



# Una propuesta integral para la región desde los emprendimientos y las organizaciones en torno a la gestión de proyectos

DOI: <http://dx.doi.org/10.17533/udea.boan.v37n63a07>



María Paula Sotomayor Quinchoa

Diseñadora visual. Socia fundadora de la Fundación Lugares y del colectivo Tagúa. Dirección electrónica: [colectivotagua.02@gmail.com](mailto:colectivotagua.02@gmail.com)

Walter Julián Quinchoa Cajas

Antropólogo y magíster en Gestión de Organizaciones y Proyectos. Socio fundador de la Fundación Lugares. Dirección electrónica: [fundacionlugares@gmail.com](mailto:fundacionlugares@gmail.com)

**Resumen.** El presente artículo describe un ejercicio continuo de reflexión e investigación sobre las experiencias académicas y profesionales en torno a la gestión de proyectos con organizaciones y emprendimientos del departamento de Cauca. Dichas reflexiones abordan referentes teóricos, conceptuales y metodológicos relacionados con la antropología de las organizaciones, el diseño visual y los estudios organizacionales, en aras de generar una propuesta de estructura metodológica para organizaciones y emprendimientos, dentro de la cual se considera de vital importancia establecer lazos de colaboración multidisciplinaria para un beneficio mutuo.

**Palabras clave:** antropología, colaboración multidisciplinaria, emprendimientos, diseño visual, organizaciones.



## A comprehensive proposal for the region from the entrepreneurs and organizations around project management

**Abstract.** This article presents a continuous reflection and research on academic and professional experiences around project management in organizations and entrepreneurs from the department of Cauca. These reflections address theoretical, conceptual, and methodological references related to the anthropology of organizations, visual design, and organizational studies to propose a methodological structure for organizations and enterprises, which is considered vital to generate interdisciplinary work ties for mutual benefit.

Keywords. anthropology, multidisciplinary collaboration, entrepreneurs, visual design, organizations.

## Une proposition intégrale en gestion de projet pour la région et depuis l'entrepreneuriat et des organisations sociales

**Résumé.** Dans cet article on décrit un exercice de réflexion et de recherche sur les expériences académiques et professionnelles en gestion de projet avec des organisations sociales et des entrepreneurs du département de Cauca. Dans ces réflexions on aborde des références théoriques, conceptuelles et méthodologiques liées à l'anthropologie des organisations, au design et aux études organisationnelles afin de créer une proposition de structure méthodologique pour les organisations et les entreprises. Ceci est considéré d'une importance vitale pour générer des liens de travail interdisciplinaires de bénéfice mutuel.

**Mots-clés.** anthropologie, collaboration multidisciplinaire, entrepreneuriat, design, organisations sociales.

## Uma proposta integral para a região desde os empreendedorismos e as organizações ao redor da gestão de projetos.

**Resumo.** O presente artigo descreve um exercício contínuo de reflexão e pesquisa em volta às experiências acadêmicas e profissionais respeito da gestão de projetos com organizações e empreendimentos do departamento do Cauca (Colômbia). Tais reflexões abordam referentes teóricos, conceituais e metodológicos relacionados à antropologia das organizações, o desenho visual e os estudos organizacionais visando gerar uma proposta de estrutura metodológica para organizações e empreendimentos, o qual acredita que é de fundamental importância, estabelecer laços de colaboração multidisciplinar para um benefício mútuo.

**Palavra-chave.** antropologia, colaboração multidisciplinar, empreendimentos, desenho visual, organizações.

## Introducción

La experiencia vivida hace cerca de tres años desde el diseño visual y la antropología en relación con emprendimientos y organizaciones del tercer sector en el departamento de Cauca, han permitido reflexionar sobre una necesidad en torno a la estructuración de una ruta metodológica enfocada a la gestión de proyectos. Este elemento debe ser pensado desde estos actores sociales a causa de la carencia de equipos multidisciplinarios, en aras de lograr resultados acordes a las realidades de los entornos organizacionales desde los cuales emergen sus iniciativas.

Dichas reflexiones parten de dos lugares de enunciación. De un lado, el trabajo de grado presentado para el programa de Diseño Visual de la Institución Colegio

Mayor del Cauca, titulado *Aprende y emprende* (Riascos y Sotomayor, 2019), en el cual se abordó una estrategia comunicativa para la contribución a la transformación del imaginario por parte del sector empresarial local en la ciudad de Popayán —capital del departamento de Cauca— sobre la función del diseñador (a), a partir de reflexiones desde el proceso profesional. De otro lado, la experiencia obtenida al interior de una empresa privada regional con su respectiva Unidad de Proyectos, que emergió en 2018. Ambas experiencias encontraron puntos de encuentro a partir de la interacción con dichos actores sociales que, al final, giran en torno a la pregunta: ¿cómo formular y gestionar proyectos desde los emprendimientos y organizaciones del tercer sector a partir de los estudios organizacionales?

Esta pregunta nace a partir del análisis de la existencia de muchos instrumentos que configuran lo que se denomina en proyectos “habilidades duras” y —aunque estas son importantes— la necesidad de profundizar en aquellas “habilidades blandas” que reconozcan que detrás de un proyecto existe un emprendimiento u organización conformada por sujetos sociales históricos.<sup>1</sup> De ahí la pertinencia de abordar el proyecto en su integralidad tomando en cuenta el emprendimiento u organización desde la cual se plantea.

El alcance de este artículo presenta dos fuentes de análisis. De un lado, analiza la interacción entre la Unidad de Proyectos y aquellas organizaciones ubicadas al norte de Cauca, pues a nivel departamental es la región que tiene más unidades productivas formalizadas, y fueron estas las que más acudieron al servicio de proyectos que presta la Cámara de Comercio del Cauca en el periodo comprendido entre 2018 y 2020, permitiendo tener una línea de base sólida para elaborar el presente análisis. Por otro lado, el proyecto de grado *Aprende y emprende*, el cual se dividió en cuatro factores fundamentales: personal, académico, institucional y contextual. El factor contextual fue el eje principal para el desarrollo del producto (*workshop*, en adelante taller), ya que a través del contexto se forman las expectativas y opiniones sobre nuestra realidad, para lo cual se requiere realizar la tarea de observar cómo está funcionando el campo del diseño. Este factor es clave porque gran parte de la problemática respecto a la incidencia del diseño visual en la ciudad reside en el desconocimiento de los entes empresariales sobre los beneficios (económicos, sociales, sostenibles, etc.) que pueden aportar los diseñadores visuales al trabajar en conjunto con ellos. Y esto en gran parte es responsabilidad del diseñador que, como ente comunicador, debería hacer visible lo crucial de su papel en la sociedad.

