

negocio (Tavares de Moura & Krumholz Adler, 2011; Van Bergen et al., 2012).

La fusión interdisciplinaria del Diseño Estratégico logra crear procesos de toma de decisiones que van más allá del enfoque en efectividad y eficiencia a uno que busca generar diseños más enfocados al usuario/consumidor y a mejorar el posicionamiento de la organización en el mercado (Acklin, 2010). Al combinar el pensamiento analítico que tradicionalmente se enfatiza en los negocios con el pensamiento intuitivo que se estima en el diseño se produce un pensamiento integrador que facilita imaginar futuros que se alimentan de lo aprendido de los patrones del pasado, pero que son distintos al presente (Best, 2011; Brown, 2008; Euchner 2012). Esta complementariedad de enfoques empuja a crear procesos de innovación más disciplinados que persiguen proyectos viables y de valor que se logran a través de planes de desarrollo e implementación cuidadosamente contruidos y ejecutados (Fraser, 2007). Los procesos que se conciben son mejor pensados y más rigurosos, puesto que éstos deben responder tanto a la confiabilidad¹⁷ que demanda la disciplina de los negocios como al énfasis a la validez¹⁸ que desean los diseñadores.

Esta unión entre lo analítico y lo intuitivo fuerza a pensar en propuestas que se atreven a tomar riesgos, pero cuya ejecución e implementación se pueda fragmentar como mecanismo para comprobar sus resultados e ir haciendo cambios necesarios en las siguientes etapas (Martin, 2007)¹⁹. Esta nueva mirada busca producir innovaciones rentables que maximizan los recursos tangibles e intangibles existentes (Tavares de Moura & Krumholz Adler, 2011) para fomentar la transformación organizacional a través del fortalecimiento de estrategias ya existentes; la creación de nuevas estrategias o modelos de negocios; el desarrollo de productos, servicios y experiencias que generan mayor satisfacción y valor para el consumidor/ usuario; y el rediseño de procesos y sistemas para que éstos obtengan mayor eficacia operacional (Fraser, 2007).

El Diseño Estratégico transforma el diseño de una cuestión de estilo y estética a un motor de innovación, transformación y cambio cultural (Best, 2011; 2012; Lockwood, 2010) al utilizarlo de forma estratégica y no táctica (Gillespie, 2010). Usualmente, el diseño se ha considerado una acción táctica al final del proceso de desarrollo de una idea que se preocupa por hacer más atractivo el resultado final para hacerlo más deseable a los consumidores (Brown, 2008). Sin embargo, el Diseño Estratégico busca incorporarse, desde el inicio,

↖ *El Diseño Estratégico transforma el diseño de una cuestión de estilo y estética a un motor de innovación, transformación y cambio cultural al utilizarlo de forma estratégica y no táctica.* ↘

¹⁷ Confiabilidad de los procesos se refiere a obtener los mismos resultados si se sigue la misma fórmula. Para lograrlo, se debe reducir la cantidad de variables al mínimo y utilizar métodos cuantitativos para evaluar resultados de forma imparcial (Martin, 2007).

¹⁸ Validez de los procesos se refiere en seguir un proceso que logra el resultado deseado. Requiere tomar en cuenta la mayor cantidad de variables cualitativas para responder de forma más efectiva a las características de los usuarios y sus contextos y utilizar métodos de medición cualitativos (Martin, 2007).

¹⁹ Para leer más sobre la importancia de equilibrar las visiones cuantitativas y cualitativas para la investigación y evaluación de proyectos de Diseño Estratégico, refiérase a Martin, R. (2007). Design and business: Why can't we be friends? *Journal of Business Strategy*, 28(4), 6-12. doi: 10.1108/02756660710760890.

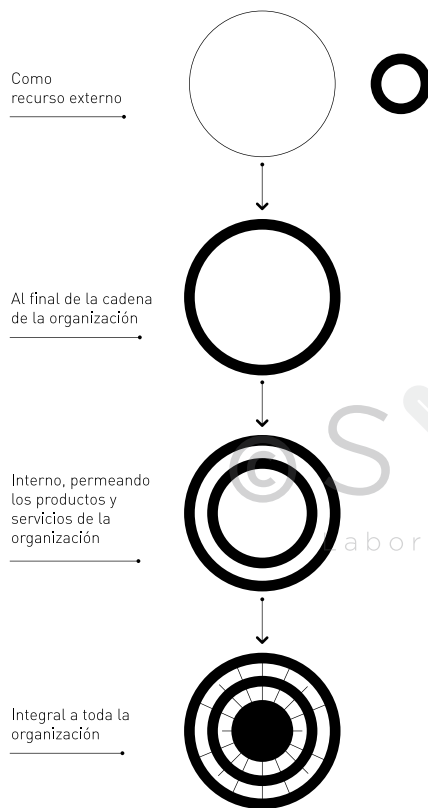


Fig. 4 Cambio en posicionamiento del diseño en la organización que propone el Diseño Estratégico. Revalorización del concepto y diagrama de Bünemann (2012).

