



TRANSFORMA URUGUAY

Sistema Nacional de Transformación
Productiva y Competitividad





Hoja de Ruta Industrias Creativas

DISEÑO

Contenido

Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad.....	4
Hojas de ruta de Transforma Uruguay.....	7
Tendencias internacionales y oportunidades para el sector del diseño	10
El sector del diseño en Uruguay	14
Visión para el sector del Diseño en Uruguay	19
Líneas de acción estratégica	20
Gobernanza	21
Acciones prioritarias y proyectos específicos.....	22
OBSERVATORIO DE INDUSTRIAS CREATIVAS.....	22
PLAN DE COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN	23
PLAN DE FORMACIÓN PERMANENTE DE DISEÑADORES	24
INTERNACIONALIZACIÓN DEL DISEÑO URUGUAYO.....	25
PLAN DE FOMENTO A LA INVESTIGACIÓN EN DISEÑO	26
FOMENTO DE ACTIVIDADES DE I+D+I EMPRESARIAL.....	27
FOMENTO AL DISEÑO EN LA EMPRESA.....	28
DISEÑO EN EL SECTOR PÚBLICO	29
PROMOCIÓN DEL DISEÑO EN EL SISTEMA EDUCATIVO.....	30
PREFACTIBILIDAD DE UN CENTRO NACIONAL DE DISEÑO.....	31

Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad

El Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad - **Transforma Uruguay**- fue creado por la Ley N° 19.472 (diciembre de 2016) con la **finalidad** de promover el desarrollo económico productivo e innovador, con sustentabilidad, equidad social y equilibrio ambiental y territorial, incluyendo:

- El impulso de un proceso de transformación productiva orientado a la expansión de actividades innovadoras con mayores niveles de valor agregado y contenido tecnológico nacionales.
- La promoción de actividades con potencial de generar capacidades locales y de incorporarse en cadenas de valor, especialmente las nacionales y regionales.
- El apoyo al desarrollo de nuevas actividades y nuevos emprendimientos, así como a las actividades productivas que favorezcan las nuevas formas de propiedad y la economía social.
- La generación de condiciones para la mejora de la competitividad sistémica.
- La promoción de la demanda tecnológica del sector público como un factor de movilización de las capacidades nacionales de innovación y de estímulo a la competitividad empresarial.
- La orientación de la promoción de la radicación de inversiones extranjeras en el país para maximizar su contribución a los objetivos de la estrategia nacional de desarrollo productivo, con énfasis en los derrames en materia de tecnología, innovación, empleo de calidad y fortalecimiento de las capacidades nacionales.





No obstante, *Transforma Uruguay* no se limita de modo alguno a la participación de las instituciones públicas explícitamente identificadas. Por el contrario, la **amplia participación de los actores interesados**, públicos y privados, tanto en el diseño como en la implementación de las actividades, es un principio esencial de la construcción de *Transforma Uruguay*. De acuerdo con la naturaleza de cada uno de los proyectos emprendidos, se suman las diferentes instituciones con competencia en la materia.

El Gabinete Ministerial de Transformación Productiva y Competitividad, órgano rector del Sistema, ha definido algunos **principios rectores** para el proceso de implementación y el funcionamiento de *Transforma Uruguay*, a saber:

- Focalización.
- Buenas prácticas en las políticas públicas.
- Especialización y articulación interinstitucional.
- Amplia participación de los interesados.
- Sistematizar, potenciar y completar.

Los objetivos y la amplitud del ámbito de aplicación hacen imprescindible la **focalización**, tanto en términos de objetivos de desarrollo como de sectores o actividades productivas, por al menos dos razones: por un lado, para potenciar el impacto en términos de esos objetivos, por otro, en la búsqueda de la mayor efectividad en un escenario de recursos limitados. En este marco, el Gabinete Ministerial de Transformación Productiva y Competitividad ha definido ocho

sectores estratégicos para diseñar una hoja de ruta en conjunto con los principales actores involucrados: TIC, industrias creativas, servicios globales, turismo, biotecnología, alimentos, forestal-madera y farmacéutica.

En esencia, *Transforma Uruguay* es una forma de trabajar basada en la articulación, coordinación y cooperación entre actores públicos, entre actores privados y entre públicos y privados. La razón de ser de *Transforma Uruguay* es **agregar valor**, y en consecuencia, se pone el foco en aquellos proyectos en los cuales esa forma de trabajar es condición necesaria para su estructuración y buena ejecución.



Hojas de ruta de Transforma Uruguay

El Gabinete Ministerial de Transformación Productiva y Competitividad priorizó las actividades que conformarán el conjunto inicial de Hojas de Ruta, con focos específicos ya identificados al interior de algunas de ellas. Se trata de actividades de alto potencial para la transformación productiva, en línea con el objetivo principal de impulsarla vía la expansión de actividades innovadoras con mayor valor agregado y contenido tecnológico nacionales. En general, se relacionan con ventajas particulares con las que cuenta el país, ya sea porque derivan de su dotación de recursos naturales o porque corresponden a actividades que han tenido un desarrollo destacado a nivel de la región.



El objetivo común a todas las Hojas de Ruta es el de estructurar e implementar un conjunto articulado de proyectos concretos de corto y mediano plazo, que sean determinantes para el desarrollo competitivo e innovador de la actividad de que se trate.

El enfoque de las Hojas de Ruta parte de algunos lineamientos básicos:

- Cada Hoja de Ruta debe tener su propia gobernanza y ésta debe ser "suficiente" en el sentido de incluir a los actores públicos con cometidos sustantivos en relación con el sector, además de los privados que corresponda.



- El ámbito institucional en el que se desarrolla una Hoja de Ruta debe estar conformado por gobierno, trabajadores, empresarios y academia, con los énfasis particulares que pudieran corresponder en cada caso. Se trata de aprovechar ámbitos preexistentes, adecuándolos a las exigencias de contener una Hoja de Ruta, antes de crear nuevos.
- El punto de partida de cada Hoja de Ruta es la acumulación previa, en varios casos realizada bajo programas de conglomerados o en el curso de los trabajos en los Consejos Sectoriales o los Institutos Nacionales con foco sectorial.
- Una Hoja de Ruta está enfocada en identificar, estructurar y ejecutar proyectos concretos de corto y mediano plazo, y de hecho, hasta tanto no se cuente con ese conjunto articulado de proyectos, no se entenderá que se está en presencia de una Hoja de Ruta.

Las industrias creativas suponen la presencia de un elemento artístico o creativo sustancial en el bien o servicio producido, por lo que tienen a la creatividad y el talento como principales insumos. Estas industrias son una fuente importante de generación de valor agregado y empleo calificado, pero además son relevantes por la transversalidad y su impacto en otros sectores de la economía. La prospectiva del sector a nivel internacional, la alta proporción de Mipyme, el alto porcentaje de empleo joven, la remuneración por encima del promedio del sector servicios y el potencial de internacionalización constituyen factores para que se entienda que constituye un sector estratégico para el país. Se considera importante potenciar este sector, concentrándose en una primera instancia en los subsectores audiovisual y de diseño.

