo de productos, a diferencia de una actividad puntual, comprende una evolución temporal que puede dividirse en etapas o fases. Esto permite analizar en cada una de ellas:

- o Cuando y como son tomadas las decisiones;
- o En qué momento se concretan en acciones, para poder evaluar su efectividad;
- o La coherencia con decisiones anteriores;
- o Los condicionamientos de la realidad de la empresa y el entorno;
- o Su adecuación con las necesidades de los usuarios;
- o Cuales son las acciones realizadas.

³ http://www.investigacionaccion.com.ar/catedragalan/archivos/9e368f8a981106e80776fbc0e7fb37_estrategiasdeecodiseno-moduloarev.pdf

⁴ Eppinger, S. y Salminen, V. "Patterns of product development interactions". International conference on engineering design Iced 01 Glasgow, 2001.

⁵ Becerra, P. et al, "En torno al producto. Diseño Estratégico e innovación PyME en la ciudad de Buenos Aires", Dirección General de Industrias Culturales y Diseño, 2005.

⁶ Eppinger, S. y Salminen, V. op. cit.

⁷ El presente apartado está basado en múltiples fuentes, entre las que se destacan: "Desarrollo de productos: un análisis en PYMEs" de Nicolini J. et.al.; la serie 7000 de las normas del British Standard "Design management systems"; "La gestión del diseño en la empresa" de Ibáñez Gimeno (op. cit.).

Desde una perspectiva integradora, este abordaje desde el Proceso facilita observar en cada etapa la incidencia de los diferentes elementos de la organización⁸ de la empresa:

- Actores involucrados y sus relaciones,
- Metodologías y herramientas de trabajo utilizadas,
- Registros, pruebas y testeos,
- Información y conocimiento generado,
- y demás elementos de la organización intervinientes.

La descripción y análisis de este proceso de diseño permite además ver la evolución de los elementos que conforman al producto⁹, desde su definición hasta su concreción.

Se propone una división en fases del proceso de diseño y desarrollo de productos, que abarca desde la definición estratégica hasta la disposición final del producto¹⁰, las que no necesariamente deban ser secuenciales, sino que pueden darse de manera simultánea e integrada¹¹.



Figura 6. PROCESO: Fases para el diseño y desarrollo de productos

Organización

Para avanzar en la comprensión del modo en que se organiza la empresa y de los factores que influyen en el proceso de diseño, se estructuran cinco áreas de interés en las cuales focalizar la atención al analizar la gestión de diseño:

- HISTORIA y CONTEXTO
"¿De dónde venimos y adonde vamos?"
- ESTRATEGIAS y POLÍTICAS
"¿De qué manera vamos a llegar a donde queremos ir?"
- VÍNCULOS e INVOLUCRAMIENTO
"¿Quién es quién?"
- METODOLOGÍAS y PRACTICAS
"¿Cómo se hacen las cosas?"
- HERRAMIENTAS e INSTRUMENTOS
"¿Con Qué?"

ORGANIZACIÓN



Aspectos de la Organización

⁸ Los aspectos involucrados en la "Organización" serán descriptos más adelante.

⁹ Los aspectos involucrados en la "Producto" serán descriptos más adelante.

¹⁰ Se entiende que el proceso de diseño debe tener en cuenta lo que sucede con el producto una vez puesto en el mercado, con obvia referencia a su relación con el usuario, pero además con respecto a que sucede con el mismo una vez finalizado su ciclo de vida. Ariza, R. "Diseño sustentable. Consideraciones ambientales en el diseño de productos o servicios", Newsletter del Programa de Diseño del INTI N° 101, 2007.

¹¹ Nicolini J. et al, "Desarrollo de productos: Un análisis de pymes", Universidad Nacional de General Sarmiento, Los Polvorines, 2007.

Recapitulando, la conjunción de estas tres dimensiones permitirá entender en que grado son tenidos en cuenta los factores que configuran al PRODUCTO en cada fase del PROCESO de diseño y desarrollo, y cuales son las características de la ORGANIZACIÓN que facilitan el desarrollo del mismo.



Figura 8. Modelo integral de abordaje del diseño en la Empresa

OBJETIVOS

OBJETIVOS GENERALES

- Aumentar la competitividad de las empresas argentinas, en particular de los sectores productivos nacionales más débiles, a través de la incorporación de herramientas que mejoren la Gestión del Diseño y la Innovación.
- Mejorar la calidad de vida de la comunidad, a través de la promoción de buenas prácticas de diseño.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Implementar un Programa de Certificación en Gestión del Diseño.
- Promover mejoras progresivas en la Gestión de Diseño en las empresas.
- Difundir y promocionar casos exitosos en la aplicación de mejoras en la Gestión de Diseño.
- Contribuir al afianzamiento de la actividad de diseño en la industria.
- Fortalecer el desarrollo del sector de servicios de diseño.
- Contribuir al acceso a productos más apropiados a las necesidades de los usuarios.
- Brindar más y mejor información de decisión sobre los productos a los consumidores.