en todas las etapas clave de un proyecto para facilitar un cuestionamiento más crítico e integral que ayude a definir el problema raíz que se debe resolver y para motivar una experimentación y visualización constante de las ideas, reduciendo riesgos y aumentando la viabilidad y funcionalidad de las soluciones (Sitra, Finnish Innovation Fund, 2010). El Diseño Estratégico se propone como una forma de pensar y un proceso dirigido a crear innovaciones que respondan tanto a los objetivos estratégicos, recursos y capacidades de la organización como a las prioridades del mercado (Gillespie, 2010; Viladás, 2010) y a las necesidades y deseos de los usuarios/consumidores (Brown, 2008). Intenta eliminar la preconcepción del diseño como un recurso externo que se subcontrata o se deja como el último eslabón a una visión que es esencial e intrínseca para toda la organización (Bünemann, 2012; Jensen, 2009).

El Diseño Estratégico se enfoca por igual en la solución que se genera como en los contextos donde éstas se producen e implementan, por lo que se busca permeare todos los niveles de la empresa con diseño (Folkman, 2007). La meta es hacer que el pensamiento y procesos de diseño se integren a toda la organización y se promuevan desde arriba para que éstos se utilicen para resolver todo tipo de problema organizacional, con intención que todo resultado que se produzca esté claramente vinculado a los objetivos estratégicos (Bünemann, 2012; Design Council, 2007b; Lockwood, 2010; Swann, 2012) y beneficien al usuario/consumidor (Steinberg, 2013b). Esta visión sistémica hace que la función del diseño estratégico no se reduzca a resolver problemas simples²⁰ (Lockwood, 2010).

El Diseño Estratégico busca resolver problemas complejos (Lockwood, 2010) y problemas perversos (conocidos como *wicked problems* en Inglés) (Cooper, Junginger, & Lockwood, 2009; Steinberg, 2013b). Los problemas complejos son los que se definen claramente, pero no existe consenso sobre cuál es la mejor solución para resolverlos (Roberts, 2000). Los problemas perversos son aquellos problemas sociales/culturales únicos, usualmente de gran escala (Kolko, 2011), que surgen de múltiples situaciones interrelacionadas, y que no cuentan con una solución definitiva (Buchanan, 1992; Luckey & Schultz, 2001; Rittel & Webber, 1973; Roberts, 2000; Tomkinson, 2011). Su naturaleza sistémica hace que cualquier solución que se les aplique tenga tanto consecuencias positivas como negativas en los distintos elementos que los componen, por lo cual no existen ni soluciones correctas o incorrectas para resolverlos (Luckey & Schultz, 2001; Tomkinson, 2011).

²⁰ Según Roberts (2000), hay tres grandes categorías de problemas: (1) Problemas simples, (2) Problemas complejos y (3) Problemas perversos. Los problemas simples se definen claramente y tienen una solución evidente.

Para definir estos problemas perversos con mayor exactitud, se debe seguir un proceso continuo de prueba y error que permita conocer a mayor profundidad las situaciones que los generan y las vinculaciones que existen entre éstas (Luckey & Schultz, 2001; Roberts, 2000). Por lo tanto, éstos no se pueden resolver utilizando métodos lineales (Buchanan, 1992; Luckey & Schultz, 2001; Roberts, 2000); su proceso de resolución termina no cuando se ha encontrado la solución correcta, sino cuando se agotan los recursos con los que se cuenta (Luckey & Schultz, 2001). Este tipo de problemas involucra un gran número de *stakeholders*, lo cual fuerza a que su resolución sea un proceso altamente social y que su período de resolución se pueda extender en el tiempo, durante el cual las restricciones de las soluciones (ej. Recursos disponibles, legislaciones a las que se debe responder, entre otras) pueden variar (Conklin y Weil según Luckey & Schultz, 2001).

Para afrontar los problemas perversos, el Diseño Estratégico debe entender la relación que existe entre el problema y el sistema al que pertenece (Best, 2011; Boyer, Cook, & Steinberg, 2012; Steinberg, 2013). Cada problema se comprende como una parte de un total más grande, la cual tiene tanto la capacidad de afectar al resto de los componentes del todo como de ser afectada por cada uno de estos otros elementos (Senge, Kleiner, Roberts, Ross, & Smith, 1994). Dado que los problemas perversos parten de múltiples causas, se deben entender las relaciones, conexiones y dependencias que existen entre cada una de las partes del sistema para obtener un entendimiento holístico del problema que se busca resolver (Best, 2011), detectar las preguntas clave que se debe intentar responder (Steinberg, 2013b), visualizar qué consecuencias podrían tener las decisiones y acciones que se tomen (Boyer, Cook, & Steinberg, 2012; Steinberg, 2013b) y determinar prioridades con criterio (Steinberg, 2013). Al final, se busca innovar en todo el sistema y no sólo en una parte aislada, puesto que un cambio en un elemento suele no ser suficiente para afrontar este tipo de problemáticas (Steinberg, 2013).

