

Diseño, poética y bien común

Entrevista a María Gemma Sánchez



Palabras clave DISEÑO ESTRATÉGICO, MARÍA SÁNCHEZ,
DISEÑO SIN APELLIDO, ESTRATEGIAS PEDAGÓGICAS.

RESUMEN

En esta entrevista, la diseñadora argentina María Gemma Sánchez propone una reconceptualización del diseño que trasciende la resolución de problemas para enfocarse en detectar oportunidades y potenciar las «partículas de bien» existentes. Aboga por un «diseño sin apellido», superando especializaciones estancas

para entenderlo como una capacidad humana integral dirigida al bien común. Sánchez destacó el potencial de los microecosistemas productivos y la necesidad de una educación flexible que forme agentes de cambio, capaces de negociar con la incertidumbre e incorporar una poética del hacer.



Esta iniciativa editorial surge de la necesidad de poner en valor y dialogar con referentes del diseño local, explorando aspectos de la práctica que, con frecuencia, quedan al margen de los procesos convencionales de legitimación disciplinar.

En este marco, la entrevista a María Gemma Sánchez se articula en torno a una premisa provocadora: ¿puede el diseño trascender el paradigma de la resolución de problemas para dedicarse a potenciar el bien? La diseñadora desarrolla esta idea proponiendo un «diseño sin apellido», una concepción expandida de la disciplina que prioriza la detección de oportunidades y la amplificación de las «partículas de bien» latentes en los sistemas donde interviene esta disciplina proyectual, con el fin de generar un impacto significativo y positivo.

La entrevista se desarrolló de manera virtual en agosto de 2025. Como referencia preparatoria para su realización, se consideraron los intercambios previos de la entrevistada en distintos ciclos de reflexión disciplinar organizados por y para diseñadores. Entre ellos, se destacan el ciclo *Conversaciones con Diseñadores* (SANGUINETTI, 2020), llevado a cabo por Pablo Bianchi y Marco Sanguinetti, donde se entrevistó a más de treinta diseñadores de perfiles y experiencias muy diversas; el podcast *Diseño y Diáspora*, dirigido por la Dra. Mariana Salgado (*Diseño y Diáspora*, 2024); y el podcast *En Europa no se consigue*, de Maia Lutteral y Franco Chimento (MANTEL, 2024).

Dichos antecedentes sirvieron como plataforma para repreguntar y profundizar sobre algunos de los temas que pretendemos expandir en esta entrevista. Con ello, intentamos hacer un aporte a la dimensión discursiva del diseño local. A partir de los relatos de quienes asumen esta disciplina como una práctica profesional inseparable de la propia vida, nos proponemos recuperar testimonios y ofrecer artefactos conceptuales con potencial aplicativo, tanto en el ámbito profesional como en los procesos de enseñanza y aprendizaje de los ámbitos educativos.

E.D Se ha extendido mucho dentro del ámbito del diseño local su mirada vinculada al rol de los diseñadores, no solo como una disciplina que resuelve problemas, sino que también detecta oportunidades de mejora y estimula aquello que funciona bien. ¿Podría desarrollar esa idea? Y, complementariamente, ¿identifica situaciones o entornos positivos en el contexto actual que vea como vectores de posibles futuros a potenciar o mejorar a través del diseño?

El diseño, para mí, no es solamente «resolver problemas»: es una actitud positiva, activa, abierta a leer la

realidad más allá de las carencias. La gran pregunta al inicio de un proyecto es: ¿Con qué contamos? ¿Cuáles son las perlas allí presentes? O, dicho de otra manera: ¿Cuáles son las «partículas de bien» presentes en esa realidad sobre la que proyectamos?

Me interesa mucho observar qué hay de bueno en un entorno y preguntarme cómo el diseño puede potenciar eso. No se trata solo de «solucionar», sino de hacer florecer lo que ya tiene potencia. Hoy veo que muchos pequeños sistemas colaborativos, emprendedores o comunitarios —que funcionan silenciosamente con cohesión, creatividad y/o sentido—, además de sistemas complejos como en la toma de decisiones de políticas para el bien común, pueden ser verdaderos vectores de futuro si el diseño los acompaña estratégicamente.

