

**INFORME FINAL
DE AUDITORÍA**

**PROYECTO N° 2.05.19
DIRECCIÓN GENERAL DE
TECNOLOGÍA Y DISEÑO.**

**AUDITORÍA
DE
GESTIÓN**

EJERCICIO 2004

AUDITORIA GENERAL DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

Av. Corrientes 640 piso 5º Capital Federal

Presidente

Lic. Matías Barroetaveña

Auditores Generales:

Dr. Antonio Rubén Campos

Dr. Nicolás Corradini

Dr. Vicente Brusca

Lic. Josefa Arminda Prada

Dra. Alicia Margarita Boero

Lic. José Luis Giusti

CÓDIGO DE PROYECTO: 2.05.19

NOMBRE DEL PROYECTO:

Dirección General de Tecnología y Diseño. Auditoría de Gestión.

PERÍODO BAJO EXAMEN: Año 2004

EQUIPO DESIGNADO:

Dr. Luis María Ferella (Coordinador)
Dr. Leandro Veiga (Supervisor)

OBJETO: Jurisdicción 50 – Programas: 6528

OBJETIVOS:

Evaluar la adecuación de los recursos al cumplimiento de los objetivos institucionales y del programa en términos de eficacia y eficiencia.

INFORME EJECUTIVO

Lugar y fecha de emisión	Buenos Aires, 14 de julio de 2006						
Código del Proyecto	2.05.19						
Denominación del Proyecto	Gestión de la Dirección General de Tecnología y Diseño						
Período examinado	2004						
Programas auditados	6528 – Centro Metropolitano de Diseño						
Unidad Ejecutora	Dirección General de Tecnología y Diseño						
Objetivo de la auditoría	Evaluar la adecuación de los recursos al cumplimiento de los objetivos institucionales y operativos de los programas, en términos de eficacia y eficiencia.						
Presupuesto (expresado en pesos)	<table border="1"> <tr> <td>Crédito Original</td><td>\$4.972.076</td></tr> <tr> <td>Crédito Vigente</td><td>\$4.931.925</td></tr> <tr> <td>Devengado</td><td>\$1.521.500</td></tr> </table>	Crédito Original	\$4.972.076	Crédito Vigente	\$4.931.925	Devengado	\$1.521.500
Crédito Original	\$4.972.076						
Crédito Vigente	\$4.931.925						
Devengado	\$1.521.500						
Alcance	1. Recopilación y análisis de la normativa aplicable al Proyecto (Anexo I). 2. Recopilación y análisis de la estructura orgánico funcional de la Dirección. 3. Recopilación y análisis de documentación estadística. 4. Elaboración de instrumentos de recolección de información en campo. 5. Entrevistas con responsables de las diferentes Áreas y Sectores. 6. Análisis presupuestario. 7. Relevamiento y análisis de los circuitos y procedimientos administrativos. 8. Recopilación y análisis de la composición del plantel de la Dirección General. 9. Análisis de los convenios y actas suscriptas con terceros. 10. Análisis de las acciones de promoción y difusión realizadas por la Dirección General. 11. Análisis de acciones de capacitación. 12. Análisis de los subsidios otorgados.						
Tareas de campo	1 de noviembre al 30 de diciembre de 2005						
Observaciones principales	A. Estructura ▪ La Dirección General no cuenta con partida presupuestaria para personal de planta,						

	debiendo cubrir todos sus cargos con personal adscripto de otras áreas o contratos de locación de servicios. B. Areas Sectoriales ▪ No se cuenta con un registro completo, y en base a criterios preestablecidos, de las asistencias y consultas brindadas por la Areas. ▪ Se verificó la falta de procesamiento, por parte de las áreas moda y producto, de la información obtenida a través de las encuestas de satisfacción realizadas en los multieventos. ▪ Las Areas no cuentan con información fidedigna respecto de la asistencia a los multieventos organizado por ellas. ▪ Operaciones por Sistema de Valor ▪ Se verificó la existencia de estudios de diseño seleccionados para participar de las Operaciones, que no constan en los listados de inscripción proporcionados por la Dirección General. Cabe aclarar que las inscripciones se realizan vía correo electrónico y luego son volcadas a un registro. ▪ No hay constancia de la existencia de documentación que de cuenta del seguimiento y control realizado sobre las Operaciones por Sistema de Valor, por parte de la Dirección General. ▪ No se contemplaron los principios de selección pública vigentes en la Ciudad de Buenos Aires para la celebración de las Actas Acuerdo suscriptas en el marco de este programa. D. Subsidios ▪ Los registros de la Dirección General, respecto del total de subsidios solicitados, no son completos, no incluyendo en muchos casos el monto original pretendido, o el monto total de la inversión.
--	--

	▪ Las notificaciones de aprobación de subsidios no se realizan de manera formal. Los rechazos no son notificados. ▪ Los proyectos rechazados no tuvieron su correspondiente Dictamen. ▪ Actuaron como Jurado tres personas más que las designadas por Resolución N° 2.118-SC-04, sin que conste su correspondiente designación. ▪ No se pudo establecer la existencia de un criterio establecido para la asignación de los montos otorgados. ▪ Se han otorgado prórrogas para la finalización de los proyectos y/o las rendiciones de cuentas, para las que, al no estar contempladas en la normativa, la Dirección General no tenía facultad. ▪ No se verificó constancia de justificación por las rendiciones con comprobantes posteriores a los 180 días, o de proveedores fuera de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
Conclusiones	La Dirección General de Industrias Culturales y Diseño fue creada a fines del año 2003. Consecuentemente, debió adaptarse a la nueva estructura. En este sentido, durante el período bajo examen se priorizó la realización de acciones tendientes a elaborar una planificación general que tuviera en cuenta la misión, visión y objetivos generales de la Dirección General, y una programación que ordenara las actividades a desarrollar. Por otra parte, aún no se encuentran implementados procedimientos eficaces de registro de las actividades, ni acciones de control y seguimiento de sus resultados, tanto de las propias, como de aquellas en que actúa como Área Sustantiva, tal el caso de los subsidios a emprendimientos culturales. Finalmente, es de destacar la necesidad de dotar a las Operaciones por Sistema de Valor de un marco normativo específico, que contemple las particulares necesidades de contratación propias de este sistema.

**INFORME FINAL DE AUDITORIA
PROYECTO N° 2.05.19**

DESTINATARIO

**Señor
Vicepresidente 1° de la Legislatura
de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Dip. Santiago M. de Estrada
S / D**

En uso de las facultades conferidas por el artículo 135 de la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, por la Ley 70, artículos 131, 132 y 136, por la Resolución 252/05 de la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y por la Resolución 333-AGCBA-04, la Auditoría General de la Ciudad Autónoma de la Ciudad de Buenos Aires procedió a efectuar un examen en el ámbito de la Dirección General de Industrias Culturales y Diseño, dependiente de la Secretaría de Cultura, con el objeto que a continuación se detalla.

1. Objeto

Jurisdicción 50 – Secretaría de Cultura; Programa 6528 – Centro Metropolitano de Diseño.

Crédito Original	\$4.972.076
Crédito Vigente	\$4.931.925
Devengado	\$1.521.500

Fuente: Cuenta de Inversión 2004.

2. Objetivo

Evaluar la adecuación de los recursos al cumplimiento de los objetivos institucionales y operativos del programa, en términos de eficacia y eficiencia.
Auditoría de gestión. Ejercicio 2004.

3. Alcance

El examen fue realizado de conformidad con las normas de auditoría externa de la Auditoría General de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, aprobadas por la Ley 325 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Los procedimientos realizados fueron los que a continuación se detallan:

1. Recopilación y análisis de la normativa aplicable al Proyecto (Anexo I).
2. Recopilación y análisis de la estructura orgánico funcional de la Dirección.
3. Recopilación y análisis de documentación estadística.
4. Elaboración de instrumentos de recolección de información en campo.
5. Entrevistas con responsables de las diferentes Áreas y Sectores.
6. Análisis presupuestario.
7. Relevamiento y análisis de los circuitos y procedimientos administrativos.
8. Recopilación y análisis de la composición del plantel de la Dirección General.
9. Análisis de los convenios y actas suscriptas con terceros.
10. Análisis de las acciones de promoción y difusión realizadas por la Dirección General.
11. Análisis de acciones de capacitación.
12. Análisis de los subsidios otorgados.

Las tareas de campo se llevaron a cabo entre el 1º de octubre y el 29 de diciembre de 2005.

4. Comentarios

I. Estructura

Antecedentes y Estructura Orgánica

Por Decreto N° 2696/03¹, de diciembre de ese año (que modifica estructura organizativa del GCABA), se crea la Dirección General de Diseño dependiente de la Subsecretaría de Gestión e Industrias Culturales de la Secretaría de Cultura, y transfiere a la misma, con el correspondiente programa presupuestario, patrimonio y personal afectado, el Programa Centro Metropolitano de Diseño, dependiente de la Dirección General de Tecnología de la Subsecretaría de Producción de la Secretaría de Producción, Turismo y Desarrollo Sustentable.

¹ Decreto N° 2.696/03 B.O.C.B.A. N° 1836 del 11/12/2003.

Con posterioridad, el Decreto N° 1096/04², modifica la denominación de la Dirección General de Diseño por la de Dirección General de Industrias Culturales y Diseño, nombre que mantiene hasta la fecha.

El Anexo II del Decreto N° 2696/03 establece las responsabilidades primarias de la Dirección General de Industrias Culturales y Diseño, a saber:

- Fomentar la incorporación del diseño en la producción de bienes y servicios como herramienta competitiva de las empresas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Promover públicamente la importancia económica y cultural del diseño, mejorando la dinámica de los negocios y la competitividad de las empresas.
- Estimular y coordinar la interacción entre diseñadores, gerentes de diseño, ejecutivos, empresarios pymes, delineadores y directores de políticas públicas y académicos.
- Asistir y colaborar con todos aquellos emprendedores que quieran desarrollar empresas en base al diseño e industrias culturales, e incubar a quienes demuestren mayor capacidad de crecimiento.
- Esponsorear, promover y conducir proyectos, actividades y ciclos que tengan por objeto la incorporación del diseño al proceso productivo.
- Recolectar, organizar y difundir toda información sobre esta temática.
- Actuar como unidad ejecutora del "Concurso IncuBA", del premio anual de diseño "Centro Metropolitano de Diseño" y del "Galardón Rosita Bailón, Mme. Frou Frou".
- Contribuir activamente en la formación de una red nacional de centros, institutos y organizaciones de diseño para fortalecer el espacio institucional del diseño.
- Facilitar los procesos de asistencia técnica, información, cooperación y apoyo a las pequeñas y medianas empresas, a microemprendimientos, a nuevas formas de cooperativismo social y a diseñadores, para la difusión de nuevas tecnologías relacionadas con el diseño, la innovación y nuevos procesos y productos, con el objeto de acceder a nuevos mercados.
- Coordinar la utilización y disposición del predio Dorrego, destinado a ferias y exposiciones de diseño.
- Promover las industrias culturales en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Articular y estimular acciones e iniciativas que alienten la producción, promoción y difusión de bienes culturales.

² Decreto N° 1096/04 B.O.C.B.A. N° 1971 del 29/06/2004.

Estructura Presupuestaria

A continuación, se muestra el presupuesto del programa, por objeto del gasto:

Inciso	Original	Vigente	Devengado	Ejecución
2	25.340	35.438	34.188	96%
3	1.169.360	1.149.316	1.115.826	97%
4	3.477.376	3.447.171	71.486	2%
5	300.000	300.000	300.000	100%
Total	4.972.076	4.931.925	1.521.500	31%

Fuente: Cuenta de Inversión 2004

Cabe aclarar que si bien no hay Inciso 1 en el programa (como tampoco en el otro programa presupuestario del que la Dirección General es unidad ejecutora, Programa 6544), contó con seis agentes de la planta permanente y transitoria de la Ciudad, entre ellos el Director General.

La subejecución del Inciso 4 corresponde a una obra, la construcción de una sala acondicionada para espectáculos musicales (conciertos, festivales de tango), anexa al Centro. Durante 2004, sólo se trabajó en el proyecto.

Estructura Organizativa

La estructura del área está concebida bajo un modelo matricial, que implica una combinación de equipos funcionales con equipos de proyectos. Así, distinguen entre Areas Sectoriales, Areas Transversales y Staff.

Las Areas Sectoriales -Diseño Interactivo, Moda y Producto- concentran información sobre estos sectores y brindan asesoramiento sobre diversos temas tales como proveedores, ferias internacionales, profesionales para consultar, entre otros. Son quienes tienen el primer contacto con la empresa, diseñador o productor cultural, y realizan el seguimiento del tipo de asistencia que requieren.

Las Areas Transversales -Diseño Estratégico, Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación e InCuBA- abordan programas dónde no existe diferenciación por sector, sino que interactúan en forma permanente con las Areas Sectoriales, intercambiando información y realizando derivaciones cruzadas.

Finalmente, existen como Staff cuatro áreas, Administración, Imagen y Comunicación, Relaciones Institucionales y Arquitectura.