RESULTADOS ESPERADOS

Los **Resultados Esperados** por la implementación del Programa de Certificación son:

- Las empresas mejoran la Gestión de Diseño e Innovación y adoptan Buenas Prácticas en diseño y estándares de calidad mensurables.
- Empresas mejor posicionadas frente a clientes y competidores.
- Los usuarios están mejor informados acerca de las características, información y servicios exigibles a productos y empresas.
- Las características y prestaciones de los productos disponibles en el mercado son mejoradas.

- El sello de certificación es adoptado y aceptado como signo identificatorio de productos desarrollados siguiendo Buenas Prácticas de Diseño.
- Se crean nuevas capacidades técnicas y se incorporan las capacidades técnicas existentes, produciendo encadenamientos entre sectores industriales y sectores de asesoramiento técnico.

BENEFICIARIOS

Con la implementación de este Programa de Certificación se benefician:

Beneficiarios directos:

— **Usuarios y clientes**, y la comunidad en general, que contarán con:

- nuevos productos
- más variados y de mejor calidad
- mejor comunicados
- que contemplen las necesidades presentes y futuras de los usuarios
- con particular cuidado por reducir el impacto medioambiental de los mismos
- diseñados para un uso eficaz y eficiente por parte de usuarios con diferentes características
- y con mayor información para elegir con libertad aquellos que mejor satisfagan sus necesidades.

— **Empresas**: que a partir de las Guías de Buenas Prácticas contarán con:

- una herramienta de gestión que aportará a la construcción de una ventaja competitiva,
- ayuda para el desarrollo de conocimientos, habilidades o destrezas para producir y distribuir bienes y servicios con el mayor valor agregado posible para el consumidor.

Además, aquellas que logren acceder al sello de certificación, contarán con:

- un signo distintivo de jerarquía que les permita diferenciarse de aquellas empresas que no gestionan sus procesos de diseño de acuerdo a las buenas prácticas. Será la diferencia entre poner la palabra "diseño" en una publicidad, y contar con un sello que tiene el respaldo y la significación concreta de lo que "diseño" significa para el Programa de Certificación.
- Esta diferenciación no está basada solamente en qué actividades realiza la empresa, sino también en cómo las realiza, y fundamentalmente qué temas no puede dejar de lado: necesidades de los usuarios, un potencial uso eficiente y eficaz por la mayor cantidad de ellos, y respeto por el medio ambiente.

Beneficiarios indirectos:

— **INTI**, que suma la Gestión del Diseño a su oferta de certificaciones, componente directamente vinculado a la mejora de la competitividad de las empresas.

— **Diseñadores profesionales**, beneficiados por una mayor difusión de la disciplina.

— **Cámaras empresariales**, que contarán con una nueva y mejor herramienta de apoyo a las empresas.

— **Asociaciones de consumidores**, que accederán a más y mejor información para la toma de decisiones.

— **Proveedores**, beneficiados por las mejoras en la vinculación propiciadas por la Buenas Prácticas.

BUENAS PRÁCTICAS DE DISEÑO

Las Guías de Buenas Prácticas consisten en una serie de herramientas e instrumentos que orientan y facilitan el proceso de diseño. Estas herramientas están definidas para cada una de las etapas o fases de dicho proceso. Se trata de poner en conocimiento de los demás actores en este proceso de las herramientas habitualmente utilizadas por los diseñadores, resaltando cuales serán los resultados obtenidos al trabajar de este modo.

El uso de estos instrumentos deberá estar en sintonía con la orientación conceptual que el proyecto busca transmitir: productos centrados en el usuario, con un alto grado de usabilidad y sustentables en todo el proceso.

Algunos ejemplos de herramientas:

En la primera etapa, cuando debe hacer una **Definición Estratégica**, la empresa deberá evaluar la mayor cantidad de información posible para tomar de decisiones. Una de las herramientas con las que cuenta es el «Análisis comparativo de Productos», donde se identifican las variables del producto más significativas.

Por otro lado, se debe valorar la información que la misma empresa pueda generar, como los registros de reclamos, quejas y comentarios de clientes y proveedores, que procesados y analizados de manera crítica pueden ser una fuente tan o más valorable que un estudio de mercado realizado por una consultora.