En el caso de diseño, se trabajó a través del Consejo Sectorial de Diseño, ámbito conformado en 2013 para la propuesta de políticas públicas en diseño e institucionalizado a partir de setiembre 2018 mediante el Decreto 286/18. El Consejo está conformado por MIEM, MEC, MINTUR, STPC, ANTEL, LATU, CDU, CIU, CETP/UTU, Udelar/ FADU (EUCD), ORT. Además integran el Consejo en carácter de instituciones asesoras ANDE, ANII, Uruguay XXI e INACAL.

El proceso de construcción de la Hoja de ruta para el sector diseño del Uruguay se realizó entre los meses de marzo y octubre de 2018, mediante reuniones del Consejo Sectorial de Diseño y complementado con la consultoría internacional realizada en el marco del Consejo en el año 2013: "Estudio para la implementación de políticas públicas de diseño en Uruguay (2013)". El foco de la hoja de ruta es promover la integración del diseño con diferentes ámbitos de actividad, en particular el sector productivo, sirviendo como generador de valor económico, social, cultural y ambiental así como motor de la innovación.

La Hoja de ruta se estructura en proyectos para los cuales se establecen hitos, plazos, responsables y participantes, concentrándose en acciones de corto y mediano plazo. Se establecerá un proceso de revisión anual, de forma de prever el ajuste e incorporación de proyectos en los casos en que se entienda pertinente.



Tendencias internacionales y oportunidades para el sector del diseño

La disciplina del diseño ha recorrido un camino de reconocimiento como actividad de importancia económica, conquistando en las últimas dos décadas, un importante lugar dentro de la política industrial. Países como Dinamarca, Reino Unido o Corea del Sur han reconocido tempranamente en el diseño una capacidad de dinamizar procesos de innovación y agregación de valor para toda la economía. Las lecciones aprendidas han sido ampliamente sistematizadas y replicadas en otros contextos nacionales y locales.¹

El diseño ha logrado superar su condición de simple atributo estético, para conquistar un espacio dentro de las políticas de innovación en tecnología, productividad, materiales, servicios públicos, comunicaciones, etc. De esta manera, se ha instalado por derecho propio, como herramienta estratégica, asociada a las actividades de innovación impulsadas por el Estado, las empresas y los ciudadanos que promueven el desarrollo de la sociedad.²

La sociedad y la economía se encuentran en un proceso de constante cambio, debiendo afrontar nuevos desafíos tecnológicos, económicos, sociales y ambientales. La globalización hace que las cadenas de valor tradicionales estén en continua reconversión, lo que a su vez empuja a las industrias a un cambio estructural. Si no se invierte en incorporar nuevas herramientas como el diseño, que dinamicen nuestra capacidad de investigación, desarrollo e innovación, nuestra competitividad se verá comprometida. Y con ella, nuestra capacidad de asegurar un crecimiento sostenible y sustentable, capaz de mejorar la calidad de vida de las personas.

En consecuencia, son varios los países que han comenzado a invertir sistemáticamente en diseño como parte de sus políticas de innovación y desarrollo. En esta dirección, la aplicación de diseño contribuye al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la Organización de las Naciones Unidas en la Agenda 2030. Estos objetivos incluyen el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible (ODS 8); construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación (ODS 9), garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles (ODS 12); el diseño de ciudades sostenibles (ODS 11) y lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas (ODS 5).

Aunque con frecuencia todavía se asocia únicamente con la estética, la aplicación del diseño es mucho más amplia y la tendencia a nivel mundial es a la expansión del diseño y del pensamiento de diseño a nuevas y numerosas áreas, sirviendo de generador de valor económico, social, cultural y ambiental. Se entiende que el

¹ Calvera, A., Taranto, F., Veciana, S.; Políticas públicas nacionales para el aprovechamiento estratégico del diseño; Asociación de Diseñadores Profesionales, Barcelona, 2009

² Design Finland Program, Proposals for Strategy and Actions (2013).





diseño es una herramienta que permite desarrollar procesos productivos y tecnológicos innovadores adaptados a la ejecución de nuevos productos. Su carácter de diferencial estratégico posibilita mejoras de los procesos de producción, la racionalización y selección de la materia prima, creación de nuevos materiales, mejor aprovechamiento de la tecnología disponible, diseño sustentable y vinculación con el territorio. Ese diferencial fomenta mayor valor agregado a la producción nacional, repercutiendo en la capacidad exportadora, promoviendo la oferta de productos diferenciados e innovadores y con identidad nacional. En ese sentido, el diseño pasa a ser un elemento clave para competir internacionalmente.

A continuación se citan algunas tendencias actuales sobre la incorporación de diseño en diferentes áreas de actividad.

- **En el sector productivo y de servicios:** por su característica de transversalidad permea en mayor o menor medida a todas las cadenas productivas. Las empresas manufactureras y de servicios, tanto en sectores tradicionales como emergentes buscan nuevas perspectivas para responder a los desafíos económicos y la intensificación de la competencia internacional. En este sentido, el diseño ofrece a las empresas oportunidades para aumentar la productividad, diferenciarse y capturar valor de los consumidores a partir de modificar la forma en que estos se relacionan con los productos que consumen. Algunos ejemplos de incorporación de diseño son:
 - ✓ el sector calzado, vestimenta, y mobiliario para los que el diseño juega un rol clave en la personalización del producto, llegar a nuevos nichos de mercado y experimentar con nuevos materiales;
 - ✓ la biotecnología, donde el trabajo junto con el diseño permite no solo el desarrollo de nuevos biomateriales sino también aplicar el pensamiento de diseño para concebir la manera en que las nuevas biotecnologías se pueden configurar en diferentes productos, prestando atención a cómo la gente usa esos productos, y cómo moldean la cultura;
 - ✓ el sector de la tecnología financiera donde el diseño está permitiendo transformar productos financieros complejos en sencillas y entendibles interfaces para el usuario;
 - ✓ El sector servicios donde el pensamiento de diseño se ha aplicado para reconstruir totalmente la experiencia del usuario, del espacio, el flujo de trabajo y las operaciones.
 - ✓ El advenimiento reciente de nuevas tecnologías de fabricación digital trae aparejado un nuevo paradigma productivo donde la realización de productos personalizados o de baja escala y de producción flexible es posible.