El artículo se desarrolla en cuatro partes. La primera trata sobre las perspectivas teóricas de la antropología de las organizaciones, los estudios organizacionales, el

---

1 Lo “duro” hace referencia a lo manipulable, cuantificable y aprehensible mediante la observación, mientras lo “blando” se refiere a aspectos menos tangibles, como los sentimientos, las emociones y las relaciones sociales. Ambas perspectivas son tomadas en cuenta en la gestión de proyectos (véanse Sánchez y Solarte, 2010).

diseño visual y el desarrollo local; la segunda describe las experiencias en torno a los emprendimientos y las organizaciones del tercer sector; la tercera plantea una propuesta integral para la gestión de proyectos para estas formas organizativas a la luz de las reflexiones realizadas; y termina perfilando unas consideraciones finales, que orientan a estas organizaciones fundamentalmente para desarrollar sus proyectos a partir de una perspectiva renovada.

### **El punto de partida: perspectivas teóricas y conceptuales**

Esta primera sección aborda referentes teóricos y conceptuales en torno a la antropología de las organizaciones, los estudios organizacionales y el diseño visual. Para empezar, argüimos que la organización del tercer sector o sector no gubernamental es entendida como el espacio público no estatal en el que se manifiesta la democracia, es decir, la participación ciudadana en los asuntos públicos: son organizaciones encaminadas a establecer por encima de todo el interés general (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021). Esta noción teórica va acorde con el planteamiento de Chanlat (2019), que argumenta el entendimiento de la vida humana en las organizaciones. En este sentido, parte de la justificación de este ejercicio reflexivo apunta a coadyuvar al fortalecimiento de las dimensiones fundamentales de la antropología de las organizaciones, las cuales son: a) los seres humanos en las organizaciones son actores sociales en relación; b) los seres humanos en las organizaciones son sujetos en acción; c) los seres humanos en las organizaciones son actores/sujetos portadores de identidad; d) los seres humanos en las organizaciones son trabajadores en situación; e) los humanos en las organizaciones son actores/sujetos en busca de significado; f) los humanos en las organizaciones son actores/sujetos enraizados en un espacio-tiempo; g) los seres humanos en las organizaciones son actores/sujetos encarnados y, h) los seres humanos en las organizaciones son sujetos éticos. Esta perspectiva permite “tener fundamentos intelectuales para entender y analizar la acción empresarial en una situación de trabajo concreta” (Chanlat, 2019: 34).

Por otro lado, para el psicólogo Furnham, un emprendedor es “una persona o varias, que con ímpetu realizan o forman algo nuevo y ello generalmente, tiene un impacto positivo. Estos actos realizados por el emprendedor pueden consolidarse en la creación de una empresa” (1995: 4). Entonces se puede decir que los emprendimientos son fortalecimientos de habilidades sociales, talentos y reconocimientos propios como agentes de mejoramiento de la calidad de vida. De esta manera, el grupo de Emprendimiento Cultural del Ministerio de Cultura tiene como objetivo fomentar y fortalecer los emprendimientos e industrias culturales en Colombia a través de la formación para el emprendimiento, la generación y gestión de fuentes de financiamiento, la promoción, circulación y acceso a servicios y productos culturales, el fomento a la articulación institucional y la generación de investigación y conocimiento en un marco de competitividad e innovación para la generación de empleo y desarrollo (Ministerio

de Cultura, s. f.). Tanto organizaciones como emprendimientos, elaboran proyectos para apalancar recursos económicos que contribuyan a hacer realidad aquello soñado. En este artículo, el proyecto es entendido como “un esfuerzo temporal que en forma gradual permite lograr un resultado único o entregable único” (PMI, 2017: 4).

Por lo tanto, la reflexión es un factor importante en el desarrollo del presente artículo, puesto que es un ejercicio consciente o inconsciente a través del cual realizamos procesos analíticos. La reflexión ha permitido profundizar en conceptos, reorganizar ideas y corregir percepciones durante las experiencias laborales vividas en el campo del diseño visual desde hace aproximadamente tres años, así como en la antropología de las organizaciones en relación con emprendimientos y organizaciones del tercer sector en el departamento de Cauca. Asimismo, ha ayudado al desarrollo personal y social, ya que mediante un proceso reflexivo adecuado y un cuestionamiento continuo se ha llegado a la construcción del presente artículo, para impulsar el fortalecimiento y crecimiento de las organizaciones y emprendimientos por medio de procesos de comunicación estructurados para la optimización de resultados, siendo así la reflexión una herramienta clave.

Por tal motivo, se abordaron los siguientes subtemas, los cuales han sido relevantes en el proceso constante de aprendizaje durante las experiencias laborales con actores de diferente índole (organizaciones del tercer sector y emprendimientos), teniendo en cuenta sus condiciones socioculturales. La reflexión está presente en las cuatro partes del desarrollo de este texto, en las que genera acciones que ayudan a evaluar y a evolucionar de una forma que permite optimizar el tiempo y la labor en un sentido mucho más amplio, que resulta beneficioso para todas las partes involucradas en el proceso de desarrollo de organizaciones e ideas de negocio emprendedoras.

### ***Antropología de las organizaciones y estudios organizacionales***

Los estudios organizacionales son una apuesta que, de cierta manera, al ser incluyentes a la hora de reflexionar en torno a las organizaciones del tercer sector y emprendimientos, se convierten en una adecuada plataforma para abordarlos. Se reconoce que existe una discusión amplia sobre este campo de estudio. Al respecto, Roca (1998) en su libro argumenta la discusión académica acerca de lo que denomina la subdisciplina de una antropología industrial o de la empresa, configurándola como antropología de las organizaciones. Estos antecedentes los encontramos afines para la construcción de una base epistemológica más acorde a la realidad territorial de la región de Cauca y sus formas organizativas, sean emprendimientos u organizaciones del tercer sector.

Wright (1997) plantea que la antropología de las organizaciones ha tenido tres fases a lo largo de su historia desde principios de la década de 1920, y sus antecedentes han llevado a repensar las organizaciones entendiendo que no son sistemas que poseen una cultura, sino que son en sí mismas fenómenos culturales. Las organizaciones no

son sistemas cerrados, de hecho, sus miembros participan e interactúan con otras tantas organizaciones en su vida cotidiana, lo que lleva a que carezca de sentido pensar la cultura organizacional como una entidad limitada por los contornos físico-materiales de la organización (Gonnet, 2013: 158; Gonnet, 2014).

Gonzales-Miranda (2014) en su artículo sobre los estudios organizacionales, arguye que existen tres dimensiones: ontológica, epistemológica y metodológica. Esta última dimensión resulta útil a la hora de encontrar una estructura metodológica que coadyuve a los proyectos que emerjan desde dichos sujetos de estudio (organizaciones y emprendimientos). Los estudios organizacionales “son un campo abierto, un receptor de múltiples racionalidades, las cuales permiten explicar y comprender antes que resolver problemas organizacionales específicos de corte operativo y funcional” (Gonzales-Miranda, 2014: 53).