Los objetivos y funciones de cada una de estas áreas se describen a continuación:

Areas Sectoriales

- **Diseño Interactivo:** el Area de Diseño Interactivo surge en respuesta a la creciente demanda y gran potencial en el campo de la interacción entre las nuevas tecnologías de la información, la comunicación y la producción cultural. Por ello, se propone brindarle, a los sectores antes mencionados, un mejor posicionamiento con el fin de crear mejores condiciones de mercado en la Ciudad de Buenos Aires, que a su vez le permita posicionarse como un lugar de referencia para el Diseño Interactivo tanto a nivel nacional como internacional.
- **Moda:** el Area de Moda estimula a las micro, Pymes y grandes empresas de los sectores textil-indumentaria, calzado, marroquinería y accesorios para que conciban e incorporen el diseño como una herramienta de gestión estratégica del desarrollo empresario, a través de la generación de productos de alto valor agregado, innovadores y competitivos, para ofrecer tanto al mercado interno como a los externos. El objetivo final es posicionar a la Ciudad de Buenos Aires como Capital de la Moda de Latinoamérica. El área articula la red de instituciones, empresas, diseñadores, circuitos comerciales y demás actores de la industria de la moda.
- **Producto:** el Area de Producto tiene como principal objetivo alinear a los sectores que conforman la cadena de valor de la empresa, y a los del sistema constituido por los proveedores de productos y servicios, en torno a una metodología que gestione el diseño y el desarrollo de nuevos productos. Para ello, contribuye a la creación de equipos multidisciplinarios e interinstitucionales, liderando la planificación, la coordinación y la implementación de diseños innovadores. Asimismo, facilita el intercambio de know-how de tecnologías de productos y procesos, incrementando la cultura proyectual de los empresarios, acercando a los diseñadores a un entorno de producción industrial, construyendo así un método de desarrollo de productos basado en la concurrencia de las diversas áreas y actores del sistema de valor.

Areas Transversales

- **Diseño Estratégico:** el área es la encargada de colaborar e interaccionar entre la Dirección General y las áreas operativas y conceptuales de la Dirección General, permitiendo detectar aquellas acciones que favorezcan la generación de nuevas herramientas para las empresas. A fin de concentrar esfuerzos se han separado de las áreas sectoriales proyectos que implican diseño estratégico para concentrarlos en un equipo de profesionales específicos dedicados a esta tarea. Los programas a cargo de estos profesionales son: gestión de diseño en la cadena de valor, materiales para la innovación, consultoría y subsidios

para el desarrollo de nuevos prototipos, nuevos lenguajes en diseño, ordenamiento de los premios anuales del Centro Metropolitano de Diseño.

- **Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación (IMDI):** es un instituto dedicado a la generación y difusión de conocimiento específico en el campo del diseño estratégico y la innovación. Busca ser un espacio propicio para la reflexión de estrategias y prácticas proyectuales que ayuden a visualizar nuevas oportunidades de negocio, y que permitan mejorar en forma cualitativa el sistema productivo. El Instituto comprende tres áreas de trabajo: investigación, documentación, capacitación.
- **IncuBA:** es un área que promueve el ambiente propicio para la generación y crecimiento de nuevas empresas en los campos de diseño, turismo e industrias culturales. Se proponen apoyar el ciclo de desarrollo de empresas sustentables, innovadoras y de calidad que generen nuevos puestos de trabajo, poniendo en valor el conocimiento y los recursos materiales locales, aportando a la dinámica empresarial de la Ciudad de Buenos Aires. Además de seleccionar y asistir a aquellos emprendedores que solicitan participar del programa, se vincula con toda una red de instituciones de apoyo a nuevos emprendedores, tales como universidades, institutos de investigación, ONGs, instituciones de financiamiento, escuelas de negocio, entre otros.

Areas de Staff

- **Administración:** el área desarrolla actividades de índole normativas, técnicas, administrativas y operativas que hacen al funcionamiento de la Dirección General.
- **Imagen y Comunicación:** el área desarrolla tareas de prensa y comunicación y de diseño. En cuanto a las primeras, el objetivo es posicionar en los medios de comunicación al Centro Metropolitano de Diseño a partir de las actividades que éste desarrolla. Respecto de las segundas, buscan homogeneizar la comunicación de la institución, haciendo de filtro entre los destinatarios y las distintas áreas del Centro.
- **Relaciones Institucionales:** esta área se creó en noviembre de 2004, con el objetivo de articular los vínculos establecidos entre la Dirección General de Industrias Culturales y Diseño y otras organizaciones, ya sean públicas o privadas.
- **Arquitectura:** el área está conformada por un equipo de profesionales que desarrollaron el plan de revitalización del área de influencia del ex Mercado del Pescado en el barrio de Barracas, con el reciclaje del ex Mercado y la puesta en valor de los Arcos de la Estación Hipólito Irigoyen.

Personal

Durante el año 2004 el área contó con la siguiente dotación de personal.

Situación de Revista	Cantidad
Planta Permanente	6
Contratados	66
Total	72

El personal de planta permanente no tiene su asignación presupuestaria en la Dirección General, sino en otros programas.

De los contratos, 21 (el 32%) tuvo como duración todo el año 2004, y 33 (el 50%) 8 meses o más.

Además, hubo 6 contratos por entre 4 y 7 meses, y el resto por 3 meses o menos.

Cabe aclarar que ninguno de los coordinadores de las distintas áreas, reviste en la planta permanente o transitoria de la Ciudad.

Además, hay otras cinco personas que desarrollan tareas en la Dirección General (un de ellas coordinando una de las áreas) que no fueron contratados por ella (dos son consultores del PNUD y tres contratos de la Secretaría de Cultura).

Planificación y Programación de Actividades

Para el año 2004, la Dirección General de Industrias Culturales y Diseño elaboró una planificación general que especifica la visión, misión, objetivos y campos de intervención específica y estratégicos. Asimismo, la planificación establece dos grandes áreas de trabajo a través de las cuales la Dirección General desarrollará sus programas e instrumentos de gestión. La primera consiste en brindar apoyo a la gestión de las empresas de industrias culturales y diseño, a través de cuatro líneas de trabajo, a saber: gestión estratégica de diseño e innovación en mercados segmentados, fomento del emprendedorismo, investigación en innovación, estrategias y gestión de diseño, e información, asistencia técnica y consultoría. La segunda área de trabajo refiere a la difusión de la cultura del diseño a través de la organización de multieventos y ferias de diseño, de la edición de catálogos y publicaciones especializadas, y del otorgamiento de premios anuales al diseño.

Respecto de la programación de actividades proporcionada por la Dirección General, la misma refiere al periodo 2004-2005. En ésta se enumeran las principales actividades realizadas durante el año 2004 y se presenta el cronograma de actividades para el año 2005 a manera de calendario, registrándose las actividades por sector y por semana y mes en el que se desarrollarían.

Publicaciones

Durante el año 2004 el área de Imagen y Comunicación elaboró material gráfico para la Dirección General. Estos fueron, entre otros, publicación de la Revista IF, con una tirada de 5.000 ejemplares, postales, afichetas, desplegables, trípticos y catálogos para las distintas áreas y eventos realizados por la Dirección General.

El ciclo de impresión de una pieza gráfica comienza ante la necesidad de difundir una acción o un evento, por parte de cualquiera de las áreas. Esta eleva por correo electrónico la solicitud al Área Imagen y Comunicación, donde se procede a generar el diseño y la edición de los contenidos brindados por el área solicitante.

Una vez realizados el diseño y la edición, se imprime un boceto en blanco y negro para su corrección por el personal del área solicitante y para la posterior aprobación por parte del Director General del CMD. El boceto aprobado se envía a la Subsecretaría de Comunicación Social para su impresión.

Una vez impreso, el material se recibe en el CMD, donde se controla la cantidad y calidad del material recibido y luego se procede a su distribución, de acuerdo a los criterios del área que solicitó el material.

Respecto a la cantidad de materiales de difusión que realizó la Dirección General durante el año 2004, a continuación se incluye un cuadro en el que se detalla la fecha en que se realizaron, el evento o actividad al que estuvieron destinados, el Área solicitante, el tipo de material y la cantidad realizada de cada uno de ellos:

Mes	Evento o Actividad	Área	Material	Cantidad
Enero	Institucionales CMD	CMD	Revista IF	5.000
	Institucionales CMD	CMD	Dossier	5.000
	ModaBa	Moda	Postales	10.000
	ModaBa	Moda	Afichetas	1.000
	ModaBa	Moda	Desplegables	12.000
Marzo	Imagen de Moda	Moda	Volantes	5.000
	El Dorrego	El Dorrego	Volantes	10.000
	Incuba	Incuba	Volantes	10.000
	Incuba	Incuba	Catálogos	3.000
Abril	El Dorrego	El Dorrego	Postales	5.000
Mayo	El Dorrego	El Dorrego	Postales	10.000
	Institucionales CMD	CMD	Volantes	10.000
Junio	Institucionales Moda	Moda	Volantes	2.500
	Institucionales Producto	Producto	Volantes	2.500
	Institucionales Diseño Interactivo	Diseño Interactivo	Volantes	2.500

	Institucionales El Dorrego	El Dorrego	Volantes	2.500
	Institucionales Incuba	Incuba	Volantes	2.500
	Institucionales Diseño Estratégico	Diseño Estratégico	Volantes	2.000
	El Dorrego	El Dorrego	Postales	10.000
Agosto	ModaBa	Moda	Afichetas	1.130
	ModaBa	Moda	Desplegables	10.200
	DIBA	Diseño Interactivo	Afichetas	1.000
	DIBA	Diseño Interactivo	Trípticos	10.000
Septiembre	Institucionales CMD	CMD	Volantes	10.000
	Institucionales Diseño Interactivo	Diseño Interactivo	Volantes	10.000
	El Dorrego MODA	Moda	Postales	5.000
	El Dorrego MODA	Moda	Afichetas	500
	Institucionales CMD	CMD	Tríptico en inglés	2.200
	BAND	Producto	Afichetas	550
	BAND	Producto	Catálogo	7.000
Octubre	El Dorrego Equipamiento	El Dorrego	Postales	3.750
	El Dorrego Equipamiento	El Dorrego	Afichetas	250
	Institucionales CMD	CMD	Tríptico castellano	5.000
Noviembre	Incuba	Incuba	Postales	5.000
	Incuba	Incuba	Afichetas	1.000
	El Dorrego Fiestas	El Dorrego	Postales	10.000
	El Dorrego Fiestas	El Dorrego	Afichetas	1.000
	El Dorrego Fiestas	El Dorrego	Cartelería externa	2
	El Dorrego Fiestas	El Dorrego	Carteles publicidad en bicicleta	2
	El Dorrego Fiestas	El Dorrego	Aviso revista 90 + 10	1
Diciembre	Subsidios	UETP	Catálogo	10.000
	Muestra SIDERAR	Producto	Banderas	10
	Muestra SIDERAR	Producto	Carteles	6
Total				204.101

Puede observarse que las cantidades de material impreso fueron similares para los distintos eventos o actividades.

Por otra parte, el 67% de los materiales fueron para las áreas de Moda, El Dorrego, e institucionales del Centro. Finalmente, el 64% de los materiales consistió en volantes y postales.

II. Areas Sectoriales

A fin de cumplimentar los objetivos planteados, las tres Areas desarrollan principalmente tres tipos de actividades:

- Asistencia y Consultorías.

- Promoción y Difusión.
- Capacitación.

Asistencia y Consultorías

El servicio de asistencia brindado por cada una de las áreas está dirigido a diseñadores, productores, empresas, ya sean micro, PyMES o grandes empresas, e instituciones. La asistencia comprende tanto al desarrollo de un producto como al desarrollo del negocio como tal. Asesoran en la búsqueda de materiales y proveedores, en la mejora de los productos, brindan información sobre cursos y seminarios, y promueven la vinculación y la asociación de los productores culturales.

La primera forma de contacto del usuario de este servicio con el Centro Metropolitano de Diseño puede ser presentándose personalmente, por teléfono o mail. La página web del Centro³ permite completar un formulario en el que se solicitan los datos generales y perfil de la empresa o del emprendedor, así como también rubro⁴ y categoría⁵ en el que desea ser asistido. Según surge de las entrevistas y los materiales proporcionados por cada una de las áreas, una vez realizado el primer contacto, el área específica concreta una entrevista con el interesado y le envía una ficha de diagnóstico o asistencia en la que se solicita mayores detalles sobre el emprendimiento, tales como perfil del cliente, volumen de producción anual o por temporada, materias primas utilizadas, procedencia de los insumos, infraestructura y equipamiento, entre otros.

Esta ficha puede ser devuelta por mail con anterioridad a la entrevista o puede llevarse en mano cuando la misma se concreta.

En la entrevista se detectan necesidades y problemáticas, se orienta en el desarrollo del producto, se evalúa la posibilidad de derivar al usuario a otras áreas del Centro, o se le envía la información que pueda necesitar.

Una vez finalizada la reunión, se crea una carpeta del asistido en la que se archiva la ficha de diagnóstico. Esto se realiza a modo de registro y para continuar con el seguimiento del solicitante. Además del procedimiento señalado, el Área de Moda, en particular, confecciona una ficha de evaluación interna de las asistencias.

El seguimiento posterior se realiza vía mail, de manera telefónica o con nuevas entrevistas. Los datos obtenidos y enviados en estos contactos se incorporan en la carpeta correspondiente.

De acuerdo con lo informado por el Centro, en los casos en que la asistencia no requiere de una reunión de trabajo, se solicita el envío del requerimiento por correo electrónico, realizándose la devolución mediante el mismo medio.

³ <http://www.cmd.gov.ar>

⁴ Moda, diseño interactivo, producto.

