

Propuesta para la formación del diseñador en gestión de proyectos

Proposal of project management training for designers

Proposta para a formação do desenhador em gestão de projetos

DOI: rces.v24n36.a9

Recibido: 01/04/2015

Aceptado: 01/10/2015

Paula Andrea Chacón Cifuentes

Docente Asociada de la Universidad Pontificia Bolivariana, Escuela de Arquitectura y Diseño, Facultad de Diseño Industrial. Integrante del Grupo de Estudios en Diseño GED. Medellín – Colombia. Especialista en Gerencia del Diseño de Productos de la Universidad EAFIT.
Correo electrónico: paula.chacon@upb.edu.co

Propuesta para la formación del diseñador en gestión de proyectos

Resumen

El ejercicio profesional del diseño se desarrolla a través del proyecto; es este el método por excelencia de dicha disciplina. Por esto, en los currículos de los programas de la Facultad de Diseño de la UPB se tienen contemplados cuatro cursos, que buscan fortalecer en el diseñador las competencias necesarias para que realice una adecuada gestión de sus proyectos. Estos cursos pertenecen al Área de Gestión y abordan las temáticas de finanzas, economía, derecho comercial y gerencia de proyectos.

Anteriormente, el curso denominado Gerencia de Proyectos tenía un enfoque centrado en la evaluación económica y dejaba por fuera otros aspectos de la gestión. Identificado esto, se planteó un rediseño del curso para abordar las temáticas más pertinentes, de acuerdo a la naturaleza de los proyectos de diseño.

En el caso del programa de Diseño Gráfico, se estableció que el eje principal del curso serán las buenas prácticas para la gestión de proyectos, propuestas en el PMBOK del PMI. Las mismas se abordan de acuerdo a las particularidades de los proyectos propios de esta profesión y se complementan con la evaluación económica y la búsqueda de mecanismos de apoyo para la ejecución de los proyectos.

Para esto, se diseñaron estrategias didácticas con las cuales el estudiante puede relacionar el nuevo conocimiento con experiencias pasadas, generando aprendizaje significativo. Así, se logra que los estudiantes identifiquen la importancia de cada área de conocimiento y de las relaciones entre los procesos, y pongan en práctica las herramientas adecuadas para aumentar las posibilidades de éxito de sus proyectos.

Palabras clave

Gestión de proyectos, formación en diseño, estrategias didácticas, diseño gráfico, metodologías de aprendizaje.

Clasificación JEL: I21, O22, Z11.

Proposal of project management training for designers

Abstract

The professional practice of design is done through projects, which is the main method used in this discipline. Thus, four courses are contemplated at the UPB School of Design, which seek to strengthen the necessary skills for designers to conduct adequate project management. These courses belong to the management department and deal with topics such as finances, economics, commercial rights, and project management.

Previously, the course known as project management was centered on economic evaluation, while leaving aside other aspects of management. Once this had been identified, it was proposed that the course be redesigned to address more pertinent topics based on the nature of project design.

Regarding the graphic design program, it was determined that the course would be focused on good practices for project management proposed in PMI's PMBOK Guide. These are addressed according to the specifics of projects in this field and are complemented with economic evaluation and the search for support mechanisms for project execution. As a result, educational strategies were designed with which students could relate new knowledge to past experience in order to generate significant learning. This way, students can identify the importance of each area of knowledge and of the relationship between processes by using the appropriate tools to increase the possibilities of successful projects.

Keywords

Project management, training in design, educational strategies, graphic design, learning methods.

Proposta para a formação do desenhador em gestão de projetos

Resumo

O exercício profissional do desenho se desenvolve através do projeto, é este o método por excelência de dita disciplina. Por isto, nos currículos dos programas da Faculdade de Desenho da *Universidad Pontificia Bolivariana - U.P.B* se tem contemplados quatro cursos, que buscam fortalecer no desenhador as competências necessárias para que realize uma adequada gestão de seus projetos. Estes cursos pertencem à Área de Gestão e abordam as temáticas de finanças, economia, direito comercial e gerência de projetos.