En este sentido, uno de los aspectos fundamentales del presente artículo, es comprender que las organizaciones tienen una dinámica propia; si bien estas hacen parte de un sistema mucho más amplio, como el económico y político, no se puede negar el sistema cultural en el cual están inmersas y que corresponde a ciertas lógicas propias de un sistema de pensamiento-lenguaje (Cruz, 2013). Así, las organizaciones, a diferencia de la perspectiva de las posturas históricas de la administración, son autónomas, lo que rompe con la idea de que tienen límites fijos y establecidos, pues se caracterizan por su dinámica a través del espacio-tiempo. Las teorías y enfoques de la administración y de las organizaciones han carecido de orientaciones que reconozcan la condición humana de los sujetos quienes hacen parte de su entorno organizacional (Murillo, 2007).

Siguiendo este planteamiento, es necesario acudir a la antropología de las organizaciones como campo epistemológico emergente —al igual que los estudios organizacionales—, que se ha trazado dos focos de investigación: a) el cuestionamiento de la conceptualización de cultura organizacional/empresarial emergida de la administración, y b) un abordaje etnográfico de las organizaciones. Gonnet (2013) sostiene, siguiendo a Wright (1997), que *la cultura no es algo que las organizaciones tienen, sino que es algo que las organizaciones son y en este sentido puede problematizarse* (énfasis nuestro). Esto significa que el solo abordaje de los emprendimientos y organizaciones sin un entorno, no es posible, dado que los “lugares de enunciación” desde donde se formula y gestiona el proyecto cobran sentido (Muñiz, 2016). Además de esto, cabe resaltar la importancia del trabajo con un equipo multidisciplinar teniendo como objetivo observar y analizar los requerimientos de cada organización o emprendimiento desde una perspectiva más amplia de las diferentes áreas. Por último, la antropología de las organizaciones cobra sentido en la medida que las contribuciones planteadas por Jordan (2010) han sido útiles para el diseño del servicio al interior de la Cámara de Comercio del Cauca, como también para el diseño del producto configurado en los proyectos formulados de las organizaciones y emprendimientos. Al respecto, Jordan plantea: “*today business*

*anthropology is effectively divided into three fields: 1) organizational anthropology (the study of complex organizations to include their cultures, work processes, and change directives), 2) anthropology of marketing and consumer behavior, and 3) design anthropology (product and services design)*” (2010: 18). Es justamente en el tercer campo donde más encontramos articulados estos planteamientos con el caso que aquí se expone.

### **Diseño visual como eje conector de ideas**

Según María Eugenia Sánchez Ramos, “El concepto diseño es polisémico, está inmerso en definiciones parciales de acuerdo a lo que se relaciona [...]. Sin embargo, es el diseñador quien debe formular su propia definición del concepto, así como la estructuración de sus propios métodos en la difícil tarea de la comunicación visual” (2016: 9, citada en Riascos y Sotomayor, 2019: 32). Por lo tanto, el diseño visual es, a grandes rasgos, una disciplina creativa que busca generar soluciones lógicas, estéticas, simbólicas, prácticas y funcionales a necesidades u oportunidades de diferente índole, siempre desarrollando métodos estratégicos, creativos y rigurosos. De esta forma, la labor del diseñador consiste en analizar su contexto desde el inicio, identificar la necesidad u oportunidad, definir el problema principal, idealizar posibles soluciones, realizar estudios, proyectar posibles soluciones, elaborar prototipos y ajustes, construir la solución final, implementarla y hacerle seguimiento. Todo esto teniendo como fin generar una solución con impacto, llevada a cabo adecuadamente y minimizando falencias que puedan ocurrir a futuro. Cabe mencionar que diseñar no solo se basa en saber usar las herramientas de un programa, también se debe dedicar el tiempo necesario para conocer y comprender el contexto del cliente, usuario o consumidor. Es por esto que es pertinente mencionar a Gunn y Donovan, los cuales señalan que la “*Anthropology is put in service of design for example ethnographic studies are used for establishing design requirements. DA - Disciplines of design and anthropology are engaged in a convergence of efforts each learning from the other*” (2012: 33).

En este sentido, podemos decir que es necesario aplicar el método etnográfico en el proceso de diseño, ya que es un pilar fundamental que permite el conocimiento de las realidades que se considera intervenir. Por consiguiente, es posible afirmar que el diseño sirve para desarrollar un resultado tangible e intangible, funcional para el entorno y los actores involucrados siempre y cuando se desarrolle un proceso óptimo desde el inicio. Es necesario que el diseño visual sea visibilizado no solo a los clientes o personas externas sino también a los mismos diseñadores. Recordar la importancia de este oficio es algo que no solo debe ocurrir durante el desarrollo de las labores profesionales, sino también durante las dinámicas cotidianas a través del tejido sociocultural en el que se desarrolla la persona diariamente, pues el diseño y su ejercicio se convierten en algo constante que se amalgama a todas sus acciones, determinando aspectos como su manera de vestir, hablar, relacionarse y acercarse a

nuevos trabajos y retos que lo atañen. Esto hace al diseñador una persona adaptable y analítica de su entorno, y aunque este análisis no siempre sea consciente, sí está presente durante todas sus acciones habituales.

Así, el diseño es una herramienta relevante para el desarrollo de emprendimientos y organizaciones, ya que, al ser analítico, fomenta la investigación y el trabajo multidisciplinar, permitiendo que se convierta en un proceso fundamental en el ciclo de vida de un proyecto; esto no quiere decir que garantice el logro de todos los objetivos propuestos, pero sí es necesario para ello. Llegados a este punto de la reflexión teórica y conceptual, se considera necesario tener en cuenta el enfoque metodológico denominado *desarrollo económico local* (DEL).

### ***Desarrollo económico local (DEL) y proyectos***

El desarrollo económico local se define como un proceso orientado, es decir, es el resultado de una acción de los agentes o actores que inciden (con sus decisiones) en el desarrollo de un territorio determinado (Barreiro, 2000). Las decisiones no solo se toman a escala local, sino también regional, nacional o global, y se da preeminencia a las decisiones locales sobre las demás, debido a que dichas acciones tomadas desde el territorio incrementan la creación de valor, mejoran las rentas, aumentan las oportunidades de empleo y la calidad de vida de los habitantes de una localidad (Barreiro, 2000). Entonces, el punto de partida del desarrollo económico local es que los actores requieren de nuevas pautas de comportamiento (de relacionamientos) porque son la base para lograr las metas propuestas en el desarrollo local renovado. Así, los proyectos planteados bajo este enfoque invitan a identificar el capital social, que es definido como aquellas relaciones horizontales entre gente, redes sociales de compromiso cívico y normas colectivas, que tienen efectos en la productividad del entorno. Por lo tanto, dicho capital puede definirse como la habilidad de las personas para trabajar juntas por un objetivo común en grupos y organizaciones. La confianza entre ellos se da a través de beneficios comunes y comportamientos cooperativos. Este enfoque recomienda que los proyectos sean planeados más de abajo hacia arriba que de arriba hacia abajo, en tanto son proclives a durar en el tiempo.

