

# **Diseño e innovación para el desarrollo del capital social. El caso Manos del Delta. Cooperativa de Artesanos Isleños. Bs. As. Argentina**

**Pedro Senar**

Diseñador Industrial-Universidad de Buenos Aires (UBA). Maestrando en Política y Gestión de la Ciencia y la Tecnología del Centro de Estudios Avanzados (UBA). Posgrado Internacional MERCOSUR DESIGN (Diseño de Objetos para el Hogar. Programa de la Cooperación Italiana desarrollado por Centro Analisis Sociale Progetti, Università di Firenze). Es docente e investigador de la Universidad de Buenos Aires. (Buenos Aires, Argentina)  
E-mail: [pedro\\_senar@yahoo.com.ar](mailto:pedro_senar@yahoo.com.ar)

## **RESUMEN**

En este trabajo nos proponemos describir un caso de acompañamiento en gestión en diseño industrial y gráfico, desde los lineamientos del desarrollo, para una organización cooperativa productora de objetos artesanales con un alto grado de arraigo territorial e iniciativas para la integración de su comunidad.

Se trata de un caso testigo de transferencia para el desarrollo del capital social y productivo, a través de acciones participativas que estimulan la capacidad innovadora de las comunidades locales.

Forma parte de un conjunto de experiencias de acompañamiento llevadas a cabo a partir del desarrollo de una línea de investigación-acción iniciada en el marco de proyectos UBACyT en el año 1999. El trabajo interdisciplinario y los aportes transdisciplinarios aportan sus variables para la construcción de un modelo de transferencia de tecnologías socialmente sustentables para el desarrollo del capital social y la cultura de producción sobre las bases del cambio tecnológico y la innovación, entendida desde un punto de vista social.

Estas experiencias se proponen trabajar la gestión de las organizaciones a partir de un enfoque territorial, con el fin de insertarlas en las redes locales y de relacionarlas con actividades dinámicas y estratégicas a nivel local.

El caso que se presenta muestra el trabajo realizado con la institución en una serie de proyectos que tuvieron como objetivo establecer las bases para posicionar a esta institución como referente cultural de la zona.

Las acciones se encararon en diversos ejes, pero teniendo en cuenta que cada una de ellas en sí misma fue un proyecto de innovación llevado a cabo desde la metodología de acompañamiento tecnológico. Los ejes seguidos fueron: la gestión de proyectos de innovación en productos y procesos y el análisis de las políticas de producto; la generación de institucionalidad a través del diseño y la comunicación; la visibilidad institucional como requisito para la gestión organizativa para la vinculación local.

## *CONTEXTO HISTÓRICO LOCAL*

### **TRANSFORMACIONES PRODUCTIVAS EN EL DELTA DEL PARANÁ**

Las transformaciones estructurales de la producción de frutas, el significativo aumento de las producciones extra-pampeanas y la articulación y dependencia de las economías de la zona del Delta con el mercado regional, determinaron un cambio en las actividades productivas dominantes, pasando de la fruticultura a la forestación (Galafassi, 2002). Con estos cambios se produjo un fuerte proceso de emigración de la población joven, tanto como de familias completas, originando, en la actualidad, un área con una densidad de población sustancialmente menor a la de la época de auge económico, en las décadas de los 30 y 40.

La 1ra. Sección de islas -área fuertemente dominada por actividades agrícolas en agrícolas

en épocas previas - hoy constituye una zona de concentración de actividades turísticas y deportivas. Las 2da., 3ra. y 4ta. Secciones siguen siendo un área de predominante actividad productiva primaria, en donde la forestación de salicáceas para papel constituye actualmente casi una monoproducción, si bien también existen productores con plantaciones de mimbre para productos artesanales y una creciente actividad ganadera, en manos de grandes productores.

Este cambio de actividad económica llevó a que muchos de los pequeños productores de fruta debieran abandonar el Delta o pasar a realizar trabajos en relación de dependencia, ya que la forestación como actividad productiva comenzó a demandar una unidad económica sustancialmente mayor. Los que no pudieron acceder a nuevas tierras perdieron su calidad de productores independientes, y debieron migrar a la Ciudad, pasando a integrar el circuito laboral ligado a las actividades recreativas o parte de los sectores de desocupados.

Las nuevas condiciones estructurales favorecieron el fortalecimiento de los medianos y grandes productores, debido, entre otras cosas, a la amplia extensión de la 'unidad económica mínima'. *"La racionalidad productiva de esta escala es más agresiva, tanto hacia el medio natural como de penetración en el mercado de bienes y capitales, por lo que se acentuó la tendencia hacia la artificialización de los ecosistemas y la disminución de las pequeñas producciones, con el consecuente detrimento en número y calidad de las fuentes de trabajo"*. Este contexto de desaparición del pequeño productor y de acumulación de la tierra en pocos propietarios, es una de las características más significativas de la transformación de la función de la producción de toda la región pampeana, durante la década pasada y los primeros años de la corriente década.

### **LA PRODUCCIÓN DE MIMBRE Y SUS CARACTERÍSTICAS ACTUALES**

La mano de obra familiar y el trabajo manual son las características estructurales del cultivo del mimbre. Requiere una baja inversión de capital, alta mano de obra ocupada y una organización minifundista, ya que no se necesitan grandes extensiones de tierra para que una familia pueda obtener ingresos medios.

El tiempo ocioso de la fuerza de trabajo que deja la actividad forestal se emplea actualmente en este cultivo estacional. De esta manera, la fuerza de trabajo familiar encuentra una ocupación parcial que proporciona un ingreso que puede llegar a cubrir las necesidades básicas. La eficiencia productiva -tomando como base estos pequeños productores con escasa capacidad de transformación de la estructura del ecosistema- se basa en la utilización de los potenciales naturales, aprovechando la oferta energética del medio ambiente así como los sistemas, naturales de reciclaje de la energía acumulada. La fertilidad, junto con la alta humedad reinante, son las causas directas de la calidad de los productos agrícolas de la zona, lo que permite posicionarla como enclave económico de generación de materias primas de elevada calidad.

### **LA INCIDENCIA DE ESTAS MATERIAS PRIMAS EN EL MERCADO REGIONAL**

En la actualidad, en las zonas de comercialización predomina la venta de materias primas como la madera, el mimbre y sus derivados, así como la de productos y semielaborados (objetos realizados en mimbre, caña y otras fibras o maderas de la comarca isleña). Si bien los mayores ingresos económicos de la zona provienen de lo producido por la industria forestal y la ganadería, estos ingresos quedan en manos de unos pocos productores.

La producción mimbrenca, especialmente su transformación manufacturera y artesanal, constituye una estrategia de supervivencia para los pequeños y micro productores de la zona. Los cultivos de fibras vegetales fueron adquiriendo importancia y reconocimiento debido a su calidad, ya que los suelos de la región eran y son extremadamente fértiles. A esta característica se suma una ubicación estratégica (muy cercana a la Capital Federal) y programas importantes de difusión e identidad regional para la manufactura del mimbre y las maderas blandas.