Anteriormente o curso denominado Gerência de Projetos tinha um enfoque centrado na avaliação econômica, deixando por fora outros aspectos da gestão. Identificado isto, se planeou um redesenho do curso para abordar as temáticas mais pertinentes, de acordo à natureza dos projetos de desenho.

No caso do programa de Desenho Gráfico, se estabeleceu que o eixo principal do curso serão as boas práticas para a gestão de projetos, propostas no PMBOK do PMI. Estas se abordam de acordo às particularidades dos projetos próprios desta profissão, e se complementam com a avaliação econômica e a busca de mecanismos de apoio para a execução dos projetos.

Para isto, se desenharam estratégias didáticas com as quais o estudante pode relacionar o novo conhecimento com experiências passadas, gerando aprendizagem significativo. Assim, se consegue que os estudantes identifiquem a importância de cada área de conhecimento e das relações entre os processos, pondo em prática as ferramentas adequadas para aumentar as possibilidades de sucesso de seus projetos.

Palavras-chave

Gestão de projetos, formação em desenho, estratégias didáticas, desenho gráfico, metodologias de aprendizagem.

1. Introducción

El ejercicio profesional del diseño se desarrolla a través del proyecto. Este es entendido como una serie de actividades que se llevan a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (Project Management Institute, 2013) y proporciona al diseñador un método para identificar las necesidades de las personas, definir requerimientos de diseño, desarrollar sus ideas y generar resultados únicos que resuelven las necesidades insatisfechas.

La gerencia de proyectos involucra la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto, para generar un resultado único que proporciona beneficios a individuos y organizaciones (Project Management Institute, 2013). En el entorno actual, la gerencia de proyectos es uno de los instrumentos que posibilita la identificación de oportunidades de negocio y proporciona la capacidad de aprovecharlas. De allí que todas las empresas, de algún modo u otro, trabajen sobre el eje de la gestión de proyectos, ya que les ayuda a aumentar las posibilidades de éxito de los proyectos que aportan al cumplimiento de las metas de las organizaciones (Pires, 2006).

De acuerdo con lo anterior, en los programas de pregrado de la Facultad de Diseño de la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB) se tienen contemplados diversos cursos que soportan el ejercicio proyectual del diseño al desarrollar capacidades para su gestión. En el currículo del programa de Diseño Gráfico, estos cursos pertenecen al Área de Fundamentación y abordan las temáticas de finanzas, economía, derecho comercial y gestión de proyectos. El último curso se denomina Gerencia de Proyectos y está planteado para ser realizado durante el último semestre del programa (Universidad Pontificia Bolivariana, 2005).

En dicho curso, actualmente se abordan las buenas prácticas para la gestión de proyectos propuestas por el Project Management Institute (PMI). Los procesos propuestos en la "Guía de los fundamentos para dirección de proyectos" (Guía del PMBOK) se toman como punto de partida para la planificación del curso y se ajustan a las particularidades de los proyectos que típicamente aborda un diseñador gráfico.

Al momento de tomar el curso, los estudiantes ya han desarrollado una cantidad de proyectos de diseño de orden académico y, de algún modo, ya han aplicado en ellos algunos procesos de gestión. Sin embargo, todavía no tienen una percepción adecuada de la importancia de la gestión de proyectos en su desempeño como profesionales, por lo cual se deben buscar las herramientas didácticas para motivarlos y obtener los mejores resultados posibles (Pires, 2006).

2. La gestión de los proyectos de diseño

Los proyectos de diseño gráfico son variables en cuanto a la complejidad del alcance y su duración. Abordan desde el desarrollo de piezas gráficas para promocionar algún suceso o producto que puede completarse en unos cuantos días por una sola persona, hasta el desarrollo de estrategias de imagen corporativa, productos audiovisuales o publicaciones, que requerirán de varios meses o años y un equipo de trabajo numeroso.