Uno de los aspectos fundamentales de este enfoque es no solo fortalecer capacidades empresariales y administrativas, sino fortalecer capacidades de gobernabilidad y liderazgo basadas en el conocimiento real del territorio y la territorialidad. La toma de decisiones ya no es exclusivamente de carácter lineal, sino que se toma en cuenta la convergencia de intereses de un territorio. Otro de los aspectos principales es que no existe preponderancia del conocimiento científico y técnico sobre los conocimientos diversos, sino que valora/reconoce el conocimiento local. No existe una lógica de desarrollo concebida para cada territorio, sino que esta se va generando y construyendo a partir de trayectorias propias (Barreiro, 2000). En este sentido, las características de un proyecto si bien comprenden componentes que



le dan cierto orden lógico, deben corresponderse con la realidad de los territorios y organizaciones para los cuales se trabaja. En consecuencia, se afirma que los proyectos tienen lugares de enunciación diversos.

Finalmente, estos postulados teóricos tienen un sentido práctico que ha marcado el camino para desarrollar un acercamiento a los emprendimientos y organizaciones del tercer sector con las cuales se trabaja, acompañándolas en la formulación y gestión de sus proyectos. Los lineamientos técnicos existen y son variados, no dejan de ser “fríos” de alguna manera, y el solo hecho de transferirlos a su representante legal o persona encargada de formular el proyecto no implica que el resultado al que se pretende llegar sea culminado. En consecuencia, la experiencia obtenida alrededor de tres años ha hecho reflexionar sobre la necesidad de un abordaje más amplio e integral, en el cual se integren más perspectivas teóricas y profesionales desempeñando un papel protagónico, como es el caso del diseño visual, los estudios organizacionales, la antropología de las organizaciones y el desarrollo económico local.

### **Experiencias en torno a la reflexión constante en las áreas ejercidas**

En 2019 se desarrolló una pasantía en la ciudad de Irapuato (México), donde se llevó a cabo una campaña de mercadeo, para la cual se recibieron tareas de índole técnica en el campo de trabajo, ignorando conceptos y toda la planeación que conlleva una campaña de este tipo, y los beneficios que esta traería al cumplimiento de sus objetivos. Al regresar a Popayán y analizar la experiencia vivida, se reconoció que la reflexión podía ir más allá de lo planeado en primer momento, ya que se analizó que el problema también existía en nuestro contexto (Popayán, Cauca) y que por ello —entre otras razones— muchas empresas y emprendimientos carecían de estructuración para emerger a largo plazo. Asimismo, se reconoció que gran parte de la problemática se debe a la idea que existe en el público sobre el diseño, pues esta disciplina está rodeada de conceptos y definiciones que la hacen ver como algo superficial; es decir, que las personas ajenas al campo del diseño generalmente desconocen su funcionalidad.

Por lo tanto, ya no eran tres factores los que justificaban el proyecto de grado, sino que era fundamental añadir un cuarto: el factor contextual (emprendimientos culturales). En este factor se desarrolló una herramienta de recolección de información necesaria para comprender de manera clara el panorama de los emprendimientos culturales en Cauca, los conceptos, importancia, uso del diseño y el trabajo multidisciplinario dentro de los mismos. Gracias a esta herramienta se evidenció que parte de la resistencia frente a trabajar a la par con otros profesionales tiene que ver con que muchas de estas personas prefieren hacer todo por sí mismas, pasando por alto el hecho de que un proyecto puede tener múltiples enfoques, los cuales deben estudiarse de manera óptima para desarrollar una estructura sólida de trabajo y, por ende, un resultado final adecuado del proyecto. Asimismo, tener en cuenta que trabajar de manera multidisciplinar es positivo, ya que permite una

retroalimentación entre todos con el objetivo que, a largo plazo, mitiga las fallas demandantes que puedan debilitar el proyecto.

En consecuencia, se decidió que la herramienta dirigida a emprendedores y diseñadores sería un taller colaborativo con una metodología dividida en tres partes principales. La primera parte, como forma introductoria, se trataba de una conferencia a modo de panel de expertos, para el cual los ponentes se eligieron con ayuda del coordinador del programa de Diseño Visual de la institución, ya que este tiene conocimientos sobre cuáles profesionales de la universidad se han destacado en los temas de emprendimiento y trabajo multidisciplinario. Así, dentro de los profesionales convocados estuvo un diseñador gráfico con experiencia personal en emprendimiento, quien dirigió los temas ¿Qué es realmente el diseño? y ¿Para qué sirve? Estos temas fueron fundamentales para evidenciar las ideas de los participantes respecto a los conceptos anteriormente nombrados y posibilitar que posteriormente al taller tuvieran una percepción diferente sobre el diseño y la función que cumple.

También se contó con la participación de una antropóloga, como persona idónea para desarrollar el tema denominado “Importancia del diseñador como ente investigativo desde el inicio de la creación de proyectos”, por su especialización en trabajo multidisciplinario y su experiencia profesional en la institución como docente de materias básicas, desde los primeros hasta los últimos semestres de Diseño Visual. Este tema fue fundamental para mostrar que el diseñador no solo se encarga de la parte “ornamental” del proyecto, sino que también actúa como ente investigativo desde la génesis del proyecto. Y por último, aunque no menos importante, estuvo un ingeniero de minas con maestría en dirección de proyectos, quien ha direccionado su campo laboral hacia esta última área. En efecto, su intervención en el panel fue bastante pertinente para tratar los temas “Importancia del trabajo multidisciplinar” y “Centros de desarrollo empresarial al servicio de la academia”, dado que es reconocido por formar parte del Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial en Cauca. Estos temas fueron relevantes para que el público tuviera en cuenta que es esencial el trabajo multidisciplinar para el fortalecimiento de ideas de negocio. Cabe resaltar que en este espacio se discutieron otros temas, como la utilidad de formar alianzas en pro del beneficio mutuo.