A consecuencia del tipo de problemas que intenta resolver, el Diseño Estratégico cambia la orientación individualista del diseño por una práctica colaborativa²¹ multidisciplinaria²² o interdisciplinaria (Lockwood, 2010; Viladés, 2010). Aunque la disciplina en sí tiene un trasfondo multidisciplinario, éste no es suficiente para comprender de forma sistémica los desafíos, por lo que un diseñador estratégico debe colaborar con individuos de otros campos de conocimiento y con otro tipo de experiencias para lograr evaluar y criticar los

²¹ Multidisciplinaria se refiere a analizar y resolver un problema a partir de múltiples visiones disciplinarias sin conectar éstas en una visión o método común (Sherren, 2008).

²² Interdisciplinaria se refiere a sintetizar miradas, teorías y métodos de diversas disciplinas para generar una visión y práctica integradora que ayude a enfrentar un problema de forma más integral (Sherren, 2008).

↖ *Integrar el Diseño Estratégico en todos los niveles de la organización permite crear un sistema sostenible para la innovación que se alinea con la estrategia institucional y los procesos operativos para empujar a la empresa ir más allá de sus límites.* ↘

problemas desde la mayor cantidad de ópticas posibles y acercarse a entender su todo (Boyer, Cook, & Steinberg, 2012; Steinberg, 2013b). Estos equipos deben incluir la mayor diversidad posible de talentos, habilidades y conocimiento para fusionar sus competencias y desarrollar un todo que sea mayor que la suma de sus partes. Estas colaboraciones ayudan a unir individuos capaces de liderar, coordinar y desarrollar las distintas etapas de los procesos de diseño estratégico, ya que no es común encontrar personas capaces de ejecutar exitosamente toda las fases (Boyer, Cook, & Steinberg, 2012).

Aparte de los representantes de las organizaciones que buscan innovar, estos equipos pueden involucrar a potenciales usuarios/consumidores y a representantes de los distintos grupos de *stakeholders* para obtener retroalimentación continua de aquellos quienes conocen a profundidad las necesidades que se buscan resolver y el contexto donde éstas se implementarán (Best, 2011; Bünemann, 2012; Fraser, 2011). De esta manera, se logra entender, anticipar y responder a los cambios continuos del entorno con soluciones frescas con más posibilidades de éxito (Ayuso et al., 2011; Fraser, 2011). El colaborar con otros para analizar y resolver problemas aumenta las posibilidades de flexibilizar el pensamiento para cuestionar los paradigmas y métodos establecidos de la organización (Walters, 2011), entender el sistema a mayor profundidad para encontrar los patrones y preguntas clave de forma rápida (Steinberg, 2013b), aumentar el control de riesgos y acelerar los tiempos de producción para entrar con celeridad al mercado (Acklin, 2010).

¿Qué aporta el Diseño Estratégico a la organización/empresa?

Integrar el Diseño Estratégico en todos los niveles de la organización permite crear un sistema sostenible para la innovación que se alinea con la estrategia institucional y los procesos operativos para empujar a la empresa ir más allá de sus límites. Los modelos que ofrece habilita a la organización a innovar de forma continua y deliberada para dar respuesta rápida a las evoluciones del entorno y a las demandas cambiantes del mercado (Tavares de Moura & Krumholz Adler, 2011). Al fomentar que el diseño influya a toda la organización, se motiva desarrollar capacidades de diseño en todos los departamentos e individuos y crear un proceso de

diseño contextualizado²³, ayudando a que el diseño deje de tener una función horizontal, que se limita a afectar ciertos puntos de contacto del proceso de transacción comercial²⁴, para adoptar una función vertical que informa todas las tomas de decisiones y actividades de la empresa (Design Council, 2007b). De esta forma, se aumentan las posibilidades de aprovechar los recursos y capacidades estratégicas de la organización y de asegurar que las partes y procesos de la empresa estén integrados para crear propuestas de valor para la organización, sus usuarios, consumidores, clientes y *stakeholders* (Fraser, 2007). Esto permite que se pueda innovar en los cuatro grandes ámbitos de la organización: (1) Finanzas, (2) Procesos, (3) Oferta y (4) Entrega²⁵ (Tavares de Moura & Krumholdz Adler, 2011).