*La mano de obra familiar  
y el trabajo manual son  
las características  
estructurales del cultivo  
del mimbre.*

*(...) debe generarse la articulación de todos los niveles para establecer condiciones sustentables de desarrollo y esto aún no sucede en el entorno de acción de esta institución.*

El conocimiento productivo de sus habitantes así como la economía producida por el turismo deportivo y otras actividades de esparcimiento, transformaron a la región en un polo turístico y productivo a nivel nacional e internacional. Estas condiciones generan un ambiente pertinente para alentar dinámicas de innovación en productos o interfaces sobre la base del fortalecimiento institucional de organizaciones que colaboren con el acceso del pequeño productor a la economía local como agente de la cadena para la obtención de su sustento económico y social.

## **EL CONTEXTO Y LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE LA COOPERATIVA**

Desde mediados de 2002 y aún actualmente -debido, entre otros factores al cambio de la paridad monetaria de los 90- se constituyó un contexto macroeconómico favorable para el campo y la industria. Esta situación alcanza inclusive a micro productores y artesanos con la asistencia de entidades intermedias (cooperativas, organizaciones de la sociedad civil o el Estado). No obstante, como sabemos, el contexto económico ventajoso no genera por sí solo una estrategia de desarrollo sustentable: la incorporación de la cultura de innovación desde un punto de vista social y el fortalecimiento de las instituciones intermedias a través de la incorporación de nuevas tecnologías de la comunicación; el aumento de su visibilidad y capacidad de asociación; la elaboración de nuevos procesos, materiales y productos; la potenciación del trabajo satisfactorio y el cuidado ambiental, son complementos imprescindibles para el desarrollo de este sector de la población de la zona descripta.

Como expresamos previamente, algunos de los cambios macroeconómicos ya se han producido y pueden profundizarse a través de políticas y gestiones del desarrollo desde sus tres facetas: sustentable, local y a escala humana. Pero para los niveles meso-económicos las variables institucionales y sectoriales como regulaciones, incentivos, contenidos de la función de producción y la estructura del mercado, aún deben recorrer un amplio camino. "La compleja interdependencia de los factores micro, meso y macro y del proceso de co-evolución entre lo económico, lo tecnológico, lo institucional y lo social deben generarse a través del perfil de innovación de todos y cada uno de los niveles". Es decir, debe generarse la articulación de todos los niveles para establecer condiciones sustentables de desarrollo y esto aún no sucede en el entorno de acción de esta institución. La sustentabilidad de procesos de innovación interna necesita, entre otras cosas, acompañamientos externos. Si bien localmente este acompañamiento es aún difícil de conseguir, la organización generalmente recurre a instituciones nacionales o provinciales en las cuales -al contrario de las locales- encuentra respuestas satisfactorias a los problemas presentados.

## **MODELOS DE GESTIÓN DE DISEÑO Y DESARROLLO**

El objetivo general de estas transferencias -desde el punto de vista teórico- es *precisar cuál puede ser la contribución del diseño al sistema de innovación local, con sus particularidades y necesidades*. Las acciones desarrolladas junto con la cooperativa ofrecen un interesante material de análisis a partir del que intentamos elaborar algunas precisiones acerca del rol del diseñador en un marco de acción relevante para la generación de modelos de transferencia, para la Argentina y Latinoamérica, en pos de un desarrollo sustentable a nivel ambiental y social.

La experiencia de nuestra investigación en diversos campos demuestra que los modelos de gestión basados en la formación de competencias no necesariamente generan formas sustentables de inserción. A la inversa, el desarrollo de proyectos y su fortalecimiento no necesariamente derraman beneficios a la economía social, sino a través de esfuerzos específicos para relacionar proyectos productivos locales con la economía social.

Este caso demarca algunos de estos esfuerzos necesarios a través de las operatorias sobre la gestión del diseño, sobre ejes de integración y visibilidad a través de las teorías del desarrollo local. El establecimiento de ideas proyecto, acompañamientos productivos y fortalecimiento comunicativo genera líneas de fuerza para sustentar y reordenar recursos disponibles, lo que debe

*La reconstrucción del tejido productivo y la mejora de las condiciones de inserción de las producciones en la economía regional son parte de lo que esta disciplina puede realizar a partir de estos ejes generales.*

estar acompañado del autorreconocimiento de las competencias profundas y de las actitudes resilientes, así como de las oportunidades que genera el contexto regional.

El modelo de gestión que proponemos combina acciones de capacitación y formación de competencias con reconocimiento de recursos y oportunidades. Promovemos la apropiación de estos conocimientos como una toma de conciencia del proyecto local, otorgando visibilidad al horizonte común. La visualización es un importante factor de apropiación territorial y la lectura del territorio como 'redes de recursos' abre una perspectiva de sustentabilidad y rompe el aislamiento de las localidades respecto de sus contextos regionales.

Un aspecto importante es el diagnóstico-acción del sistema de innovación local y la comprensión de sus dinámicas en el corto, mediano y largo plazo.

El trabajo desde una gestión de diseño tiene como ejes fundamentales la integración y la visibilidad. La reconstrucción del tejido productivo y la mejora de las condiciones de inserción de las producciones en la economía regional son parte de lo que esta disciplina puede realizar a partir de estos ejes generales. Para ello, y desde nuestro espacio de acción, enfocamos el desarrollo de nuestro trabajo en tareas de capacitación y en el seguimiento e identificación de encadenamientos productivos con recursos de diseño de información e identidad gráfica.

### **MANOS DEL DELTA, COOPERATIVA DE ARTESANOS ISLEÑOS**

Manos del Delta es una cooperativa de artesanos que congrega a 21 microempresas familiares de la zona del partido de Tigre que se dedican a la elaboración y comercialización de productos en junco, mimbre, y sauce. Todos sus miembros son nativos de las islas ubicadas en la segunda y tercera secciones del Delta del Paraná.

Cada artesano realiza productos originales a partir de materias primas cultivadas en sus viviendas y campos que se transforman en sus talleres, utilizando sus propias técnicas de producción. Conocen tecnologías y poseen herramientas básicas para la transformación, que cada artesano utiliza en forma individual.

Para la comercialización de los productos la institución cuenta con un local en el Puerto de Frutos del Tigre (espacio comercial de gran difusión en el entorno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la Provincia de Buenos Aires) que fue cedido por el municipio local en 1996.