En la segunda parte se realizó una actividad práctica, en la que los participantes trabajaron en parejas (emprendedor-diseñador) desarrollando un estudio de diseño para potenciar su emprendimiento, con el fin de generar una prueba tangible de cuál es la verdadera capacidad del diseñador y su utilidad dentro del área del desarrollo de ideas. Por último, en la tercera fase se recogieron los resultados obtenidos en el evento, se analizaron y se generó una retroalimentación que permitió valorar el taller y seguir mejorándolo. Además, se generaron alianzas entre algunos participantes (diseñadores-emprendedores) a partir del evento. Por medio de la estrategia de comunicación, los diseñadores y emprendedores pudieron coaprender de manera colaborativa y recibir las reflexiones halladas durante el proceso académico,

profesional y personal de un modo más claro. Esta herramienta se convierte en el medio adecuado para comunicar las reflexiones vividas, al mismo tiempo que impacta a los asistentes que las reciben efectivamente.

A partir de ello, una de las conclusiones generales fue que las características sociales de los seres humanos y las actividades grupales que fomentan el desarrollo del pensamiento técnico-cognitivo, se ven potenciadas gracias al desarrollo de actividades interactivas que fomentan relaciones interpersonales, generando a través del diálogo y la participación conceptos tangibles trabajados de manera física por el público objetivo (emprendedores). Estos, luego de haber participado en el taller, empezaron a generar nuevas ideas, opiniones y críticas, evaluando sus conceptos y poniendo en perspectiva sus preconcepciones sobre el diseño y su potencial como gestor de la cultura, generando así diálogos alrededor de la importancia del mismo.

Posteriormente, desde el año 2019 hasta la actualidad se ha colaborado en la Unidad de Proyectos como ente de conexión (emprendedor-formulador de proyectos), realizando estrategias de comunicación para cumplir con los objetivos propuestos. Mediante la experiencia laboral se ha observado que hay organizaciones y emprendimientos con proyectos que aportan de forma innovadora al departamento de Cauca y tienen ideas de negocio que responden a las realidades del contexto territorial; no obstante, algunos de estos carecen de una adecuada proyección a mediano y largo plazo, ya que se centran en generar ganancias a corto plazo sin tener establecida la visión del proyecto.

Asimismo, se ha podido percibir que algunas personas pertenecientes a organizaciones o emprendimientos tienen cierta prevención en cuanto al trabajo multidisciplinario con otras áreas, incluso con un ente privado que les brinda el servicio de orientación en la formulación de su proyecto. Por tal motivo, muchas veces estas personas no toman el servicio y realizan todo por su propia cuenta, sin tener presente que el trabajo multidisciplinario puede fortalecer el desarrollo de cualquier tipo de proyecto, minimizando el riesgo de fallas que lo debiliten o lo hagan retroceder.

Por otro lado, la Unidad de Proyectos hasta el momento no tiene contemplado incluir el área de diseño en el proceso de orientación en la formulación de proyectos, ya que en la ciudad existe un desconocimiento acerca de los beneficios que puede aportar esta área al trabajar en conjunto desde la primera fase. Cabe enfatizar que es necesario un planteamiento estratégico que proporcione la ruta metodológica de la Unidad de Proyectos, y que no solo basta por la calidad del proyecto, sino también por la forma en que se gestiona. Cada fase del proceso de diseño dentro de la estructura establecida por la unidad, proporciona una organización estratégica de ideas y procesos de manera que se pueda conseguir éxito en el mismo. Desde que esto se desarrolle adecuadamente se evitarán falencias y se suministrarán parámetros para optimizar aspectos cruciales del proyecto. El planteamiento es que al tener esto en cuenta, se puede realizar un proceso pedagógico con los actores involucrados acerca

de la importancia de las colaboraciones multidisciplinarias, no solo con el diseño sino con las demás áreas necesarias para el desarrollo y ejecución del proyecto.

Por consiguiente, a partir de las reflexiones sobre las experiencias académicas y laborales vivenciadas, en 2020 se decidió formar un colectivo denominado Tagüa, el cual tiene como objetivo desarrollar lazos colaborativos que permitan asociarse y mejorar en conjunto de una manera organizada y productiva en el proceso del proyecto. Por ello, una de sus características es ser un equipo multidisciplinario, en el que los integrantes del equipo se enfocan en los mismos objetivos desde la contribución de sus conocimientos profesionales, empíricos, habilidades y pasiones, desarrollando productos y servicios en pro de fortalecer el conocimiento de las especies endémicas de fauna y flora del suroccidente colombiano. Tagüa es un ejemplo de como las carreras profesionales de índole investigativo, como el diseño visual, son capaces de desarrollar investigación profunda, búsqueda y análisis de información para generar ideas de negocios viables que impactan en la sociedad de manera tangible. También es una muestra de que gracias al equipo multidisciplinario y a la asesoría de profesionales con más experiencia, se puede lograr un mejor alcance en el mercado y recursos financieros para lograr los objetivos específicos de la marca.

Dicho lo anterior, es un hecho que seguirá existiendo la percepción tangencial del diseño como una parte superficial y netamente ornamental en cualquier proyecto o emprendimiento de carácter social o comercial. Por consiguiente, durante la experiencia laboral, que ha sido un proceso de reflexión, percepción y retroalimentación en los ámbitos personal y profesional que ha marcado un aprendizaje consciente e inconsciente al momento de ejecutar algún proyecto, se ha dado a conocer el proceso y sus estructuras pertinentes para el desarrollo creativo, desde la génesis de la planificación del proyecto. Esto con la intención de ir generando otras connotaciones más acordes del diseñador visual.

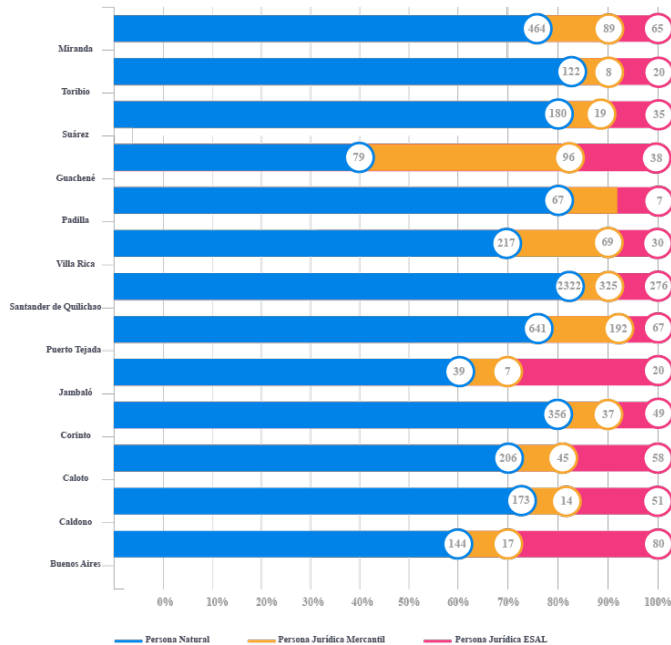
### ***Organizaciones del tercer sector***

Cuando se dio apertura a la Unidad de Proyectos en el año 2018, no existía una caja de herramientas o guía para la formulación de proyectos, había poca orientación respecto al método para relacionarse con las organizaciones, no existía una ruta metodológica, no estaba definido el tiempo de dedicación para la elaboración de los proyectos y no se había fijado el costo del servicio. En definitiva, la unidad tenía todo por hacer. Siguiendo a Jordan (2010), desde la perspectiva de la antropología de las organizaciones se podría contribuir al diseño del servicio de la Unidad de Proyectos, como más adelante se describe.