E.D El concepto de «diseño sin apellido» que se le atribuye, también se ganó su lugar dentro de la comunidad disciplinar. En efecto, identifiqué, actualmente, un solapamiento de la diversidad en el alcance profesional del diseño con una pluralidad de voces de los propios diseñadores y estudiantes de la carrera. Parecería que se utiliza al diseño como un canal de autoexpresión, ya sea profesional, activista, cultural e incluso político. En función de esta hipótesis, ¿cómo imagina el desarrollo de la profesión en ese sentido y cómo se juega esa situación entre las dimensiones individuales y colectivas de la misma? ¿Qué estrategias o modos de organización colectivas pueden pensarse para representar a esa diversidad?

La idea de «diseño sin apellido» surgió como una provocación ante los compartimentos estancos (gráfico, industrial, textil, entre otros) generados desde la concepción técnica, racionalista e industrialista que recibimos y que daban respuestas a otras realidades. Me interesa el diseño como capacidad humana integral, como totalidad, no limitada por etiquetas ni por sumatoria de partes («la totalidad es superior a la suma de las partes»). Hoy veo con esperanza cómo los estudiantes y diseñadores se expresan desde la identidad y la poética personal, entre otras formas.

El desafío está en sostener esa riqueza sin caer en la fragmentación. ¿Cómo construir colectivos que respeten lo diverso sin fosilizarse y, al mismo tiempo, hagan sinergia estratégica? ¿Un camino quizás sea el operar a través de la inter-, multi- y transdisciplina?

Pienso que necesitamos formas más flexibles y permeables de organización, que integren voces, que generen redes, no solo puras estructuras piramidales. En este sentido, estoy entendiendo que mi reciente

nombramiento como miembro de número de la Academia Nacional de Bellas Artes por la disciplina Diseño es probablemente el lugar para poder explorar y ahondar en estos nuevos territorios.

E.D Pensando en su experiencia sobre Diseño Estratégico y Sistémico, observo una creciente tendencia en los ecosistemas productivos hacia la singularidad territorial y los desarrollos a una escala que podríamos llamar micro-ecosistemas productivos o emprendedores. ¿Podría compartírnos su visión al respecto?

Mi experiencia me mostró que las escalas pequeñas no son menores: son intensivas, relacionales y cargadas de sentido. El diseño estratégico puede acompañar estos micro-ecosistemas a fortalecer su identidad, articular

recursos y generar valor desde lo local. El desafío es evitar la mirada extractiva o incluso la romantización, y en cambio preguntarnos: ¿qué puede emerger si esos territorios dialogan con otros saberes, otras escalas, sin perder su alma?

E.D En relación con la pregunta anterior, y a su experiencia laboral en Italia y las acciones bilaterales que impulsa actualmente entre ambos países, y observando que, entre los modelos de innovación empleados en el país europeo, como así también en Argentina, existen paralelismos muy claros. ¿Cuál es su mirada en relación con eso? ¿Qué podemos aprender de la experiencia italiana?

En mi experiencia, los paralelismos entre Italia y Argentina son interesantes. En ambos contextos hay una cultura del ingenio, una cercanía con la materia y una creatividad que se despliega incluso en la escasez. Entiendo, además, que es un camino a doble sentido; el aprendizaje es mutuo, como hace poco pude verificar. Argentina ha vivido procesos muy duros en las últimas décadas y eso puede constituir un llamado de atención sobre ciertos temas que han comenzado a globalizarse y de los que nosotros tenemos experiencia.

De Italia aprendí el valor de la belleza como motor, como necesidad y no solo como lujo. También, la riqueza del saber hacer, el profundo amor por el detalle («Dios está en los detalles», decía Ludwig Mies van der Rohe, dando renombre a una frase tradicional de la cultura alemana antigua) y la importancia de la continuidad cultural. Lo que podemos aplicar en Argentina no es la copia de un modelo, sino la actitud crítica y poética con que los italianos entienden el diseño: como parte del tejido social, no como un objeto decorativo.