Las políticas de reconversión productiva de la región han sido vitales para el desarrollo de la Cooperativa. Si bien existía un vínculo territorial, la participación en talleres de capacitación en producción artesanal organizados por la Municipalidad de Tigre contribuyó al afianzamiento de los vínculos. La modalidad de estos talleres se basaba en la capacitación en producción artesanal en las islas y una ayuda económica a través de subsidios mensuales a cada miembro del curso. Este proyecto se mantuvo estable a lo largo de dos años, posibilitando que los habitantes realizaran una reconversión real de sus costumbres y tramas, y lograran obtener -a través de otros subsidios y créditos- medios de producción general y conocimiento de las formas asociativas y cooperativas de organización.

Las políticas activas de reconversión de sectores de la población del Delta de la producción frutihortícola a la producción y transformación del mimbre y sus derivados en productos, amplió notablemente la capacidad de sustentabilidad de las familias y alentó el desarrollo de proyectos productivos micro y pequeños.

Manos del Delta se estableció como cooperativa a partir de 1996. Sus miembros manifiestan una gran satisfacción por la realización de este proyecto, y consideran a la organización como el estadio de la gestión que les permitió acceder a fuentes de financiamiento e integrarse al mercado y a un grupo de pertenencia, consolidarse como artesanos y establecer estándares de trabajo digno.

Algunos ejemplos concretos de esta situación se reflejan en la obtención del local de comercialización en el Mercado de Frutos y la consolidación de un crédito rotativo para la

adquisición de máquinas y herramientas, a través de un subsidio otorgado por el Municipio, cuya gestión lleva adelante la cooperativa para sus socios. Un segundo ejemplo lo constituye la recepción de otro subsidio que permitió a la cooperativa comprar al contado los productos a sus artesanos. Todos estos logros fueron obtenidos, según manifestaciones de los emprendedores, por la organización que supieron y pudieron establecer.

Más tarde decidieron solicitar el asesoramiento del equipo de investigación RED. Así manifestaron sus inquietudes acerca de la copia constante y rápida de los productos y la necesidad de diferenciarlos, junto a problemas con su NOMBRE MARCA –Manos del Delta, cooperativa de artesanos isleños- ya que no estaba registrada y habían visto otra institución utilizando el mismo nombre. Estos fueron los motivos principales del contacto. Al analizar con mayor detalle la demanda efectuada se pudo realizar un diagnóstico más preciso y profundo sobre la situación del proyecto. Se advirtió, entre otras cosas, un camino de mutación organizacional que está comenzando a transformar a esta institución, a través del pasaje de una productora de objetos a una institución de la sociedad civil con formato de ONG en el área de productos y servicios cuyo objetivo central es *la integración de los habitantes de la segunda y tercera sección del Delta en los circuitos productivos locales*. Actualmente la cooperativa constituye una experiencia joven con una identidad institucional en proceso de transformación. El final de esta mutación se podría alcanzar cuando se generen coincidencias profundas entre la 'misión de la institución y los nuevos objetivos'.

El trabajo junto a ellos tuvo una primera etapa de diagnóstico que se mantuvo en transformación permanente a lo largo de dos años. Se establecieron algunas conclusiones extraídas de los primeros encuentros con los miembros de la organización, entrevistas con la comisión directiva y el relevamiento de los espacios de trabajo, así como del análisis de las producciones materiales. Estas, si bien limitadas debido al bajo grado de conocimiento interno, nos permitieron iniciar un trabajo conjunto en pos de la generación de una transferencia tecnológica sustentable y respetuosa de la organización, de su ideología y formas de trabajo.

Este primer acercamiento, cuyo objetivo fue obtener información acerca de sus *recursos y competencias*, arrojó las siguientes conclusiones:

#### *Recursos*

- Una ubicación estratégica a nivel territorial (zona de biosfera protegida).
- Un local comercial con buena ubicación en el Puerto de Frutos, con parámetros aceptables de comunicación y exposición de los productos.
- Una trayectoria de ocho años como institución cooperativa.
- Un conjunto de artesanos con expectativas puestas en la institución.
- Capacidad de captación de créditos y subsidios.
- Dentro de su producción material se observan algunas manifestaciones diferenciales para su entorno, que pueden destacarse.
  - Dominio de algunas tecnologías de transformación de materias primas.
  - Canales comunicativos primarios.
  - Contactos en algunas instituciones locales, tanto comerciales como estatales.
  - Buena calidad estética, con rasgos artesanales identificatorios (producto diferenciado).
- Gran potencialidad para la diferenciación de productos, debido a sus habilidades y tecnologías de confección.
  - Escala óptima para la asimilación de nichos de mercado.
  - Multiocupación del socio de la cooperativa.

#### *Competencias en*

- Prácticas productivas artesanales para la transformación del mimbre y sus derivados.
  - Elaboración de productos en condiciones apreciables según los criterios de sustentabilidad ambiental.
  - Gestión comercial artesanal, compras, distribuciones, ventas, contabilidad y administración del local comercial organizada y estable.
  - Desarrollo de vínculos institucionales.

*(...) Unión  
institucional: sus  
miembros comparten  
valores y creencias y la  
clave está puesta en su  
socialización.*

Dentro de este conjunto de recursos y competencias observamos algunas debilidades en las cuales se podía trabajar con el fin de mejorar su organización, como la escasa visibilidad institucional en relación con su tamaño y trayectoria. Por un lado, era muy escasa la comunicación con el público en general, así como con las instituciones con las que trabajan su gestión social y ambiental; por otra parte, su historia y objetivos organizacionales quedaban opacados por el objeto como forma única de intercambio.

La escasa cultura de innovación -atribuible, entre otros factores, al tipo de institución- en la producción y oferta de productos y en sus formas organizativas llegaban, inclusive, en esta única forma de intercambio, a provocar estancamientos que generaban pérdidas de contactos y nodos comerciales o institucionales.

En su gestión productiva y logística, si bien poseía una gran cantidad de elementos positivos, se observaron dificultades debido a la lejanía entre enclaves productivos y accesos dificultosos debido a las condiciones territoriales. A su vez, observamos un escaso uso de la capacidad tecnológica instalada, debido al tipo de estructura productiva y a la estacionalidad de los cultivos y, por último, un muy bajo coeficiente de uso de TICs.

El análisis de estas primeras aproximaciones colaboraron con el inicio del trabajo conjunto.

## **ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL**

Esta organización nació como parte de una red de vinculación entre diferentes organismos. Básicamente el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires y planes de reorientación laboral, a través de un plan de incentivo a la reconversión laboral de los habitantes de la zona del Delta, en especial, mujeres. Como organización en red, la cooperativa vinculó artesanos de la segunda y tercera sección del Delta, creció, se desarrolló en este sentido y mantuvo y extendió los vínculos internos y externos pero en forma muy paulatina y cuidadosa.