- **En el sector público**, el diseño se integra a los espacios públicos, tanto para generar bienes de calidad adaptados a las necesidades específicas de nuestras poblaciones, así como para mejorar la experiencia de servicio de los usuarios, mejorar la calidad y eficiencia en la prestación del servicio y reducir los costos asociados. De esta manera, desempeña un rol fundamental en el diseño de las ciudades inteligentes. También juega un papel importante para facilitar la participación ciudadana, asegurando que los lugares, productos y servicios reflejen y satisfagan las necesidades de las personas.³

En diversos países el diseñador ya se encuentra desempeñando cargos de gestión pública, tal es el caso de Finlandia al designar un [Chief Design Officer \(CDO\)](#)⁴ para la ciudad de Helsinki. Conjuntamente, el pensamiento de diseño se encuentra cada vez más asociado a las áreas de diseño de políticas y planificación (diseño estratégico⁵). Experiencias como [Mindlab \(Dinamarca\)](#)⁶, [Design Helsinki \(Finlandia\)](#)⁷, [Policy Lab \(Reino Unido\)](#) son un claro ejemplo de ello. Estas instituciones, dependientes del Estado en el caso danés, con características público-privadas en el caso de Finlandia o independientes en el caso del Reino Unido, son espacios de co-creación que tienen como finalidad desarrollar soluciones para las organizaciones públicas trabajando junto a estas en sus proyectos, experimentando nuevas formas y enfoques para identificar, definir y resolver problemas.⁸

En la educación Gobiernos de diferentes países han propuesto a través de políticas públicas el desarrollo de la innovación y la creatividad como objetivo educativo. A modo de ejemplo en Inglaterra, Corea y Hong - Kong, fueron realizadas reformas curriculares que incorporan estas competencias a ser desarrolladas en el aula⁹. A su vez, se pueden mencionar experiencias y recomendaciones vinculadas a la incorporación del diseño en la educación como la European Commission, 2014, y Ministry of Economic Affairs and Employment of Finland & Ministry of Education and Culture, 2014. Por otro lado en la región, Brasil en un documento del Ministerio de Educación de 2010 apunta en sus directrices curriculares a la creatividad como una competencia a ser desarrollada y uno de los principios rectores de la acción pedagógica¹⁰. En Argentina y Paraguay se pueden identificar acciones puntuales para incorporar estas competencias

³ Design Council Response to Industrial Strategy Green Paper 2017

⁴ <https://finland.fi/arts-culture/city-of-helsinki-among-the-first-in-the-world-to-hire-chief-design-officer/>

⁵ <http://helsinkidesignlab.org/pages/what-is-strategic-design.html>

⁶ <http://mind-lab.dk/en/mindset>

⁷ <http://www.helsinkidesignlab.org/>

⁸ <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/uk-cabinet-office-launches-new-policy-design-lab>

⁹ Morais, 2011 en Gonçalves, 2014

¹⁰ Gonçalves, 2014



a través de programas específicos como el Bachillerato Polimodal en la ciudad de Buenos Aires y el bachillerato en Diseño en Paraguay.

BOX – Integración de diseño por parte de las organizaciones

Una forma ilustrativa de presentar el grado de integración de diseño por parte de las organizaciones, es a través de la denominada Escalera de gestión del diseño, instrumento creado por el *Danish Design Centre* que sirve para mostrar la capacidad de una organización para gestionar el diseño de manera sencilla. Cada escalón de la Escalera representa un nivel de integración de diseño, aumentando con su grado de madurez y con un alineamiento más fuerte con las rutinas y estrategia de la organización.



- **No diseño:** las organizaciones utilizan el diseño en forma ad-hoc, con metas y directrices limitadas. Hay poco conocimiento disponible para manejar actividades de diseño. Las actividades de diseño tienden a ser imprevisibles y de resultados altamente inconsistentes debido a la falta de procedimientos claramente definidos.

- **Diseño para dar forma:** las organizaciones usan el diseño apenas para atender demandas inmediatas de los negocios (ej.: alteraciones de estilo o mejora de productos). El diseño es usado como un toque final, principalmente como herramienta que agrega valor a través de comunicación, marketing, embalaje o identidad visual. Hay poca o ninguna colaboración entre departamentos y mínima coordinación de las actividades de diseño.

- **Diseño como proceso:** las organizaciones confían en un funcionario o departamento específico la responsabilidad formal por la gestión del proceso de diseño. Esta persona o departamento funciona como una interfaz y punto de contacto entre diseñadores y otros departamentos, aparte de ejecutar la gestión del proceso. En el ciclo de desarrollo de producto, el diseño es usado de forma proactiva y se convierte en una característica permanente del proceso.

- **Diseño como estrategia:** las organizaciones aspiran a establecerse como líderes del mercado a través del diseño y la innovación, por lo tanto, eventualmente comienzan a abrazar la gestión del diseño como parte de su cultura. Estas organizaciones están altamente enfocadas en diseño y se destacan por tener una estrategia de diferenciación en el mercado, centrada en el diseño. La alta gerencia y todos los departamentos están íntimamente involucrados con el diseño, que es parte de los principales negocios de la organización. Diseño es en realidad una forma de vida dentro de estas organizaciones.

La consultoría internacional "Estudio para la implementación de políticas públicas en diseño (2013)", desarrollada en el marco del Consejo Sectorial de Diseño, posiciona a Uruguay entre el segundo y tercer escalón. Sin embargo, dadas las dificultades metodológicas que existieron para realizar esta parte del análisis, se puede sostener en función de la experiencia de las instituciones que conforman el Consejo Sectorial de Diseño que las mayorías de las organizaciones del país, tanto públicas como privadas, se situarían en el segundo escalón. Por ende, existe todavía un camino por recorrer para lograr dar el salto a una mayor valorización del diseño en Uruguay.



El sector del diseño en Uruguay

Se ha estimado que en Uruguay, el sector diseño factura anualmente cerca de 20 millones de dólares,¹¹ de los cuales el 90% son originados en el mercado local (Planes Industriales Fase II – Conglomerado de Diseño (2014)).¹² Se estima que las exportaciones constituyen el restante 10% de la facturación total. Los mercados a los que se ha ingresado con servicios de diseño son variados e incluyen: Brasil, Argentina, Italia, Paraguay, Ecuador, EEUU, España, Canadá, Alemania, México, Perú, Colombia, Inglaterra, Australia y Panamá entre otros.

En base a la información aportadas por la Cámara de Diseño de Uruguay (CDU), el sector diseño está integrado por más de 1.000 micro y pequeñas empresas (ya sea estudios de diseño o diseñadores independientes) empleando 2.000 personas. La gran mayoría de las empresas están radicadas en Montevideo, especialmente en la zona sur del departamento. Son empresas relativamente jóvenes, teniendo las más antiguas poco más de 20 años de actividad.

Desde el año 2009, con la conformación de la CDU, el sector cuenta con una institución representativa y de referencia en materia de diseño para el sector público, privado y académico a nivel local e internacional. La CDU está integrada por empresas, diseñadores independientes, emprendedores, estudiantes e institutos de formación del sector diseño contando en la actualidad con 330 socios de las diferentes áreas.

Siguiendo la caracterización que realiza la CDU, las empresas y profesionales de diseño pueden agruparse en cinco grandes áreas:

- ✓ Producto
- ✓ Textil/Indumentaria
- ✓ Gráfico/packaging
- ✓ Web/multimedia
- ✓ Interiorismo/ paisajismo

Sin embargo, la diversidad es la regla común y son muy pocas las empresas que se especializan en un solo tipo de negocio, debiéndose dedicar a varias áreas del diseño a la vez.

En cuanto al modelo de negocio, se identifican claramente dos segmentos: por un lado, empresas o profesionales especializados, que ofrecen servicios de diseño

¹¹ Basado en el documento Planes Industriales Fase II – Conglomerado de Diseño (2014), que toma los datos del Plan de Refuerzo de Competitividad (2009) y datos actuales de los socios de la Cámara de Diseño de Uruguay.