Dentro de las fortalezas encontradas estaban: la existencia de una entidad reconocida en la región, como la Cámara de Comercio del Cauca, como plataforma para dar visibilidad al nuevo servicio; el apoyo brindado por el área de comunicaciones para la divulgación, y la posibilidad de pensar y reflexionar con libertad en torno al

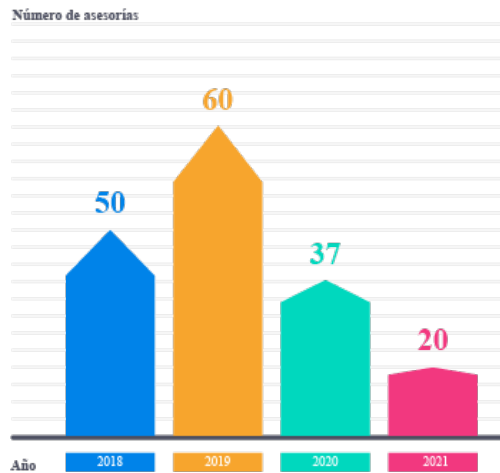
servicio. Con todo esto, se desarrollaron espacios municipales para la visibilidad de la Unidad de Proyectos durante 2018. Esta estrategia de divulgación se centró en la región norte de Cauca, por cuanto “[tiene] un gran porcentaje (75% en promedio) de personas naturales, otro gran número de entidades sin ánimo de lucro y baja presencia de personas jurídicas mercantiles; Santander de Quilichao es el municipio con más unidades productivas (2923), Puerto Tejada (900), Miranda (618), Corinto (442)” (Cámara de Comercio del Cauca, 2018: s. p.) (véase figura 1). Después de haber realizado dicha actividad, se notó un gran aporte al interactuar con las organizaciones, pues mostraban sus sueños a lo largo del tiempo que llevaban constituidas; no obstante, carecían de acompañamiento para alcanzar los objetivos propuestos. Por lo tanto, paulatinamente se formuló una hipótesis de trabajo, argumentando que la cultura en proyectos es débil al interior de las organizaciones. Esta apreciación fue dialogada con el Área de Competitividad de la entidad privada, pero no se contó con un interlocutor(a) que permitiera vislumbrar la necesidad de fortalecer la Unidad de Proyectos.

Fue solo en el año 2019, con la llegada de una nueva coordinación al Área de Competitividad, que las ideas planteadas fueron reconocidas para el mejoramiento del servicio y en lo posible de la unidad. La figura 2 muestra el número de asesorías que permitieron ir interactuando con más organizaciones, lo cual hacía prever que algo estaba haciendo falta.



**Figura 1.** Clasificación según tipo de organización en el norte de Cauca

*Fuente:* Cámara de Comercio del Cauca, 2018.



**Figura 2.** Número de asesorías realizadas a organizaciones desde la Unidad de Proyectos

*Fuente:* elaboración propia, 2021.

Llegó el año 2020 y el marco de la pandemia por el covid-19, que en Colombia resultó en un confinamiento total a partir del mes de marzo, contexto que obligó a determinar que las asesorías no fueran pensadas para generar recursos, sino que se enfocaran hacia la transferencia de conocimiento sobre componentes técnicos de los proyectos. Fue así como se planteó la necesidad de elaborar unos pasos lógicos conducentes a formular proyectos. Esto se estructuró por etapas, tal como se describe a continuación.

En la primera etapa exploratoria, se establecieron los criterios para la selección de las empresas, organizaciones o emprendedores que deseaban acceder a los servicios de asesoría en la formulación de proyectos e identificación de posibles fuentes de financiación. En la segunda etapa, se trabajó en torno a los siguientes puntos: a) elaboración del marco lógico, b) elaboración del presupuesto, y c) búsqueda de fuentes de financiación. La duración de la formulación dependía de la disponibilidad de la empresa u organización. La tercera etapa, referida a la postulación del proyecto, requirió establecer la revisión y organización de los aspectos técnicos, financieros y demás requisitos. El resultado correspondía al proyecto enviado a través del canal de comunicación señalado por la convocatoria o fuente de financiación.

Estas experiencias brevemente descritas, han implicado repensar las metodologías “duras”, sobre las cuales se debe aportar a emprendimientos y organizaciones en el tema de la formulación y gestión de proyectos.

## Propuesta metodológica para emprendimientos y organizaciones

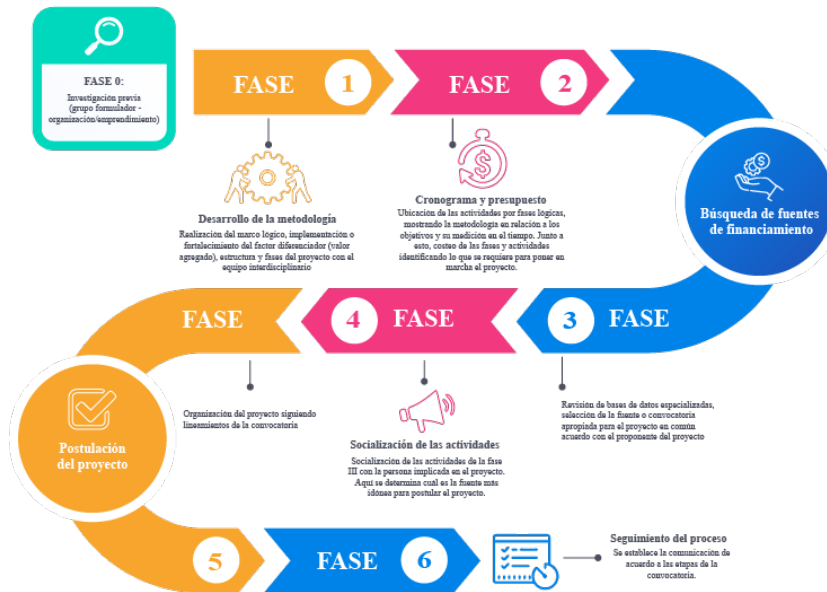
En primera instancia preguntémosnos, ¿por qué se están creando organizaciones en la región? Durante las experiencias profesionales se ha identificado que en Cauca no existen grandes industrias que generen empleo, por lo tanto, muchas personas han optado por constituir organizaciones o emprendimientos relacionados con su profesión, esto es, lo que saben hacer empíricamente o simplemente a “lo que le ven proyección”. Esta situación se ha complejizado aún más a raíz de la crisis sanitaria vivida por el covid-19. Al respecto, la Cámara de Comercio del Cauca señala que “Popayán ocupa el cuarto puesto del ranking de las ciudades con más desocupados en el país; el DANE advirtió que había 14.000 personas desocupadas en el trimestre móvil de junio a agosto de 2020” (2020: s. p.).