La institución tiene una forma organizacional denominada "misionera" por Mintzberg y Quinn. Este tipo de organizaciones se caracterizan por un eje rector puesto en la ideología. En general, la vinculación entre sus miembros se basa en coincidencias ideológicas. Debido a esto adoptan una división de tareas bastante difusa, con poca especialización, con estructuras jerárquicas mínimas y consensuadas entre sus miembros y una dinámica de trabajo que, en muchos casos, es regida por los proyectos. La estandarización de normas es lo que mantiene la unión institucional: sus miembros comparten valores y creencias y la clave está puesta en su socialización. Esta estructura permite una descentralización de las decisiones, ya que asegura criterios similares en todos sus miembros. Es por esto que la organización 'misionera' exige poca coordinación y, por ende, poca formalidad de las tareas; posee estructuras muy pequeñas que, en general, no dependen en demasía de la capacitación profesional externa, ya que ello forzaría a la organización a ceder algún control a agencias foráneas.

La cooperativa se ajusta perfectamente a esta descripción pero, además, esa ideología institucional contiene objetivos centrados en el bien público de esa población; apunta su acción -al igual que los cursos de capacitación que le dieron origen- al género femenino y al acceso al trabajo. Ha recorrido un camino inverso al que hicieron muchas otras organizaciones de la Sociedad Civil, de incentivo a la artesanía o a los artesanos y pueblos originarios: primero funcionó como espacio de comercialización y sus objetivos estaban puestos en ese eje, pero, paralelamente, fueron descubriendo que representaba un espacio con mucha más proyección que la simple comercialización de objetos artesanales y así su funcionamiento fue intentando apoyar a la población de la zona y permitiendo construir un espacio de acción social en pos del desarrollo, que muchas instituciones estatales y privadas apoyaron a lo largo de los años.

Es allí donde advertimos un camino de mutación hacia una institución de la sociedad civil con formato de ONG, en el área de productos y servicios. Actualmente la cooperativa constituye una experiencia joven con una identidad institucional en proceso de transformación. Su ciclo de desarrollo marca un pasaje entre una productora de objetos a una institución de servicios culturales.

El final de esta transformación se alcanzará cuando se generen coincidencias profundas entre la "misión de la institución y los nuevos objetivos".

Creemos importante aclarar esto debido a que el análisis que estuvimos desarrollando posicionaba al diseño en el entorno de la sociedad civil y las microempresas sociales. Esta institución, con formato cooperativo, se encuentra entre estos dos tipos institucionales y, por ende, es un ejemplo de gran interés para nosotros.

La búsqueda de bien público, su organización con eje en la ideología, la estructura productiva y la oferta objetual la ubican en un estadio medio entre una organización dispuesta de acuerdo con los mecanismos del mercado de consumo y una institución dispuesta según los mecanismos de las OSC, en pos del fortalecimiento del capital social y productivo.

Otras instituciones acompañadas poseen un formato institucional y legal-administrativo como OSC, pero Manos del Delta, debido a su especificidad, nos parece un caso de interés para relatar, en el que el diseño -desde su facetas gráficas e industriales y a través del trabajo de acompañamiento en el proceso de innovación- pudo aportar para la transformación institucional desde múltiples espacios de acción y estrategias de transferencia.

*La marca fue construida a partir de la identificación de rasgos como cooperativa, unión, lazos y, por otro lado, de las características del estilo de vida isleño.*

### **TRABAJO EN EL INTERIOR DE LA COOPERATIVA. EL ACOMPAÑAMIENTO**

El trabajo junto a la Cooperativa, durante dos años de acompañamiento, se materializó en una serie de proyectos que tuvieron como objetivos establecer las bases para posicionar a esta organización como referente institucional de la zona, promoviendo sus objetivos organizacionales de integración. Pero, como objetivo específico, se propuso fortalecer estrategias de comunicación y productivas, jerarquizando a los artesanos y su forma de vida, como los principales mensajes a transmitir. Las acciones se encararon en diversos ejes, proponiendo producciones totalmente novedosas para la organización. Cada una de ellas fue, como ya dijimos, un proyecto de innovación en sí mismo, con base tecnológica, que describiremos a continuación en forma sintética.

**La generación de institucionalidad a través del diseño y la comunicación, visibilidad institucional como prerrequisito para la vinculación e integración.**

#### **La gestión organizativa**

La generación de nuevos vínculos institucionales -sobre la lógica de conformación o ampliación de redes- promueve lazos, tendiendo a ampliar la capacidad de captación de oportunidades de cada nodo, ya que su capacidad de respuesta y adaptación a los requerimientos se amplía, debido al conocimiento acumulado en la red. Para esto es necesario el reconocimiento de esta organización como una institución. El diseño gráfico, a través de sus competencias específicas, colaboró con esta organización para ordenar su sistema de comunicación, como forma de potenciar su visibilidad y su formato organizativo.

El equipo de diseño de la FADU desarrolló productos concretos que han colaborado con este fin. La realización de una marca -con su sistema de folletería- en la cual se incluyen leyendas autóctonas y descripción de la Cooperativa fue el primer paso en esta búsqueda, dejando sembradas las bases para el posterior intercambio institucional y comunicación comercial. Se realizaron gestiones con el Instituto de Fondos Cooperativos para el otorgamiento de un subsidio por la mitad de los gastos de la impresión de 10.000 folletos, calcomanías y bolsas de Manos del Delta.

La marca fue construida a partir de la identificación de rasgos como cooperativa, unión, lazos y, por otro lado, de las características del estilo de vida isleño. Asimismo, la idea de preservación del medio ambiente y de los recursos naturales que provee la isla, aportaron recursos para la creación.

A partir del isologotipo se desarrolló una folletería comercial, con leyendas del lugar, para ser incorporada a los productos comercializados, con el fin de mejorar la comunicación con el cliente, a través de la oferta de un producto con su historia y filosofía.

Dentro de las estrategias de vinculación institucional se observa un camino de interés para la Cooperativa por el cual la producción artesanal se ha acercado al sector de servicios, como el turismo y el tiempo libre. A partir de este cambio, se ha comenzado a construir una nueva mirada en la que se incorpora la capacitación, la divulgación de rasgos culturales de los habitantes de la zona -como la cuestión ambiental y la valorización del patrimonio natural- lo que ha llevado a la transformación de la Cooperativa de un espacio de venta de productos en un centro de cultura y de expresión.

Esta construcción está en proceso: actualmente la Cooperativa está licitando un nuevo espacio físico en el Mercado de Frutos, con mayores dimensiones, para estar en condiciones de desarrollar cursos de capacitación en técnicas artesanales. La imagen institucional y el desarrollo de nuevos productos abonan esta estrategia, madurando los aspectos necesarios para su concreción.

**Postales** *"el diseño como gestor de proyectos de innovación"*

Se comenzó un proyecto para el diseño e impresión de postales del Delta. El objetivo fue relatar, a través de imágenes, la forma de vida de los socios de la Cooperativa mostrando lugares, materiales e inclusive a los mismos artesanos trabajando. Cada una de estas producciones gráficas se puede vender por separado, cederse como elemento adjunto a un producto, o como un regalo. Para facilitar su materialización se propuso el uso de auspiciantes del contexto local que insertaran su logo en la producción a realizar.