Desde una mirada europea, Italia no se posiciona entre los primeros países, pero ha sabido encontrar un lugar propio en la Comunidad Europea, diferente e identitario. Deseo, espero y trabajo para que Argentina logre posicionarse desde una identidad innovadora, responsable, ética y respetuosa de la persona y del ambiente.

E.D Como referente en gestión institucional y creación de carreras, tanto en el ámbito público como privado, me interesa conocer: ¿qué desafíos percibe para el diseño de los planes de estudio actuales y cómo cree que se articula hoy un proceso de aprendizaje que tradicionalmente duraba cinco años con las trayectorias de vida de los estudiantes, en un escenario tan disperso e impermanente como el actual?

FIGURA 1
*María Gemma
Sánchez con
Ezio Manzini*



Diseñar un plan de estudios hoy es aceptar que ya no podemos planificar una línea recta de cinco años. El modelo que aprendimos en el siglo pasado ya no es respuesta suficiente; tenemos que cambiar, crecer. Las trayectorias son discontinuas, móviles, afectadas por múltiples factores. Eso no significa perder profundidad. El gran desafío es cómo generar experiencias de aprendizaje significativas en medio de esa dispersión, de tanta incertidumbre y complejidad. Probablemente, la clave está en ofrecer una estructura flexible, con momentos intensivos, interdisciplinarios y conectados con la vida real, potenciando a la persona del diseñador como agente de cambio.

No formar para un título, sino para una vida con sentido, considerando —como dice Jungmann— que «educar es introducir a la realidad total».

E.D Le escuché decir que su formación académica fue «muy potente» porque en esa época los formaban «para la vida». ¿Podría profundizar en esa idea y en cómo concibe actualmente el vínculo entre diseño y vida?

Cuando digo que me formaron «para la vida» (¡no solo la academia!), hablo de algo más que de contenidos. Hablo de una formación que me permitió preguntarme para qué hago lo que hago, ¿qué mundo quiero ayudar a construir?, ¿cuál es mi rol actual y futuro en ello? ¿De qué maneras impactan las diferentes decisiones de diseño?

El diseño, así entendido, es inseparable de la vida: es el modo en que habitamos y cuidamos. No es un trabajo, es una forma de estar en el mundo, una vocación.

E.D En relación con su perspectiva estratégica, ¿de qué manera considera que se articula lo programático y la capacidad anticipatoria del diseño con las formas en que los diseñadores abordan lo impredecible y aquello que no puede ser previsto?

La estrategia no es una tabla rígida: es una brújula que orienta, pero que debe ser capaz de adaptarse cuando el terreno cambia. El diseño vive en esa tensión entre la planificación y la apertura a lo inesperado; las claves son la intuición y la significación.

Formar diseñadores con actitud anticipatoria implica, también, entrenarnos en la humildad de reconocer que no sabemos todo.

Edgar Morin (1994) insiste en que habría que enseñar principios de estrategia que permitan enfrentar los riesgos, lo inesperado y lo incierto, y modificar su desarrollo en virtud de informaciones adquiridas en el camino. La incertidumbre no se elimina: se negocia con ella. Desarrollar en los estudiantes la capacidad de pen-

sar y actuar estratégicamente en entornos complejos e inciertos, integrando herramientas del diseño que les permitan anticipar y gestionar riesgos, adaptarse a lo inesperado y tomar decisiones a partir de información emergente. Se trata de aprender a negociar con la incertidumbre más que a eliminarla, asumiéndola como parte inherente del proceso comunicacional y organizacional.

E.D En relación con su perspectiva, en diversas entrevistas se vislumbra la importancia de la figura de Dios en su concepción del mundo, así como lo casual —ejemplificado en su elección de estudiar Diseño Industrial—. Me interesa comprender, sin invadir espacios personales, cómo dialoga la actitud moderna y programática del diseño con esa esfera metafísica. ¿Qué lugar ocupa esta dimensión al pensar estratégicamente en escenarios prospectivos y en la construcción de imágenes de futuro?