Sin embargo, todos comparten ciertas fases que permiten crear el resultado esperado. Según Stone (2010), los proyectos de diseño gráfico pueden dividirse en tres etapas:

- Entender: abarca la detección de la oportunidad o problema, la definición de los parámetros

básicos y la creación del perfil del proyecto, incluyendo el alcance inicial y las principales restricciones.

- **Idear:** establece los requerimientos detallados del proyecto y del producto; genera ideas, las evalúa y desarrolla en detalle aquellas que mejor se ajusten a los requerimientos definidos, así como realiza modificaciones sugeridas por el cliente.
- **Ejecutar:** materializa el diseño aprobado (que abarca la producción, entrega e implementación del material diseñado), el cierre del proyecto y la identificación de nuevas oportunidades de diseño.

Los proyectos de diseño gráfico se destacan además por requerir una colaboración constante entre el cliente y el diseñador, así como entre el diseñador y su equipo de trabajo, generalmente conformado por individuos de diversas habilidades y experiencia (Stone, 2010). Sumado a esto, las metodologías de diseño colaborativo o cocreación de creciente acogida involucran también interacciones constantes con los usuarios finales. Estas metodologías plantean la participación activa del usuario final durante el proceso de diseño, lo cual permite un mejor entendimiento de sus necesidades y el desarrollo de diseños más ajustados a estas.

También, es usual que la fecha de entrega y el presupuesto del proyecto sea definido por el cliente, obligando al diseñador a plantear el proyecto de diseño dentro de dichas restricciones (Stone, 2010). De acuerdo a dichas premisas, se define el enfoque que se le dará al diseño y se refina el alcance y las especificaciones del producto en función de lo que es viable hacer bajo esas restricciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, las áreas de conocimiento de la gestión del alcance, del tiempo y de los costos del proyecto (Project Management Institute,

2013) se pueden identificar como áreas críticas para la gestión de los proyectos de diseño. La gestión del alcance del proyecto propone una serie de procesos que buscan *garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarlo con éxito* (Project Management Institute, 2013); es decir, se debe especificar qué se incluye en el proyecto y qué requerimientos debe cumplir, así como qué se excluye del mismo. La gestión del tiempo del proyecto abarca buenas prácticas para garantizar que el proyecto se finalice a tiempo. Por último, la gestión de los costos del proyecto aborda los procesos necesarios para presupuestar los costos y controlarlos durante la ejecución, a fin de completar el proyecto dentro del presupuesto establecido (Project Management Institute, 2013).

Sin embargo, dos áreas más, la gestión de las comunicaciones y de los interesados del proyecto, son piezas clave en el éxito de los proyectos de diseño. La gestión de las comunicaciones del proyecto involucra los procesos necesarios para asegurar que la generación de la información y su administración se realice de manera adecuada y oportuna (Project Management Institute, 2013). Para los proyectos de diseño gráfico, este aspecto es de particular importancia debido a la cantidad de información y a la variedad de formatos que se utilizan para generarla, almacenarla y distribuirla.

Por otro lado, la gestión de los interesados del proyecto busca que las personas, grupos u organizaciones que puedan afectar o ser afectados por el proyecto participen de una manera eficaz en la toma de decisiones y su ejecución, a fin de satisfacer sus expectativas (Project Management Institute, 2013). Para los proyectos de diseño gráfico, los procesos pertenecientes a esta área de conocimiento ayudan a gestionar la constante interacción con el cliente, el equipo de trabajo y los usuarios finales, así como a

canalizar la influencia que estos últimos tienen sobre los resultados del proceso de diseño.

Una adecuada gestión de proyectos permite al diseñador mantener mejores relaciones con sus clientes, ya que de esta forma se pueden definir objetivos y entregables claros, establecer de manera acordada procesos de revisión y trabajar colaborativamente con los clientes. También, ayuda a identificar y solucionar problemas a tiempo, así como a propiciar un ambiente de comunicación y confianza con el equipo de trabajo. Lo anterior permite al diseñador trabajar bajo las mejores circunstancias posibles y así producir sus mejores ideas de una manera rentable y enriquecedora (Stone, 2010).