El estado actual del proyecto es de ideas producto: se han realizado algunas propuestas, y con estas se han determinado las características generales de la oferta. Estará compuesta de tres series de cinco postales cada una. La imagen de cada postal y el carácter general de cada serie, está determinado y el proyecto se encuentra redactado. La Cooperativa se encuentra en tratativas con instituciones de apoyo a cooperativas para conseguir los fondos necesarios.

**Rediseño de la página Web** *"el diseño como aporte a la generación de institucionalidad y generador de visibilidad"*

Si bien la Cooperativa tenía una página Web, era muy poco utilizada por sus integrantes y por los cibernautas, ya que su publicidad era nula, los miembros de la Cooperativa no la tenían presente y, por ende, no la publicitaban y los buscadores no la jerarquizaban debido a su escaso uso.

Para su rediseño se replanteó el abanico de usuarios a abarcar, en los que se incluían posibles clientes con interés en adquirir objetos en mimbre -como estaba planteada desde el comienzo- pero se incorporó el uso como institución en red, con información institucional, el proyecto desde su perfil y su misión social, el grado de desarrollo, con links de noticias publicadas por terceros, logros conseguidos, etc.

**Espacio comercial en el Mercado de Frutos** *"El diseño gráfico en un rol de innovación con mayor tradición disciplinar"*

El espacio comercial se encuentra muy cerca de las puertas de acceso al mercado, pero en el sentido contrario a la dirección del recorrido generado por los visitantes. Esto produce la pérdida de una gran cantidad de potenciales clientes y visitantes. Se diseñó una señalética que quedó resumida en dos carteles ubicados estratégicamente para poder ser vistos desde la entrada del circuito, acentuando la presencia de Manos del Delta en el lugar y el rediseño de su cartelera tradicional, de acuerdo con la nueva imagen institucional, generada en los acompañamientos del año 2004.

**Catálogos de productos para la venta** *El diseño como analista e impulsor de políticas de producto*

Tomado, en muchos casos, como un simple trabajo de documentación y diagramación, el diseño de catálogos puede ser utilizado por los operadores en diseño como un primer paso hacia la innovación en la gestión productiva. En el caso de la Cooperativa el desarrollo del catálogo fue un trabajo exhaustivo de archivo y clasificación de elementos. Ordenar, a través de la generación de categorías objetuales, una oferta productiva, proporciona información muy valiosa y permite, entre otras cosas, observar 'baches' en la planificación de la oferta. Ya sea por tipo de producto o insumo, por valor de mercado, por uso, por material, por tipo de oferta, etc. la clasificación brinda así información para analizar la producción y concluir acerca de necesidades de ampliación, reducción o reorganización de la oferta. La definición de las políticas de producto de la Cooperativa -acción no lineal de los objetivos planteados en la transferencia, pero de importancia para generar

una cultura de innovación en la organización- tuvo su primer escalón en la generación del nuevo catálogo para la Web y el local comercial.

### **El diseñador como impulsor de la autogestión** Fin del diseñador autor

Esta modalidad de trabajo se comenzó a implementar a partir de las problemáticas surgidas del desarrollo de transferencias tecnológicas para la creación de una lámpara llamada *Littorale* y un sillón desarmable en mimbre. Ambos casos de intervención tomaron una modalidad similar de trabajo de diseño de estudio, con metodologías cercanas al desarrollo objetual profesional tradicional, cuya dinámica deviene de la herencia de las prácticas profesionales con empresas. En este marco, el diseñador tomó el rol de creador y generó, a partir de sus criterios, un objeto y una gestión para su construcción, ambos arraigados en la dinámica analizada acerca del productor asesorado y generados a través de una adaptación a las tecnologías existentes. El programa de los nuevos productos tuvo como objetivo:

- Generar un alto grado de innovación estética, readaptando la oferta de la Cooperativa al gusto del sector de consumo del *design*.
- Ampliar el grado de usabilidad tanto para el productor (mayor eficiencia para los traslados, y seriación de la producción) como para el consumidor (reconfigurable según necesidades).
- Generar complementariedad tecnológica entre artesanos de la cooperativa.
- Mejorar la calidad productiva.

A partir de la implementación de las acciones para la producción de los nuevos objetos comenzamos a vislumbrar una serie de comportamientos de los miembros de la Cooperativa encargados de esas producciones, que generaron un replanteo de las estrategias de transferencia.

Como ya hemos analizado teóricamente, es importante establecer las trascendentes diferencias que se generan en las prácticas del diseño industrial con el sector productivo artesanal en comparación con las generadas con el sector productivo empresarial. Quizás el aspecto de mayor relevancia es la característica autogestiva y la identificación y acento en la técnica que el

artesano imprime en su quehacer. Las decisiones productivas, de gestión, económicas y comerciales en los centros productivos artesanales en general son tomadas por los mismos artesanos. Esta observación, fruto del caso específico analizado, tiene su sustento teórico proyectual. Puede afirmarse además, que a semejanza del diseñador, el artesano también se concibe como un creativo e interviene, desde ese carácter, en la dinámica de producción. La asunción del rol creativo por parte del diseñador en las prácticas antes descritas generó un primer quiebre entre las necesidades y posibilidades del artesano, invadiendo sus espacios e interviniendo sobre áreas asumidas por él como propias. Esto significó una intervención sobre áreas ajenas a las necesidades del ente asesorado. A esta variable se suman algunas otras:

- Cambio en las variables técnicas para la producción en cuanto a la calidad y formas de tejer, lo que significa adquisición de nuevas habilidades o mayores tiempos productivos, cambios en los comportamientos productivos habituales y nuevas formas de percepción.
- Adquisición de nueva moldería para la creación objetual. Esto significa la creación de nuevas tecnologías, en este caso herramientas, que -como ya hemos mencionado- no se generan por una necesidad directa del artesano sino por el carácter estético de la nueva pieza.
- Complementariedad tecnológica con otros artesanos para el desarrollo del producto completo; quiere decir también cesión de la autoría total o parcial del producto y, por ende, un cambio profundo en relación con la concepción productiva.

La suma de todas estas modificaciones, junto con la modalidad de transferencia, produjo una ruptura entre las posibilidades e intenciones de cambio de los artesanos y los proyectos del equipo de trabajo.