⁵ Inicio de proyecto, desarrollo de nuevos productos, gestión, innovación en materiales y procesos, entre otros.

Según los datos brindados por la Dirección General, durante el año 2004 se realizaron 727 asistencias a proyectos en el Centro, y se realizaron 3.175 consultas por información, tal como lo indica el cuadro que figura a continuación.

Área	Asistencia en el Centro	Consultas e Información enviada por mail
Moda	248	2.570
Diseño Interactivo	371	130
Producto	108	475
Total	727	3.175

Fuente: Elaboración en base a datos proporcionados por la DGICyD

Los procedimientos de auditoría realizados no permitieron corroborar la existencia de registros que avalen la totalidad de asistencias y consultas comunicadas por el Centro.

Al respecto, no hay establecidos criterios unificados para las tres áreas en cuanto al registro, y a la forma de llevarlo a cabo, de estas asistencias. Así, se observa que no se cuenta con registro de las asistencias realizadas por correo electrónico, o de las brindadas en el Centro, o se cuenta con un registro de ambas, pero incompleto, según el caso.

Promoción y Difusión

Con el objetivo de atender las necesidades de comunicación, difusión, intercambio y posicionamiento de todos aquellos negocios vinculados al diseño en la Ciudad de Buenos Aires, el Centro Metropolitano de Diseño desarrolla una serie de eventos en los que se promueven y/o articulan actividades de todos los actores existentes en el ámbito.

Estos eventos son descentralizados, y se realizan anualmente con formato de calendario. Del mismo participan instituciones educativas, cámaras empresarias, diseñadores, productores, empresas, cadenas comerciales, prensa especializada, entre otros.

Algunas de las actividades que se realizan en estos multieventos son: exposiciones comerciales y conceptuales, inauguraciones, desfiles de moda, lanzamientos de productos, conferencias, seminarios, charlas, visitas a fábricas, estudios abiertos al público, eventos en locales comerciales, hoteles y bares de diseño.

El primer evento de este tipo fue ModaBa, que se realizó en el año 2001, y luego las dos áreas restantes se sumaron a la propuesta. En el año 2004 se realizaron cuatro multieventos, a saber:

- ModaBA, con dos ediciones, la primera del 3 de marzo al 5 de abril, y la segunda del 8 de agosto al 19 de septiembre, coincidiendo con las fechas en las que se realizan las presentaciones de temporada.
- Festival de Diseño Interactivo Buenos Aires (DIBA), realizado entre el 18 de agosto y el 18 de septiembre. Dentro de éste se incluyó el evento Dorrego Digital 04 realizado entre el 26 y 29 de agosto.
- Buenos Aires Negocios de Diseño (BAND), realizado entre el 4 y el 17 de octubre.

En el cuadro que figura a continuación es posible observar la cantidad de actividades realizadas en cada uno de los multieventos citados.

Multievento	Total de Actividades
ModaBA 1º Edición	68
ModaBA 2º Edición	60
DIBA 04	56
BAND 04	74

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la DGICyD

Cabe aclarar que el análisis de los datos se realizó en base al programa confeccionado para cada uno de los eventos. Asimismo, en aquellos casos en que una misma actividad se repitió a lo largo del evento se la consideró como ciclo, contándose una vez a los efectos de determinar el total de actividades. En el Anexo II es posible observar el total de actividades realizadas en cada multievento agrupadas de acuerdo a sus características.

Convocatoria

La convocatoria para participar del o los eventos se realiza a través de la página web del Centro, de los newsletters, y de gacetillas a los medios especializados. Quien esté interesado, debe completar una planilla de inscripción de actividades, detallando las características de las mismas⁶.

Una vez finalizada la convocatoria se compila la información, dividida por tipo de actividad, y se remite al Director General para su aprobación. Con posterioridad se envía la información al Área de Comunicación para la confección de la folletería correspondiente, la cual se distribuye al público en los stands institucionales propios y en las entidades participantes en los distintos eventos.

La folletería se elabora a manera de calendario segmentado por categorías o rubros, conteniendo los datos necesarios para que el público pueda asistir a los distintos tipos de actividades.

⁶ El formulario solicita tipo de actividad, nombre del evento, lugar de realización, duración, fecha de inicio, fecha de cierre, horario, entre otros.

Grado de Satisfacción y Seguimiento

Una vez finalizado el multievento, se realizan encuestas de resultados al responsable de cada actividad. Según surge de la descripción de procedimientos proporcionadas por las diferentes áreas, éstas se aplican a los fines de elaborar indicadores de tipo cualitativo y cuantitativo. En el primer caso se evalúa el grado de satisfacción por parte del usuario, y en el segundo caso se estima la cantidad de concurrencia a la actividad participante, cantidad de personas requeridas para la organización, el volumen de negocios realizados, entre otros.

Cabe aclarar que la devolución de la encuesta es voluntaria. Según manifiesta el Área de Moda, entre el 10 y el 12% de los participantes respondió la encuesta, mientras que las Áreas de Diseño Interactivo y de Producto manifiestan haber recibido el 50% de las mismas.

Si bien las guías de procedimientos establecen la elaboración de indicadores a partir de los datos volcados en las encuestas, sólo el Área de Diseño Interactivo elaboró y procesó las encuestas. Según la información proporcionada por el Área, el 50% de los encuestados calificó como bueno a la coordinación del evento (DIBA), en tanto que el 38% lo calificó como muy bueno y el 12% restante como excelente. Asimismo, el 88% de los encuestados calificó de bueno y el 12% de muy bueno, los resultados generales del multievento, mientras que respecto de la difusión, el 25% de los encuestados consideró que había sido regular, el 25% la calificó como buena, el 38% como muy buena y el 12% restante como excelente. Respecto de la concurrencia, el Área informa una estimación de 27.000 asistentes al multievento.

Capacitación

Anualmente, el Centro Metropolitano de Diseño promueve actividades de capacitación de diversas modalidades, tendientes a suplir lo que juzgan deficiencias en las estrategias de comercialización, o faltantes en la oferta educativa. Esta capacitación puede desarrollarse en el propio Centro o en una institución externa.

Durante el año 2004, las tres Áreas de referencia trabajaron de manera conjunta con el Área de Comercio Exterior de la Dirección General de Industria, Comercio y Servicios de la Secretaría de Producción, Turismo y Desarrollo Sustentable del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, en el desarrollo de un Programa de Capacitación destinado a asistir en el campo del comercio exterior a empresas que utilizan el diseño como herramienta estratégica de agregado de valor. Asimismo, en el mencionado Programa se expusieron ejemplos de empresas ya asistidas por la RedExport⁷ y se presentaron metodologías de

⁷ La Red de Exportadores de la Ciudad de Buenos Aires es un espacio de encuentro y participación para todas las empresas de la Ciudad que deseen exportar, en el ámbito de la Dirección General de Industria,

trabajo programadas para definir la estrategia exportadora de las empresas participantes.

Este Programa de Capacitación se denominó “Nuevos Exportadores de Diseño” y se desarrolló en la sede de la fundación Bankboston, comenzando a fines del mes de junio, con una duración de cuatro meses, en encuentros de tres horas semanales. La participación del Centro Metropolitano de Diseño sólo consistió en realizar la convocatoria y preinscripción entre sus empresas asistidas. La implementación de la capacitación estuvo a cargo de la Dirección General de Industria, Comercio y Servicios, motivo por el cual no cuentan con los datos correspondientes a la asistencia y finalización del curso. Cabe aclarar que los contactos entre ambas instituciones se realizaron vía telefónica o mail, no existiendo acuerdos o convenios firmados entre éstas.

En el cuadro que figura a continuación es posible observar el total de empresas concurrentes por Área.

Área	Empresas Asistentes
Moda	3
Diseño Interactivo	3
Producto	20
Total	26

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la DGICyD

Por otra parte, durante el año 2004 el área de Moda organizó dos encuentros de capacitación en el Centro Metropolitano de Diseño:

- Jornadas de Diseño e Industrialización del Calzado, organizado conjuntamente con el Centro de Formación de Recursos Humanos y Tecnología para la Industria del Calzado (CEFOTECA). Las jornadas se organizaron con el objetivo de comprender las fases sistemáticas que van desde el diseño a la industrialización del calzado, la diferenciación de los procesos productivos manuales e industriales y los correspondientes productos resultantes. Se compuso de tres clases teóricas dictadas en el Centro Metropolitano, una clase teórico práctica en CEFOTECA y una visita a fábrica. Las Jornadas se realizaron en el mes de marzo, cada clase tuvo una duración de 90 minutos y contó con una inscripción de 20 personas y una asistencia de 16, no entregándose

Comercio y Servicios de la Secretaría de Producción, Turismo y Desarrollo Sustentable del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. En esta Red las empresas interactúan entre sí para aprovechar la experiencia mutua y trabajan en forma conjunta con el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires para elaborar mejores herramientas para la promoción de sus exportaciones. Todas las empresas que integran el Catálogo Exportador han sido evaluadas en función de un estricto estándar de calidad.

Fuente: www.buenosaires.gov.ar/areas/produccion/ind_y_com/redexport.

certificado alguno. No consta que se haya suscripto ningún tipo de convenio.

- Curso de Especialización en Tratamiento de Pieles, organizado conjuntamente con la Federación Argentina del Comercio de Pieles. El objetivo del mismo fue capacitar a diseñadores y productores de moda en el uso, diseño y procesos de producción de artículos de piel, establecer el concepto de uso sustentable, compatible con el aprovechamiento racional de los recursos naturales y contribuir a la especialización en el rubro pieles. El curso tuvo una modalidad teórico-práctico con una carga horaria de 8 horas cátedras teóricas y 14 horas de práctica en talleres. Durante el año 2004 se dictaron dos cursos, el primero de ellos en el mes de julio, que contó con 41 inscriptos y 21 asistentes. El segundo curso se dictó en el mes de septiembre y contó con una inscripción de 14 personas y una asistencia de 10. No consta que se haya suscripto ningún tipo de convenio.

Además de las actividades de capacitación previamente mencionadas, las tres áreas participan de la organización de charlas, jornadas, workshops y seminarios que se realizan dentro del marco de los multieventos señalados, en el Centro Metropolitano de Diseño, o en otras instituciones a las que concurren en carácter de invitados o representando a la Dirección General.

III. Concurso IncuBa

Por Decreto N° 744/02⁸ se creó el Concurso IncuBa en el marco del Programa "Centro Metropolitano de Diseño". El Concurso está destinado a:

- Generar, incentivar y fortalecer los emprendimientos empresariales de fuerte base cultural y de diseño.
- Desarrollar el espíritu emprendedor en el ámbito cultural, turístico y de diseño.
- Servir de nexo entre los proyectos más innovadores de las nuevas empresas, los empresarios de las actividades conexas ya instalados en el mercado y los canales de distribución, fortaleciendo sus relaciones.

Podrán participar emprendedores, diseñadores, productores y creativos capaces de formular un proyecto para la generación o potenciación de empresas económicamente sustentables, cuyos productos y/o servicios tuvieran como eje el diseño y/o las industrias culturales. Es requisito que las mismas tengan sede en la Ciudad de Buenos Aires. El Decreto de creación estableció al diseño y/o a las industrias culturales como ejes temáticos para la presentación

⁸ Decreto N° 744/02 B.O.C.B.A. N° 1.489 del 24/07/2002.

de proyectos, dividiendo éstas a su vez en seis áreas temáticas⁹. Con posterioridad, el Decreto N° 820/03 modificó el Art. 6° del Decreto 744/02 en lo referido a las áreas en las que se pueden presentar proyectos. El Decreto modificatorio establece que los proyectos deberán desarrollarse en las temáticas de diseño, servicios al turismo y emprendimientos culturales, quedando a cargo de la Autoridad de Aplicación determinar, en caso de considerarlo conveniente, las temáticas y subtemáticas en las que se podrán presentar proyectos¹⁰.

Según lo establece el Decreto de creación, los proyectos presentados serán sometidos a cuatro etapas de evaluación:

- Primera etapa: Se examinará la admisión formal y la evaluación general de las potencialidades del proyecto presentado. Esta etapa estará a cargo de evaluadores internos idóneos en las temáticas abordadas.
- Segunda etapa: Se examinará la factibilidad económica del mismo. Esta etapa estará a cargo de evaluadores externos idóneos y con la experiencia necesaria en proyectos de características innovadoras.
- Tercera etapa: Se examinará la capacidad como emprendedor del líder del grupo, quedando esta etapa en manos de evaluadores externos con competencia suficiente para el desarrollo de dicha selección.
- Cuarta etapa: Un jurado de notables, conformado por especialistas para cada una de las áreas temáticas, definirá tres proyectos ganadores por cada una de las áreas.

Las empresas que resulten ganadoras del Concurso accederán a la incubación en el ámbito del Programa IncuBA, la que les brindará los servicios detallados en el artículo 8° del mencionado Decreto¹¹.

Para el otorgamiento de los beneficios previstos en el presente Concurso, las empresas cuyos proyectos resulten seleccionados, deberán suscribir un Acta Acuerdo, a partir de la cual se iniciará el proceso de incubación. El plazo de incubación se determinará de acuerdo a las características de cada proyecto y su evolución, estimándose un plazo máximo de tres años.

Por último, el Anexo I del Decreto aprueba el texto de los Convenios a suscribir con los evaluadores externos, autorizando a la Subsecretaría de Producción y Empleo a suscribirlos.

