

(*) **Óscar Javier Sandoval Rodríguez:** Magíster en Estética e Historia del Arte de la Universidad Jorge Tadeo Lozano. Especialista en Pedagogía y Docencia Universitaria de la Universidad de San Buenaventura. Diseñador Industrial de la Universidad Nacional de Colombia. Docente de tiempo completo para la *Corporación Universitaria UNITEC*, Bogotá – Colombia. Docente para las asignaturas:

Psicología de la Forma, Semiótica, Comunicación Visual y Diseños Básicos. Docente universitario desde 2003 en instituciones como: Escuela Colombiana de Carreras Industriales E.C.C.I. Bogotá. Universidad Autónoma de Colombia, Bogotá. Universidad de Boyacá, Tunja. Corporación Universitaria Unicencia, Bogotá.

Núcleos Empresariales: una metodología para la construcción de vínculos creativos

Actas de Diseño (2024, abril),
Vol. 45, pp. 116-119. ISSN 1850-2032.
Fecha de recepción: julio 2021
Fecha de aceptación: febrero 2023
Versión final: abril 2024

Patricia Pieragostini, Josefina Zentner,
Mónica Bachot y Rubén Suppo (*)

Resumen: En el marco de la investigación “Territorios Creativos – Oportunidades de Aprendizaje” de FADU-UNL el presente trabajo aborda la metodología de “Núcleos Empresariales” (AL- Invest 5.0) como instrumento para la generación de espacios de vinculación entre empresas, profesionales y emprendimientos. En el contexto del “Plan de Fortalecimiento a las Industrias Culturales del Diseño de Santa Fe”, los núcleos atendieron problemáticas comunes, como ámbitos de intercambio y búsqueda de soluciones conjuntas, promoviendo el accionar colectivo hacia la sostenibilidad y la innovación. Estos lazos de confianza y trabajo colaborativo sentaron las bases para la creación de la Cámara de Diseño de Santa Fe.

Palabras clave: Diseño - Redes - Aprendizajes - Gestión – Metodología

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 119]

Introducción

El presente trabajo se desarrolla en el marco de la investigación “Territorios Creativos – Oportunidades de Aprendizaje. Diseño, Arte y Tecnología para un Desarrollo Sostenible” de la FADU-UNL.

Pretende abordar desde el paradigma de ciudades y territorios creativos estrategias para la construcción de vínculos entre los diferentes actores que participan de los ecosistemas creativos de las industrias culturales del diseño, haciendo foco en los aprendizajes compartidos y la consolidación de redes para fortalecer la identidad, la innovación y la sustentabilidad.

Como proponen Carlos Jardón y Klaus Gierhake (2019), en su investigación sobre “Conocimiento local en territorios creativos”, los territorios se desarrollan sustentablemente si se transforman en entornos creativos, capaces de desarrollar innovaciones que están en la esencia del aprendizaje de un territorio.

Aquí se hace mención a aquellos territorios que están ligados al protagonismo del conocimiento y del aprendizaje colectivo como recursos específicos, en palabras de Florida de “regiones que aprenden”, que pueden mantener vivo su deseo de aprendizaje.

Así, el modelo de las *Ciudades Creativas* e innovadoras basa las posibilidades de renovación urbana en la idea de

que la cultura y la creatividad tienen un rol protagónico siendo las industrias creativas un factor central cuando se trata de generar nuevas estrategias de desarrollo económico. “Mientras que las industrias creativas contribuyen a la estructura social de una ciudad, la diversidad cultural y la mejora de vida diaria, refuerzan también sus comunidades y ayudan a la definición de una identidad común” (Maldonado, 2012).

En la misma dirección, Carlos Churba (2014) sostiene que actualmente hay un grupo de conceptos que van prefigurando una realidad que se acerca: ciudades creativas, economías creativas, sociedad de la imaginación, patrimonio creativo, redes de ciudades creativas, personas creativas, estrategias innovadoras creativas que abren puertas a lo que ha denominado “La era de la potencialidad de la creatividad humana”.