Por consiguiente, los procesos de gestión de proyectos propuestos en el PMBOK (Project Management Institute, 2013) pueden aportar herramientas a los diseñadores para gestionar sus proyectos de diseño. Sin embargo, para muchos de ellos, dichos procesos requieren de tiempo, dedicación y compromiso, que no alcanzan a generar los beneficios esperados respecto a lo invertido en su implementación. Es allí donde se hace necesario analizar las prácticas en gestión que los procesos de diseño exitosos han acogido, para compararlas con los procesos propuestos en el PMBOK y generar teorías y prácticas apropiadas para el diseño (Stone, 2010).

3. La formación en gerencia de proyectos de diseño

De acuerdo con lo anterior, la gestión de proyectos para diseñadores debe enfocarse en los procesos de gestión que complementen en particular el proceso de diseño. En el pasado, el curso denominado Gerencia de Proyectos tenía un enfoque centrado en la

evaluación económica de proyectos de inversión. Sin embargo, como se ha expuesto, los proyectos que se desarrollan dentro del campo de acción del diseño gráfico requieren muchas herramientas adicionales para su gestión. Además, generalmente estos proyectos inician con un caso de negocio, en el cual el patrocinador o inversionista ya ha realizado las evaluaciones económicas pertinentes para determinar si el proyecto es viable y rentable.

Identificado lo anterior, se planteó un rediseño del curso para abordar las temáticas más pertinentes, de acuerdo a la naturaleza de los proyectos de diseño gráfico. Con este nuevo enfoque se busca el desarrollo de competencias en gestión y el afinamiento de las que ya se han adquirido durante los ejercicios académicos previos. También, se busca que los estudiantes se sientan motivados con las temáticas del curso, al evidenciar la conveniencia para su ejercicio profesional.

En este caso, se estableció que el eje principal del curso serán las buenas prácticas para la gestión de proyectos, propuestas en el PMBOK del PMI y abordadas de acuerdo a las particularidades de los proyectos propios del ejercicio profesional del diseño gráfico. Posteriormente, se plantean los conceptos básicos de la evaluación económica de proyectos y, por último, se estudian los mecanismos de apoyo para el desarrollo de proyectos, según el contexto local y nacional. A continuación se profundizará en estos componentes de la estructura del curso.

En las primeras clases se llega a acuerdos conceptuales sobre las definiciones básicas asociadas a la gestión de los proyectos y se introduce el papel del PMI y del PMBOK en el establecimiento de las buenas prácticas para la dirección de proyectos. Después, se comienzan a abordar los procesos de la dirección de proyectos, de acuerdo a la forma como un proyecto

de diseño es gestionado. Stone (2010) propone una serie de tareas asociadas a la gestión de un proyecto de diseño, que se tomaron como punto de partida para establecer cuáles de los procesos de la dirección de proyectos propuestos por el PMI se incluirían dentro del curso.

En la figura 1 se muestra la relación entre la propuesta de Stone y los procesos de la dirección de proyectos abordados en el curso. Allí se puede observar que, de acuerdo al análisis expuesto en la sección anterior, las áreas de conocimiento que se abarcan con mayor extensión corresponden a la gestión del alcance, del cronograma, de los costos, de las comunicaciones y de los interesados del proyecto. Los procesos que se excluyen del alcance del curso son mencionados y explicados brevemente, más no se profundiza en ellos, con el fin de centrar la atención en aquellos que tienen mayor pertinencia para los proyectos de diseño. (ver figura 1, siguiente página)

Para las sesiones del curso en las que se abordan los procesos para la dirección de proyectos, se utiliza una combinación de métodos. Se implementan clases expositivas, estudios de caso y resolución de ejercicios y problemas (De Miguel Díaz et al., 2005). Estos métodos se eligieron con el fin de que el estudiante pueda relacionar el nuevo conocimiento con sus experiencias pasadas, generando aprendizaje significativo.