Las estimaciones cuantitativas presentadas en el documento (empleo, facturación, número de firmas, exportaciones) deben ser tomadas con cautela dada la falta de datos y dificultades metodológicas para el estudio del sector diseño.

¹² Esta estimación no considera los ingresos generados en las empresas que tienen departamentos de diseño integrados.



a terceros; y, por otra parte, un grupo de empresas que ofrecen bienes de consumo final, en los cuales el diseño está incorporado como cualidad principal.

A su vez existen ámbitos públicos que han integrado servicios de diseño en su organización. Tales son los casos de ANTEL y el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), con la contratación de diseñadores para desarrollar proyectos, o la Intendencia de Montevideo¹³ y la AGESIC,¹⁴ que utilizan metodologías de diseño en sus laboratorios de innovación ciudadana.

En Uruguay, la incorporación del diseño en la educación se expresa como formación disciplinar a nivel terciario con la experiencia de UdelaR (FADU/EUCD: Licenciatura Diseño Industrial perfil industrial y perfil producto, Licenciatura en Diseño y Comunicación Visual, Licenciatura en Diseño Integrado, Licenciatura en Paisaje), ANEP (CETP-UTU: Tecnicatura en Diseño Gráfico y Tecnólogo en Productos en Gemas), ORT (Licenciatura en Diseño Industrial, Licenciatura en Diseño Gráfico, Licenciatura en Diseño Multimedia, Licenciatura en Diseño de Modas, Licenciatura en Diseño, Arte y Tecnología) y UDE (Licenciatura en Diseño Industrial, Licenciatura en Diseño de Indumentaria, Licenciatura en Diseño Gráfico, Técnico en Diseño de Interiores, Técnico en Diseño Gráfico). Más recientemente, se encuentra a nivel primario y a nivel secundario con las experiencias de ANEP (CETP UTU desde el Departamento de Innovación y Diseño: Taller Optativo Curricular en Diseño, Formación Profesional Básica en Diseño, Formación Profesional Básica en Técnicas Creativas, Educación Media Profesional Textil, Educación Media Tecnológica en Diseño), CEIBAL (Red Global de Aprendizajes). A su vez, el Ministerio de Educación y Cultura (MEC), gestiona el Programa "Fábricas de Cultura" el cual tiene como misión fortalecer el capital humano y productivo de nuestro país mediante la creación de espacios de formación y desarrollo de emprendimientos culturales.

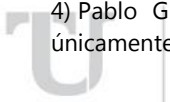
Según el informe final de la primera encuesta de egresados en diseño (2014)¹⁵ y a datos actualizados brindados por la EUCD y el CETP - UTU, al año 2018 había al menos 2.836 egresados en carreras de diseño de los cuales 1.111 corresponden a carreras de grado y 1.725 a tecnicaturas.

Según esta encuesta, los egresados de las carreras de diseño se encuentran mayoritariamente ocupados (94%), 5% están desocupados (buscan empleo, pero no lo encuentran) y 1% inactivo (no trabaja y no busca trabajo). La tasa de desempleo de los diseñadores residentes en el interior del país es significativamente más alta, alcanza el 14,6%.

¹³ <http://www.montevideo.gub.uy/node/41513>

¹⁴ <https://www.agesic.gub.uy/innovaportal/v/5344/1/agesic/laboratorio-de-innovacion-social-en-gobierno-digital.html?idPadre=4572/>

¹⁵ Encuesta a Egresados de Diseño 1992-2013 – Informe final (2014), Carlos Troncoso, CDU-MEC-MIEM. El universo analizado abarca 1) EUCD/FADU/UdelaR, 2) Instituto Strasser, 3) Instituto Universitario BIOS, 4) Pablo Giménez EID y 5) Universidad ORT. Los datos brindados por EUCD/FADU/UdelaR refieren únicamente a la licenciatura en diseño industrial.



La mayoría de los egresados tiene su principal (o único) trabajo en actividades vinculadas al diseño: 81% trabaja en el área, 7% tiene al diseño como una actividad secundaria, mientras que 6% se desempeña en actividades laborales diferentes al área en la que se formó.

Programas de apoyo para la incorporación de diseño.

Desde el Estado existen fondos públicos que buscan apoyar la incorporación de diseño por parte de las empresas y organizaciones uruguayas. A la fecha, estos apoyos incluyen:

- **Prodiseño:**¹⁶ programa que lleva adelante el MIEM en colaboración con la Cámara de Diseño de Uruguay. El objetivo del programa es promover que las micro, pequeñas y medianas empresas de todo el país aumenten su competitividad a través de la incorporación de diseño en distintos aspectos de su negocio mediante la contratación de diseñadores profesionales.
- **Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII):**¹⁷
 - **Vouchers de Innovación para la contratación de Industrias Creativas:** esta herramienta busca facilitar la vinculación entre empresas del sector tradicional y empresas del sector creativo (entre los que se incluye diseño), para generar innovación y mejora en productos, servicios, procesos y/o formas de comercialización. El instrumento está dirigido a empresas de otros sectores económicos, que solicitan el voucher para ejecutarlo con una empresa de las Industrias Creativas.
 - **Programa de Validación Técnica y Comercial para Industrias Creativas:** esta herramienta busca financiar la exploración de viabilidad técnica o comercial de una idea o concepto, a través de la colaboración con otros sectores que tenga como fin una posible innovación en producto, servicio, proceso o comercialización.
 - **Actividades de Fomento para Industrias Creativas:** herramienta destinada a financiar actividades de sensibilización, capacitación y colaboración, a través de acciones de articulación entre instituciones de las Industrias Creativas y el resto de los sectores, para generar nuevas alianzas y acciones conjuntas.
 - **Instrumento de Exploración Creativa:** este instrumento busca promover el trabajo de empresas de cualquier sector junto a las industrias creativas para diagnosticar, identificar y evaluar posibles acciones disruptivas que permitan darle un impulso a los productos, servicios, procesos o formas de comercialización de la empresa. Esta herramienta pone foco en el

¹⁶ <http://www.miem.gub.uy/industria/prodiseno>

¹⁷ <http://creativas.anii.org.uy/>



trabajo creativo que permita salir de la zona de confort y generar nuevas formas de agregar valor a la empresa.

Desafíos del sector

En base al diagnóstico realizado y las tendencias internacionales se identifican los siguientes desafíos para el sector.

1. Comunicación, valorización y posicionamiento:

Si bien hubo en los últimos años avances sustanciales y son muchas las organizaciones públicas y privadas que incorporan diseño en diversas áreas, todavía falta mucho por recorrer para que haya un cabal conocimiento sobre los beneficios, oportunidades y ámbitos de aplicación que ofrece el diseño. Como se mencionó, según la metodología de la Escalera de Diseño, se entiende que las organizaciones visualizan al diseño como “diseño para dar forma” (segundo escalón), es decir asociado a la mejora de un producto final. Se contratan empresas de diseño para proyectos individuales que abordan problemas concretos. Estos pueden ser significativos para la organización y tener implicaciones sistémicas, pero los proyectos son únicos. El pensamiento de diseño no es parte de la cultura de las organizaciones encargadas.