En este sentido, el sociólogo Francesco Morace en su libro “La estrategia del colibrí: la globalización y su antídoto” (2018) juega con la metáfora que las personas creativas, al igual que el colibrí entre las flores, con su vuelo creativo, inesperado y energético van cruzando mundos e identidades, creando mundos que son mundos compartidos, a la manera de una polinización en la diversidad; es una técnica, una táctica, una estrategia.

Las flores, dice Morace, son los países, los territorios, las ciudades, los barrios, las instituciones que requieren nuevas formas de polinización.

Siguiendo esta metáfora, podríamos ensayar que la experiencia que vamos a compartir en torno al enfoque de “Núcleos” (AL- Invest 5.0) en el contexto del “Plan de Fortalecimiento a las Industrias Culturales del Diseño de Santa Fe”, es un aporte a otras formas de polinización, de cruce entre mundos. Los núcleos atendieron problemáticas comunes, como ámbitos de intercambio y búsqueda de soluciones conjuntas, promoviendo el accionar colectivo y se cruzaron con otros núcleos de diferentes regiones y territorios. Estos lazos de confianza y trabajo colaborativo ampliaron los sistemas de relaciones entre emprendimientos, empresas y profesionales sentando también las bases para el proceso de creación de la Cámara de Diseño de Santa Fe con sede en la Unión Industrial de la ciudad.

La experiencia a través de la metodología “Núcleos Empresariales” AL-INVEST 5.0 - SEQUA

La experiencia tomada como caso de estudio es el “Plan de Fortalecimiento a las Industrias Culturales del Sector Diseño”, propuesta seleccionada por el Fondo Concursable AL -INVEST 5.0 y ejecutada durante los años 2018-2019. El Programa AL-INVEST es uno de los proyectos de cooperación internacional más importantes de la Comisión Europea en Latinoamérica, con el objetivo de promover la internacionalización e impulsar la productividad de micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) de América Latina.

Su implementación fue realizada desde una gestión conjunta entre el Gobierno Local de la ciudad de Santa Fe, la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo (FADU) de la Universidad Nacional del Litoral (UNL), la Incubadora de Emprendimientos de Base Cultural “Expresiva” (UNL), el Centro de Diseño de Barcelona (BCD) y la Unión Industrial de Santa Fe.

Este Plan de Fortalecimiento, contó con tres ejes de acción como pilares fundamentales: 1- Mejoramiento de la productividad y competitividad de las Mipymes a través de la formación y la innovación; 2- Comercialización e Internacionalización de Mipymes y 3- Consolidación de la vinculación empresarial.

El tercer eje, que hace foco en los vínculos, fue puesto en marcha a través de la metodología de Núcleos Empresariales, un instrumento diseñado por AL INVEST y SEQUA cuyo objetivo es lograr la interacción de las Mipymes desde de la autorreflexión de sus problemáticas hacia búsquedas comunes para la solución y mejora de las mismas.

El Núcleo es una alianza estratégica entre empresas, las cuales colaboran para alcanzar objetivos comunes y permanentes, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de sus empresas y conducido por un consejero. El consejero colabora en el desarrollo y la organización aportando información relevante además de coordinar las actividades que se planifican en cada grupo (Castán et al., 2010).

Interesa especialmente compartir este enfoque, desde las capacitaciones recibidas por el experto de SEQUA Arq.

Jordi Castán hasta su puesta en marcha en el ecosistema de emprendimientos de diseño, por las fortalezas a la hora de identificar problemas concretos, encontrar soluciones viables en concordancia con la experiencia de los participantes y analizar alternativas en la gestión empresarial como así también porque fue la metodología facilitadora para la creación de la Cámara de Diseño de Santa Fe.

Cada Núcleo está integrado por un grupo de emprendedores -empresarios de no más de diez Mipymes del mismo sector y está conducido por un Consejero.