⁹ Diseño en la producción del sistema de moda; diseño en la producción de sistemas de equipamiento; productos y servicios de turismo; juegos, emprendimientos y juguetes didácticos; emprendimientos editoriales; emprendimientos para la producción en el campo de la actividad audiovisual.

¹⁰ Decreto N° 820/03 B.O.C.B.A. N° 1.720 del 26/06/2003, modifica el Art. 6° del Decreto 744/02.

¹¹ Definición de metas y objetivos en las distintas etapas, asesoramiento en la formulación del Master Plan y en las distintas áreas del proyecto, servicios de Internet, casilla de correos propia dentro del site IncuBA e ingreso a la hoja web de IncuBA, seguimiento y control de las metas y objetivos, espacio físico, red de oficinas y mantenimiento, asesoramiento y gestión para la obtención de líneas crediticias, asesoramiento para registración de marcas y patentes, asesoramiento para la certificación ISO 9000, 9001, 14000, entre otros.

El primer llamado a concurso se realizó en el año 2002, dándose a conocer los resultados del mismo a comienzos del 2003¹². A la fecha de realización de la presente auditoría, se habían producido tres llamados a concurso, con las correspondientes publicaciones de los ganadores y el ingreso de las empresas al sistema de incubación.

De esta forma, durante el año 2004 formaron parte del Programa las empresas ganadoras de los certámenes convocados en el año 2002 y 2003 y en octubre de 2004 se produjo un nuevo llamado a concurso¹³.

La convocatoria estuvo dirigida a la presentación de proyectos empresariales en las áreas de Moda, Diseño de Productos, Emprendimientos Editoriales, Servicios de Diseño, Industrias Culturales, y Turismo, fijándose un máximo de 3 proyectos ganadores por cada una de las áreas definidas. El Artículo 2º de la Resolución N° 3272-SSGIC-04 aprobó el Reglamento de Bases y Condiciones para el llamado a concurso, mientras que el Artículo 3º designó a los evaluadores internos tal como se dispone en el Artículo 3º, Inciso 2 del Decreto N° 744/02. Asimismo, en el Anexo I de la mencionada Resolución se estableció que el jurado podía declarar desierto uno o más premios por cada una de las áreas definidas. En caso que algún área quedara desierta total o parcialmente, las autoridades del Concurso en acuerdo con el jurado podrían a su exclusivo criterio otorgar el premio en alguna de las otras áreas.

Por otra parte, la Resolución N° 696-SSGIC-05¹⁴ designó los integrantes del jurado, mientras que la Resolución N° 870-SSGIC-05¹⁵, aprobó la nómina de proyectos ganadores.

En el cuadro que figura a continuación es posible observar el total de proyectos presentados, evaluados y seleccionados anualmente, en cada una de las distintas instancias del concurso.

Año	Fase I	Fase II	Fase III	Fase IV	Ganadores
2002	159	141	64	46	13
2003	97	60	32	32	12
2004	52	30	23	13	9

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por DGICyD

Por otra parte, en el cuadro que figura a continuación es posible observar el porcentaje de proyectos eliminados en cada una de las fases, respecto del total evaluado en ellas.

Año	Fase I	Fase II	Fase III	Fase IV
2002	11%	55%	28%	72%
2003	38%	47%	0%	63%
2004	42%	23%	43%	31%

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por DGICyD

¹² Resolución N° 14-SSPYE-03 B.O.C.B.A. N° 1.652 del 17/03/2003.

¹³ Llamado a Tercer Concurso IncuBA, Resolución N° 3272-SSGIC-04 B.O.C.B.A. N° 2.049 del 20/10/2004.

¹⁴ Resolución N° 696-SSGIC-05 B.O.C.B.A. N° 2.158 del 30/03/2005.

¹⁵ Resolución N° 870-SSGIC-05 B.O.C.B.A. N° 2.167 del 12/04/2005.

Es posible observar que el total de proyectos presentados se reduce anualmente. Esto se debe a que cuando comenzaron los procesos de convocatoria y selección, estos se realizaban con mayor amplitud, mientras que a partir del año 2004 se eligen proyectos de empresas que estén en funcionamiento, con un diseño de proyecto, de marketing, que cuenten con tiempos para el desarrollo de productos, con plan de inversión, plan operativo, entre otros.

También se reduce la cantidad de proyectos que llegan a la última etapa de la evaluación. En consonancia con lo expresado en el párrafo precedente, la evaluación parece volverse más exhaustiva año tras año. Esto se desprende del aumento paulatino de la proporción de proyectos eliminados en la primera fase.

En el año 2004, el área de IncuBA comenzó a organizar seminarios de capacitación previos al llamado a concurso, con el fin de interiorizar a los emprendedores en conceptos básicos de marketing, venta, costos, estrategia comercial, plan de inversión y tener una primera visión de todas las áreas de negocios. Se realizaron dos seminarios a lo largo del año, y según datos proporcionados por el área, asistieron alrededor de 300 personas, representando a 197 empresas, y de las cuales 98 estaban constituidas y en actividad, 72 estaban en proyecto de formación y 27 sólo estaban pensadas como ideas. De los 52 proyectos que se presentaron al tercer concurso IncuBA, el 50% había participado de los seminarios, resultando seleccionados 6 de éstos entre los 9 ganadores. Por tal motivo, los seminarios se repitieron en el año 2005.

Por otra parte, la variación anual en el total de empresas ganadoras se debe a las áreas que se declaran parcial o totalmente desiertas. En el año 2002 hubo áreas que se declararon desiertas parcialmente, mientras que en los años 2003 y 2004 además de las primeras, hubo áreas declaradas desiertas en su totalidad, tal como se observa en los siguientes cuadros.

Proyectos Ganadores por Area

Temática	Concurso IncuBA I (2002)	Concurso IncuBA II (2003)	Concurso IncuBA III (2004)
Moda	2	2	1
Equipamiento	1	3	NA
Juguetes	1	2	NA
Turismo	3	0	1
Editoriales	3	1	1
Audiovisuales	3	3	NA
Servicios de Diseño	NA	0	5
Artes Plásticas	NA	1	NA
Producto	NA	NA	1
Industrias Culturales	NA	NA	0
Total	13	12	9

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por DGICyD

NA: temáticas que no participaron del concurso en esos años.

En el año 2004, tal como lo autorizaba la Resolución del tercer llamado a concurso, se cubrieron dos vacantes de la temática Industrias Culturales, cuyos proyectos presentados no obtuvieron el puntaje necesario en las respectivas fases de evaluación, con proyectos de la temática Servicios de Diseño.

Por último, a comienzos del año 2004 había en el Centro ocho empresas incubadas correspondientes al primer concurso. Del segundo, una de las 12 no llegó a suscribir el Acta Acuerdo correspondiente, retirándose del Programa. Finalmente, durante el año 2004 renunciaron al Programa otras tres empresas, una correspondiente al primer concurso y las otras dos al segundo.

IV. Operaciones por Sistema de Valor

“Una Operación por Sistema de Valor es una experiencia en la cual se convocan los distintos eslabones para trabajar por un objetivo común: la generación de nuevos productos de alto valor agregado focalizados en sus canales de comercialización y tecnología disponible, mediante la aplicación del diseño como instrumento estratégico de desarrollo.

Las operaciones de diseño y desarrollo de productos en sistema de valor, son programas que reproducen a escala, las condiciones de articulación necesarias para sustentar un proceso de innovación sistémico en una rama productiva determinada.

Nos referimos a Sistema de Valor, en lugar de Cadena de Valor porque operamos desde el sector público traccionando diferentes áreas productivas y de comercialización, sin entrar detalladamente en las problemáticas internas de cada empresa participante.”¹⁶

La Guía de Procedimientos identifica como principales participantes de una Operación por Sistema de Valor a:

- Empresas proveedoras de materias primas.
- Empresas productoras de bienes terminados.
- Empresas productoras de semielaborados, partes, accesorios.
- Empresas productoras de productos complementarios.
- Distribuidores.
- Comercializadores.
- Estudios de Diseño.
- Instituciones.

Asimismo, define, entre otros, los siguientes objetivos:

¹⁶ Guía de Procedimientos para el Desarrollo de Operaciones por Sistemas de Valor, Área Diseño Estratégico, Centro Metropolitano de Diseño, Año 2005.

- Generar oportunidades de interacción entre los distintos eslabones de la cadena de valor, previendo objetivos comerciales y beneficios económicos para todas las empresas intervinientes, dando lugar a la creación de puestos de trabajo.
- Utilizar recursos propios de nuestro territorio y cercanos a la zona de producción promoviendo nuevos sistemas y usos en la utilización de la materia prima como respuesta a la demanda incesante de novedad de los diferentes sectores para ser comercializados en el mercado masivo nacional e internacional.
- Utilizar el diseño como herramienta estratégica para agregar valor, mediante el desarrollo de productos en búsqueda de ventajas competitivas relacionadas con la identidad local, investigando en diversos lenguajes, en sus formas, proporciones, decoraciones y texturas.
- Prever objetivos comerciales y económicos para todas las partes intervinientes.
- Impulsar la investigación sobre materiales y diseño, para la generación de prototipos y su fabricación continua.

Cada Operación por Sistema de Valor está compuesta por cuatro fases. Si bien la totalidad del proceso está coordinado por el Área de Diseño Estratégico, en articulación con el área operativa de referencia¹⁷ del Centro Metropolitano de Diseño, en cada una de ellas intervienen distintos actores internos y externos a la institución. Las distintas fases son:

- Fase 0: Identificación de Oportunidades.
- Fase 1: Planeamiento de la Operación.
- Fase 2: Desarrollo de la Operación.
- Fase 3: Seguimiento y Control de la Operación.

Las características de cada una de estas fases son descriptas en el Anexo III.

A los efectos de llevar a cabo estas operaciones, se firman Actas Acuerdo entre la Dirección General y las partes intervinientes. A este respecto, cabe mencionar que estas Actas, al establecerse en ellas derechos y obligaciones para las partes, constituirían contratos que se podrían definir como “innominados”.

El Director General, si bien tiene facultades para contratar, debería sujetarse a los principios de selección pública vigentes en la ciudad en materia de contrataciones, situación ésta que no se verifica en las operaciones realizadas.

¹⁷ Área de Producto, Moda o Diseño Interactivo.

Cabe aclarar, también, que este tipo de operaciones debería contar con un marco normativo específico, ya que la normativa vigente no contempla específicamente este tipo de contrataciones.

Durante el año 2004 el Centro Metropolitano de Diseño desarrolló dos Operaciones por Sistema de Valor:

- Operación Brico.
- Objetos Cotidianos.

En ambos casos, la Operación contó con la coordinación del Área Diseño Estratégico y Producto fue el área operativa interviniente.

Operación Brico - Gestión de diseño en la cadena de valor de sistemas componentes de muebles

Esta Operación fue concebida como un proyecto de diseño y desarrollo de productos piezas-parte para la fabricación de muebles estandarizados de pino. Asimismo, el objetivo comercial fue aportar al mercado argentino productos de consumo masivo de alto valor agregado de diseño.

Partiendo del concepto de “Mecano”, los productos debían tener la menor cantidad de piezas parte, poder lograr el máximo número de productos, usar preferentemente piezas de baja complejidad, reducir al máximo el uso de piezas vinculantes ajenas a la madera y acompañar cada producto con una ficha de instrucciones de armado y propuestas de escenarios posibles. Los productos a desarrollar debían pertenecer a las áreas domésticas de estar y comedor, siendo las posibles tipologías a proyectar mesas, bancos, caballetes, carritos, estanterías u organizadores y accesorios.

En cuanto al perfil del cliente, los productos debían estar destinados tanto a consumidores finales como a profesionales carpinteros.

En marzo de 2004 se firmó el Acta Acuerdo entre las distintas partes intervinientes, a saber: La Dirección General de Industrias Culturales y Diseño, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación, la Asociación Centro Tecnológico de la Madera, la Asociación Forestal Argentina, la Asociación Maderera de Aserraderos y Afines del Alto Paraná, la Asociación de Productores, Industriales y Comerciantes Forestales de Misiones y Noreste de Corrientes, la Cámara Argentina de Fabricantes de Herrajes y Afines, la Federación Argentina de la Industria Maderera y Afines, el Instituto del Mueble Argentino, el Centro de Investigación y Desarrollo para la Industria de la Madera y Afines del Instituto Nacional de Tecnología Industrial, la Red de Instituciones de Desarrollo Tecnológico de la Industria Maderera, la Asociación Civil de Fabricantes y Representantes de Máquinas, Herramientas y Equipos para la Industria Maderera, la Facultad de Ciencias Forestales de la Universidad Nacional de Misiones, un pasante de tesis internacional de Diseño del

Politécnico de Milán, Easy Homecenter en su carácter de comercializador, las empresas Esperanza S.A., Establecimiento Maderero Chodorge S.A., Establecimiento Don Guillermo S.R.L. y Tat-Jor S.A. en carácter de productores de piezas parte.

El Acta Acuerdo establece, entre otros objetivos, y en consonancia con los generales del Proyecto:

- Generar oportunidades de interacción entre los distintos eslabones de la cadena de valor, previendo objetivos comerciales y beneficios económicos para todas las empresas intervinientes, dando lugar a la creación de puestos de trabajo.
- Instalar la cultura del proyecto, conjugando la dimensión de los valores y de la significación de los productos con una dimensión económica y productiva.
- Utilizar recursos naturales propios de nuestro territorio y cercanos a la zona de producción, promoviendo nuevos sistemas y usos como respuesta a la demanda incesante de novedad del sector maderero para ser comercializados en el mercado masivo nacional e internacional.
- Utilizar el diseño como herramienta estratégica para agregar valor, mediante el desarrollo de productos en búsqueda de ventajas competitivas relacionadas con la identidad local, investigando en diversos lenguajes del mueble argentino, en sus formas, proporciones, decoraciones y texturas.