La sesión se comienza con preguntas acerca del tema en cuestión, sobre las experiencias previas en proyectos académicos o personales. La intención es que los estudiantes recuerden situaciones reales para que, al momento de abordar los conceptos teóricos, puedan relacionarlos con sus propias experiencias. También, con el objetivo de que identifiquen las situaciones típicas de los proyectos relacionados con su área de estudio, al reconocer las similitudes entre los proyectos propios y de sus compañeros.

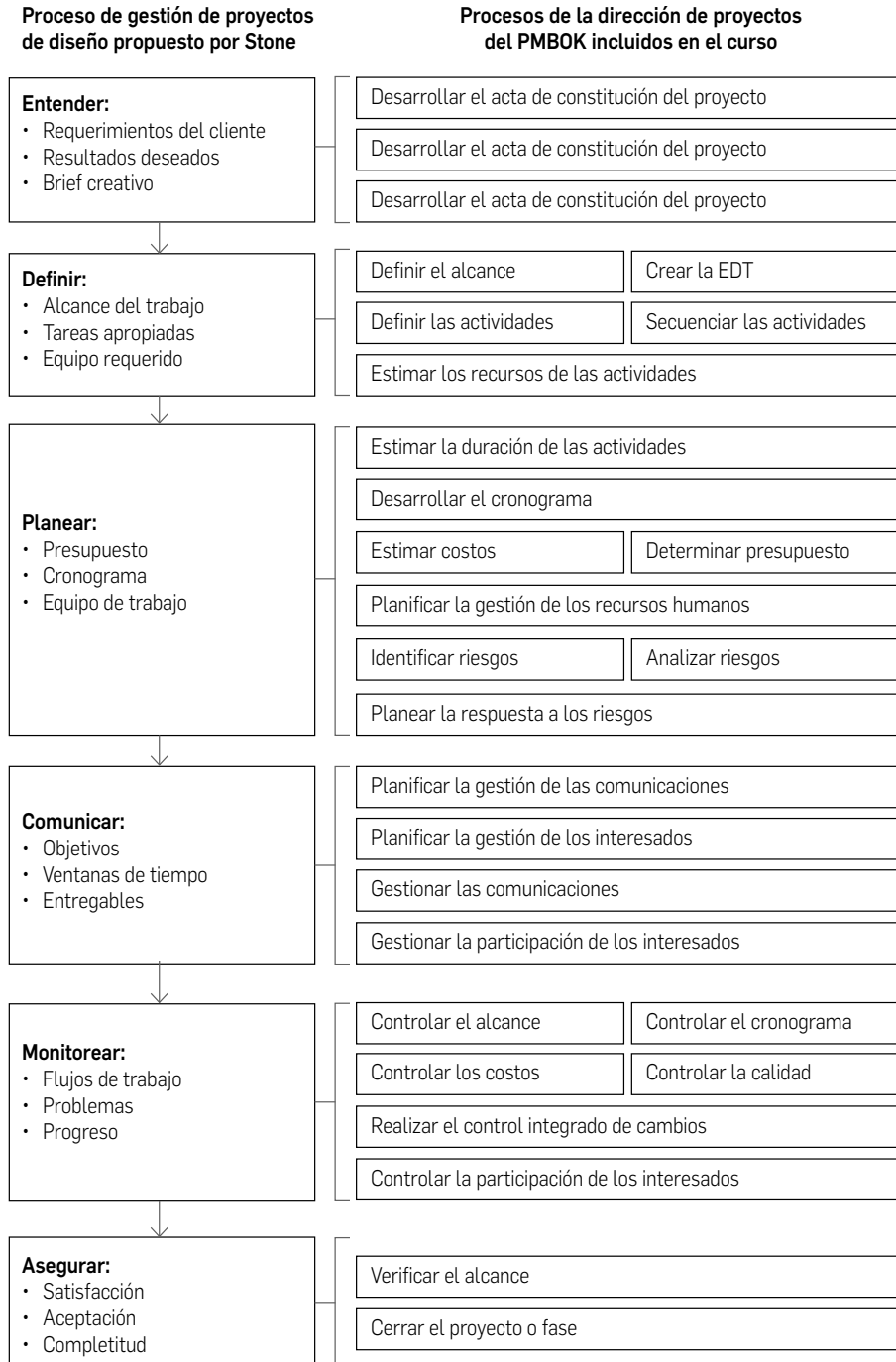
Luego de la discusión inicial se procede a una exposición por parte del profesor, en la cual se presentan los conceptos teóricos relativos a los procesos de dirección de proyectos. Para la exposición se apoya en algún ejemplo del campo de acción del diseño, con el propósito de proporcionar a los estudiantes otro punto de referencia. Cuando es pertinente, se complementa la explicación con ejercicios prácticos en el tablero, desarrollados de manera conjunta entre el profesor y el grupo de estudiantes.