Para mí, la dimensión espiritual no está separada del diseño: es el humus donde se enraíza toda mi práctica. El diseño no es sólo una técnica o una estrategia, sino una forma de responder concretamente a una búsqueda de sentido. Sin esa apertura a lo trascendente, cualquier escenario estratégico me resulta parcial, frágil, incluso superficial.

El diseño estratégico, en este marco, no se limita al planeamiento racional: es una práctica anticipatoria, situada, que parte de la potencia del presente y proyecta futuros posibles que valgan la pena ser vividos. Pero para que esa proyección no se vuelva especulativa o vacía, creo esencial confrontar cada decisión, cada oportunidad detectada, con lo que conozco como la experiencia elemental. Este concepto, que tomamos de Luigi Giussani (2020), se refiere al conjunto de evidencias y exigencias que estructuran el corazón humano: deseo de belleza, de justicia, de verdad, de bien. A esa experiencia se vuelve siempre. Es brújula y filtro a la vez, y no solo individual, sino compartida en equipo.

Esta convicción fue el punto de partida de la metodología D.EX.I. (Diseño + Experiencia Elemental + Innovación), que desarrollamos en el marco de un proyecto de investigación en la Universidad Nacional de Misiones (Cod. 16/0204 - RES. C.D. FADyD-UNAM N° 133/18), al preguntarnos cómo formar diseñadores que no solo sean competentes en lo técnico, sino libres, comprometidos y conscientes del valor de su intervención en el mundo y, por lo tanto, del impacto en el territorio.

En este sentido, la frase de Edgar Morin —«Aprender a navegar en océanos de incertidumbre a través de archipiélagos de certezas»— sintetiza muy bien lo que

el pensamiento sistémico aporta a mi forma de concebir el diseño. En un contexto BANI¹ (Cascio, 2020) como el actual, no se trata de controlar lo imprevisible, sino de cultivar una actitud de discernimiento que permita leer los signos, interpretar las tensiones ocultas y decidir con lucidez en medio de la niebla.

Esa actitud exige una forma de presencia: una conexión honesta con la realidad, una escucha abierta a lo que emerge y también una humildad intelectual para habitar el no saber. Pero, sobre todo, requiere una conexión profunda con lo que en mí se mueve al diseñar: qué deseo, qué me conmueve, qué me importa. Porque desde ahí el diseño puede ser un verdadero acto de transformación.

E.D Además de su capacidad de observación, ¿cuáles fueron sus mayores aprendizajes al tra-

bajar en Italia junto a Ettore Sottsass? ¿Cómo evalúa aquella experiencia posmoderna de los años 80, con el movimiento Memphis y el llamado Diseño Radical?

Estudiar y trabajar con Ettore (en Viena y Milán, respectivamente) durante más de siete años fue un salto cuántico. Él me hacía reflexionar sobre cada actividad, cada encuentro, cada periodista que lo entrevistaba, desarrollando así mi capacidad de análisis, de encontrar hilos conductores que vinculaban realidades muy distintas y hasta contradictorias. Aprendí a generar proveedores a través del servicio, la confianza y, en algunos casos, la amistad. Aprendí también a descubrir las características perceptivas proyectuales propias, tanto suyas como mías, y, por lo tanto, a desarrollar proyectos según la diversidad.

Aprendí que un diseñador puede ser también un poeta, un filósofo, un provocador. Memphis fue una experiencia de ruptura, sí, pero también de libertad: mostraba que el diseño podía reírse de sí mismo sin perder profundidad. Fue una época de preguntas abiertas, de muchas más dudas que certezas.

E.D Me resulta muy interesante la diferenciación que plantea entre el diseño para el desarrollo y el diseño para el lujo. ¿Podría desarrollar esa idea y compartir su perspectiva sobre qué sectores o temas estratégicos identifica —tanto actuales como futuros— que deberían ser abordados prioritariamente por el diseño?