A manera de síntesis, el documento elaborado por SEQUA – AL Invest, describe para este rol las siguientes tareas:

- “Desarrollo de los Núcleos con el objetivo de mejorar el desempeño y los resultados de las empresas asociadas e impulsar nuevos productos y servicios de la cámara para atender a las nuevas demandas de sus asociados.
- Identificar, organizar y realizar actividades en los Núcleos con el objetivo de mejorar el ambiente comercial y la actuación de los empresarios, así como de sus empresas para mejorar su competitividad.
- Participar en entrenamientos de consejeros individual ó colectivamente con el objetivo de desarrollar nuevas aptitudes y estar preparado para realizar con competencia las actividades previstas.
- Visitar empresas para aprender más sobre el funcionamiento comercial y técnico del sector, identificar necesidades y posibles soluciones que puedan ser desarrolladas por el consejero con el apoyo de la cámara en el marco del proyecto y para identificar Núcleos adicionales.
- Documentar los resultados de cada reunión y cada actividad de los Núcleos e informar al gerente y al directorio de la asociación.
- Establecer junto con los Núcleos planes anuales de acción identificando metas para cada actividad y monitoreando los resultados obtenidos para hacer las correcciones necesarias, definiendo responsabilidades y presupuestos respectivos.
- Intercambiar informaciones en forma sistemática con los demás consejeros que implementan el enfoque Núcleo.
- Asumir otras tareas y responsabilidades que podrían surgir durante la implementación del enfoque Núcleos.
- Establecer junto con los Núcleos planes anuales de acción identificando metas para cada actividad y monitoreando los resultados obtenidos para hacer las correcciones necesarias, definiendo responsabilidades y presupuestos respectivos.
- Intercambiar informaciones en forma sistemática con los demás consejeros que implementan el enfoque Núcleo.” (Castán et al., 2010)

El trabajo en los Núcleos

Desde la coordinación llevada a cabo por los Consejeros, que fueron seleccionados dentro del mismo ecosistema emprendedor y capacitados por profesionales expertos de SEQUA, una de las primeras acciones fue el ordenamiento de las más de 400 marcas participantes en grupos

temáticos. Los rubros Indumentaria, Marroquinería, Joyería y Comunicación fueron los que mayores problemáticas y número de actores presentaban.

Una vez establecidos los rubros participantes de la experiencia piloto, se organizaron espacios de encuentro e intercambio entre las empresas. Con el uso de metodologías de *Design Thinking* se detectaron las principales problemáticas que atravesaban al sector, así como organizarlas según ordenes de prioridad y viabilidad para la búsqueda de soluciones conjuntas.

El trabajo en Núcleos incluyó la visita a empresas y talleres de los participantes, siendo algunos de ellos referentes en su sector dentro de la ciudad, Conocer el *know-how* de los colegas permitió establecer lazos colaborativos de capital, mano de obra, proveedores y equipamiento. Como ejemplo más significativo, algunos emprendimientos comenzaron a trabajar cooperativamente, co-creando colecciones cápsulas o tercerizando sus procesos productivos en el interior de cada núcleo. Otra de las acciones significativas fue la participación agrupada por zonas en la Feria Diseña Santa Fe, así como la utilización de un solo *stand* para varias marcas. Por un lado, sectorizando rubros similares, se evidenció una mejor exposición de los productos, posibilitando mejor visibilidad de los productos, organizar familias y series de productos y trabajar colaborativamente en la gestión administrativa de los espacios.

Una de las mayores fortalezas de la implementación de la metodología es el aprendizaje por parte de las MiPymes participantes, de que compartir el conocimiento, la experiencia, y el *know-how* posibilita el crecimiento y desarrollo del sector en su conjunto. Si anteriormente existía un marco de competencia, fue posible gracias al trabajo en equipo pasar al plano de la colaboración y cooperación entendiendo que aquellos emprendedores que diseñan y producen objetos y servicios similares pueden transformarse en aliados para un desarrollo productivo más sostenible y solidario.