A partir del trabajo en la Unidad de Proyectos y el proyecto de grado *Aprende y emprende*, se analizó que en la región de Cauca, en la que emerge esta situación, existe una gran variedad de emprendimientos y organizaciones con gran potencial para ser dinamizadas por medio de la labor del diseñador visual y de la intervención de los estudios organizacionales. Estas entidades poseen algunos puntos sólidos en innovación (valor agregado), que podrían fortalecerse aún más, a través de colaboraciones multidisciplinarias que las proyecten a mediano y largo plazo. Es por ello que en la ruta metodológica que abarca la institución privada anteriormente nombrada, es fundamental que se incluya el desarrollo del proceso de diseño como, por ejemplo: investigación, acercamiento al contexto, fases para el desarrollo del proyecto, parámetros, prototipos y seguimiento; lo que va más allá de lo visual. Según Alejandro Rodríguez Musso, “el diseño como estrategia cultural, es un importante factor de modernización que aporta identidad y calidad a bienes y servicios, generando condiciones de vida de nuestros pueblos. Además, a través de estas, se crean realidades culturales y modos de relacionarse entre las personas contribuyendo a su bienestar e identidad” (2006: [En línea]).

Por tal motivo, se plantea que la orientación de la estructuración del proyecto para organizaciones o emprendimientos tenga en cuenta el proceso de diseño en el desarrollo, pues parte importante de ser diseñador (a) es saber utilizar el diseño como eje conector entre personas e ideas. Al respecto, Bürdek interpreta el diseño como “un medio a través del cual se pudiera alcanzar los siguientes objetivos: mejora de la calidad medioambiental, aumento de la productividad, aumento de la calidad de uso, mejora de la visual o estética del artículo, aumento del volumen de las ventas de una empresa y fomento de la industrialización en los países del tercer mundo” (1994: 16).

En consecuencia, se plantea la siguiente estructura metodológica para emprendimientos y organizaciones, que consta de siete fases paralelas y lógicas, las cuales se caracterizan por el acompañamiento de colaboraciones multidisciplinarias,

siempre teniendo en cuenta la visión organizacional del emprendedor (a) o la organización (véase figura 3).



**Figura 3.** Propuesta metodológica de gestión de proyectos para emprendimientos y organizaciones

*Fuente:* elaboración propia, 2021.

En la fase 0, se realiza una investigación previa por parte del grupo formulador del proyecto, con relación a la organización o emprendimiento. Para esto, se aplica una técnica denominada caracterización rápida del entorno organizacional, la cual permite establecer un punto de partida sólido y unas preguntas orientadoras, buscando una idea más aterrizada del proyecto.

En la fase 1, se despliega el desarrollo de la metodología, basándose en el marco lógico. Para esto, se toma como punto inicial la situación problema, necesidad u oportunidad, y se llevan a cabo los pasos para su desarrollo. También se profundiza en el factor diferenciador o valor agregado del proyecto, con el acompañamiento del equipo multidisciplinario. En la fase 2 se elabora el cronograma y el presupuesto del proyecto en coherencia con los objetivos general y específicos, más la metodología. Esto asegura la coherencia interna del proyecto. La fase 3 consiste en ir buscando paralelamente a la formulación técnica del proyecto, las fuentes de financiación a través de bases de datos especializadas. En la fase 4 se busca un diálogo en torno al proyecto formulado, para ajustarlo no solo desde lo técnico, sino también en relación con la convocatoria a la cual se postulará. En la fase 5 se trabaja de la mano con



la organización del proyecto, siguiendo los lineamientos o requerimientos de la fuente de financiación; es decir, se verifica la manera de presentarlo, la existencia de medios de divulgación y los canales para presentarlo, entre otros. Por último, en la fase 6 se establece el seguimiento al proceso de evaluación del proyecto y el acompañamiento, que consiste en identificar los requerimientos exigidos por los evaluadores. Al final de este proceso, la organización o emprendimiento cuenta con un producto coelaborado, configurado en un proyecto.

### **Consideraciones finales**

A lo largo del artículo hemos compartido una serie de reflexiones, no solo profesionales sino también de carácter teórico, conceptual y metodológico, desde la antropología de las organizaciones, el diseño visual y los emprendimientos, por cuanto las realidades organizacionales se configuran en este nivel de complejidad. Para abordar integralmente las organizaciones y emprendimientos se hace necesario implementar una estrategia pedagógica de acción recíproca a partir de colaboraciones multidisciplinarias, que posibiliten el trabajo conjunto para el logro de uno o varios objetivos en común, empleando los conocimientos adquiridos; así, los proyectos no están limitados a un solo conocimiento. En este sentido, son fundamentales la cooperación y el intercambio de intelectos, en pro del enriquecimiento personal y profesional, basándose en colaboraciones multidisciplinarias. Por lo tanto, la multidisciplinariedad tiene sentido en el momento que se logra una transformación de conceptos, metodologías y enseñanzas al servicio de los emprendimientos y organizaciones, siempre atendiendo a sus realidades de desarrollo económico local.

En su artículo, Reyes y García han planteado la construcción de una “agenda teórica y metodológicamente propia sobre la antropología y la innovación” (2019: 114), que resulta inspiradora a la hora de reflexionar en torno a la relación sinérgica entre la antropología y el diseño, mediada por diversas metodologías que responden a las necesidades no solo de los beneficiarios de los proyectos sino a los entornos organizacionales/empresariales. Estos argumentos resultan inspiradores y motivadores para continuar con el desarrollo de la propuesta integral para las organizaciones del tercer sector y emprendimientos.

Las experiencias en la gestión de proyectos en Cauca muestran que es necesario poner en juego conocimientos de diversas profesiones en torno a un solo objetivo. Abordada de esta manera, la gestión de proyectos es quizá una estrategia de desarrollo económico local que aún está por seguir fortaleciéndose. En efecto, los retos son enormes en el campo de los estudios organizacionales, siendo relevante encontrar razones que permitan emerger nuevos campos de abordaje sobre el tema de proyectos, el cual constituye una parte fundamental de cualquier forma organizativa; por consiguiente, es preciso tener en cuenta las renovadas miradas sobre estos campos profesionales. Además, no se debe olvidar que el sentido humano es relevante y

que por ningún motivo se puede descuidar. Ahora bien, no se trata de poner en el centro de atención al ser humano solo, sino como parte de un entorno más complejo que pasa por una dimensión subjetiva, pero también una realidad configurada por otras dimensiones (Chanlat, 2019). En este artículo se ha plasmado solo un punto de partida que propone unos momentos para encarar este desafío.