Asimismo, el Acta Acuerdo establece la conformación de un Comité de Evaluación Externo compuesto por un representante de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación, un representante del suplemento de arquitectura del diario Clarín, y el gerente de Negocios de Maderas y Carpinterías de la empresa comercializadora. Este Comité debía elegir ocho estudios de diseño de producto encargados de generar los componentes de piezas parte de muebles, y el estudio de diseño gráfico a cargo del desarrollo de la imagen y comunicación del evento, la realización del stand de lanzamiento de los productos y del diseño del catálogo institucional correspondiente.

Por último, en el Acta Acuerdo se establece el cronograma de la actividad. En el mes de marzo se inició la convocatoria a los estudios de diseño a través de los medios de comunicación y la base de datos del Centro. A fines de abril se realizó el cierre de la inscripción y comenzó la etapa de evaluación por parte del Comité.

Según la información proporcionada por la Dirección General se inscribieron al certamen 27 estudios de diseño de producto y 4 estudios de diseño gráfico. Cabe señalar que dos estudios de diseño de producto seleccionados para la etapa de anteproyecto y uno de ellos con proyecto

seleccionado, no figuran como inscriptos en los listados de inscriptos proporcionados.

En mayo de 2004 se conocieron los estudios seleccionados para la elaboración del anteproyecto y se dio inicio a la etapa de proyecto. En esa fecha, se firmó un Acta de Adhesión al Acta Acuerdo suscripta en marzo. El Acta fue firmada por el estudio de diseño gráfico y por los ocho estudios de diseño de producto seleccionados. A su vez, los estudios de diseño de proyecto firmaron un Acuerdo Específico con el productor de piezas parte que le fuera asignado, actuando como testigo el Director General de Industrias Culturales y Diseño. En este Acuerdo se especifican los montos que el productor abona en carácter de viáticos al estudio de diseño en cada una de las etapas¹⁸. Asimismo, el Acuerdo establece los derechos de propiedad intelectual sobre los productos, y se fijan los porcentajes a abonar en concepto de royalties si el producto llegara a ser comercializado.

En el mes de junio, el Comité de Evaluación seleccionó cinco estudios de diseño de producto para la etapa final del proyecto. En el mes de julio comenzó la etapa de desarrollo de los proyectos y la construcción de los prototipos finales, haciéndose la presentación del proyecto en un local de la empresa comercializadora, en el marco del multievento BAND 04.

Si bien la Guía de Procedimientos elaborada por el Área de Diseño Estratégico establece como Fase 3 el seguimiento y control de la Operación, la Dirección General no cuenta con documentación que permita establecer si se alcanzaron o no los objetivos comerciales propuestos, ni si se realizó o no una evaluación del proyecto. De esta forma, no resulta posible establecer si alguno de los prototipos llegó a la instancia de comercialización, y en caso de ser así, cuales fueron los resultados de la misma.

Operación Objetos Cotidianos – Gestión de diseño en la cadena de valor para productos de bazar, gastronomía y regalos

La Operación Objetos Cotidianos estuvo orientada al desarrollo de nuevas líneas de productos para el entorno doméstico, en las áreas de bazar, gastronomía y regalos. Asimismo, el objetivo comercial fue aportar al mercado nacional y latinoamericano nuevos productos de consumo para el entorno cotidiano, utilizando el diseño como herramienta estratégica para agregar valor.

Los materiales utilizados tanto en forma única como combinados fueron: maderas, acero -chapa, alambre e inoxidable-, fundición de aluminio, resina poliéster y textiles.

Los productos estuvieron focalizados en el cliente potencial y en las respectivas cadenas de comercialización.

En noviembre de 2004 se firmó el Acta Acuerdo entre las distintas partes intervinientes, a saber: La Dirección General de Industrias Culturales y Diseño,

¹⁸ Deberá entregar la suma de \$500 más IVA en la etapa de anteproyecto y la suma de \$1.000 más IVA si fuera seleccionado para la etapa de proyecto final.

la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación, la Asociación Centro Tecnológico de la Madera, la Asociación Forestal Argentina, la Fundación Vida Silvestre Argentina, la Asociación Maderera de Aserraderos y Afines del Alto Paraná, la Asociación de Productores, Industriales y Comerciantes Forestales de Misiones y Noreste de Corrientes, la Cámara de Empresarios Madereros y Afines, la Federación Argentina de la Industria Maderera y Afines, los Centros de Investigación Textil y de Investigación y Desarrollo para la Industria de la Madera y Afines del Instituto Nacional de Tecnología Industrial, la Red de Instituciones de Desarrollo Tecnológico de la Industria Maderera, la Asociación Civil de Fabricantes y Representantes de Máquinas, Herramientas y Equipos para la Industria Maderera, la Facultad de Ciencias Forestales de la Universidad Nacional de Misiones, SIDERAR a través de ProPyME, las empresas Impo Munro S.A. a través de Guadix, Colortex S.A., Tónico Objetos, la Cooperativa de Productos Forestales de Comercialización e Industrialización Limitada, el Instituto de Planeamiento y Desarrollo, la Cooperativa de Comercialización de la Industria Maderera y Afines El Dorado Ltda. en carácter de productores de objetos, Mobiliarios Fontenla S.A. en su carácter de comercializador, y las empresas Essen Aluminio S.A., Rapi Estant S.A. a través de Estar, y Guido S.A. a través de Peltrina en carácter de comercializador y productor de objetos.

El Acta Acuerdo establece entre otros objetivos:

- Generar oportunidades de interacción entre los distintos eslabones de la cadena de valor, previendo objetivos comerciales y beneficios económicos para todas las empresas intervinientes, dando lugar a la creación de puestos de trabajo.
- Instalar la cultura del proyecto, conjugando la dimensión de los valores y de la significación de los productos con una dimensión económica y productiva.
- Utilizar recursos naturales propios de nuestro territorio, promoviendo el uso responsable de los mismos para nuevos productos como respuesta a la demanda incesante de novedad del sector para ser comercializados en el mercado masivo nacional y regional.
- Utilizar el diseño como herramienta estratégica para agregar valor, mediante el desarrollo de productos en búsqueda de ventajas competitivas relacionadas con la identidad local, investigando en diversos lenguajes de productos para gastronomía, bazar y regalos, en sus distintos atributos, formas, proporciones, usos, decoraciones, colores y texturas.

Asimismo, el Acta Acuerdo establece que la Dirección General de Industrias Culturales y Diseño convocará un Comité de Evaluación que tendrá a su cargo la elección de los correspondientes estudios de diseño de productos y del estudio de diseño gráfico a cargo del desarrollo de la imagen y

comunicación del evento, la realización del stand de lanzamiento de los productos y del diseño del catálogo institucional correspondiente. Cabe aclarar que si bien en el Acta Acuerdo se establece que la Dirección General participará en el Comité de Evaluación, según la información suministrada por la institución, el Comité estuvo conformado por dos representantes de la empresa Rapi Estant S.A., un representante de Guadix, un representante de la empresa Tónico Objetos, un representante de la Cooperativa de Comercialización de la Industria maderera y Afines El Dorado Ltda., y un representante de la empresa Peltrina.

Por último, en el Acta Acuerdo se establece el cronograma de la actividad. Del mismo surge que sólo la convocatoria a los estudios de diseño a través de los medios de comunicación y la base de datos del Centro, y el workshop destinado a brindar las herramientas necesarias para la elaboración del ejercicio metaproyectual se realizaron durante el año 2004. Las instancias de selección de anteproyectos y proyectos, construcción de prototipos y presentación del producto se efectuaron durante el año 2005.

De acuerdo con la información proporcionada por la Dirección General, la Operación Objetos Cotidianos contó con un total de 46 estudios de diseño de producto y 9 estudios de diseño gráfico inscriptos al certamen.

V. Instituto de Investigación en Diseño e Innovación

El Instituto es un espacio de investigación especializado, dedicado a la generación y difusión de conocimientos específicos en el campo del diseño estratégico y la innovación. A través de las actividades de investigación y capacitación, el Instituto tiene como misión instalar el pensamiento estratégico y la innovación en el diseño en el mundo proyectual y productivo local.

Son objetivos del Instituto:

- Detectar problemáticas y oportunidades de innovación y participación local en mercados globales.
- Generar conocimiento específico en el campo del diseño estratégico y la innovación en diseño.
- Desarrollar nuevas metodologías de investigación, experimentación y capacitación.
- Servir como organismo de dichas temáticas para empresarios y diseñadores de la Argentina y el MERCOSUR.
- Compartir el conocimiento generado con otros organismos e instituciones avocados a tareas pares.

Entre las principales actividades realizadas durante el año 2004 figuran la capacitación a empresas, profesionales y organismos públicos y privados en la

disciplina del diseño estratégico, la generación de contenidos a través de la investigación y documentación, y la difusión de los contenidos generados.

En el año 2004 el IMDI realizó actividades de capacitación y difusión a través de charlas y workshops desarrollados tanto en el Centro Metropolitano de Diseño, como en instituciones externas¹⁹.

Por acreditar certificación y requerir de inscripción previa, a los fines del presente análisis se tomó en consideración el workshop "Identidad Estratégica. Alternativas locales en mercados globales: nuevos productos", realizado en el marco del multievento BAND 04. El mismo se realizó en cuatro encuentros semanales y se entregó certificado a quien hubiese asistido a la totalidad de los encuentros. En el cuadro que figura a continuación es posible observar el total de inscriptos y asistentes al workshop.

Nivel de Asistencia	Asistentes	%
No asistieron a ningún encuentro	26	19
Asistieron a 1 encuentro	51	36
Asistieron a 2 encuentros	42	30
Asistieron a 3 encuentros	2	1
Asistieron a los 4 encuentros	20	14
Total Inscriptos	141	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la DGIcyD

Surge del cuadro que sólo el 14% de los inscriptos recibieron certificado por haber asistido a los cuatro encuentros, mientras que el 85% asistió a dos o menos.

En cuanto a la generación de contenidos, durante el año 2003 el personal del Instituto desarrolló la investigación *"Identidad Estratégica. Alternativas Locales en Mercados Globales"*, que fue publicada a fines del año 2004. El objetivo de la misma fue *"...elaborar herramientas que ayuden a proyectistas, comunicadores y productores a comprender los valores, espacios y relaciones que se juegan en mercados externos a los que Argentina podría acceder con sus productos, imaginando estrategias que pongan en juego el reconocimiento del origen como parte fundamental en la generación de valor"*²⁰.

En el año 2004 se elaboró la investigación *"En Torno al Producto. Diseño Estratégico e Innovación PyME en la Ciudad de Buenos Aires"*. Esta

¹⁹ Charlas sobre "Identidad Estratégica" para las Cátedras de Diseño Gráfico y Metodología de la Investigación de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires, charla sobre "Diseño" en el Colegio Ramos Mejía para el Programa de Jóvenes Emprendedores, Ponencia "Reflexiones: identidad y bienes de consumo", Foro de la Creatividad en Feria Puro Diseño, workshop "Cómo ser competitivos en mercados saturados. La industria del juguete" en la Cámara Argentina de la Industria del Juguete, entre otros.

²⁰ "Identidad Estratégica. Alternativas Locales en Mercados Globales" publicación del Centro Metropolitano de Diseño, página 18, Año 2004.

investigación se publicó en el año 2005 y su objetivo es acercar a productores y diseñadores las herramientas de diseño estratégico e innovación que el Instituto generó en el proceso de investigación²¹.

Ambos libros están registrados como publicación²² y tuvieron una tirada de 3.000 ejemplares. Asimismo, en ambos casos, el texto incluye una versión completa en idioma inglés.

Las publicaciones son de distribución gratuita y se entregan en las charlas que organiza la institución, lo envían a las aproximadamente treinta bibliotecas de carreras de diseño existentes en la Ciudad de Buenos Aires y el resto del país. De igual modo, todo aquel que esté interesado en la obtención de las publicaciones puede pasar a retirarlo por el Centro Metropolitano de Diseño.

Por último, el Instituto tiene proyectado crear una biblioteca con material de consulta tanto para el personal del Centro como para usuarios externos. Durante el año 2004, el área elaboró los listados del material que considera necesario adquirir para elaborar el acervo bibliográfico. Se solicitó la compra de 51 libros y la suscripción a 24 revistas. Este material no fue adquirido a la fecha de cierre del ejercicio auditado.

VI. Subsidios

Mediante el Decreto N° 1020/GCBA/04 se aprueba el Programa de Fomento Metropolitano de la Cultura, las Artes y las Ciencias, cuyo objetivo general es contribuir económica y financieramente, mediante el otorgamiento de subsidios, a personas físicas y jurídicas con domicilio en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, para concretar y sostener proyectos, programas o actividades vinculadas con el desarrollo y la difusión de la cultura y las ciencias en sus diversas manifestaciones.

Los objetivos específicos son el financiamiento de proyectos de creación, producción, difusión, formación, capacitación en las distintas disciplinas artísticas, y conservación, recuperación, construcción y mantenimiento de bienes culturales.