Finalmente, los estudiantes llevan a cabo un ejercicio para aplicar los conceptos abordados en la sesión mediante el uso de estudios de caso. Estos representan una de las mejores metodologías para el aprendizaje de la gerencia de proyectos, ya que permiten traer experiencias de la realidad externa al interior del salón de clases (Kerzner, 1984). Así, se pueden describir situaciones con cierto grado de complejidad, buscando que los estudiantes reflexionen sobre lo aprendido y resuelvan las dudas que salgan a flote durante la aplicación de los conceptos teóricos.

Para la evaluación, se diseñó una estrategia didáctica en la que los estudiantes construyen un estudio de caso a la luz de lo aprendido. Deben tomar como referencia un proyecto propio, que puede ser de carácter académico, personal o laboral; debe estar relacionado con el ejercicio profesional del diseño gráfico, y debe haberse finalizado antes de iniciar el curso. Cada estudiante realiza un análisis sobre la forma como se gestionó el proyecto y las consecuencias de las decisiones tomadas al respecto. Luego, sugiere cómo se debió haber gestionado dicho proyecto, según las buenas prácticas abordadas en clase.

Una vez se finalizan los procesos de la dirección de proyectos, se aborda un módulo sobre evaluación económica de proyectos. Se revisan los ejes que se

Figura 1. Procesos de la dirección de proyectos incluidos en el curso.



Fuente: elaboración propia

deben tener en cuenta en un estudio de viabilidad económica y se hace énfasis en la interpretación de los resultados. Dado que en el curso de Finanzas, prerrequisito para el curso de Gerencia de Proyectos, ya se abordó la metodología para realizar este tipo de evaluación, en este curso se retoma el análisis de los indicadores de valor presente neto (VPN) y la tasa de retorno de la inversión (ROI) para comparar proyectos como alternativas de inversión.

En las últimas sesiones del curso se plantean los posibles mecanismos de apoyo para la ejecución de los proyectos. Aprovechando el ecosistema de emprendimiento e innovación que se tiene en la ciudad de Medellín, se indaga sobre convocatorias, concursos y programas de apoyo de diferentes instituciones de índole pública y/o privada. De esta manera, los estudiantes reconocen mecanismos que pueden aprovechar para proyectos personales o para el desarrollo de proyectos en el interior de una organización, cuando se requiere un apalancamiento económico o asesoría específica para su desarrollo.

Finalmente, para completar el ejercicio del estudio de caso propio, se conforman grupos de trabajo y se selecciona uno de los casos para terminarlo y socializarlo. Con el caso seleccionado, se realiza un análisis sobre los mecanismos de apoyo que pudieron utilizarse para facilitar la ejecución del proyecto o algún mecanismo que permita trascender el proyecto académico hacia una fase posterior en la que se pueda llevar al mercado. Al finalizar el curso, cada grupo de trabajo expone el caso abordado y se discuten las conclusiones.

4. Conclusiones

El objetivo del rediseño del curso, que consistía en ajustar las temáticas a las particularidades de los proyectos del campo de acción del diseño gráfico, se ha venido cumpliendo satisfactoriamente. La selección de los contenidos de acuerdo a las características de este tipo de proyectos permite abarcar un conjunto de buenas prácticas que, sin complejizar su gestión, ayudan a aumentar sus posibilidades de éxito.