De la lectura se hace posible anticipar las dificultades que se generaron, siendo causa de desencuentros; la simple enumeración de los cambios pretendidos por el proyecto del diseñador se volvieron abrumadoras para el artesano. Sin embargo, esta situación no se produjo por un simple

*Las decisiones productivas, de gestión, económicas y comerciales en los centros productivos artesanales en general son tomadas por los mismos artesanos.*

*(...) el grado de sostenibilidad de las experiencias depende exclusivamente del impulso innovador que el diseñador, como institución de cambio, pueda mantener.*

error de abordaje o capricho de un profesional, sino que la forma de trabajo del diseñador deriva de una concepción formativa que predomina en las carreras de diseño. La formación del diseñador establece estos imaginarios profesionales como comportamientos y acciones proyectuales, de los que se derivan prácticas profesionales relativas a esa concepción del diseñador que subyace a la

formación profesional. Para corroborar esta afirmación podemos mencionar una gran cantidad de iniciativas del diseño industrial en la Ciudad de Buenos Aires y en el interior del país, gestionadas por entidades prestigiosas y/o profesionales de renombre, que relatan experiencias en las cuales el eje de innovación en su gradiente radical es protagonista de las acciones del diseño.

Podemos afirmar que, en estos casos, el grado de *sostenibilidad* de las experiencias depende exclusivamente del impulso innovador que el diseñador, *como institución de cambio*, pueda mantener. La *sustentabilidad* del proyecto queda totalmente relativizada y con una muy baja probabilidad de generarse. Esta concepción se contrapone a nuestros objetivos en la búsqueda de la construcción de un modelo democrático de transferencia, en el cual el consenso y la participación se configuren como los ejes de las tareas, lo que equivaldría a generar dinámicas de acción horizontal en las cuales el diseñador y el artesano construyan el entorno de innovación, buscando que sea perdurable, a pesar de la desaparición de la acción del diseñador.

El diseñador como impulsor de la cultura de innovación institucional a través de la autogestión asistida.

En la actualidad la continuación del trabajo con la Cooperativa exige pasar a otro nivel de autonomía institucional. Es por esto que se diagnosticó que es necesario generar un salto cualitativo en todos los miembros de la institución. Se proyecta una nueva modalidad de transferencia para la innovación productiva comunitaria.

Con este fin se propone generar un taller de autoproducción asistida, para todos los miembros de la Cooperativa y artesanos jóvenes con posibilidades de incorporarse a la misma.

Se prevé llevar a cabo el taller en tres etapas, luego realizar un codesarrollo de preseries generadas, y por último la producción de objetos finales, registros legales ante el IMPI de las nuevas producciones y desarrollo de muestras en espacios comerciales y culturales.

A través de las transferencias propuestas se procurará colaborar con el fortalecimiento de la organización para que pueda relacionarse con redes institucionales, profundizar su integración con el mercado, aportar para la construcción de la organización como grupo de pertenencia, colaborar con herramientas conceptuales y prácticas proyectuales para la consolidación de artesanos en sus oficios, mejorar las tecnologías productivas, asistir para establecer estándares de trabajo digno -bajo condiciones de sustentabilidad ambiental y social- y establecer estándares de protección legal de las producciones.

Creemos que así se brindará una profundización y sistematización de las acciones realizadas anteriormente y desde el punto de vista de la investigación permitirá el perfeccionamiento de esta modalidad de transferencia. Este paso nos permitirá medir (en un caso o muestras) la potencialidad del modelo de acompañamiento de autoproducción asistida con seguimiento y ajuste de las acciones -propuesto en el este trabajo. Creemos que puede constituirse como una valiosa herramienta para el incentivo de la innovación y el fortalecimiento productivo de las organizaciones sociales.

#### *Descripción de la dinámica*

El taller se desarrollará en el Puerto de Frutos o zonas aledañas debido a su accesibilidad y por ser parte constitutiva de territorio de la Cooperativa.

Será realizado en tres etapas. La primera etapa consiste en cuatro encuentros, uno por semana, de seis horas de duración, en los que se verán temas teóricos y prácticos relacionados con las temáticas y se desarrollará un taller de producción de objetos con asistencia de los diseñadores.

La segunda etapa se materializará en un lapso aproximado de cuatro semanas destinadas a perfeccionar las producciones comenzadas en la primera etapa, en las cuales los artesanos trabajarán en sus talleres a partir de las cuestiones trabajadas en el taller.

La tercera etapa consistirá en cuatro encuentros -uno por semana, de seis horas de dura-

ción cada uno- en los que se perfeccionarán los aspectos teórico-prácticos y, a su vez, se trabajará en el ajuste de cada producto en sus fases de mercado, producción y desempeño ambiental y social en su fase de prototipo.

Los talleres se realizarán con capacitadores profesionales -docentes y graduados- insertos en prácticas productivas (pago por hora incluidos, los gastos operativos -movilidad- y de planificación). Los mismos conformarán un grupo interdisciplinario con perfiles en diseño de productos y de sistemas comunicativos, ingeniería de materiales, gestión de proyectos artesanales, economía productiva, trabajo social y cooperativismo.

En esta modalidad de contacto directo con productores, se trabajará en asistencia a los artesanos a través de:

- Contenido teórico-práctico a través del relato de casos específicos, sensibilización (muestra de casos resueltos, con material de la facultad y del proyecto de investigación).

- Observaciones y muestras del producto en la feria y en el punto de venta y transferencia de los resultados obtenidos del observatorio de consumo del Puerto de Frutos.

- Registro y catalogación, en fichas, con registro y con recomendaciones individuales.

Se trabajarán los siguientes temas:

- Mejoras de producto, en aspectos de usabilidad, desempeño estético, tecnológico, ambiental, etc.

- Reestructuración de la oferta de productos (líneas, familias, colecciones), *packaging* primario, secundario y embalaje (para traslados), identificación.

- Registros legales y codesarrollo de preseries y producciones. Estos productos serán registrados ante el INPI, como modelos industriales, con el fin de obtener las protecciones legales necesarias para comercializarlos sin riesgo de copias o, mejor dicho, con la posibilidad de accionar legalmente ante posibles copias.

- Desarrollo de muestras en espacios comerciales y culturales. La última etapa de este proyecto consistirá en la exhibición de la experiencia en espacios comerciales y culturales. Para esto se pedirá la colaboración del Centro Metropolitano de Diseño y se competirá en las convocatorias para la participación en ferias como *Presente* y *Regala*. A su vez, se gestionará ante las autoridades de la FADU un lugar en la agenda de los espacios de exhibición de la institución.

## CONCLUSIONES

El acompañamiento a Manos del Delta se puede definir, en rasgos generales, como las acciones proyectuales para la valorización y ordenamiento de los recursos, competencias y creencias, incluso de las actitudes resilientes de cada miembro y de la organización como conjunto. Estas acciones condujeron a un conjunto de iniciativas y proyectos que intentaron unificarse dentro de un programa de trabajo. El despliegue de las actividades necesarias para generar las transformaciones a fin de concretar cada proyecto contribuyó a la definición de las políticas de comunicación y productos.