La Resolución N° 2066/SC/04, que reglamenta el Decreto N° 1.020/04, establece que los beneficiarios de los subsidios deberán ser personas físicas y/o jurídicas con domicilio legal o real en la Ciudad de Buenos Aires.

Dicho domicilio se acreditará en la primera presentación que realicen mediante documento de identidad y copia, la que será certificada por el funcionario del área receptora, en el caso de personas físicas. Las personas jurídicas presentarán estatuto o contrato social, del cual deberá surgir el último

²¹ “En Torno al Producto. Diseño Estratégico e Innovación PyME en la Ciudad de Buenos Aires” publicación del Centro Metropolitano de Diseño, página 7, Año 2005.

²² ISBN 987-21670-0-1 y ISBN 987-21670-1x.

domicilio constituido, acompañando el original con copia certificada por notario público.

Se efectuará una presentación por escrito ante la Mesa de Entradas que se designe indicando:

1. Nombre completo o razón social del solicitante;
2. Domicilio legal o real, desde el 1° de enero de 2004, acompañando la documentación mencionada;
3. Los instrumentos que acrediten la personería invocada;
4. Una descripción completa del proyecto, programa o actividad que se pretende sea subsidiado, con indicación concreta de los plazos y/o etapas de ejecución y las razones por las cuales, a juicio del peticionante, encuadra en las previsiones del Apartado 4° del Anexo I del Decreto N° 1.020/GCBA/04, "Objetivos Específicos";
5. La petición formulada, en términos claros y concretos, con expresa indicación del monto pretendido;
6. El fundamento del pedido, señalando la razón determinante de la imposibilidad económica o financiera del peticionante;
7. La afectación que habrá de darse al subsidio pretendido, señalando expresamente si su otorgamiento parcial sería o no de utilidad al peticionante y, en su caso, el monto mínimo en cuestión;
8. Una carta de renuncia a toda acción y derecho derivados del dictado del Decreto N° 1.020/GCBA/04, Resolución N° 2066/SC/04 y normas complementarias que se dicten, manifestando que se acogen expresamente a sus términos sin reserva alguna.

Respecto del procedimiento, la mencionada Resolución, en su Capítulo III, indica que:

1. El área receptora procederá a verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos.
2. Recibidas las actuaciones administrativas por el Área Sustantiva, de acuerdo a los plazos establecidos en la normativa específica que se dicte, la dependencia receptora que se determine en cada caso, podrá requerir al peticionante el cumplimiento de los requisitos adicionales y específicos que a su criterio fuesen necesarios para sustanciar la petición.
3. El Consejo Asesor tomará intervención previa al dictamen del Área Sustantiva.
4. El Área Sustantiva emitirá el dictamen debidamente fundado, que contendrá las razones que conducen a propiciar o no el otorgamiento del subsidio requerido, e indicando el monto a asignar.

5. Emitido el dictamen del Área Sustantiva, deberán girarse las actuaciones acompañadas del proyecto de Resolución, previa caratulación como expediente, a la Dirección General Técnica, Administrativa y Legal de la Secretaría de Cultura, la que deberá expedirse mediante dictamen fundado, realizar la afectación presupuestaria correspondiente y proceder a remitir el proyecto de Resolución para que sea suscripto por el titular de la Secretaría de Cultura.

Los subsidios podrán ser de efectivización instantánea completa, o periódica.

El otorgamiento se materializará mediante depósito en el Banco Ciudad, para lo cual el beneficiario deberá abrir una cuenta en el caso de no poseerla con anterioridad. Si no realizara dicha apertura se deberá intimar al beneficiario, para que en un plazo perentorio la lleve a cabo, bajo apercibimiento de dejar sin efecto el subsidio obtenido.

Los beneficiarios estarán obligados a rendir cuenta documentada de los subsidios que se les hubiese efectivizado dentro del plazo de ciento ochenta días (180) computados desde la acreditación del subsidio, rendición que deberá tener lugar en el Área Sustantiva, bajo apercibimiento de aplicárseles sanciones.

El incumplimiento total o parcial, en tiempo o forma de la obligación, dará lugar a la aplicación indistinta o conjunta de las siguientes sanciones:

- Caducidad del acto administrativo por el cual se hubiese otorgado el subsidio en cuestión, en los términos de lo normado en el artículo 21 del Decreto N° 1.510/97;
- La pérdida o suspensión de los montos pendientes de acreditación;
- La inhabilitación para solicitar un nuevo subsidio en el marco de lo normado en el Decreto N° 1.020/GCBA/04.

El Título II -Normas Especiales- de la Resolución N° 2066/SC/04, indica que los subsidios están destinados, entre otros, a fomentar proyectos, programas y actividades de Industrias Culturales y Diseño.

En el Capítulo III del Título II, se reglamentan los subsidios destinados a Industrias Culturales y Diseño indicando que los mismos están destinados a contribuir a la preservación y promoción de proyectos de empresas de base cultural y de diseño, con fines de lucro y desarrolladas por personas físicas o jurídicas, contemplando las siguientes modalidades:

1. Subsidios para las actividades que promuevan la generación de productos diferenciados, incluidos aquellos de base cultural que incorporen valor a través del diseño;

2. Subsidios para las actividades que promuevan el desarrollo de nuevos productos mediante el uso de nuevos procesos productivos o su transferencia a otras áreas factibles de aplicación de dichos procesos;
3. Subsidios para proyectos económicamente viables de base cultural.

Como Area Sustantiva fue designada la Subsecretaría de Gestión e Industrias Culturales de la Secretaría de Cultura. (por Resolución N° 3164, del 30/9/04 se modifica la Resolución N° 2066, en este aspecto, designando como Área Sustantiva para la línea de Subsidios a Industrias Culturales y Diseño, a la Dirección General de Industrias Culturales y Diseño, como así también para el subsidio INCUBA).

La Resolución N° 2218/SC/04, reglamenta los subsidios que son otorgados en la Dirección General de Industrias Culturales y Diseño, aprobando para los mismos las siguientes líneas, con una asignación total de \$720.000:

1. Producciones Fonográficas
2. Industrias Editoriales
3. Industrias de Diseño

Cabe aclarar que el gasto presupuestado no se encuentra en cabeza de la Dirección General, sino de la Secretaría.

El subsidio total por proyecto tendrá un límite máximo de \$30.000, no pudiendo financiar más del 70% del monto total de la inversión.

Se considerarán sólo las erogaciones dentro del territorio de la Ciudad (excepto casos debidamente fundamentados).

El componente destinado a gastos de personal propio o contratado no podrá exceder el 50%.

Las evaluaciones serán realizadas de acuerdo a 4 instancias:

- Evaluación de la constancia de toda la información requerida.
- Evaluación preliminar analizando aspectos cualitativos y cuantitativos del formulario A, que contiene la información General de la Empresa y Proyecto, incluyendo el monto solicitado, el monto a invertir por el peticionante y el monto total de la inversión, desagregado por ítems, y el Formulario B, que contiene el flujo de fondos de la empresa.
- Informe de Evaluación realizado con posterioridad a una visita a la empresa que permita corroborar la información presentada. El peticionante deberá realizar una defensa del proyecto en una entrevista con el evaluador (el grupo evaluador puede optar por no realizar la visita).

- Evaluación final que realizará un jurado, en base a los informes obtenidos del grupo evaluador, que considerará el proyecto teniendo en cuenta el impacto en la industria y el aporte cultural de los mismos.

Cabe mencionar que por Resolución 2118/SC/04 se designó un jurado para cada una de las tres líneas, compuesto por dos personas cada uno. Del análisis de los informes, surge que actuaron como jurado nueve personas, las seis designadas, más otras 3, una por cada línea, sin que conste su designación.

A continuación, se analizan los subsidios requeridos y otorgados, por línea.

Producciones Fonográficas

Esta línea está orientada a la producción, edición y/o difusión de artistas y/o autores argentinos. Podrán presentarse quienes realicen producciones fonográficas musicales en formato de CD o DVD, y solicitar subsidio para uno o más proyectos.

En este caso el máximo fijado para el subsidio es de \$20.000.

Esta línea fue la única en la cual los postulantes debieron presentar sus proyectos por la Mesa de Entradas de la Dirección General de Música.

Industrias editoriales

Esta línea está destinada a proyectos de micro, pequeñas, medianas empresas y cooperativas dirigidas al diseño y desarrollo de nuevos productos, desde la concepción hasta la salida al mercado y a desarrollo de la capacidad productiva por medio de la adquisición de bienes de capital e intangibles. Podrán presentarse quienes realicen edición de libros y otras publicaciones.

El peticionante debe acreditar tener más de 4 obras diferentes editadas al cierre de la convocatoria. En el caso de publicaciones periódicas deberán tener un mínimo de 12 ediciones, no pudiendo ser la última edición anterior a mayo del 2003.

Industrias de diseño

Esta línea beneficia a las sociedades, cooperativas y empresas unipersonales que realicen actividades de diseño y desarrollo de productos en las especialidades de diseño de indumentaria, interactivo, gráfico e industrial.

Previamente al dictamen del Área Sustantiva, la Dirección General de Industrias Culturales y Diseño y la Dirección General de Música, requerirán una póliza de caución a los peticionantes.

El subsidio podrá invertirse a partir de la acreditación, no pudiendo imputarse a éste gastos de viáticos, certificación de calidad, estudios de mercado, adquisición de vehículos, gastos que no estén claramente definidos (ej. varios), impuestos o tasas.

Si bien, como se mencionara, la Resolución N° 2118/SC/04 establece el otorgamiento de \$720.000 para las 3 líneas de subsidios, originalmente se dispusieron \$748.000 según surge de los registros del CMD. De estos, el 27,80% (\$208.000) fueron para Producciones Fonográficas, el 36,10% (\$270.000) para Industrias de Diseño y el 36,10% restante (\$270.000) para Industrias Editoriales. Aunque, cabe mencionar, que se otorgaron, efectivamente, \$ 730.000.

Esta diferencia se debe a que en la línea de *Producciones Fonográficas*, uno de los beneficiarios no cobró el subsidio que le fuera otorgado (\$18.000) dado que la figura principal de esta producción se retiró del proyecto, realizándolo por su propia cuenta, e imposibilitando de este modo el cumplimiento del mismo en el ámbito del CMD.

a. Producciones Fonográficas

Los subsidios correspondientes a esta línea fueron evaluados según se describe en el cuadro siguiente:

Subsidios Producciones Fonográficas	
Total Proyectos presentados	33
Descalificados por CMD	9
Presentados al Jurado	24
Ponderados por el Jurado	16
Denegados por CMD	3
Total Otorgados	13
Total Rechazados	20

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la DGICyD

Se obtuvo del Centro Metropolitano de Diseño la lista de peticionantes de subsidios para esta línea sin sus correspondientes números de registro, indicando que no fue posible acceder a ellos porque la Dirección General de Música, que en este caso realizó la tarea de recepción de los proyectos, no les facilitó dichos números al CMD. (el acápite 6 del Anexo III de la Resolución N°. 2118/SC/04 obliga a la asignación de un número de registro).

En el cuadro siguiente, se observa el detalle de los subsidios otorgados para Producciones Fonográficas:

Beneficiarios Subsidios Industrias Fonográficas				
Razón Social	Nombre del Proyecto	Monto	Inversión a realizar	% Otorg
Epsa Music S.A.	DVD Sexteto Mayor	20.000	58.474	34,20
Acqua Records "PROYECTO DE BOCA EN BOCA"	CD -"De Boca en Boca"	20.000	33.500	59,70
Los años luz discos	Plan de Marketing	20.000	28.572	70,00
MDR Records	CD Gustavo Bergalli	15.000	30.556	49,09
Random Records S.R.L.	CD "Pueblo Joven, oratorio de dos mundos" de Piazzolla y H. Ferrer	18.000	50.560	35,60
Plot Records S.R.L.	Reediciones: Francisco Bochatón" - Leo García" - Gustavo Lamas" -etc)	16.000	23.236	68,86
Discográfica Pretal S.R.L.	José Colángelo	14.000	20.000	70,00
"Mutis" de Gregorio Vatenverg	CD Horacio Avilano	14.000	23.220	60,29
Ultrapop S.R.L. "PROYECTO SUAREZ Y DORIS"	Catálogo Banda" Suárez" y edición 2º CD " Doris" y grab y dif del 3º CD "Doris"	15.000	25.500	58,82
"Isopo Discos" de Gonzalo Mora	CD "Bailongo! - Nuevos Aires"	14.000	20.579	68,03
Irco Video S.R.L.	5 CD de Música Clásica Argentina	14.000	24.479	57,19
"Socsa compañía discográfica" de Néstor Sabato	CD Roxana Carbajal	14.000	34.480	40,60
Alternativo Americano S.A.	CDs Tango	14.000	20.000	70,00
		208.000	393.156	52,91

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la DGICyD

Según informó el CMD, dos de los beneficiarios, cuyas Resoluciones de aprobación se dictaron en el mes de enero de 2004, se presentaron a notificar en los meses de mayo uno, y junio el otro.

b. Industrias de Diseño

Los subsidios correspondientes a esta línea fueron evaluados según se describe en el cuadro siguiente:

SUBSIDIOS INDUSTRIAS DE DISEÑO	
Total Proyectos presentados	83
Descalificados por CMD	17
Presentados al Jurado	66
Ponderados por el Jurado	20
Denegados por CMD	8
Total Otorgados	12
Total Rechazados	72

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la DGICyD

Cabe mencionar que dentro de la línea de Industrias de Diseño, existen cuatro categorías en las que se han dividido los subsidios, a saber: diseño interactivo, diseño industrial, diseño de indumentaria y diseño gráfico.