La base de conocimiento y prácticas de la disciplina ayudan a adaptar la estructura, estrategia y modelo del negocio a los cambios externos para que éstos continúen siendo competitivos (Fraser, 2007). Ya que el contexto, mercado y usuarios/consumidores cambian de forma tan acelerada, las organizaciones necesitan auto interpretarse como sistemas vivos que deben evolucionar permanentemente para lograr desarrollar, cambiar o rejuvenecer sus sistemas y procesos internos (Goktan & Miles, 2011). Al integrar las actividades de diseño con el resto de los procesos de la empresa, se promueve un trabajo interdisciplinario dentro de la empresa que flexibiliza el pensamiento y facilita aplicar la visión y procesos de diseño a la estrategia y transformación del negocio (Cooper, Junginger, & Lockwood, 2009; Design Council, 2007b; Tavares de Moura & Krumholz Adler, 2011). Esto ayuda a aumentar la habilidad creativa de una organización (Cox, 2005) y su capacidad de construir, adaptar, reestructurar o eliminar competencias y recursos para proveer el apoyo necesario para los procesos de innovación y mantener sus ventajas competitivas (Crossan & Apaydin, 2010; Goktan & Miles, 2011). La intención es crear un modelo que permita promover la innovación (Ainamo, 2008) y sea sostenible para que no sea fácil de replicar en el corto tiempo por los competidores (Fraser, 2007).

Los procesos estructurados y sistemáticos del Diseño Estratégico detonan la creatividad y el pensamiento para lograr despuntes más rápido y ayudar a transformar esas nuevas ideas en resultados prácticos, atractivos y de valor (Best, 2011; Cox, 2005; Design Council, 2011; Fraser, 2011; Tavares de Moura & Krumholz Adler, 2011). En lugar de seguir procesos seleccionados al azar, estos procesos ofrecen modelos que se pueden repetir y adaptar a las características de la situación que se afronta para promover la innovación



Fig. 5 Aportes del Diseño Estratégico a la organización.

²³ Un proceso de diseño contextualizado es aquel que responde a las características del entorno social y de negocios en el que se utilizará (Ortt & Van der Duin, 2008).

²⁴ Los puntos de contacto del proceso de transacción comercial son todos aquellos momentos en que interactúa el consumidor con la institución. Estos incluyen productos, servicios, ambientes, comunicaciones y todos sus salidas como tiendas (Gillespie, 2010).

²⁵ Las áreas específicas a innovar dentro de estas cuatro grandes categorías incluyen: (1) Finanzas: (a) modelos de negocios y (b) redes y alianzas; (2) Procesos: (a) procesos de facilitación y (b) procesos centrales; (3) Oferta: (a) desempeño de los productos, (b) sistemas de los productos y (c) servicios; y (4) Entrega: (a) canales, (b) marca y (c) experiencia del consumidor (Tavares de Moura & Krumholz Adler, 2011, p. 113).

↖ *El proceso centrado en el usuario que sigue esta disciplina busca entender a la empresa desde el punto de vista del usuario; ve al usuario como un ser integral que hace, piensa y siente alrededor de la actividad de interés.* ↘

de forma intencionada y permanente en la organización (Boyer, Cook, & Steinberg, 2012; Lockwood, 2010; Brown, 2008; Tavares de Moura & Krumholz Adler, 2011). La estructura no lineal y la naturaleza iterativa de estos procesos enmarcan el problema y sus potenciales soluciones dentro de un circuito continuo de reiteraciones que se nutre de retroalimentación constante para facilitar el aprendizaje dentro de cada fase con intención de informar y mejorar la siguiente repetición del proceso (Boyer, Cook, & Steinberg, 2012). Cada etapa brinda una mayor comprensión del fenómeno en estudio; permite aprender de y colaborar con los usuarios, consumidores, clientes o *stakeholders*; expande las posibilidades de solución; ayuda a depurar y seleccionar entre las potenciales soluciones; y reduce los potenciales riesgos de falla (Boyer, Cook, & Steinberg, 2012; Gillespie, 2010; Ruckenstein, Suikkanen, & Tamminen, 2011; Stevens, 2009). De esta manera, se logran percibir los problemas como desafíos continuos y no como frustraciones (Boyer, Cook, & Steinberg, 2012). Al igual, los procesos ayudan a transformar los conceptos en visualizaciones concretas que ayudan a establecer una visión compartida, aumentando la credibilidad de las propuestas y facilitando la venta de las ideas dentro y afuera de la organización (Design Council, 2011; Ruckenstein, Suikkanen, & Tamminen, 2011; Stevens, 2009).