Por otro lado, aún en el caso de las organizaciones que detectan la necesidad de integrar diseño, existe una brecha entre tener conciencia del problema y contratar a un diseñador profesional para solucionarlo. Aún se observa una falta de valorización por el trabajo del diseñador y un desconocimiento de las potencialidades del diseño y sus alcances para la mejora de la innovación y la competitividad.

Por su parte, el Estado también se encuentra en un proceso de maduración en cuanto a la integración de diseño en sus actividades y funcionamiento.

2. Debilidades productivas del sector diseño:

Existen debilidades en las competencias del sector, tales como dificultades al momento de comunicar y vender diseño. También se observan debilidades en las capacidades de administración y gestión empresarial propias de micro y pequeñas empresas.

Por otro lado, los costos de producción, poca variedad de proveedores y las dificultades de acceso a la tecnología y materias primas, constituyen otro de los obstáculos para el desarrollo del sector, factor que se explica principalmente por el pequeño tamaño del mercado interno uruguayo. Estos elementos por un lado encarecen los servicios de diseño y por otro lado obligan, en numerosas ocasiones, a fabricar los diseños fuera del país para luego importar el producto terminado.

Por último, se evidencian debilidades en el proceso de internacionalización de las empresas de diseño, hay una falta de conocimiento sobre las características del mercado al que se enfrentan, el camino y requisitos para acceder a mercados



externos o las estrategias de gestión de los activos intangibles de las empresas, dificultando la proyección global del sector.

3. Formación y generación de conocimiento:

Existe una articulación incipiente del diseño con el sistema educativo en sus diferentes niveles. Las herramientas que brinda el diseño y sus metodologías no están integrados de forma sustantiva en la educación básica, media ni universitaria, existiendo algunas excepciones; a nivel superior la creación del Departamento de Proyectos Especiales de UTEC que desarrolla proyectos y actividades que vinculan el pensamiento creativo y la fabricación digital a las distintas formaciones de la institución, o el Espacio Interdisciplinario de UdelaR, en el cual se favorece el intercambio transdisciplinar y el diseño integra los diversos grupos de estudio generados para la investigación y desarrollo de actividades en variedad de temas (tales como alimento y bienestar, adulto mayor y economía circular, entre otros).

A nivel de educación media, se puede mencionar el trabajo desarrollado por el Departamento de Innovación y Diseño del CETP - UTU cuyo principal objetivo es propiciar el abordaje integrado de la enseñanza y el aprendizaje del Diseño como herramienta metodológica para la innovación, contribuyendo a la permanente actualización de los cursos y proyectos educativos, y promoviendo la formación continua de los docentes.

El diseño puede ser incorporado en el dictado de otras temáticas, como metodología para resolver problemas o para potenciar la formación y adopción de tecnologías mediante el aprender haciendo. La escasa relación entre el diseño y el sistema educativo refuerza el desconocimiento sobre las oportunidades y aportes que brinda el diseño lo que luego se ve reflejado en la falta de integración del diseño con los demás ámbitos de la sociedad.

A nivel de formación docente existe poco vínculo con las metodologías de diseño como herramienta didáctica. En cuanto a la investigación también se observa un escaso grado de formación de investigadores con especialidad en diseño, ya que no se cuenta aún a nivel nacional con posgrados en diseño que permita formar diseñadores con especializaciones e investigadores.

Por otra parte, y en lo relativo a la formación del propio sector, existe poca oferta de formación continua para empresarios del diseño. En particular, dada la escala del mercado uruguayo, existe necesidad de hacer foco en fortalecer las capacidades exportadoras de las empresas nacionales de diseño. La presencia de carencias en formación sobre estrategias para la internacionalización, así como, de las herramientas existentes en Uruguay para ello, son un obstáculo para el crecimiento del sector.



Visión para el sector del Diseño en Uruguay

En función del estado actual del diseño en Uruguay y el estado ideal de desarrollo se plantea la siguiente visión a diez años del sector:

Hacia 2029 existirá un sector diseño con una identidad propia del Uruguay, reconocido como componente fundamental de la economía y la sociedad, agregando valor, facilitando la innovación y protagonizando los desafíos del país.

Esta visión tiene un correlato en los siguientes ámbitos:

- **Dinamismo sectorial:** El sector diseño en Uruguay se ha conformado por empresas sustentables y profesionales altamente cualificados, que ofrecen servicios a las organizaciones innovadoras, crean nuevos productos, procesos y servicios con capacidad exportadora y con una identidad fuertemente diferenciada, basada en la materialidad y la cultura nacional.
- **Rol estratégico:** El vínculo entre el diseño y el resto de las actividades productivas se ha consolidado, fortaleciendo las capacidades de innovación a nivel nacional. El diseño se utiliza de manera efectiva en sectores de crecimiento importantes de Uruguay y como herramienta para la innovación y definición de estrategias al interior de las empresas uruguayas. El diseño ha sido incorporado por las empresas como elemento estratégico para el desarrollo de la competitividad y crecimiento de estas. Se han alcanzado vinculaciones entre organizaciones para potenciar el diseño sustentable y aumentar la eficiencia en la utilización de materias primas y desarrollo de productos, así como catalizador fundamental para el desarrollo de la economía circular, siendo un valor reconocido por los consumidores.
- **Sector Público:** El diseño se ha transformado en una herramienta que forma parte de la cultura de los organismos públicos, contribuyendo habitualmente a la operación, toma de decisiones, y concepción de las prestaciones y servicios públicos. El Estado se ha transformado en uno de los principales promotores del diseño de calidad, por medio de las adquisiciones que realiza por medio del sistema de compras públicas y de las licitaciones y asesorías que contrata.
- **Educación:** La educación, en sus tres niveles, ha incorporado las metodologías de diseño como competencia transversal dentro del currículum educacional, desde la educación básica hasta la superior, integrado en el proceso de formación de otras disciplinas técnicas y terciarias. Es usado, además, como herramienta de innovación y de diseño de servicios en educación.



Líneas de acción estratégica

A continuación, se exponen las líneas estratégicas que agrupan a las iniciativas propuestas para la hoja de ruta 2019-2029 impulsada por el Consejo Sectorial de Diseño para alcanzar la visión planteada para el sector diseño en Uruguay.