En este sentido, se puede numerar las ventajas más relevantes del trabajo con Núcleos y el impacto en los emprendimientos que formaron parte de los mismos:

- Un mejor acceso a los conocimientos relacionados a gestión técnica y gestión empresarial
- La compra colectiva con un impacto positivo sobre las condiciones comerciales y aumento en el poder de negociación
- Acceso mejorado a menos costo en ferias, misiones comerciales y eventos
- El acceso a la consultoría en grupo
- Red de comercialización
- La mejora técnica de los procesos de producción

El camino hacia la Cámara de Diseño de Santa Fe

En base a la experiencia puntual de cada uno de los Núcleos y las reuniones periódicas con los Consejeros de cada Núcleo y luego de sucesivos encuentros en busca de más y mejores posibilidades de crecimiento mutuo, se procedió

a establecer cruces entre los distintos Núcleos, verificando así que además de problemáticas específicas de cada sector, existían inquietudes transversales, comunes a todos los sectores, cuya reflexión y búsqueda de soluciones debía darse a través del establecimiento de una organización marco que garantizara la sustentabilidad de las acciones. En este sentido, se generaron diversas asambleas en el ámbito físico de la sede de la Unión Industrial de Santa Fe. Se definió un referente por cada núcleo para optimizar la comunicación y el intercambio, y todos asistieron a las asambleas con el fin de buscar una misión, visión y objetivos que representara a los diseñadores y MiPymes del sector Diseño de Santa Fe.

La alianza estratégica con la Unión Industrial prefigura el alcance que se buscó en los orígenes de la Cámara. La posibilidad de intercambio entre arte, artesanía, diseño e industria se transformó en una posibilidad concreta. El cruce entre Artesanía, Diseño e Industria se vivenció de manera tangible en estos ámbitos de intercambio. Se vislumbraba así la Cámara de Diseño de Santa Fe.

Por otra parte, el trabajo en simultáneo con la Cámara de Comerciantes de la Ciudad de Santa Fe (CDSF), abrió la posibilidad de establecer lazos comerciales entre emprendimientos de baja escala con comercios de trayectoria en la ciudad. De esta manera, el pequeño productor accede a visualizar y potenciar su marca, mientras que agrega valor a la producción local ofrecida en los comercios.

En la actualidad, la CDSF cuenta con personería jurídica propia y continúa sus asambleas periódicamente. Además, forma parte de las asambleas de la UISF donde representa al Sector Diseño; desarrolló un Catálogo de Socios para la consulta abierta de los usuarios-consumidores; fomenta promociones conjuntas en fechas hito, generó espacios de capacitación para sus socios, además de haber puesto en marcha el evento Ruta del Diseño, que incluye un recorrido por toda la ciudad con foco en los talleres y comercios de las MiPymes.

Esta experiencia en la Ciudad de Santa Fe es también un aporte para comprender el diseño como motor de desarrollo sostenible, como un gran aprendizaje colectivo desde la generación de vínculos creativos al interior del propio sector y entre diferentes sectores de la ciudad y otras regiones. En estos diferentes modos de ser diseñadores, se asumen roles diversos y se amplifican las posibilidades de transformación para fortalecer redes de valor, propiciar la innovación con identidad local y ampliar el campo de las prácticas.

En palabras de Luján Cambariere “Diseño no puede significar sólo fabricar nuevos productos. Se trata más bien de elaborar un nuevo paradigma para la práctica y nuevas posibilidades para la producción” (Cambariere, 2017)

Referencias bibliográficas

- Cambariere, L. (2017) *El alma de los objetos. Una mirada antropológica del diseño*. Editorial Paidós.
- Castan, J., Pererya, E., Muller-Glodde, R., Lehmann, S. (2010) *Manual de Trabajo con Núcleos para el consejero*. (pp. 12). Sequa gGmbH.
- Churba, Carlos. (2014) *La Creatividad. Un Enfoque Dinamizador de las Personas y Las Organizaciones*. Editorial Dunken.