El Diseño Estratégico ofrece una visión centrada en el usuario y un proceso que permite responder al nuevo perfil del usuario/consumidor y encontrar nuevas oportunidades de negocios en sus necesidades y deseos que aún no están siendo satisfechos por la oferta actual (Fraser, 2007; 2011; Steinberg, 2013). Este nuevo usuario/consumidor está mejor informado y busca productos, servicios y experiencias más individualizadas, pero a menor precio, que mejoren su calidad de vida (Fraser, 2007; Viladás, 2010). El proceso centrado en el usuario que sigue esta disciplina busca entender a la empresa desde el punto de vista del usuario; ve al usuario como un ser integral que hace, piensa y siente alrededor de la actividad de interés; analiza las acciones que toman lugar alrededor del producto o servicio que se ofrece para comprender mejor el comportamiento y las aspiraciones de los usuarios y utiliza lo aprendido para detectar nuevas oportunidades estratégicas de innovación y para producir soluciones de alto valor (Fraser, 2007). Este entendimiento profundo del usuario facilita comprender que se debe responder a una variedad de usuarios, ayudando a diversificar los productos y servicios que se ofrecen, a abrir nuevas categorías de productos y servicios, a crear nuevos nichos de

mercado y a diferenciarse de la competencia. Los resultados creados pensando en los usuarios generan mayor satisfacción al exceder las expectativas de éstos, lo que mejora su percepción de la marca y motiva a que consuman de nuevo y fomenten la marca a otros (Design Council, 2007; 2007b).

Conclusión

Como se ha expuesto a lo largo de este artículo, el Diseño Estratégico es una disciplina integradora que fusiona las miradas y puntos de vista del diseño, la estrategia y la investigación de las ciencias sociales para ayudar a las organizaciones a abordar problemas complejos y perversos. Su búsqueda por el pensamiento integrador y por la comprensión sistémica de los problemas ofrece a las organizaciones un nuevo camino para promover y potenciar la innovación. Su visión centrada en el usuario y sus procesos flexibles e iterativos ayudan a producir resultados prácticos y atractivos que le generan valor tanto al usuario/consumidor como a la empresa y a sus *stakeholders*.

Aunque, a lo largo de este artículo, se ha destacado el fin comercial del Diseño Estratégico dado que las fuentes literarias analizadas para esta investigación claramente enfatizan los aportes que la disciplina puede brindar a la empresa, considero que la visión y las prácticas de este campo también se pueden y deben utilizar para que instituciones públicas y organizaciones sin fines de lucro generen propuestas de valor y potencien cambios sociales significativos. Como plantea Best (2011), los métodos del diseño podrían ayudar a rediseñar los diversos sistemas de nuestra sociedad (sociales, políticos, económicos, entre otros) para mejorar la calidad de vida de todos aquellos quienes los utilizan de forma directa como indirecta. De la misma forma, Porter (2012), al hablar de estrategia, reitera que las organizaciones sin fines de lucro podrían producir más oportunidades para generar valor social y podrían ofrecer un valor social más considerable si utilizaran la estrategia como herramienta para alinear sus esfuerzos y procesos. Poco a poco, se comienzan a detectar esfuerzos hechos por organizaciones vanguardistas por transformar su entorno, a nivel social, a través de procesos conectados al Diseño Estratégico, lo que demuestra que aunque hay poca documentación académica de la disciplina como instrumento de innovación y transformación social, ésta tiene un potencial aún por descubrir en ese tipo de contextos. Esto presenta una gran oportunidad para futuras investigaciones que podrían aportar a un mayor entendimiento sobre el campo del

↖ *Su búsqueda por el pensamiento integrador y por la comprensión sistémica de los problemas ofrece a las organizaciones un nuevo camino para promover y potenciar la innovación.* ↘

Diseño Estratégico.

Al igual, la generalidad de las fuentes consultadas provienen de países desarrollados, cuya realidad es radicalmente distinta a la que vivimos en países Latinoamericanos emergentes. Esto podría dar a entender que la mayor experimentación con la visión y procesos del Diseño Estratégico está tomando lugar en países con más y mejores recursos. Sin embargo, para nuestros países que contienen una extensiva gama de oportunidades de mejora, esta disciplina presenta ventajas disímiles, revelando otro gran vacío en la investigación académica. ¿Cómo y dónde se está implementando el Diseño Estratégico en países emergentes y qué tipo de resultados se están forjando?

Aún falta mucho trecho por recorrer para terminar de comprender la disciplina del Diseño Estratégico y sus fortalezas y debilidades. Invito a los académicos a continuar investigando y contribuyendo al entendimiento de este campo, pues mi experiencia con la materia me ha demostrado que la perspectiva y praxis del Diseño Estratégico pueden transformar de forma positiva y relevante una multiplicidad de entornos.