1. **Información:** La generación de información cuantitativa y cualitativa es fundamental para la implementación de un plan de largo plazo para el fomento productivo. La hoja de ruta del sector diseño incorpora numerosas iniciativas que precisan de la generación de indicadores de impacto, caracterización sectorial, así como de información estratégica para el rediseño de instrumentos del Estado, junto con ejemplos que permitan comunicar y promover la importancia del diseño en la economía.
2. **Promoción del diseño:** Una segunda dimensión de la estrategia de promoción del sector diseño en la economía consiste en comunicar y promover el potencial de agregación de valor del diseño en el sector privado, así como dentro del Estado, por medio de la difusión de casos de éxito y ejemplos en los que el diseño puede jugar un rol clave en la innovación de productos y procesos en las instituciones.
3. **Fomento de la oferta:** El tercer eje estratégico agrupa iniciativas que apuntan a la mejora de competitividad de las empresas y profesionales que forman parte del sector del diseño. El foco principal apunta a la transferencia de capacidades en ámbitos que puedan expandir el horizonte del sector, por medio de programas de formación, becas, herramientas para la internacionalización, investigación y vínculo con el resto de los sectores económicos.
4. **Fomento de la demanda:** De la misma manera que se propone fortalecer las competencias del sector del diseño, el eje de fomento a la demanda reúne aquellas iniciativas que promueven la incorporación de diseño en procesos de otras actividades productivas, sociales o estatales que tienen potencial de agregar valor por medio de la contratación de diseño. El esfuerzo principal se concentra en exponer a los potenciales demandantes a los beneficios de incorporar diseño, hasta el punto en que lo incorporen de forma regular.
5. **Institucionalidad:** Finalmente, el último eje estratégico apunta al fortalecimiento de la institucionalidad, la capacidad de cristalizar las lecciones aprendidas durante su ejecución en una figura que trascienda a las personas que la lideran en su etapa actual, y sea capaz de proyectar esta experiencia hacia una versión consolidada de las iniciativas iniciales y nuevos desafíos para el sector en el futuro.



Gobernanza

En el año 2013 el Gabinete Productivo creó el Consejo Sectorial de Diseño, espacio de articulación público-privado integrado por representantes del Estado, cámaras empresariales, academia e instituciones relacionadas con el diseño con el fin de proponer políticas públicas en la materia, que dinamicen las cadenas productivas nacionales, promuevan la incorporación del pensamiento de diseño en la planificación e implementación de políticas públicas y favorezcan el desarrollo del propio sector.

El Consejo Sectorial de Diseño (CSD) está integrado por:

1. Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), coordinador del CSD
2. Ministerio de Educación y Cultura (MEC)
3. Ministerio de Turismo (MINTUR)
4. Secretaría de Transformación Productiva y Competitividad.
5. Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU)
6. Administración Nacional de Telecomunicaciones (ANTEL)
7. Consejo de Educación Técnico Profesional - Universidad del Trabajo de Uruguay (CETP-UTU) a través de su Departamento de Innovación y Diseño.
8. Escuela Universitaria Centro de Diseño (EUCD/FADU-UdelaR)
9. Universidad ORT
10. Cámara de Diseño de Uruguay (CDU)
11. Cámara de Industrias del Uruguay (CIU)

Asimismo, cuenta con cuatro miembros asesores:

1. Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII),
2. Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE),
3. Uruguay XXI
4. Instituto Nacional de Calidad (INACAL).

En setiembre de 2018, a través del Decreto N.º 286/018, se formalizó el Consejo Sectorial de Diseño como un ámbito de coordinación entre los distintos actores vinculados a dicho sector, con el propósito de contribuir a:

- a) el diseño, desarrollo e implementación de políticas sectoriales, definidas por el Poder Ejecutivo;
- b) la supervisión y evaluación del desarrollo de dichas políticas;
- c) el ajuste o rediseño de las políticas y la adecuación de las herramientas correspondientes en función de la evolución del sector;
- d) la identificación de restricciones e imperfecciones del mercado, así como necesidades del desarrollo productivo que se presentan coyunturalmente, para la propuesta de medidas paliativas que permitan preservar los objetivos de mediano y largo plazo.



Acciones prioritarias y proyectos específicos

OBSERVATORIO DE INDUSTRIAS CREATIVAS

DESCRIPCION	<p>La ausencia de información cuantitativa y cualitativa de las industrias creativas en general -incluido el diseño- es un obstáculo para la elaboración de políticas públicas basadas en evidencia y la definición de estrategias de transformación productiva.</p> <p>En línea con la Hoja de Ruta de Audiovisual, se propone coordinar ambas iniciativas en la conformación de un Observatorio de Industrias Creativas. El mismo se integraría a las plataformas de monitoreo productivo existentes garantizando así su sustentabilidad y continuidad temporal. Se encargará de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Recabar, procesar y analizar datos para caracterizar la dinámica del sector diseño y su evolución en el tiempo. 2) Medir la demanda de productos y servicios de diseño por parte de empresas y organizaciones, públicas y privadas, en Uruguay, por medio de metodologías comparables con el resto del mundo, como el <i>Design Ladder</i> y otros. 3) Recopilar y analizar casos de éxito, relevando los resultados de los proyectos apoyados por los instrumentos del Estado para el sector diseño. 4) Monitoreo de tendencias, novedades y nuevas perspectivas internacionales para el sector.
FECHA INICIO	Junio de 2019
PLAZO	Diciembre de 2020

OBJETIVO	Caracterizar, dimensionar y visualizar de manera objetiva el sector del diseño en Uruguay, medir su evolución en el tiempo y anticipar escenarios relevantes para su desarrollo futuro.
PRINCIPALES HITOS	<p>6/2019 TDR para la Encuesta al sector de diseño elaborado</p> <p>12/2019 Encuesta para el sector de diseño finalizada</p> <p>12/2019 Levantamiento y análisis de casos de éxito</p> <p>6/2020 Encuesta de Escalera de Diseño realizada</p> <p>6/2020 Propuesta institucional y metodológica vinculada a la generación de información sistemática vinculada al diseño, vinculado a Observatorio de Industrias Creativas</p>
RESPONSABLES	MIEM, ANDE
PARTICIPANTES	Uruguay XXI, Observatorio Productivo TU, Consejo Sectorial de Diseño

PLAN DE COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN

DESCRIPCIÓN	<p>La promoción del sector pasa en gran medida por un cambio cultural sobre la percepción del rol del diseño en la sociedad.</p> <p>Si se quiere promover su adopción por parte de las empresas, el sector público o el sistema educativo, se requiere un plan de comunicación basado en ejemplos y casos de éxito, para instalar de manera efectiva un nuevo relato en la opinión pública.</p> <p>Al mismo tiempo, este relato debe representar la identidad, aspiraciones y la historia de la disciplina del diseño en Uruguay, para que sea representativo de las expectativas y la identidad de propios agentes del sector del diseño.</p> <p>Se propone la elaboración y ejecución de un plan de comunicación sobre el diseño con los siguientes componentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La elaboración de un relato comunicacional que describa: <ul style="list-style-type: none"> ▪ El rol del diseño como insumo estratégico para la innovación y la competitividad. ▪ La identidad propia del diseño en Uruguay. 2. Eventos de promoción de dicho relato, de forma articulada con otras disciplinas y sectores productivos. (charlas, talleres sectoriales, eventos, fórum de debates, encuentros intra sectoriales, entre otros) 3. La difusión de buenas experiencias y casos de éxito.
FECHA INICIO	Junio de 2019
PLAZO	Diciembre de 2023

OBJETIVO	Promover en la opinión pública el rol estratégico del diseño, la identidad propia del diseño uruguayo, su potencial de aplicación en distintas áreas de la economía y de la sociedad.
PRINCIPALES HITOS	12/2019 Plan comunicacional elaborado 01/2020-12/2023 Implementación
RESPONSABLES	MIEM, MEC, MINTUR
PARTICIPANTES	Uruguay XXI, Consejo Sectorial de Diseño