No reniego totalmente del lujo como tal, si entendemos por él la celebración de la excelencia, el cuidado, el tiempo, el reconocido «amor por el detalle» y la belleza. Puede ser definido como complementario de otros «diseños» —entre ellos, el «diseño para el desarrollo»—, cuyos conceptos y campos de acción tienden a alargarse, a ampliarse, derivando hacia órdenes más complejos y sistémicos.

Es necesario reorientar el diseño (con y sin apellido) hacia la construcción del bien común, detectando

FIGURA 2

María Gemma Sánchez y Michele de Lucchi en la Universidad Nacional de Misiones, 2022.
Fuente: María Gemma Sánchez



1 El entorno BANI, acrónimo de Frágil, Ansioso, No lineal e Incomprensible (en inglés, Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible), es un concepto acuñado por el futurista Jamais Cascio para describir el contexto actual de caos, inestabilidad e imprevisibilidad, que va más allá del anterior modelo VUCA (Volátil, Incierto, Complejo, Ambiguo). Se caracteriza por sistemas quebradizos,

un estado generalizado de ansiedad y estrés, cambios que no siguen patrones predecibles y la dificultad de comprender la sobreinformación.

FIGURA 3

María Gemma
Sanchez con
Ettore Sottsass.
Foto de Aldo Ballo.



oportunidades y colaborando con políticas públicas en lo que se refiere a temas cruciales, tales como hábitat, salud, alimentación, educación, entre otros.

Los temas estratégicos de hoy en adelante pasan por reconstruir los vínculos entre las personas, con el ambiente y consigo mismas. Ahí es donde el diseño tiene una responsabilidad ineludible.

E.D ¿Podrías recomendarle a la comunidad de estudiantes algunos libros o fuentes de las que te nutriste para seguir formándote como diseñadora?

Me alimento de variadas fuentes. Algunos libros que me acompañan: *El sentido religioso* de Luigi Giussani (2020), *Introducción al pensamiento complejo* de Edgar Morin (1994), *Innovación de significado* de Roberto Verganti (2017), *Pensando en sistemas* de Donella Meadows (2019), *El hombre en busca de sentido* de Viktor Frankl (2015), de muchas conversaciones con colegas y amigos como Sonia Massari, Stefano Pratesi, Mariana Salgado, Beatriz Galán, Verónica De Valle (...). También, voy al gimnasio y camino, cocino, escucho música y hago silencio. La vida cotidiana y el momento que nos toca vivir son una gran maestra si uno está atento.

E.D ¿Hay algo que le hubiese gustado que le preguntemos o con lo que quieras cerrar la entrevista?

Quizás agradecer que me pregunten con respeto y profundidad. Que alguien escuche nuestras trayectorias como diseñadores no como carreras de éxito, sino como caminos de búsqueda, ya es un gesto valioso. Gracias por eso.

E.D ¿Podrías cerrar la entrevista con una frase o mensaje para los futuros diseñadores?

Animarse a desafiar la propia «experiencia elemental» en cada momento decisivo, preguntarse y preguntar a aquellos que aman tu destino, sin temor a encontrar una respuesta inesperada.

«Diseñar es animarse a imaginar un mundo donde valga la pena vivir. Y ponerse manos a la obra.»

— MARÍA GEMMA SÁNCHEZ



Fuente: Universidad Austral

MARÍA GEMMA SÁNCHEZ estudió Diseño Industrial en la Universidad Nacional de Cuyo en la década del 70. Goza de una extensa trayectoria académica, profesional e investigativa en Diseño Estratégico y Desarrollo de Productos, focalizada en la generación, desarrollo y aplicación de instrumentos que facilitan los procesos de innovación a través del diseño.

