

Para efectos de este texto, el cual se concentra en deliberar acerca de la formación de los diseñadores en el campo de la gestión de proyectos, es importante enfatizar la noción de *aplicabilidad*, pues ésta se conecta con el carácter de *teckné*, que acompaña a la retórica desde su origen y permite su conexión con el diseño contemporáneo, tema del siguiente apartado.

El diseño como *teckné* retórica

En su clásico *Manual de retórica literaria*, Lausberg (1966) define las características de toda *teckné*, misma que se relaciona con quienes proceden de acuerdo con un propósito y con base en un plan. La *teckné* se adquiere a partir de la experiencia y de la teorización sobre ésta, quienes la poseen actúan con conocimiento de causa y, por lo tanto, pueden dar razones acerca de las decisiones tomadas. La noción anterior se vincula con la definición que Schön (1987) propone para un profesional reflexivo; para este filósofo, quien estudió los talleres proyectuales de los estudiantes del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT, por sus siglas en inglés), un profesional es alguien que piensa antes de actuar, piensa al actuar, piensa después de actuar y piensa sobre cómo pensó. En ambos autores destaca este maridaje entre el pensar y el actuar, es decir, entre la teoría y la práctica. Por ende, autores como Lausberg y Schön son pertinentes para reflexionar acerca de la didáctica que debe prevalecer en los talleres de diseño, que, dicho sea de paso, son la columna vertebral de los planes de estudio de las licenciaturas en diseño.

En los talleres de diseño debe desarrollarse un hábito en los estudiantes que les permita fluctuar de manera continua entre la teoría y la práctica, en una especie de espiral ascendente, de tal manera que hacia el final de su formación puedan afrontar problemas de alta complejidad, y desde su propia comprensión a dichos problemas desarrollen proyectos que les permitan argumentar las razones que guiaron su toma de decisiones, y en consecuencia transmitir a otros. Lo anterior implica un descentramiento del diseñador, y dado que sus actos tienen implicaciones para la vida de las comunidades, es un mandato ético que explique con claridad por qué hizo lo que hizo.

Por lo anterior, vincular de manera dinámica la teoría con la práctica y solicitar a los estudiantes que argumenten sus decisiones, son un punto principal de la didáctica en los talleres de diseño, y en el contexto de este artículo es fundamental que esto se realice desde la *gestión del proyecto*.

A la complejidad previa se agrega un factor principal, el pensamiento de diseño se distingue de otras maneras de pensar en un aspecto fundamental: los diseñadores afrontan problemas indeterminados. Dichos problemas no pueden ser resueltos de forma deductiva a partir de premisas apriorísticas, ya

que cada problema responde a situaciones muy específicas: de un problema a otro cambian los clientes, los usuarios, los contextos. Meredith Davis, siguiendo a Rittel, los define como problemas perversos: "... únicos, con potencial para ser descritos de múltiples maneras, a menudo son síntomas de otros problemas, y carecen de reglas claras para definir el alcance del trabajo o probar una solución" (Davis, 2020, p. 8). Precisamente, por este carácter indeterminado o perverso de los problemas de diseño, es que cada proyecto se debe gestionar; se asocia aquí gestión a "hacer nacer algo", y sólo después de eso, proceder a construir las estrategias, las acciones y las soluciones.

Este proceso de gestión se vincula con lo que la retórica antigua denominó *operaciones preparatorias del discurso* y que, a partir de la noción de *framework*, se siguen considerando útiles; la *intelectio* y la *inventio*. La primera tiene que ver con el análisis de la situación presente, la segunda con la comprensión de situaciones pretéritas análogas y, en conjunto, ambas operaciones funden el pasado con el presente y proporcionan las bases para la gestión del proyecto. La *intelectio* tiene como objetivo establecer el hecho retórico (Albaladejo, 1991), esto es, la relación entre el orador, el auditorio y el contexto social, cultural, económico y, especialmente, el semántico; destacando que en esta operación debe quedar clara la intención persuasiva del orador y lo que piensa el auditorio acerca de ésta; deben conocerse qué discursos ya han sido elaborados para esa intención persuasiva, dicho de otra manera, debe conocerse la situación presente; en la *intelectio* los diseñadores analizan el aquí y el ahora, paso inicial para la gestión de proyectos. Como resultado, esta operación inicial proporciona la brújula para que el orador viaje a los tópicos, esto es, para que el proceso inventivo o inventivo se dirija a los lugares de opinión o tópicos adecuados y conozca qué se ha opinado históricamente en ese campo persuasivo.

La *inventio* es una operación extractiva, es decir, los tópicos son fuentes, de ahí se extraen ideas que serán adecuadas en la medida en que se conecten con la situación presente, que ha sido develada en la *intelectio*. Si se lleva esta argumentación al campo del diseño, se puede afirmar que en la fusión del pretérito con el presente, se gesta el proyecto de diseño. Se cierra este inciso diciendo que, la conciencia y el control sobre estas dos operaciones retóricas, que poseen sus acciones análogas en el diseño contemporáneo, constituyen la médula de la *teckné* retórica diseñística.

La didáctica para la gestión de proyectos de diseño

Siguiendo el argumento planteado, habría que preguntarse ahora cómo se aprende y cómo se enseña a los estudiantes la gestión de proyectos de diseño.