Los métodos utilizados para el aprendizaje y la evaluación han contribuido a contextualizar los conceptos teóricos al incluir proyectos de diseño como objeto de estudio. Esto ha favorecido la motivación de los estudiantes, ya que encuentran relación directa entre lo aprendido y su quehacer profesional. Sin embargo, todavía se requiere construir algunos casos de estudio para temáticas específicas en las que no se han hallado ejemplos que cumplan con esta condición.

Además, al promover el análisis de las experiencias propias mediante la construcción del caso personal se logra que los estudiantes identifiquen la importancia de cada área de conocimiento y las relaciones entre los procesos de dirección. Lo anterior los motiva a poner en práctica las herramientas aprendidas en sus futuros proyectos.

También se puede corroborar a través de este análisis que los procesos pertenecientes a la gestión de las comunicaciones y de los interesados del proyecto son áreas críticas para los proyectos de diseño gráfico. A menudo, en los casos que construyen los estudiantes, las principales dificultades se deben a una gestión inadecuada de las comunicaciones y de las intervenciones del cliente en el proyecto.

Dicho ejercicio ayuda asimismo a que el estudiante desarrolle el criterio para decidir cuáles procesos de la dirección de proyectos son pertinentes en determinada situación. Aunque en el curso se abarca una buena cantidad de procesos, en su ejercicio profesional el futuro diseñador debe decidir cuáles se deben incluir de acuerdo con las características particulares del proyecto.

Por otro lado, incluir el estudio de posibles mecanismos de apoyo en el curso proporciona a los estudiantes una visión sobre las diferentes opciones que tienen para apalancar sus proyectos, ya sea como profesionales independientes o en el interior de una organización. Aunque estos mecanismos pueden cambiar o tener una disponibilidad limitada respecto a tiempo o área geográfica, evidenciarlos ante los estudiantes puede promover su vinculación a redes que aporten al fortalecimiento y éxito de sus proyectos.

Otra perspectiva para la optimización del curso puede incluir el estudio de metodologías complementarias que tengan aplicación para los proyectos de diseño gráfico. Por ejemplo, las metodologías ágiles utilizadas para el desarrollo de software, ideadas para gestionar, entre otras cosas, cambios constantes en el proyecto, ciclos cortos de entrega y una colaboración cercana con el cliente (Sinha, 2010).

También, pueden incluirse algunos ejercicios de investigación formativa, que permitan a los estudiantes observar cómo los profesionales del diseño gráfico gestionan actualmente sus proyectos. Esta observación podría evidenciar la importancia de la adecuada gestión de los proyectos, al reconocer en el medio profesional casos exitosos, así como casos con múltiples oportunidades de mejora. Incluso, pueden presentarse proyectos de investigación que permitan generar conocimiento y proponer modelos para la gestión de proyectos de diseño gráfico.

Como conclusión final, se observa que contextualizar las buenas prácticas en gestión de proyectos en las situaciones típicas de una profesión específica contribuye a la motivación de los estudiantes y al desarrollo y afinamiento de las competencias en esta área.

5. Referencias

- De Miguel Díaz, M., Alfaro Rocher, I., Apodaca Urquijo, P., Arias Blanco, J., García Jiménez, E., Lobato Fraile, C. y Pérez Boullosa, A. (2005). *Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias. Orientaciones para promover el cambio metodológico en el espacio europeo de Educación Superior*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Kerzner, H. (1984). *Methodologies for Teaching Project Management in the Classroom*. Project Management Institute.
- Pires, J. L. (2006). *Uma Abordagem sobre o Ensino de Gerenciamento de Projetos*. Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. Project Management Institute.
- Sinha, R. (2010). *Prácticas ágiles. Desarrollo de software con un enfoque ágil*. Project Management Institute.
- Stone, T. L. (2010). *Managing the Design Process- Implementing Design: An Essential Manual for the Working Designer*. Rockport Publishers.
- Universidad Pontificia Bolivariana. (2005). *Proyecto educativo programa de Diseño Gráfico*. Medellín: UPB.