Vistos en esta perspectiva -como mediadores de interacciones- los productos o interfaces deben cumplir con patrones de desempeño cognitivo y simbólico, tanto como técnico y económico. Este proceso nos propone una relectura de la contribución del diseño, aportando recursos específicos.

La gestión desarrollada constituye un ejemplo del acoplamiento posible entre una estructura -la Cooperativa- y un contexto externo: el Delta. Se pudo establecer en la estructura y el contexto una diferenciación en políticas de producto, pudiendo identificarse un nicho de producto, genuino de la localidad y de calidad artesanal. La Cooperativa defiende un estilo de vida en relación con la región, amenazada por las operaciones, inmobiliarias o turísticas y productivas de gran escala. Vemos en el Delta del Paraná una cantidad de oportunidades de aplicar tecnologías apropiadas a diversos procesos de cuidado ambiental, saneamiento, residuos, etc., de baja escala e impacto ambiental. Las posibilidades de implementación y desarrollo de este estilo de vida y su promoción local, depende de la posibilidad futura de la Cooperativa para articularse con otros agentes y accionar en las redes que determinan las direcciones en el proyecto de desarrollo local. Nuestro trabajo propició al auto reconocimiento de sus competencias y oportunidades como organización y la definición de una estrategia de comunicación hacia afuera. La gestión mostró la potencia del diseño gráfico como agente de institucionalidad, dando visibilidad y sentido a las producciones locales y su capacidad de acción en la esfera de la sociedad civil.

A su vez, se reafirman los análisis que muestran el alto grado de complejidad que implica la innovación en productos dentro del entorno del artesanado, la sociedad civil o en un entorno diferente del empresarial. En este caso, se optó por el respeto de la autoría, de las características del producto, cuidando de no introducir patrones estéticos o productivos ajenos a los sostenidos por la Cooperativa y convalidados por las expectativas del mercado turístico y local.

En el relato del caso se puede observar que el contexto interno de la institución reclama al diseño y sus profesionales un posicionamiento en un espacio de acción y desde una metodología de trabajo que difiere en forma considerable de otros escenarios, como el empresarial o de las actitudes del diseñador como hacedor de objetos. La construcción de estas actitudes resulta de trabajos exploratorios que abordamos a través de metodologías de investigación-acción, participativa. Del relato se puede concluir que el diseñador, en este escenario, es motor de innovación, no como creador de formas o productos nuevos, sino como impulsor de autogestión que colabora para generar alianzas estratégicas entre la comunidad profesional y grupos de usuarios, pequeños productores, organizados en comunidades de intereses, coincidiendo en promover nuevas éticas ambientales, de producción y consumo en búsqueda de desarrollo.

Estos tres ejes de trabajo, a saber, el perfil del diseñador como actor social para la innovación; el perfil profesional como gestor de proyecto de desarrollo del capital social; y los nuevos escenarios -como la sociedad civil- creemos que son bases para los cambios en las prácticas del diseño y su ajuste al contexto local que tiene como fin comprender cual es la contribución del diseño industrial y gráfico (entendido como campos del conocimiento social y productivo) a la economía social.

El diseño como disciplina puede funcionar en colaboración como agente impulsor de innovación tecnológica. Desde nuestra perspectiva -en este caso y en muchos otros- el diseñador actúa como un agente activo del cambio social y técnico, a partir del ejercicio de su capacidad de crítica y prospectiva, desde sus competencias específicas. La complejidad del hábitat humano y los requerimientos de racionalidad creciente en diversos aspectos que hacen a la sustentabilidad en el orden social y ambiental, imponen la necesidad de un esfuerzo de reflexión en este sentido. Su rol vinculado con respuestas materiales íntimamente relacionadas con dos puntos claves de las organizaciones productivas como son el producto y la comunicación, lo posicionan estratégicamente como agente de innovación.

En el marco de esta organización misionera, se construye un entorno sustentable para la realización de acciones en gestión de diseño en el sentido descrito. Sus necesidades, objetivos institucionales y formas de organización los posiciona como actores estratégicos en la actualidad para el desarrollo con base en diseño.

Los diseñadores actuaron como promotores de estrategias de acción comunitaria, colaboraron con la construcción de valores, en las formas de apropiación de los bienes y de cuidado del ambiente, de interés social alienados con la búsqueda social de la institución.

<sup>1</sup> Entendemos a la transferencia en diseño como: todas aquellas acciones planificadas y consensuadas tendientes a la promoción de prácticas de autogestión asistida cuyo objetivo es la construcción, al interior de cada proyecto, de herramientas conceptuales, formatos de planificación productiva y organizacional y enriquecimiento de los imaginarios, con el fin de lograr autonomía de los actores involucrados para gestionar productos y servicios, con criterios de integración.

<sup>2</sup> Proyectos acreditados en el sistema de investigación de la Universidad Nacional de Buenos Aires. Desde este proyecto de investigación he realizado experiencias de acompañamiento a microempresas, empresas sociales, ONGs, cooperativas de pequeños productores y fundaciones vinculadas a barrios y/o municipios del AMBA, (CABA, Quilmes, Delta del Paraná, Tigre, San Fernando, La Matanza, Moreno).

<sup>3</sup> "Cuando una organización adquiere una identidad propia y distintiva, se convierte en una institución", (Selznick, 1957, p.21) cita de Mintzberg, 1992 p.432, *El poder en la organización y en su entorno*.

<sup>4</sup> Galafassi, Guido. "Reestructuración productiva, organización del proceso de trabajo y manejo de tecnologías: un estudio de caso en la producción frutícola y forestal". Mundo Agrario / Revista de estudios rurales, Nº 4, primer semestre de 2002.

<sup>5</sup> KATZ, Jorge. Cambios en la estructura y comportamiento del aparato productivo latinoamericano de los años 1990. CEPAL, Santiago de Chile. 1999.

<sup>6</sup> Manos del Delta Matrícula Nacional Nº 18.483.Registro Provincial Nº 3.690

<sup>7</sup> Entrevistas realizadas a los miembros de la cooperativa por miembros del Proyecto RED. FADU UBA

<sup>8</sup> Red de experiencias de diseño. Proyecto UBACyT PA 016 FADU UBA, Argentina

<sup>9</sup> Mintzberg. "El poder en la organización y en su entorno", p.434. Barcelona. Ariel 1992.

<sup>10</sup> El equipo de trabajo fue integrado por el D. I. Pedro Senar -como director-, el D. I. Antonio Vázquez, como animador, los alumnos Constanza Di Diego y Hernán Balducci, en el desarrollo de la marca, Josefina García Figueroa, en el diseño de catálogos y Valeria Beines, en el desarrollo de multimedia. Alumnos de intercambio: E. Steer, I. Chaparro y S. Santamaría en inteligencia de consumos.