A lo largo de su carrera, impulsó y fue miembro de distintos grupos internacionales de diseño, como o2 International (el primer grupo de diseño ecológico del mundo) en Milán y el Centro Metropolitano de Diseño en Buenos Aires, entre otros. Fue miembro del Consejo Académico del DISUR (Red de Carreras de Diseño en Universidades Públicas Latinoamericanas). En la década del 80 fue asistente del diseñador italiano Ettore Sottsass en Milán durante varios años e integrante del grupo Memphis.

Es asesora en Diseño Estratégico para empresas y organismos gubernamentales. En el ámbito académico, ha dirigido las carreras de Diseño de la Universidad Austral y de la Universidad Nacional de Misiones. Se desempeña como investigadora y docente en diversas universidades argentinas (Universidad Nacional de Cuyo, Universidad de San Andrés, Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires y Universidad Nacional de Misiones), y dicta posgrados en Italia, Panamá, México y Chile.

Es Académica de Número de la Academia Argentina de Bellas Artes y fue directora del Fondo Nacional de las Artes. Actualmente, dirige el Instituto de Diseño para la Innovación Participativa y el Desarrollo Sostenible en la Universidad Nacional de Misiones (UNAM), un espacio dedicado a la investigación, desarrollo, innovación y transferencia entre la universidad y el territorio.

Además, preside el Consejo Internacional de la Escuela de Arquitectura, Construcción y Diseño de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), en Monterrey, México, y es miembro de varios consejos editoriales latinoamericanos.

/ Entrevistador

ENRIQUE D'AMICO es Diseñador Industrial y Doctor en Artes con orientación en Diseño por la Facultad de Artes de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Miembro del Consejo de Dirección del Laboratorio de Investigación y Desarrollo en Diseño Industrial (LIDDI), de la Universidad Nacional de La Plata. Se desempeñó como Becario Doctoral de la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires (CIC) entre 2019 y 2024, donde investigó temas vinculados al diseño industrial emprendedor en el ecosistema local y su cultura discursiva.

Actualmente, es investigador (SICADI-DI4) y docente universitario. Ocupa el cargo de Jefe de Trabajos Prácticos en la materia Tecnología de Diseño Industrial 2A (FDA-UNLP) y es Profesor Adjunto en Tecnología de Diseño Industrial 1 y 2 en la Universidad Nacional de Moreno (UNM).

Complementariamente, es miembro activo de la Red de Investigadores en Diseño de la Universidad de Palermo y de la Red Académica de Diseño y Complejidad (REDYC) de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), en México.

En el ámbito privado, se desempeña en el área de diseño y comunicación de rmb Soldaduras. Como divulgador del diseño, es autor permanente desde hace más de una década en di-conexiones, una plataforma independiente dedicada a la reflexión y difusión de temas vinculados al diseño en español. Además, es el creador del perfil @diseñoenfrases en la plataforma Instagram.

- CASCIO, J.** (2020, 7 de mayo). *Facing the age of chaos*. Medium.
<https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- DISEÑO Y DIÁSPORA** (2024, 28 de mayo). Diseño y Diáspora en Hacedores del Futuro 2024. [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=0qif20LFrd8>
- FRANKL, V. E.** (2015). *El hombre en busca de sentido*. [Video]. Youtube.
<https://www.youtube.com/watch?v=0qif20LFrd8>
- GIUSSANI, L.** (2020). *El sentido religioso*. Encuentro.
- MANTEL.** (2024, 29 de octubre). *María Gemma Sánchez – Diseñar hoy*. [Video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=WEdgiWnwyGk>
- MARCO SANGUINETTI.** (2020, 15 de julio). *Conversación #13: María Sánchez*. [Video]. YouTube.
https://www.youtube.com/watch?v=h3aLTrVM92M&ab_channel=MarcoSanguinetti
- MEADOWS, D. H.** (2019). *Pensando en sistemas: Una guía para principiantes*. Chelsea Green Publishing.
- MORIN, E.** (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.
- VERGANTI, R.** (2017). *Innovación de significado: Cómo innovar creando nuevos significados para las personas, para la vida de las personas y para la sociedad*. Deusto.