El total de subsidios otorgados para esta línea se discrimina según el siguiente gráfico:

Categorías de Industrias del Diseño		
Categoría	Cantidad	%
Diseño Industrial	6	55
Diseño Interactivo	1	9
Diseño Gráfico	2	18
Diseño Indumentaria	2	18
Total	11	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la DGICyD

Puede observarse que se otorgaron finalmente 11 subsidios, de los 12 que habían sido aprobados. Esto se debe a que luego de pasar por todas las etapas que indica la normativa correspondiente, uno de los beneficiarios no obtuvo el subsidio, según informa el CMD, por no poseer domicilio en la Ciudad de Buenos Aires, hecho que fue advertido recién al momento de la notificación del otorgamiento, cuando el beneficiario presentó documento de identidad con domicilio en la Provincia de Buenos Aires.

En el cuadro siguiente, se observa el detalle de los subsidios otorgados para Industrias de Diseño:

BENEFICIARIO SUBSIDIOS INDUSTRIAS DE DISEÑO 2004						
Reg. N°	Beneficiarios	Nombre de la empresa y/o proyecto	Rama del diseño	Monto	Inversión a realizar	% Otorg
657	Urtubey Martín Gabriel	Martin Urtubey	Industrial	30.000	49.062	61,15
810	Diana y Elizabeth Cabeza	Estudio Cabeza	Industrial	22.155	31.650	70,00
671	Arturo Alzaibar	Arturo Alzaibar	Industrial	30.000	61.328	48,92
641	Irina Fiszlelew	Joyería Contemporánea	Industrial	13.472	19.346	69,64
729	Daniel Ricardo Arroyo	Nexus	Interactivo-gráfico	30.000	69.980	42,87
779	Alejo y Javier Estebecorena SH	Hnos. Estebecorena	Indumentaria	30.000	60.300	49,75
688	Victoria Ciaffone	Otro Campus	Interactivo	20.093	42.857	46,88
781	Bonus Comunicaciones SRL	Bonus Comunicaciones SRL	Industrial	30.000	42.857	70,00
752	Nicolas	Your Workers.Com	Interactivo-gráfico	20.000	28.862	69,30

	Klappenbach					
698	Gerardo Fiorito	Sujeto y Predicado	Indumentaria	14.280	21.344	66,90
675	Jorge Gaston Taddei	Taddei Equipamientos	Industrial	30.000	44.699	67,12
				270.000	472.285	57,17

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la DGICyD

c. Industria Editorial

Los subsidios correspondientes a esta línea fueron evaluados según se describe en el cuadro siguiente:

SUBSIDIOS INDUSTRIA EDITORIAL	
Total Proyectos presentados	100
Descalificados por CMD	51
Presentados al Jurado	49
Ponderados por el Jurado	14
Denegados por CMD	3
Total Otorgados	11
Total Rechazados	89

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la DGICyD

En el cuadro siguiente, se observa el detalle de los subsidios otorgados para esta línea:

BENEFICIARIOS SUBSIDIOS INDUSTRIA EDITORIAL 2004					
Reg. N°	Beneficiarios	Nombre de la empresa y/o proyecto	Monto	Inversión a realizar	% Otorgado
700	Malkok SRL	Malkok SRL	30.000	43.200	69,44
773	Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico SRL	Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico SRL	30.000	48.596	61,73
764	Fernando Pittaluga	Editorial Remolino	30.000	53.420	56,16
676	Cabaret Voltaire SRL	Cabaret Voltaire SRL	9.500	14.940	63,59
734	Adriana Marcela Yoel	Paradiso Ediciones	28.000	48.450	57,79
802	El cuenco de plata SRL	El cuenco de plata SRL	28.000	45.050	62,15
631	Carla Baredes	Ediciones lamique	28.000	62.629	44,71
786	Todo es Historia SA	Todo es Historia SA	25.000	60.270	41,48
766	Betina Marisa Cositorto	Nazhira	11.620	16.620	69,92
607	Miguel Angel Villafañe	Santiago Arcos Editor	25.000	42.500	58,82
738	Gastón Nicolás Gallo	Ediciones Simurg	24.880	37.855	65,72
			270.000	473.530	57,17

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la DGICyD

Rendiciones

Como se comentara, las rendiciones deben realizarse en un plazo de 180 días a partir de la acreditación del subsidio.

Cabe aclarar que la norma no prevé intimación frente a la ausencia de rendición de cuentas, ni presentaciones parciales al término del plazo. Por otra parte, no está contemplada la admisión de prórrogas para la rendición de cuentas.

Una vez presentada la rendición, el Grupo Evaluador toma vista de la efectiva realización del proyecto, efectúa un resumen de las facturas presentadas y un informe de cumplimiento. El Area Sustantiva realiza un dictamen sobre la correcta rendición y realización del proyecto en tiempo y forma, recomendando la devolución de la póliza de caución. La documentación es girada a la Dirección General de Tesorería.

De las 17 carpetas de subsidios analizadas (todos cumplidos los 180 días desde la acreditación), 7 de ellas (el 41%) no habían completado la rendición. En 2 casos no se había presentado la rendición correspondiente, y en los otros 5 se habían presentado rendiciones parciales. Cabe aclarar que 4 de estos últimos solicitaron prórrogas, que les fueron concedidas aunque, como se mencionara, no está contemplado en la normativa.

Del análisis de los comprobantes de gastos presentados por los beneficiarios surgen, en 7 casos (el 41% del total analizado), incumplimientos a la normativa, ya sea por facturas posteriores a los 180 días contemplados, o por otras correspondientes a proveedores fuera de la Ciudad de Buenos Aires (sin que conste la debida fundamentación). Estas situaciones importan entre el 20 y el 30% del total rendido en dos casos, cerca del 50% en otros dos casos, y más del 70% en los tres restantes. Cabe mencionar que no consta que el Area Sustantiva haya tomado ningún tipo de medidas al respecto.

Además, se han detectado otras situaciones que, por su falta de tratamiento por parte del CMD, demuestran ineficiencia en el control de los subsidios otorgados:

- Uno de los beneficiarios presentó una rendición parcial compuesta exclusivamente de facturas de honorarios (8 de una misma persona correspondientes a todo el año 2005 por trabajos de redacción, y una más de otra persona sin especificar concepto). Cabe aclarar que la publicación del trabajo estaba prevista para comenzar en marzo de 2005, y que la rendición se presentó en diciembre de ese

año, junto con un pedido de prórroga, sin que conste que el CMD haya realizado gestiones con anterioridad.

- Otro de los beneficiarios presentó una rendición parcial que supera el monto original del proyecto. Además, incluye facturas por el 50% de productos u honorarios que, de completarse, implicarían una rendición total de aproximadamente dos veces el monto original del proyecto. Tampoco hay constancia de gestiones realizadas por el CMD, ni en cuanto a aprobación de alguna modificación, ni a pedidos de explicación o justificación.

5. Observaciones

A. Estructura

A. 1. La Dirección General no cuenta con partida presupuestaria para personal de planta, debiendo cubrir todos sus cargos con personal adscripto de otras áreas o contratos de locación de servicios.

B. Areas Sectoriales

B. 1. No se cuenta con un registro completo, y en base a criterios preestablecidos, de las asistencias y consultas brindadas por la Areas.

B. 2. Se verificó la falta de procesamiento, por parte de las áreas moda y producto, de la información obtenida a través de las encuestas de satisfacción realizadas en los multieventos.

B. 3. Las Areas no cuentan con información fidedigna respecto de la asistencia a los multieventos organizado por ellas.

C. Operaciones por Sistema de Valor

C. 1. Se verificó la existencia de estudios de diseño seleccionados para participar de las Operaciones, que no constan en los listados de inscripción proporcionados por la Dirección General. Cabe aclarar que las inscripciones se realizan vía correo electrónico y luego son volcadas a un registro.

C. 2. No hay constancia de la existencia de documentación que de cuenta del seguimiento y control realizado sobre las Operaciones por Sistema de Valor, por parte de la Dirección General.

C. 3. No se contemplaron los principios de selección pública vigentes en la Ciudad de Buenos Aires para la celebración de las Actas Acuerdo suscriptas en el marco de este programa.

D. Subsidios

D. 1. Los registros de la Dirección General, respecto del total de subsidios solicitados, no son completos, no incluyendo en muchos casos el monto original pretendido, o el monto total de la inversión.

D. 2. Las notificaciones de aprobación de subsidios no se realizan de manera formal. Los rechazos no son notificados.

D. 3. Los proyectos rechazados no tuvieron su correspondiente Dictamen.

D. 4. Actuaron como Jurado tres personas más que las designadas por Resolución Nº 2.118-SC-04, sin que conste su correspondiente designación.

D. 5. No se pudo establecer la existencia de un criterio establecido para la asignación de los montos otorgados.

D. 6. Se han otorgado prórrogas para la finalización de los proyectos y/o las rendiciones de cuentas, para las que, al no estar contempladas en la normativa, la Dirección General no tenía facultad.

D. 7. No se verificó constancia de justificación por las rendiciones con comprobantes posteriores a los 180 días, o de proveedores fuera de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

6. Recomendaciones

A. Estructura

A. 1. Contemplar las necesidades de dotación de personal en el presupuesto de la Dirección General.

B. Areas Sectoriales

B. 1. Implementar un sistema de registro que de cuenta de las asistencias y consultas brindadas por las Areas Sectoriales.

B. 2. Procesar, para un mejor análisis y guarda, la información obtenida de las encuestas realizadas.

B. 3. Implementar mecanismos que permitan recabar información confiable respecto de los asistentes a los multieventos organizados por las Areas Sectoriales.

C. Operaciones por Sistema de Valor

C. 1. Evaluar la posibilidad de implementar un proceso de inscripción más formal. Caso contrario, extremar los controles en la confección de los registros.

C. 2. Realizar el seguimiento y control de las Operaciones, y dejar constancia de su realización.

C. 3. Sujetarse a los principios de selección publica vigentes en materia de contrataciones. Y evaluar la posibilidad de dotar a las Operaciones por Sistema de Valor, de un marco normativo específico que tenga en cuenta las particularidades de este tipo de operaciones.

D. Subsidios

D. 1. Sistematizar el sistema de registro de los subsidios solicitados.

D. 2. Notificar de manera formal y fehaciente las aprobaciones y rechazos de los subsidios solicitados.

D. 3. Dictaminar sobre todos los proyectos presentados, o disponer una descalificación formal en etapas previas al dictamen del jurado.

D. 4. Velar por que aquellos que se desempeñen como jurados, cuenten con las respectivas designaciones.

D. 5. Establecer criterios para la determinación de los montos a otorgar, en el caso de los subsidios aprobados.

D. 6. No otorgar prórrogas no contempladas en la normativa.

D. 7. Realizar seguimientos periódicos, o algún otro tipo de gestiones, a efectos de evitar, o justificar debidamente, las situaciones mencionadas.

7. Conclusión

La Dirección General de Industrias Culturales y Diseño fue creada a fines del año 2003. Consecuentemente, debió adaptarse a la nueva estructura. En este sentido, durante el período bajo examen se priorizó la realización de acciones tendientes a elaborar una planificación general que tuviera en cuenta la misión, visión y objetivos generales de la Dirección General, y una programación que ordenara las actividades a desarrollar.

Por otra parte, aún no se encuentran implementados procedimientos eficaces de registro de las actividades, ni acciones de control y seguimiento de sus resultados, tanto de las propias, como de aquellas en que actúa como Área Sustantiva, tal el caso de los subsidios a emprendimientos culturales.

Finalmente, es de destacar la necesidad de dotar a las Operaciones por Sistema de Valor de un marco normativo específico, que contemple las particulares necesidades de contratación propias de este sistema.