- Jardon, C., Gierhake, K. (2019) Conocimiento local en territorios creativos: el caso del Distrito Metropolitano de Quito. *Revista Cuestiones Urbanas*, vol 206 n°201.
- Maldonado, A. (2012). Ciudades Creativas. *Arquimagazine*. vol n° 6. <http://www.arquimagazine.com/5311/ciudades-creativas/>
- Morace, F. (2018) *La estrategia del colibrí: la globalización y su antídoto*. Editorial Experimenta.

Bibliografía

- Alsina, M.G. [et.al.] (2006); compilado por Rofman, A. *Universidad y Desarrollo Local. Aprendizajes y desafíos*. Prometeo Libros.
- Ariza, R. [et.al.]; compilado por Galan, M. B.; Monfort, M. C.; Rodríguez Barros, D (2015). *Territorios Creativos. Concordancias en experiencias de diseño*. 1a ed. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo. Secretaría de Investigaciones. E-Book. <http://www.ceprodide.com.ar/>
- CGLU. (2015) *Cultura 21: Acciones. Compromisos sobre el papel de la cultura en las ciudades sostenibles*. CGLU.
- CGLU. (2015) *Objetivos de Desarrollo Sostenible, lo que los gobiernos locales deben saber*. CGLU.
- CGLU. (2018) *La Cultura en los ODS: guía práctica para la acción local*. CGLU.
- Florida, R. (2009) *Las ciudades creativas: Por qué dónde vives puede ser la decisión más importante de tu vida*. Paidós.
- Landry C. (2000) *La ciudad creativa. Un juego de herramientas para innovadores urbanos*. Earthscan.
- Manzini, E. (2015) *Cuando todos diseñan. Una introducción al diseño para la innovación social*. Editorial Experimenta.
- Mazzeo, C. y Romano, A. M. (2007) *La enseñanza de las disciplinas proyectuales: hacia la construcción de una didáctica para la enseñanza superior*. Ed. Nobuko.
- Morelli, S. (2010) *El curriculum Universitario. Entre la política y la academias, las demandas y las reformas*. Editorial Laborde.
- Ospina S. y Dodge, J. (2005) *About Time: Catching Method Up to Meaning – The Usefulness of Narrative Inquiry in Public Administration Research*. *Public Administration Review*, 65 (2), (pp. 143-157).
- Ospina, S., Schall, E., Godsoe, B. y Dodge, J. (2002) *Co-Producing Knowledge: Practitioners and Scholars Working Together to Understand Leadership*. En Cherrey, C. y Matusak, L. (Ed.) *Building Leadership Bridges* International Leadership Association (pp. 59-67).
- Thackara, J. (2015) *Cómo prosperar en la economía sostenible. Diseñar hoy el mundo del mañana*. Editorial Experimenta Theoría.

Abstract: Within the framework of the research titled “Territorios Creativos - Oportunidades de Aprendizaje” (Creative Territories – Learning Opportunities) conducted by FADU-UNL, this study explores the methodology of “Núcleos Empresariales” (Business Clusters) (AL-Invest 5.0) as a strategic tool to develop networkings between companies, professionals and entrepreneurs. In the context of the “Plan de Fortalecimiento a las Industrias Culturales del Diseño de Santa Fe” (Strengthening Plan for Cultural Industries in Santa Fe), the Clusters worked about common troubles, and searched common solutions, through the sustainability and innovation. These relationships promoted the foundation of the “Cámara de Diseño de Santa Fe” (Santa Fe Design Cluster).