Para la etapa de Diseño de Concepto pueden utilizarse diversas **Técnicas de Creatividad**. Se trata de sesiones de trabajo, generalmente en grupo, para abrir la mente en el proceso de búsqueda de caminos alternativos para dar solución al «problema de diseño». Una de ellas es la que se conoce como Brainstorming.

Cada etapa se vincula en forma directa con las otras, y las herramientas utilizadas influirán no sólo en la resolución de cada una, sino también en el resultado final del proceso.

Se busca beneficiar a las PyMEs, haciendo foco en el modo en que se lleva adelante el proceso de diseño y desarrollo de productos. Se verán beneficiadas tanto aquellas empresas que obtengan el sello de Certificación, como aquellas que aún no lo logren pero inicien el camino de incorporación de las Buenas Prácticas de Diseño por medio de las Guías respectivas.

IMPLEMENTACIÓN

La Certificación de Buenas Prácticas de Diseño plantea dos modalidades:

- La **Certificación**, para aquellas empresas que se encuentran en condiciones de demostrar el cumplimiento de los requisitos,
- y un **Sistema Progresivo de Certificación**, para empresas con compromiso e interés en la certificación que no alcanzan los requisitos necesarios, basado en una orientación y guía durante la implementación, con la realización de una serie de evaluaciones de seguimiento, hasta lograr la certificación.

Dado el carácter amplio de la certificación, se estima conveniente realizar una implementación gradual, comenzando por una primer fase "horizontal", sin diferenciación de sectores productivos y de amplia cobertura, para ir especializándose por sectores en fases posteriores¹².

GRADOS DE CERTIFICACIÓN



ALGUNAS CARACTERÍSTICAS ESPERABLES

- **ESTRATEGIA EMPRESARIAL**
 - El diseño integrado plenamente en los valores de la empresa.
 - Postura estratégica, generando transformaciones personales y organizacionales, con un estilo de dirección participativo. Líder de los procesos de cambio.
- **PESO ESPECÍFICO DEL DISEÑO**
 - Adoptado como un aspecto central de las actividades de la empresa, utilizado como medio para fomentar la innovación.
 - Empresa basada en el diseño, cuyos valores rigen y regulan las actividades internas y externas.
- **COMPLEJIDAD DEL PENSAMIENTO DE DISEÑO**
 - Empresa imbuida en una filosofía de diseño, con fuerte gravitación en toda la estructura, determinante para la toma de decisiones en niveles jerárquicos, de mediano y largo plazo.
 - El diseño como articulador y facilitador, perfila los límites y los ejes de interés, redefiniendo los desafíos que afronta la organización.
- **INNOVACION**
 - Constante y radical, con un claro predominio de las IDEAS creativas e innovadoras para el desarrollo de productos, que definen el clima de trabajo.
 - La filosofía de diseño orientada a prestar atención a factores tales como las personas, no sólo los usuarios sino también quienes forman parte de la organización y quienes se vinculan de una u otra forma con ella; la historia; los vínculos y roles; los significados, la identidad, el mensaje que se quiere transmitir y como se decide hacerlo; las experiencias y las sensaciones.
- **VINCULOS**
 - Fuerte incorporación de diseñadores a la estructura de la empresa, en funciones estratégicas con altas responsabilidades. Existe un alto grado de involucramiento de todos los actores con este modo de pensar.

Figura 1. Correspondencia Grado de Certificación y Madurez en diseño.

¹² Se prevé que el programa de certificación sufra actualizaciones y modificaciones periódicas, para adecuar sus contenidos y eventualmente, ir generando versiones para sectores específicos que por sus características e importancia así lo ameriten.

INSTRUMENTOS

_Guías de Buenas Prácticas de Diseño

Las Guías de Buenas Prácticas (GBP) serán los manuales prácticos de ayuda y guía para la implementación de metodologías y herramientas que faciliten y mejoren la gestión del proceso de diseño en la empresa. No sólo dirán **"Que"** hacer en cada una de las fases del proceso, sino que aportarán opciones para el **"Como"**.

Para la redacción de las GBP se conformará un grupo de trabajo interdisciplinario¹³, con diferentes actores y referentes de ámbitos académicos, profesionales y de sectores productivos. Estas GBP tendrán un seguimiento sistemático, para realizar actualizaciones y mejoras periódicamente. Serán de acceso libre, disponibles para quien las necesite.

Sobre la base de las GBP se desarrollarán los Cursos de formación y los Protocolos de Certificación.

_Casos Testigo

Servirán para tener un acercamiento realista a la práctica de diseño en las empresas, a la vez que permitirán medir el impacto de las acciones realizadas.

_Cursos de Formación de facilitadores para la implementación de Buenas Prácticas

Se busca desarrollar un sector de servicios vinculados al diseño, como así también desarrollar capacidades dentro mismo de la empresa.