ANEXO I MARCO NORMATIVO

Decreto N° 744-GCBA-02.	Crea el "Concurso Incuba" en el marco del Programa "Centro Metropolitano de Diseño". Designa autoridad de aplicación a la Subsecretaría de Producción y Empleo. Fijan funciones. Aprueba el texto de los convenios a suscribir.
Decreto N° 1.337-GCBA-02.	Crea el "Galardón Rosita Bailón, Mme. Frou Frou" en el marco del Programa "Diseño y Gestión de la Calidad" dependiente de la Subsecretaría de Producción y Empleo.
Decreto N° 820-GCBA-03.	Modifica el Decreto N° 744/GCBA/02.
Decreto N° 1.033-GCBA-03.	Crea los premios anuales de diseño "Centro Metropolitano de Diseño". Designa a la Subsecretaría de Producción y Empleo como autoridad de aplicación.
Decreto N° 2.696-SC-03.	Modifica la estructura organizativa del Poder Ejecutivo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
Decreto N° 731-GCBA-04.	Ratifica la Resolución N° 285-SC-04, que crea el Programa "El Dorrego - Ferias de Diseño". Aprueba el reglamento de uso del predio el Dorrego para ferias, exposiciones o eventos no organizados por el G.C.B.A., y el modelo de convenio para el otorgamiento de permisos.
Decreto N° 1.020-GCBA-04.	Aprueba el "Programa de Fomento Metropolitano de la Cultura, las Artes y las Ciencias de la Ciudad de Buenos Aires". Delega en el Secretario de Cultura la concesión de subsidios, establece requisitos.
Decreto N° 1.096-GCBA-04.	Modifica la estructura del GACBA. Reemplaza la denominación de la Dirección General de Diseño por la de Dirección General de Industrias Culturales y Diseño
Decreto N° 1.677-GCBA-04.	Establece que toda emisión publicitaria en la que se utilicen las marcas o signos que identifican al GCABA o difundan actos de gobierno , deberá gestionarse a través de la Subsecretaría de Comunicación Social.
Decreto N° 115-SC-05.	Modifica el artículo 2° del decreto N° 1.020-GCBA-04. Delega en el/la titular de la Secretaría de Cultura del gobierno la facultad de conceder subsidios en el marco del Programa aprobado por el Artículo 1°, dictar las normas reglamentarias y complementarias necesarias para la correcta implementación del referido programa.
Resolución N° 14-SSPyE-03.	Aprueba proyectos ganadores del 1er. Concurso INCUBA
Resolución N° 147-SSPyE-03..	Designa integrantes del jurado del 2° Concurso Incuba
Resolución N° 197-SSGEIC-04.	Aprueba la nómina de proyectos ganadores del 2° Concurso INCUBA
Resolución N° 285-SC-04.	Crea el programa "El Dorrego Ferias de Diseño" (PROFEDI), a realizarse en el "Predio Dorrego". Designa a la Dirección General de Diseño autoridad de aplicación del citado programa. Aprueba el reglamento de uso del predio para ferias temáticas.
Resolución N° 2.066-SC-04.	Dicta las normas que regirán el "Programa de Fomento Metropolitano de la Cultura, las Artes y las Ciencias de la Ciudad de Buenos Aires", aprobado por decreto N° 1.020/GCBA/04.
Resolución N° 2.217-SC-04.	Aprueba la línea de subsidios "Incuba" destinados a proyectos de base cultural y de diseño. Establece normativas para su

	acceso. Fija el 31/9/04 como fecha de recepción de los mismos.
Resolución N° 2.118-SC-04.	Aprueba la línea de Subsidios denominada "INCUBA"
Resolución N° 3164-SC-04.	Designa a la Dirección General de Industrias Culturales y Diseño como Área Sustantiva en la línea de subsidios "Industrias Culturales y Diseño" e "INCUBA"
Resolución N° 3.272-SSGEIC-04.	Aprueba el reglamento de bases y condiciones del "Tercer Concurso Incuba de Proyectos Empresariales". Autoriza la realización del correspondiente llamado. Designa evaluadores internos.
Resolución N° 870-SSGIC-05.	Aprueba la nómina de proyectos ganadores del 3° Concurso Incuba.
Resolución N° 696-SSGEIC-05.	Designa integrantes del jurado del 3° Concurso INCUBA.
Disposición N° 1-DGDIS-04.	Convoca diseñadores y productores a participar de la Primera Feria Temática de Diseño "Dorrego Mujer" a realizarse en el predio Dorrego

ANEXO II ACTIVIDADES EN MULTIEVENTOS

En los cuadros que figuran a continuación es posible observar el total de actividades efectuadas en cada uno de los multieventos.

ModaBA 04		
Tipo de Actividad	Cantidad de Actividades 1° Edición	Cantidad de Actividades 2° Edición
Exposiciones y Eventos Comerciales	8	14
Exposiciones Conceptuales	7	4
Lanzamientos y Presentaciones	22	13
Ferias y Desfiles	8	8
Charlas, Seminarios y Cursos	22	19
Concursos	1	1
Visitas a Fábricas	0	1
Total	68	60

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la DGICD

DIBA 04	
Tipo de Actividad	Cantidad de Actividades
Exposiciones	11
Congresos, Seminarios y Conferencias	36
Concursos y Torneos	4
Lanzamientos de Productos	2
Ciclos de Música y Artes Escénicas	3
Total	56

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la DGICD

BAND 04	
Tipo de Actividad	Cantidad de Actividades
Exposiciones y Actividades en Espacios Comerciales	28
Exposiciones Conceptuales	18
Conferencias y Seminarios	18
Visitas a Fábricas	3
Estudios Abiertos	7
Total	74

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la DGICD

ANEXO III

OPERACIONES POR SISTEMA DE VALOR

En el presente Anexo se describen las principales características de las distintas fases que componen una Operación por Sistema de Valor, tal como son definidas en la Guía de Procedimientos desarrollada por el Área de Diseño Estratégico.

Fase 0: Identificación de Oportunidades. Esta fase es un proceso continuo de detección, que percibe y convalida información. La identificación de una oportunidad, incluso potencial, actúa como disparador de una operación. Ésta será analizada y verificada para determinar la factibilidad de concreción y la conveniencia estratégica de su desarrollo. En esta fase se evalúan estratégicamente las acciones, capacidades o habilidades y tecnologías disponibles que pueden utilizarse en el desarrollo de nuevos productos, la disponibilidad de materias primas utilizables y los canales potenciales de comercialización²³.

La fase es desarrollada y coordinada por el Área de Diseño Estratégico, interactuando, según el tema, con el área operativa correspondiente que aporta los conocimientos específicos sobre los posibles participantes. Esta fase concluye con un análisis cualitativo de factibilidad del proyecto.

Fase 1: Planeamiento de la Operación. La planificación se construye sobre la innovación y la diferenciación. En esta fase se detectan, convocan y definen las instituciones y/o cuerpos intermedios que tienen capacidad de transferir conocimientos, aportar experiencia, fondos y materiales, mano de obra para prototipos, entre otros. Asimismo, se definen los canales de comercialización locales y globales, se efectúa el análisis de costos totales y directos, se realiza la búsqueda y definición de aportes económicos-financieros para el sustentamiento de la operación, se elaboran las bases y convenios, entre otras acciones.

Esta fase está coordinada por el Área Diseño Estratégico y el área operativa correspondiente interviene aportando conocimiento específico del tema en desarrollo, experiencia de operaciones anteriores y en el tipo de producto o necesidad con el cual está relacionada la operación.

²³ Respecto de los agentes de comercialización, la Guía de Procedimientos señala la importancia del rol del comercializador como punto de partida de cualquier operación, ya que a partir de la experiencia adquirida en las operaciones desarrolladas hasta la fecha se evidencia la importancia del papel del comercializador tanto en el desarrollo de las mismas como en el éxito de la última etapa, de comercialización de los productos. Asimismo, el Centro busca que el comercializador cuente con un canal de distribución y comercialización que esté operando, a fin de focalizar más en el desarrollo de nuevos productos para los clientes ya existentes que en el desarrollo de nuevos mercados.

Fase 2: Desarrollo de la Operación. Esta etapa está liderada por el área operativa correspondiente asistida por el Área Diseño Estratégico, cuando es convocada explícitamente para ello.

Se inicia con la convocatoria a diseñadores y el posterior workshop de capacitación a cargo de Diseño Estratégico y el área operativa correspondiente. El workshop es previo a la selección y está destinado a todos los estudios participantes de la operación. Esta actividad es preparatoria del ejercicio metaproyectual, siendo sus objetivos, obtener más elementos de selección y formar a los inscriptos en la nueva cultura proyectual a través de jornadas teóricas y prácticas. De esta etapa participa también el IMDI mediante el aporte de sus conocimientos específicos y las investigaciones realizadas sobre el tema de desarrollo.

En base a los conocimientos obtenidos y la experiencia realizada en el workshop, los participantes realizan el modelo metaproyectual, el cual consiste en graficar durante no más de dos horas, con las técnicas que elijan y en hoja A4 blanca, firmada y fechada, las líneas proyectuales que con posterioridad desarrollarán durante las etapas de anteproyecto y proyecto.

Con posterioridad, el comité evaluador realiza la selección de los participantes. Los criterios para la selección de los evaluadores son: idoneidad en el sector, visión transversal, agregación de valor, interés por el diseño y disponibilidad de tiempo.

A su vez, se establecen como criterios para la selección de los estudios de diseño: experiencia e idoneidad profesional, capacidad para innovar, actitud proactiva, adaptabilidad a las condiciones de trabajo.

Se firma un convenio marco entre las partes. A continuación comienzan las etapas de proyecto y anteproyecto hasta llegar a la producción de prototipos. Esta etapa concluye con la exposición de los prototipos resultantes, y su comunicación a través de los medios.

Fase 3: Seguimiento y Control de la Operación. En esta etapa el Área Diseño Estratégico y el área operativa correspondiente trabajan en equipo realizando reuniones periódicas con productores, diseñadores y comercializadores, para ir evaluando las dificultades que van surgiendo en relación a la comercialización. Los actores involucrados van ajustando las variables con las competencias necesarias de acuerdo con los requerimientos del mercado. A medida que los productos se comercializan exitosamente, y en la medida en que se logra alcanzar los objetivos comerciales planteados en la operación, las distintas partes del Sistema comienzan a requerir cada vez en menor medida la coordinación del Centro. El éxito de la gestión está dada en la medida en que los actores se encaminen por si mismos.

A continuación se describen las características principales de los distintos procedimientos seguidos dentro del Desarrollo de la Operación²⁴:

- **Convocatoria y selección de estudios de diseño:** formulación del documento de convocatoria, que contendrá las características de la operación y las obligaciones de cada una de las partes participantes. Además contiene la forma de inscripción y los requisitos para la selección de los estudios de diseño.
- **Preinscripción e inscripción:** la etapa de preinscripción permite contar con información anticipada sobre el número estimado de estudios que se inscribirán en el proyecto, y de ser necesario, fortalecer los canales de difusión. Para la inscripción se solicita la preparación de una carpeta con material del estudio de diseño, las cuales se reciben exclusivamente por mail.
- **Workshop:** su principal objetivo es capacitar a diseñadores, y eventualmente a productores, a través de jornadas teóricas y prácticas en temas tales como transferencias de conocimientos tecnológicos, de tendencias, de los mercados objetivo, entre otros.
- **Evaluación y selección de diseñadores:** Para la evaluación de los estudios inscriptos, se convoca a un Comité de Evaluación que tendrá a su cargo la selección de los participantes en la Operación. Generalmente, la evaluación consta de dos etapas. En la primera, a partir de la evaluación del material enviado por mail, se seleccionan los equipos de diseño que se entrevistarán. En la segunda etapa, se realizan las entrevistas y se cierra la información, definiéndose los equipos que participarán de la Operación.
- **Organización y definición de alianzas entre productores y estudios de diseño:** en las distintas Operaciones por Cadena de Valor, se han dado distintos esquemas de asociación entre productores y diseñadores, en función de los productos a desarrollar. En algunos casos, ya desde la etapa de anteproyecto, los diseñadores trabajan con un productor determinado, mientras que en otros casos las asociaciones entre productores y diseñadores no se definieron hasta estar en la etapa de proyectos. En el caso de Brico, el procedimiento consistió en enviar a los diseñadores información sobre los productores, a efectos de que pudieran elegir con quien preferirían trabajar.
- **Firma de Convenio:** el Convenio se firma entre las parte participantes, siendo el Centro Metropolitano de Diseño un articulador entre éstas.
- **Desarrollo y selección de anteproyectos:** durante esta etapa, los estudios de diseño trabajan junto con los productores en el desarrollo de conceptos para nuevos productos. La etapa concluye con la presentación

²⁴ Guía de Procedimientos para el Desarrollo de Operaciones por Sistemas de Valor, Área Diseño Estratégico, Centro Metropolitano de Diseño, Año 2005.

ante el Comité de Evaluación de los anteproyectos desarrollados, y con la selección de aquellos que pasarán a la etapa de proyectos. Los criterios de selección estarán basados en las características señaladas en la convocatoria y, además, se busca identificar qué proyectos y equipos de diseño cuentan con mayores posibilidades de tener un desempeño exitoso en las fases siguientes de la operación, logrando productos que puedan ser comercializados en el mercado.

- **Desarrollo y presentación de proyectos:** en esta etapa los equipos trabajan en el desarrollo del proyecto seleccionado. Cuando éste está concluido, la empresa productora puede comenzar la construcción de los prototipos.
- **Construcción de prototipos:** se busca realizar dos prototipos de cada producto, con el fin de aplicar en el segundo las soluciones y el conocimiento obtenidos a partir del primero. En la mayoría de los casos, los prototipos se realizan en las instalaciones productivas de las empresas participantes. Pero, en alguna ocasiones, los prototipos se han realizado en instituciones que cuentan con capacidad disponible en sus talleres. En el caso de Brico se contó con la colaboración del Centro Tecnológico de la Madera, que puso a disposición de las empresas participantes su equipamiento y mano de obra para la realización de prototipos.
- **Desarrollo del catálogo institucional.** El catálogo de los productos resultantes se realiza en castellano e inglés, y debe incluir también el sistema constructivo de los productos, con sus variables y escenarios posibles de construcción. La realización del mismo está a cargo de un estudio de diseño gráfico seleccionado por el Comité de Evaluación Externa.
- **Presentación a la prensa:** se presentan los prototipos resultantes de la Operación, y generalmente se exponen por al menos una semana en el sitio elegido para tal fin.
- **Lanzamiento comercial y comercialización:** esta etapa no siempre es realizable. Los comercializadores evalúan los productos resultantes a fin de definir cuales son los más apropiados para llegar al mercado. De comercializarse un producto, se deben firmar los contratos correspondientes entre las partes.