PLAN DE FORMACIÓN PERMANENTE DE DISEÑADORES

DESCRIPCION	<p>El diseño es una actividad productiva intensiva en mano de obra calificada. Por esta razón, su nivel de competitividad depende en gran parte de la productividad de los profesionales del sector, así como del grado de actualización de sus conocimientos y capacidades.</p> <p>Las herramientas de trabajo en este sector son a su vez muy sensibles a la constante introducción de nuevos avances tecnológicos y de sus efectos en las formas de organización productiva, laborales, la relación con clientes y proveedores, modelos de gestión, modelos de negocio, así como en el desempeño del oficio mismo.</p> <p>Se propone la elaboración de un plan para abordar la formación continua de los profesionales del sector, por medio de las siguientes iniciativas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Un estudio de la demanda (N° de estudiantes y profesionales y su nivel de formación, capacidades no cubiertas en las empresas) y oferta de programas de capacitación profesional relevantes para el sector (tecnicaturas, tecnólogos e ingenieros tecnológicos) para determinar la brecha de demanda no satisfecha 2. Diseño de especializaciones en diseño que tanto el CETP-UTU como la UdelaR puedan desarrollar para cubrir esa demanda no satisfecha. 3. Coordinación de apoyos disponibles para capacitación y formación, el sistema de becas existente y la promoción de la capacitación permanente a nivel terciario.
FECHA INICIO	Marzo de 2020
PLAZO	Junio de 2021

OBJETIVO	Promover la generación y actualización permanente de capacidades profesionales de la fuerza de trabajo del sector del diseño uruguayo.
PRINCIPALES HITOS	08/2020 Diagnóstico de brechas 06/2021 Plan de acción elaborado
RESPONSABLES	MIEM, MEC
PARTICIPANTES	CDU, CIU, UNIVERSIDADES, CETP-UTU, Instituciones de apoyo

INTERNACIONALIZACIÓN DEL DISEÑO URUGUAYO

DESCRIPCION	<p>Para una economía como la uruguayo y dentro de un contexto globalizado, el éxito en el desarrollo de la mayor parte de actividades productivas depende -además de generar demanda dentro del país- de su capacidad de encontrar mercados fuera de sus fronteras.</p> <p>Ésta iniciativa propone abordar la internacionalización del sector del diseño por medio de las siguientes acciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La elaboración de un Plan integral de internacionalización, que considere los distintos subsectores del diseño, con un horizonte temporal de mediano plazo y que defina prioridades en términos de segmentos, mercados, capacitaciones. Se evaluarán los factores críticos para la internacionalización de cada vertical. 2. Coordinación interinstitucional para la creación, ajuste y adecuación de instrumentos públicos de fomento a la internacionalización en materia de diagnóstico de mercados potenciales, capacitación exportadora, presencia en mercados y eventos internacionales y realización de misiones comerciales. 3. Monitoreo y adecuación para la mejora de normativa y procesos para la exportación de diseño. El Consejo Sectorial de Diseño podrá oficiar de ámbito para canalicen las brechas detectadas.
FECHA INICIO	Junio de 2019
PLAZO	Diciembre de 2019

OBJETIVO	Mejorar capacidades de empresas nacionales de diseño para proveer servicios de calidad, acceder y posicionarse en mercados internacionales, así como eliminar los obstáculos normativos para el sector.
PRINCIPALES HITOS	09/2019 – Propuesta de Plan de internacionalización 12/2019 – Inicio del Plan de internacionalización
RESPONSABLES	Uruguay XXI
PARTICIPANTES	MIEM, MEC, CDU, CIU

PLAN DE FOMENTO A LA INVESTIGACIÓN EN DISEÑO

DESCRIPCION	<p>La investigación en diseño es multidisciplinar por naturaleza y usualmente se asocia con líneas de investigación de otras áreas del conocimiento u oficios. Normalmente, colaborando en la construcción de nuevos usos y aplicaciones que son luego transferidas al sector productivo, al sector público y a la sociedad en su conjunto. El rango de temáticas que puede abarcar va desde el desarrollo de nuevos materiales y productos, hasta la ideación de nuevos procesos o servicios en una amplia variedad de disciplinas.</p> <p>Con el fin de incentivar la investigación en diseño y sus cruces con otras áreas, se propone:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El apoyo a la formación de magíster y doctores en diseño. 2. La promoción de espacios de investigación universitaria interdisciplinaria con el fin de incluir la mirada del diseño en áreas con potencial por desarrollar. 3. Creación de instrumentos específicos para investigación en diseño, con el fin de habilitar la generación de un acervo propio de la disciplina. 4. Creación de instrumentos de innovación abierta con foco en diseño.
FECHA INICIO	Julio de 2019
PLAZO	Julio de 2022

OBJETIVO	Fomentar la investigación en diseño y promover la interacción con otros ámbitos de investigación, así como los potenciales cruces academia y sector productivo.
PRINCIPALES HITOS	<p>10/2019 Análisis de herramientas más adecuadas para fomentar la generación de conocimiento disciplinar considerando el ecosistema vinculado al sector</p> <p>12/2020 Acuerdo de las autoridades competentes para la creación maestrías y doctorados en diseño.</p>
RESPONSABLES	MEC, MIEM
PARTICIPANTES	Consejo Sectorial de Diseño, ANEP, UNIVERSIDADES, UTU-UTEC, ANII

FOMENTO DE ACTIVIDADES DE I+D+I EMPRESARIAL

DESCRIPCION	<p>De acuerdo a la medición de la Escalera de Diseño realizada en 2013, en Uruguay existe un bajo nivel de inversión por parte del sector privado.</p> <p>Se propone incentivar la inversión privada por medio de la incorporación del diseño dentro del proyecto de ley para el fomento de actividades de Investigación y Desarrollo Empresarial, presentado a la Asamblea General el 3 de diciembre de 2018. El proyecto busca aprobar un incentivo tributario que otorga crédito fiscal a las empresas privadas por hasta 35% de los gastos en actividades de Investigación y Desarrollo ejecutados. Esta iniciativa consiste en la incorporación de actividades de diseño de procesos y productos dentro de los gastos elegibles para el crédito.</p>
FECHA INICIO	Junio de 2019
PLAZO	Diciembre de 2019

OBJETIVO	Fomentar la inversión en diseño en etapas de investigación, desarrollo y prototipado, por parte de las empresas nacionales.
PRINCIPALES HITOS	12/2019 Decreto de reglamentación aprobado
RESPONSABLES	MEF, ANII
PARTICIPANTES	MIEM