Referencias

- Acklin, C. (2010). Design-driven innovation process model. The Design Management Institute, 50-60. doi: 10.1111/j.1948-7177.2010.00013.x
- Ainamo, A. (2008, Abril). Strategic design and innovation – Rules of the game, pathways to success. Ensayo presentado en el International DMI Education Conference “Design Thinking: New Challenges for Designers, Managers and Organizations” en Paris La Défense, Francia. Obtenido de <http://www.dmi.org/dmi/html/conference/academic08/papers/Ainamo/dmiSTRADI20080328.pdf>
- Ayuso, S., Rodríguez, M. A., García Castro, R., & Ariño, M. A. (2011). Does stakeholder engagement promote sustainable innovation orientation? *Industrial Management & Data Systems*, 11(9), 1399-1417. doi: 10.1108/02635571111182764
- Best, K. (2011, Enero). *What can design bring to strategy? Designing thinking as a tool for innovation and change*. Publicación que acompañaba el discurso inaugural del Centre for Applied Research in Brand, Reputation and Design Management de Inholland University of Applied Sciences en Rotterdam, Netherlands. Obtenido de http://nedcon.dmneterk.nl/_files/Best_CBRD_Inauguration_Book.pdf
- Best, K. (2012). Design as an enabler of change. *DMI News & Views*. Obtenido de http://www.dmi.org/dmi/html/publications/news/viewpoints/nv_vp_kb.htm
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 84-92. Obtenido de <http://www.ideo.com/by-ideo/design-thinking-in-harvard-business-review>
- Boyer, B., Cook, J. W., & Steinberg, M. (2012). *In studio: Recipes for Systemic Change*. Sitra, Helsinki Design Lab. Obtenido de http://www.helsinkidesignlab.org/peoplepods/themes/hdl/downloads/In_Studio-Recipes_for_Systemic_Change.pdf
- Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. *Design Issues*, 8(2), 5-21. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/1511637>
- Bünemann, H. (2012). Design as innovation facilitator. *Mind Design*, 45. Obtenido de <http://www.dcdr.dk/uk/material/mind-design/no-45/md45-designasinnovationfacilitator.pdf>
- BusinessDictionary. (2012). Innovation. *Business Dictionary.com*. Obtenido de <http://www.businessdictionary.com/definition/innovation.html>
- Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia: De la visión a la acción*, 2da ed. Madrid, España: ESIC Business & Marketing School.
- Cooper, R., Junginger, S., & Lockwood, T. (2009). Design thinking and design management: A research and practice perspective. *The Design Management Institute*, 46-55. doi: 10.1111/j.1948-7169.2009.00007.x
- Cox, G. (2005). *Cox review of creativity in business: Building on the UK's strengths*. Obtenido de http://grips-public.mediaactive.fr/knowledge_base/view/349/cox-review-of-creativity-in-business-building-on-the-uk-s-strengths/
- Creative Advantage, Inc. (2011). What is innovation? *Creative Advantage*. Obtenido de www.creativeadvantage.com/innovation-definition.aspx

- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x
- Design Council. (2007). Managing for design excellence. En Design Council (Eds.), *Eleven lessons: Managing design in eleven global brands*. Obtenido de <http://www.designcouncil.org.uk/about-design/Managing-Design/Managing-in-design/>
- Design Council. (2007b). Meeting business challenges. En Design Council (Eds.), *Eleven lessons: Managing design in eleven global brands*. Obtenido de <http://www.designcouncil.org.uk/about-design/Managing-Design/Meetings-business-challenges/>
- Design Council. (2011). *Design for innovation: Facts, figures and practical plans for growth*. Ensayo publicado para acompañar el English Government's Innovation and Research Strategy for Growth. Obtenido de http://www.designcouncil.org.uk/Documents/Documents/OurWork/Insight/DesignForInnovation/DesignForInnovation_Dec2011.pdf
- Eckersley, M. (2003). Integrated design strategy management: Challenges and opportunities. In *Viewpoints, EBulletin*. Obtenido de http://www.firstmedia.com.sg/firstcampus/First_Campus_for_FM_website/Design_Business_Reference/Design%20Strategy%20Mgt.pdf
- Euchner, J. (2012). Design thinking: An interview with Roger Martin. *Research Technology Management*, 55(3), 10-14. doi: 10.5437/08956308X5503003
- Folkmann, M. N. (2007). The design landscape: A new way of talking about design. *Mind Design*, 3. Obtenido de <http://www.dcdr.dk/uk/menu/update/webzine/articles/the-design-landscape-a-new-way-of-talking-about-design>
- Folkmann, M. N. (2009). Strategic design tolos. *Mind Design*, 18. Obtenido de <http://www.dcdr.dk/uk/menu/update/webzine/articles/strategic-design-tools>
- Fraser, H.M.A. (2007). The practice of breakthrough strategies by design. *Journal of Business Strategy*, 28(4), 66-74. doi: 10.1108/02756660710760962
- Fraser, H. (2011). Business design: Becoming a bilateral thinker. *Rotman Magazine*, 71-76. Obtenido de <http://www.ideo.com/images/uploads/news/pdfs/BusinessDesign.pdf>
- Gallego, F. (2004). *El pensamiento estratégico*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Gillespie, B. (2010). Business impact through strategic design. *Molecular*. Obtenido de http://www.mitx.org/files/Business_Impact_Through_Strategic_Design.pdf
- Goktan, A. B., & Miles, G. (2011). Innovation speed and radicalness: Are they inversely related? *Management Decision*, 49(4), 533-547. doi: 10.1108/00251741111126477
- Harris, R. (2010). Introduction to creative thinking. *Virtual Salt*. Obtenido de <http://www.virtualsalt.com/crebook1.htm>
- Holston, D. (2011). *The strategic designer: Tools and techniques for managing the design process*. Cincinnati, Ohio: HOW Books.
- Jensen, A. K. (2009). Strategic design: Achieving utopian goals. *Mind Design*, 16. Obtenido de <http://www.dcdr.dk/uk/menu/update/webzine/articles/strategic-design-achieving-utopian-goals>