Keywords: Design - Networking - Learning - Management - Methodologies

Resumo: No âmbito da pesquisa “Territórios Criativos – Oportunidades de Aprendizagem” da FADU-UNL, o presente trabalho aborda a metodologia de “Núcleos Empresariais” (AL-Invest 5.0) como instrumento para a geração de espaços de vinculação entre empresas, profissionais e empreendimentos. No contexto do “Plano de Fortalecimento das Indústrias Culturais de Design de Santa Fé”, os núcleos atenderam problemáticas comuns, como âmbitos de intercâmbio e busca de soluções conjuntas, promovendo ação coletiva em direção à sustentabilidade e à inovação. Esses laços de confiança e trabalho colaborativo estabeleceram as bases para a criação da Câmara de Design de Santa Fé.

Palavras-chave: Design - Networking - Aprendizagem - Gerenciamento - Metodologia

(*) **Patricia Pieragostini:** patricia@fadu.unl.edu.ar <https://fadu.web12.unl.edu.ar/lidem/> Arquitecta. Especialista en “Didáctica del Proyecto” y “Puesta en Escena y Escenarquitectura”. Secretaria de Extensión y Vinculación con el Medio - FADU-UNL. Profesora Investigadora Cat II Titular en “Taller Diseño Básico”, “Taller de Proyecto Arquitectónico I y II”, área Cultural Tecnicaturas y “Gestión Cultural Pública y Desarrollo Sostenible” - FADU-UNL. Dirige la investigación “Territorios Creativos-Oportunidades de Aprendizaje”, Proyectos de Extensión e Internacionalización del Curriculum y el Laboratorio de Insumos Didácticos Multimediales. Dirige Tesis de Grado y Posgrado, integra jurados evaluadores. Participa en congresos nacionales e internacionales y publica en diversos medios. Recibió premios en el campo del arte. **Mónica C. Bachot:** mcbachot@gmail.com Licenciada en Diseño de la Comunicación Visual. Universidad Nacional del Litoral. Jefe de trabajos prácticos de “Taller Introductorio – Taller de diseño básico” y “Taller de Diseño I” de las carreras de Diseño de la Comunicación Visual, Arquitectura y Urbanismo, y Licenciatura en Diseño Industrial. Docente de “Informática básica” de la carrera de Licenciatura en Artes Visuales, y de “Introducción a los Medios Digitales” de las carreras de pre-grado de Tecnicatura en Interiorismo y Decoración, y Tecnicatura en Composición de Parques y Jardines. Miembro colaborador del Proyecto de Investigación CAI+D “Territorios creativos. Oportunidades de aprendizaje”. **Josefina Jael Zentner:** josefina.zentner@gmail.com Lic. en Diseño Industrial – FADU UNL. Colaboró en AL Invest 5.0 “Diseño e Innovación para el Fortalecimiento del ecosistema emprendedor de la Ciudad de Santa Fe y la Región”. Colaboradora del CAI+D “Territorios Creativos. Oportunidades de aprendizaje” en la FADU UNL. Docente en la Escuela Técnica Asociación ORT Argentina y docente de Tecnología de la Información y Comunicación en la Escuela Bialik Devoto, Capital Federal. Realizó presentaciones en Congresos y Encuentros de la UP, UNCUIYO y UNL. Ha publicado en la revista de divulgación Polis, Escuela de Maestros CABA y participó en el equipo de trabajo de campo para investigación del British Council y la UNC. **Ruben Ariel Suppo:** supporuben@gmail.com Arquitecto. Integrante de la cátedra “Medios Expresivos Audiovisuales I y II” de la Lic. en Diseño de la Comunicación Visual de FADU-UNL. Participa del CAI+D “Territorios Creativos. Oportunidades de aprendizaje” y de proyectos PAITI ARTE. Coordinador del equipo de producción audiovisual del LIDEM (Laboratorio de Insumos Didácticos para la Enseñanza Multimedia) y del Área de Comunicación e Imagen de la FADU-UNL. Ha realizado publicaciones y participado en congresos nacionales e internacionales. Ha recibido premios y distinciones en el campo audiovisual.