Al respecto, es preciso mencionar a Gunn y Donovan, quienes citan a Kjærsgaard (2011): “*in doing design anthropology anthropological theories, concepts, tools and frameworks for analysis can be drawn upon as guide to be used throughout the whole design process rather, than being limited to the early stages of design development*” (2012: 30). Lo anterior es un ejemplo de como las diferentes áreas profesionales aportan percepciones, metodologías y herramientas durante el proceso del proyecto, lo cual mejora consecutivamente los resultados en cada fase, ya que acelera o adelanta futuros escenarios y posibles problemas, desde una perspectiva integral. La búsqueda del trabajo colaborativo no solo mejora el resultado final, sino que optimiza recursos empleados en el proceso y obtiene un valor diferencial; además, incrementa el conocimiento de cada uno de los miembros del equipo, es decir, el coaprendizaje durante el proceso.

Es importante incentivar los conocimientos y la metodología de diseño en la estructura de los emprendimientos, organizaciones y proyectos, puesto que es una herramienta con enfoque estratégico y de innovación, teniendo en cuenta la nueva economía. En la Unidad de Proyectos, el diseño cobra relevancia en los proyectos como actividad que favorece el desarrollo social, cultural y económico, permitiendo responder a los compromisos sociales. Sin embargo, esto no quiere decir que la inclusión del área de diseño garantice el éxito de los resultados, pero sí puede minimizar algunas falencias que surgen a corto y largo plazo, o desde la estructura inicial.

Finalmente, esperamos inspirar con estos planteamientos a todo tipo de público en torno a la gestión de proyectos, no solo a las formas organizativas sujeto de estudio, sino además a instituciones públicas y privadas, en aras de sensibilizar desde las habilidades “blandas” que se vislumbran necesarias en la realidad actual.

## Referencias bibliográficas

- Barreiro, Fernando (2000). *Desarrollo desde el territorio. A propósito del desarrollo local*. [En línea:] <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Barreiro.pdf>. (Consultado el 10 de enero de 2022).
- Bürdek, Bernhard (1994). *Diseño, teoría y práctica del diseño industrial*. Facultad de Diseño y Comunicación, Universidad de Palermo, Barcelona.
- Cámara de Comercio de Bogotá (2021). *Las ESAL y su contexto de desarrollo*. Material inédito del curso Formulación y gestión de proyectos sociales para las ESAL (Entidades Sin Ánimo de Lucro). Bogotá.
- Cámara de Comercio del Cauca (2018). “Información socioeconómica”. En: *Boletín Mensual*. Popayán.

- Cámara de Comercio del Cauca (2020). “Información socioeconómica”. En: *Boletín Mensual*. Popayán.
- Chanlat, Jean-François (2019). “Antropología de las organizaciones”. En: *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, N.º 11, pp. 17-39.
- Cruz, Fernando (2013). “Pensamiento, obsesión por la verdad y gestión: legitimidad de los estudios críticos organizacionales”. En: Carvajal Baeza, Rafael (comp.). *Estudios críticos de la organización: qué son y cuál es su utilidad*. Universidad del Valle, Cali, pp. 129-146.
- Furnham, Adrian (1995). *Personalidad y diferencias individuales en el trabajo*. Pirámide, Madrid.
- Gonnet, Juan (2013). “Cultura, organizaciones y antropología”. En: *Avá*, N.º 21, pp. 151-170.
- Gonnet, Juan (2014). “Cosmologías y orden social organizacional”. En: *Sociológica*, vol. 29, N.º 81, enero-abril, pp. 227-260.
- Gonzales-Miranda, Diego René (2014). “Los estudios organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones”. En: *Revista Innovar*, vol. 24, N.º 54, pp. 43-58. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n54.46431>
- Gunn, W. y Donovan, J. (2012). “Design anthropology: an introduction”. En: Gunn, W. y Donovan, J. (eds.). *Design and anthropology*. Anthropological Studies of Creativity and Perception, vol. 5. Ashgate, Surrey, England, pp. 1-16.
- Jordan, Ann (2010). “The importance of business anthropology: its unique contributions”. En: *International Journal of Business Anthropology*, vol. 1, N.º 1, pp. 15-25. <https://doi.org/10.33423/ijba.v1i1.1202>
- Ministerio de Cultura (s. f.). “Emprendimiento Cultural ¿Quiénes somos?”. En: *Ministerio de Cultura*. [En línea:] <https://www.mincultura.gov.co/emprendimiento-cultural/quienes-somos/Paginas/default.aspx>. (Consultado el 31 de julio de 2021).
- Muñiz, Lucía (2016). “El ‘lugar de enunciación’: sobre la realidad de la interpretación histórica”. En: *Euphyia*, vol. 10, N.º 18, pp. 9-30. <https://doi.org/10.33064/18euph1340>
- Murillo, Guillermo (2007). “Parte I. Grandes paradigmas en el desarrollo del pensamiento administrativo”. En: *Teorías clásicas de la organización y del management*. Kimpres Ltda., Bogotá, pp. 3-44.
- PMI (Project Management Institute) (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. 6ª Ed. Newtown Square, Pennsylvania.
- Reyes, Darío y García, Yesid (2019). “Antropología e innovación: una relación sinérgica”. En: *Publicar*, vol. XVI, N.º XXVI, pp. 99-117.
- Riascos, Paula Andrea y Sotomayor, María Paula (2019). *Aprende y emprende*. Trabajo de grado para optar por el título de diseñadoras visuales. Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca, Popayán.
- Roca, Jordi (1998). *Antropología industrial y de la empresa*. Ariel, Barcelona.
- Rodríguez Musso, Alejandro (2006). “El diseño como estrategia cultural”. En: *Foroalfa*. [En línea:] <https://foroalfa.org/articulos/el-diseno-como-estrategia-cultural>. (Consultado el 15 de diciembre de 2021).
- Sánchez, Luis y Solarte, Leonardo (2010). “El cuerpo de conocimientos del Project Management Institute-PMBOK® Guide y las especificidades de la gestión de proyectos. Una revisión crítica”. En: *Revista Innovar*, vol. 20, N.º 37, pp. 89-100.
- Wright, Susan (1997). “Culture in anthropology and organizational studies”. En: Wright, Susan (ed.). *Anthropology of organizations*. Routledge, Londres - Nueva York, pp. 1-31. <https://doi.org/10.1177%2F017084069701800515>