- Kolko, J. (2011). Wicked problems. En R. Roumeliotis (Eds.), *Thoughts on Interaction Design* (págs. 96-111). doi: 10.1016/B978-0-12-380930-8.50007-3
- Kovacevic, A. (2013, Noviembre). Implementación de la estrategia. *Diplomado de actualización en dirección estratégica*. Discusión de clase en la Escuela de Comunicación Mónica Herrera, La Libertad, El Salvador.
- Kovacevic, A. & Reynoso, A. (2014). *El diamante de la excelencia organizacional: Una propuesta para mejorar la implementación de la estrategia* (2nda ed). México, D.F., México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Kuczmarski, T. D. (2003). What is innovation? And why aren't companies doing more of it? *Journal of Consumer Marketing*, 20(6), 536-541. doi: 10.1108/07363760310499110
- Lockwood, T. (2010). Transition: How to become a more design-minded organization. *DMI News & Views*, 21(2), 29-37. Obtenido de http://www.dmi.org/dmi/html/publications/journal/fullabstract_d.jsp?itemID=09203LOC28
- Luckey, D.S. & Schultz, K.P. (2001). *Defining and coping with wicked problems: The case of Fort Ord Building Removal* (Tesis de posgrado). Naval Postgraduate School, Monterey, California, Estados Unidos de América. Obtenido de www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA391566
- Martin, R. (2007). Design and business: *Why can't we be friends?* *Journal of Business Strategy*, 28(4), 6-12. doi: 10.1108/02756660710760890
- Martin, R. (2014). The big lie of strategic planning. *Harvard Business Review*, 78-84. Obtenido de <http://hbr.org/2014/01/the-big-lie-of-strategic-planning/ar/pr>
- McElroy, M. W. (2003). Managing for sustainable innovation. In *The new knowledge management: Complexity, learning, and sustainable innovation* (133-143). Obtenido de <http://www.macroinnovation.com/images/SustainInnovatn.3.pdf>
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272. <http://www.jstor.org/stable/2486186>
- Morris, L. (2011). How to innovate: The innovation process. *Innovation Management*. Obtenido de <http://www.innovationmanagement.se/2011/09/16/how-to-innovate-the-innovation-process/>
- Nwagbara, U., & Reid, P. (2013). Corporate social responsibility (CSR) and management trends: Changing times and changing strategies. *Economic Insights – Trends and Challenges*, 2, 12-19. Obtenido de http://www.upg-bulletin-se.ro/archive_en.html
- Ortt, J. R., & Van der Duin, P. A. (2008). The evolution of innovation management towards contextual innovation. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 522-538. doi: 10.1108/14601060810911147
- Osterwalder, A. (2012). *How to design, test and build business models* [Video]. Obtenido de <http://www.youtube.com/watch?v=RzkJiax6Tww>
- Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Porter, M. (2012, Noviembre). *What is strategy?* Presentación en línea como ponente invitado para la materia Intro to Entrepreneurship de la University of North Carolina Chapel Hill, Estados Unidos [Video]. Obtenido de <http://www.youtube.com/watch?v=KvYwKM5bY0s>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91. Obtenido de <http://www1.ximb.ac.in>