FOMENTO AL DISEÑO EN LA EMPRESA



DESCRIPCION	<p>De igual manera que en la iniciativa anterior, la contratación de diseño por parte de las empresas uruguayas es también bajo, de modo que se está desaprovechando un potencial de innovación y agregación de valor que el diseño puede aportar a los demás procesos productivos</p> <p>Esta iniciativa busca incentivar la incorporación de diseño en empresas de otros sectores de la economía, por medio de dos líneas de intervención:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proveer herramientas para el diagnóstico de necesidades de diseño por parte de la empresa. Éste permite identificar oportunidades de mejora, incorporación de nuevos productos, cambios en materiales o procesos, creación de nuevos servicios alrededor de un producto ya existente, aumento en la calidad percibida, adecuación a normas o procesos, por ejemplo de economía circular, entre otros. Acciones asociadas: <ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de diseñadores industriales o afines en instituciones y programas que ofrecen asesoramiento y diagnóstico a empresas de otros sectores. • Buenas prácticas en la contratación de diseño (BPD). • Herramientas de evaluación y autodiagnóstico. 2. Articular instrumentos públicos para la incorporación de diseño en la empresa. Se propone al CSD como espacio de coordinación y evaluación de las herramientas de apoyo disponibles, tanto públicas como privadas.
FECHA INICIO	Junio de 2019
PLAZO	Diciembre de 2021

OBJETIVO	Aumentar el número de empresas y agentes que incorporan diseño como proveedor estratégico dentro de sus procesos productivos.
PRINCIPALES HITOS	<p>06/2019 Oferta de capacitación definida.</p> <p>08/2020 Manual de Buenas Prácticas en Diseño publicado</p> <p>09/2019 Capacitación en metodología de diagnóstico en marcha.</p> <p>12/2020 Formulario de autodiagnóstico en funcionamiento</p>
RESPONSABLES	MIEM
PARTICIPANTES	CIU, CDU, instituciones que ofrecen asesoramiento y diagnóstico, otras instituciones de apoyo, LATU, ANDE, STPC

DISEÑO EN EL SECTOR PÚBLICO



DESCRIPCION	<p>Al contratar diseño, el sector público puede jugar un importante rol en su promoción. Al servir como ejemplo, el propio sector público puede motivar a otros actores de la economía y de la sociedad a incorporarlo como insumo estratégico. Involucrar a los organismos estatales es un factor clave para la difusión del rol estratégico del diseño.</p> <p>Se propone abordar este desafío por medio de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporar la mirada de un profesional, con foco en diseño estratégico, al servicio del MIEM. 2. Implementar una mesa de trabajo que proponga desafíos del sector público, para ser abordados desde el diseño. 3. Incorporar productos y criterios asociados al diseño dentro de procesos de compras públicas. <p>En cada caso se recomienda comenzar con experiencias piloto que puedan ser evaluadas y escaladas a continuación. En función de la evaluación y los aprendizajes alcanzados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Se evaluará la creación de un laboratorio de diseño (<i>Design Lab</i>) que agrupe las iniciativas anteriores dentro del MIEM.
FECHA INICIO	Junio de 2019
PLAZO	Diciembre de 2020

OBJETIVO	Integrar al diseño estratégico dentro de los productos y procesos de la Administración Pública, promoviendo la incorporación de la visión del diseño en las políticas públicas, los procesos de planificación, elaboración de proyectos y resolución de problemas a nivel público, aportando una fuerte mirada desde la experiencia del usuario.
PRINCIPALES HITOS	<p>07/2019 Mesa de trabajo de compras públicas</p> <p>09/2019 Implementación de proyecto piloto en el MIEM</p> <p>04/2020 Llamado abierto para el desafío público en diseño</p> <p>08/2020 Selección de un desafío público en diseño</p> <p>03/2020 Estrategia de integración de diseño en compras públicas</p> <p>03/2021 Evaluación del proyecto piloto</p>
RESPONSABLES	MIEM, ANII, ACCE
PARTICIPANTES	Consejo Sectorial de Diseño, Administración Central Intendencias, Entes Públicos

PROMOCIÓN DEL DISEÑO EN EL SISTEMA EDUCATIVO

DESCRIPCIÓN	<p>La difusión del rol del diseño en la innovación y la incorporación de algunas herramientas de diseño en etapas de formación escolar, son estrategias que están presentes en la estrategia de algunos países líderes en el desarrollo del diseño. Se entiende que impacta en las futuras generaciones, porque favorece la formación de individuos capaces de aplicar soluciones creativas, y que es, al mismo tiempo, un canal de promoción efectivo.</p> <p>Se propone la creación de un espacio de articulación para la promoción de competencias creativas e innovación en los tres niveles del sistema educativo, el cual velará por la incorporación de metodologías de diseño, como herramienta de desarrollo de competencias creativas y de innovación. Acciones propuestas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de experiencias internacionales y recopilación de buenas prácticas. 2. Propuesta de programa académico adaptado a la realidad nacional, para los tres niveles de educación formal y no formal. 3. Apoyo a la investigación docente de ANEP y de educación no formal del MEC, en competencias creativas, críticas y de innovación.
FECHA INICIO	Junio de 2019
PLAZO	Diciembre de 2021

OBJETIVO	Contar con un sistema educativo que favorezca la inclusión del pensamiento creativo y metodologías de diseño desde etapas iniciales del aprendizaje escolar.
PRINCIPALES HITOS	<p>08/2019 Establecer un ámbito de discusión, comenzando por el análisis de experiencias internacionales y propuesta de programa</p> <p>08/2020 Presentación de propuesta de programa</p> <p>09/2020 Implementación de apoyos a la investigación docente</p> <p>03/2021 Inicio de implementación del programa académico en el sistema educativo formal y no formal</p>
RESPONSABLES	MEC, ANEP
PARTICIPANTES	Plan Ceibal

PREFACTIBILIDAD DE UN CENTRO NACIONAL DE DISEÑO

DESCRIPCION	<p>Los Centros de Diseño son una figura institucional ampliamente extendida en el mundo, en aquellos países o regiones que tienen una política de diseño consolidada. Se trata de instituciones que engloban las diferentes iniciativas y programas de promoción y mejora del sector del diseño, a cargo de realizar acciones de comunicación y sensibilización, conectar oferta y demanda de diseño, implementar programas de apoyo al sector, programas de capacitación, entre otros.</p> <p>En la medida que las iniciativas de esta Hoja de Ruta sean implementadas con éxito, tiene sentido analizar la pertinencia de una figura institucional que proyecte este esfuerzo en el tiempo y que garantice una gobernanza representativa y activa. En esa línea, se propone:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un estudio de prefactibilidad para la creación de un Centro Nacional de Promoción del Diseño en Uruguay, contemplando la institucionalidad existente y roles que actualmente ejecutan los actores presentes dentro de la Gobernanza del CSD y en general, dentro del ecosistema del sector diseño y la red nacional de fomento productivo.
FECHA INICIO	Marzo de 2021
PLAZO	Diciembre de 2021

OBJETIVO	Contar con un estudio de prefactibilidad de un Centro de Promoción de Diseño para considerar su oportunidad de implementación.
PRINCIPALES HITOS	03/2021 Inicio del estudio de prefactibilidad 10/2021 Presentación de resultados
RESPONSABLE	MIEM, MEC, MINTUR
PARTICIPANTES	Consejo Sectorial de Diseño



Torre Ejecutiva Norte, piso 6, oficina 609. Montevideo – Uruguay
transformauruguay.gub.uy