_Protocolos de Certificación

El Organismo de Certificación del INTI es el responsable de redactar los Protocolos de Certificación, que serán utilizados durante el proceso de auditoría de la empresa postulante. Tomarán como parámetro las Guías de Buenas Prácticas.

¹³ Este grupo de trabajo se conformará con los actuales colaboradores del proyecto, con el agregado de nuevos participantes. El próximo paso de este proyecto es comenzar a diagramar y poner en marcha la redacción de estas Guías.

ANEXO

Tabla: Grado de madurez de diseño

ESCALA SELLO DE CERTIFICACIÓN	SIN SELLO				SELLO INTI GRADO 1	SELLO INTI GRADO 2	SELLO INTI GRADO 3	
MADUREZ EN DISEÑO DE LA EMPRESA	GRADO 0	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	GRADO 5	GRADO 6	
	DESCONOCIMIENTO ABSOLUTO	ACERCAMIENTO INTUITIVO	EL DISEÑO COMO ESTILO	PROCESO DE DISEÑO	DISEÑO ES INNOVACIÓN	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	FILOSOFÍA DE DISEÑO	
CARACTERIZADO POR:	INCORPORACIÓN DEL DISEÑO	Nula		Baja	Media		Fuerte	
	ESCALERA DEL DISEÑO	No-diseño.	Aspecto oculto del desarrollo de productos	Estilización final del producto	El "Diseño" como método de trabajo		Rol central en la empresa	
	EL DISEÑO COMO:	SIN CONCIENCIA DEL DISEÑO		ESTILO	FORMA Y FUNCIÓN	SOLUCIONADOR de PROBLEMAS	FACILITADOR	
	PENSAMIENTO DE DISEÑO	El valor del diseño no es reconocido.		El pasaporte para estar "en onda"	Hace que funcionen mejor las cosas	Nuevas oportunidades para solucionar problemas existentes	Redefine los desafíos que afronta la organización	
	ACTIVIDADES ORGANIZADAS SEGÚN	Sin una organización que guíe el diseño y desarrollo de productos, ni metodologías de trabajo propias del diseño.		Proyectos de Diseño Actividades puntuales, acotadas a proyectos específicos	Programas de Diseño Articulan y coordinan los diferentes proyectos	Política Empresaria de Diseño Programas de gestión que permiten el desarrollo de diversos programas de diseño	Estrategia Competitiva basada en el Diseño Aplicación del diseño a producto, comunicación e imagen corporativa.	Integrado plenamente en las acciones de la empresa "Empresa basada en el diseño".
	VINCULOS INTERNOS	Sin vínculos con diseño/diseñadores. Los productos son definidos por otros actores, comúnmente el mismo propietario.	Sin vínculos con diseño/diseñadores. Los productos son definidos habitualmente en instancias de producción.	Vínculos puntuales con diseñadores externos para proyectos específicos Nexo entre empresa y externos. Baja participación de otros actores.	Se suman diseñadores, vínculo con externos Participación puntual de otros actores involucrados	Diseñadores en planta y fuerte relación con externos Participación activa y alto grado de involucramiento de áreas clave	Dep. de diseño independiente de la estructura, con llegada directa a la dirección Capacidad para coordinar las diferentes áreas de la empresa	Fuerte incorporación de diseñadores, en funciones de mando. Alto grado de involucramiento de todos los actores.
	Resultado deseado	"Nuestros productos hacen muy bien su trabajo."		Productos que deben lucir estilizados y a la moda	Productos que funcionan mejor que los competidores.	Abrir nuevos mercados y oportunidades.	Ser líder de la industria, único y muy por delante de sus competidores.	
	Situación típica	"No necesitamos "diseño"		Diseño con mínimo tiempo y recursos. Éxito rápido y fácil por un bajo precio.	Innovar en procesos o productos. Copiar para mejorar.	Invertir en diseño. Construir una cultura de la innovación.	Se destina más inversión a las acciones tácticas y a la cultura emergente para crear una herramienta estratégica. El Diseño se integra en el nivel superior de la empresa.	
	La mayoría piensa en	Reducir costos		Sólo el producto	Relación del producto con otros. Proceso de diseño	Procesos y Sistemas de productos. Vincular al diseño con otras áreas.	El pensamiento de diseño al servicio de la innovación	
	Resultado típico	Compiten por precio.		Siempre están tratando de ponerse al día	Fácil de copiar, sin ventajas de largo plazo. Éxito efímero.	Estar por delante permite ver primero las oportunidades	Crear productos que no habían existido antes.	
El DISEÑO como herramienta para:								