<sup>11</sup> Se define un isotipo con alta capacidad de pregnancia que proporciona una identidad distintiva. A nivel tipográfico se selecciona una fuente con serif y trazos finos que se encargan de mostrar la formalidad, la solidez y la presencia de la institución. Así mismo se le hace un cuidadoso trabajo aprovechando las formas y las contraformas de la misma, generando una sensación de fluidez, continuidad y movimiento. Se genera un juego entre los llenos y los vacíos en que los aires empiezan a dotar la marca de sutileza y detalle. El isotipo se materializa sobre una forma simple y fuerte que funciona como un sello. Es por eso que se genera un símbolo que habla del Delta, de las manos artesanas, de las islas, de la heterogeneidad de la gente de la Cooperativa, de las artesanías, de la naturaleza y de la vitalidad que los conforma. Para el color se eligen tonos relacionados con la naturaleza. Son colores preferentemente cálidos, con alto grado de luminosidad, que, si bien tienen una mínima variación, pertenecen la misma paleta. Estos colores pueden ser asociados con los recursos que les brinda la isla, para la producción de sus artesanías.

<sup>12</sup> Experiencia realizada en 2004: ver fotos anexas o en [www.nvestigacionaccion.com.ar](http://www.nvestigacionaccion.com.ar)

<sup>13</sup> Según clasificación de FREEMAN C., PEREZ C. en el libro *Crisis estructural de ajuste, ciclos económicos y comportamiento de la inversión*

<sup>14</sup> Ver página Web [www.investigacionaccion.com.ar](http://www.investigacionaccion.com.ar)

<sup>15</sup> TOSCANO, S., Spinadel, V. W de, (supervisión), **Utilización de los parámetros de resiliencia de la planificación del desarrollo local**, ponencia en las Jornadas de Investigación de Diseño para el Desarrollo Local, 2006, Buenos Aires, Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo, Universidad de Buenos Aires, <http://www.dide.investigacionaccion.com.ar>. La autora considera a la pobreza como el principal factor de contaminación y asocia el éxito de los proyectos de desarrollo a su implementación de la resiliencia, considerada como "la capacidad de un individuo de reaccionar y recuperarse ante adversidades, lo que implica un conjunto de cualidades que fomentan un proceso de adaptación exitosa y transformación a pesar de los riesgos e infortunio".

<sup>16</sup> Galán, B., Orsi, L., Diseño para la gestión ambiental: decisiones tecnológicas en escenarios participativos, en Actas del IX Seminario Iberoamericano de Gráfica Digital, 2005, Lima, Perú.

<sup>17</sup> "Es investigación en tanto emplea métodos sistematizados para arribar a un diagnóstico. Es acción por que proyecta con las comunidades de acuerdo a un criterio de cercanía vital, y sobre todo, es participativa por que considera a las comunidades como sujetos y no objetos de la investigación". GALAN, B., SENAR P., NEWMAN, M., MAIDANA, A.: *Diseño estratégico y autogestión asistida en Buenos Aires: casos y cuestiones teóricas*. 2007. En prensa

<sup>18</sup> MINTZBERG, H. *Mintzberg y la dirección*. Ed. Diaz de Santos, Madrid 1989. Segunda Parte: "A propósito de las Organizaciones", pp 145-367

## BIBLIOGRAFIA

ARTOPOULUS, Alejandro. *Nuevas Economía en Argentina. El caso de la Empresa Red: Tenaris*, Seminario Interno del Departamento de Administración. Universidad de San Andrés. Septiembre de 2004.

BERNOUX, Philippe. *A Sociologia das organizações*, RÊS Editora, Porto, Portugal, 1993 Capitulo:8 Traducción Marcela Jabbaz.

CASTELLS, Manuel, 1996. *La empresa-red: cultura, instituciones y organizaciones de la economía informacional*. En la Sociedad Red. Alianza Editorial, Barcelona.

FREEMAN C., PEREZ C. *Crisis estructural de ajuste, ciclos económicos y comportamiento de la inversión*.

GALAFASSI, Guido. Reestructuración productiva, organización del proceso de trabajo y manejo de tecnologías: Un estudio de caso en la producción frutícola y forestal. Mundo Agrario. Revista de estudios rurales, n° 4, primer semestre de 2002

GALÁN, B., ORSI, L., Diseño para la gestión ambiental: decisiones tecnológicas en escenarios participativos, en Actas del IX Seminario Iberoamericano de Gráfica Digital, 2005, Lima, Perú.

GALAN, B., SENAR P., NEWMAN, M., MAIDANA, A.: *Diseño estratégico y autogestión asistida en Buenos Aires: casos y cuestiones teóricas*. 2007. En prensa

KATZ, Jorge. Cambios en la estructura y comportamiento del aparato productivo latinoamericano de los años 1990. CEPAL, Santiago de Chile. 1999

MINTZBERG, Henry. *Mintzberg y la dirección*. Ed. Diaz de Santos, Madrid 1989. Segunda Parte: "A propósito de las Organizaciones", pp 145-367.

MINTZBERG, Henry; Quinn. *El proceso Estratégico*. Conceptos, contextos casos. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México.

MINTZBERG. "El poder en la organización y en su entorno". Barcelona. Ariel 1992.

MORGAN Gareth, *Imágenes de la Organización*. Edit Alfaomega Ra-ma. México, 1991. Introducción capítulos 1, 2, 3.

SCHON, Donald. *Aprendizaje Organizacional*. En MORGAN Gareth, *Beyond Method*. Addison Wesley, 1989

- SENAR, P. *Diseño y desarrollo local en el caso Manos del Delta, cooperativa de artesanos* DIDE Jornadas Regionales de Diseño y desarrollo Local. 2006
- SENAR, P *Aportes del diseño como facilitador tecnológico a la evolución productiva regional y sectorial*. Revista Malabia, Arte cultura y sociedad. Barcelona, Montevideo, La plata, año 2 numero 21.
- SENAR, P OLIVARES, R. *Estrategias organizativas para la producción artesanal*. Publicación On-line. [www.investigacionaccion.com.ar](http://www.investigacionaccion.com.ar). 2005.
- SENAR, P. *Transformaciones productivas en el delta del Paraná*. Autor: D.I.. Octubre 2004. Extensión: 15 pág. Publicación On-line. [www.investigacionaccion.com.ar](http://www.investigacionaccion.com.ar).
- TOSCANO, S., SPINADEL, V. W de, (supervisión), *Utilización de los parámetros de resiliencia de la planificación del desarrollo local*, Jornadas de Investigación de Diseño para el Desarrollo Local, 2006, <http://www.dide.investigacionaccion.com.ar>
- WALTER, Jorge (2001). *La organización Transaccional*. Revista Enoikos, año IX N:18. pp 34-43. Facultad de Ciencias Económicas, UBA.
- WALTER, Jorge. *Guía de análisis organizacional*. Facultad de Ciencias Económicas de la U.B.A.