- Rebernik, M., & Sirec, K. (2007). Fostering innovation by unlearning tacit knowledge. *Kybernetes*, 36(3/4), 406-419. doi: 10.1108/03684920710747039
- Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=16620094&site=ehost-live>
- Rivas, J. (2014, Enero). Revisando la esencia de la estrategia y algunos temas de hoy. *Diplomado de actualización en dirección estratégica*. Discusión de clase en la Escuela de Comunicación Mónica Herrera, La Libertad, El Salvador.
- Roberts, N. (2000). Wicked problems and network approaches to resolution. *International Public Management Review*, 1(1). Obtenido de [http://www3.imp.unisg.ch/org/idt/ipmr.nsf/0/1f3b6c1256c76004be2c4/\\$FILE/IPMR_1_1_WICHED.pdf](http://www3.imp.unisg.ch/org/idt/ipmr.nsf/0/1f3b6c1256c76004be2c4/$FILE/IPMR_1_1_WICHED.pdf)
- Ruckenstein, M., Suikkanen, J., & Tamminen, S. (2011). Chapter 6: Ten lessons in innovation for enterprises. En Sitra, the Finnish Innovation Fund (Eds.), *Forget innovation: Focus on value creation* (págs., 133-139). Helsinki, Finlandia: Edita Publishing Oy. Obtenido de www.sitra.fi/julkaisut/sitra293.pdf
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., & Smith, B. J. (1994). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. Estados Unidos de América: Random House, Inc.
- Sherren, K. (2008). A history of the future of higher education for sustainable development. *Environmental Education Research*, 14(3), 238-256. doi:10.1080/13504620802148873
- Sitra, Finnish Innovation Fund. (2010). *About Helsinki Design Lab*. Charla para HDL Global 2010 en Helsinki, Finlandia [Video]. Obtenido de <http://vimeo.com/14534042>
- Steinberg, M. (2013). *Innovating government: Losing the straightforward path?* Charla para Fabrica, Centro de Investigación en Treviso, Italia [Video]. Obtenido de <http://vimeo.com/70851494>
- Steinberg, M. (2013b). *Strategic design*. Charla impartida en el Simposio RE: Look Design – Core Competencies in Transition en Konstfack, Stockholm [Video]. Obtenido de <http://vimeo.com/67372899>
- Stevens, J. S. (2009). *Design as a strategic resource: Design's contributions to competitive advantage aligned with strategy models* (Tesis doctoral). University of Cambridge, Cambridge, Inglaterra. Obtenido de <https://www.repository.cam.ac.uk/handle/1810/244052>
- Swann, A. (2012). Welcome to the era of design. *BrandVoice.Forbes*. Obtenido de <http://www.forbes.com/sites/gyro/2012/05/03/welcome-to-the-era-of-design/>
- Tarziján, J. (2009). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Santiago, Chile: Ediciones UC.
- Tarziján, J. (2013, Diciembre). Estrategia corporativa y la innovación en modelos de negocios. *Diplomado de actualización en dirección estratégica*. Discusión de clase en la Escuela de Comunicación Mónica Herrera, La Libertad, El Salvador.
- Tavares de Moura, H. & Krumholz Adler, I. (2011). The ecology of innovation and the role of strategic design. *Strategic Design Research Journal*, 4(3), 112-117. doi: 10.4013/sdrj.2011.43.01



Laboratorio de Diseño Estratégico

Tello, S. F., & Yoon, E. (2008). Examining drivers of sustainable innovation. *International Journal of Business Strategy*, 8(3), 164-169. Obtenido de <http://www.iabe.org/domains/iabeX/journal.aspx?journalid=7>

Tomkinson, B. (2011). Education to face the wicked challenges of sustainability. *Journal of Social Sciences*, 7(1), 1-5. Obtenido de <http://scientificworld.net/scipub/journals.php>

Van Bergen, E., Gokgoz, E., Singh, G., Martin, J. D., Ferreira de Sá, M., & Melgarejo, M. (2012). *Design the new business* [Video]. Obtenido de <http://www.designthenewbusiness.com>

Viladás, X. (2010). *Diseño estratégico: Guía metodológica*. Asturias, España: Fundación Prodintec. Obtenido de www.prodintec.es/catalogo/.../fichero_16_4747.pdf

Walters, H. (2011). The seven deadly sins that choke out innovation. *Fast Company Co.Design*. Obtenido de <http://www.fastcodesign.com/1663192/the-seven-deadly-sins-that-choke-out-innovation>



ANA URQUILLA

Laboratorio de Diseño Estratégico

Es Coordinadora de Syncros, Laboratorio de Diseño Estratégico y Coordinadora Académica de la Certificación en Diseño Estratégico: Competitividad empresarial a través de la innovación sostenible, ambos proyectos de la Escuela de Comunicación Mónica Herrera (ECMH). Cuenta con dos licenciaturas en bellas artes del Maryland Institute College of Art y del University of New Mexico, un certificado de Enseñanza para Adultos y Comunidades del University of Calgary, una maestría en Liderazgo y Mejora Académica para Instituciones de Educación Superior del University of Alberta y un diplomado de Actualización en Dirección Estratégica de la ECMH. Desde el 2005, es docente universitaria especializada en procesos creativos y métodos de diseño centrados en el usuario. Colabora con equipos interdisciplinarios para diseñar programas educativos; entre los que destacan *Syncros* (2012); la malla curricular de la carrera de Diseño Estratégico de la ECMH (2011); y el *Módulo 8 de Especialización Docente en lenguaje para primero y segundo ciclos de educación básica*, programa experimental de inclusión de artes en el lenguaje para el Plan 20-21 del Ministerio de Educación (2008). Investiga sobre diseño estratégico e innovación sostenible para producir nuevas formas de enseñar diseño que respondan de forma más directa a las necesidades del contexto salvadoreño.

