

Estrategias intensivas

en DISEÑO PARA EL DESARROLLO DEL TERRITORIO

Por: Ing. José Hormazábal T.

Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Santiago / Magíster en Ciencias de la Ingeniería de la Universidad de Chile / Especialista en Gestión Universitaria, en Gestión de Identidad, Socio y Gerente de Innovación en Kintaxion ●

Por: D. Katherine Mollenhauer

Diseñadora Equipamiento de la Universidad Tecnológica Metropolitana / Magíster en Diseño Industrial de la Universidad Jaume I de Castellón / Doctora Europeus en Diseño Estratégico e Innovación de la Universidad de Barcelona, Politécnico de Milán y Aalto University / Doctora en Investigación en Diseño de la Universidad de Barcelona / Profesora de pre y postgrado en la Universidad Tecnológica Metropolitana, Universidad de Chile y Pontificia Universidad Católica de Chile ●

Estrategias intensivas en Diseño para el desarrollo del territorio:

Enfoque y didáctica para la formación de Capital Humano Avanzado

RESUMEN

El artículo presenta la propuesta conceptual y metodológica con la que han sido abordados los módulos I y II de la Maestría en Gestión del Diseño de la Facultad de Artes y Diseño de la Universidad Nacional de Cuyo (UNCuyo), Mendoza, Argentina.

Los autores, han desarrollado un modelo de innovación design_driven basado en la experiencia del Politécnico di Milano y adaptado a la realidad local de Chile. Desde esta experiencia se ha conformado el “Sistema de Innovación basada en la Red de Valor (SIREV)”, constituyéndose en un conjunto de instrumentos sistémicos que abordan procesos de creación de valor y de sustentabilidad de proyectos basados en la identidad local y el patrimonio del territorio. Más tarde, a partir de diversas experiencias de innovación design_driven locales, los autores configuraron MESO, como modelo de gestión para la creación y agregación de valor.

Ambos sistemas metodológicos son la base de la propuesta didáctica con la que los autores abordan los módulos I y

II: “Herramientas para el Diseño en el territorio” y “El rol del Diseño en los planes prospectivos”, respectivamente, y con la que intentan responder al perfil del egresado que la maestría busca entregar a sus estudiantes. Los módulos abordan las problemáticas desde el enfoque del Diseño Estratégico, incorporando procesos de Innovación design_driven y cuyos resultados se presentan como Sistema-producto/servicio/experiencia basados en el capital intensivo en significados, tanto del territorio como de sus comunidades.

El desarrollo de los módulos consideró como parte de la didáctica el método de taller o “workshop” característicos de los procesos creativos de Diseño, aproximando a los estudiantes a las primeras fases del Design Thinking.

Finalmente se presentan algunos resultados obtenidos durante el desarrollo del curso, ya que si bien los estudiantes ya han cursado los módulos, a la fecha se encuentran en la preparación de sus trabajos finales ■

Palabras claves:

- *Diseño para el territorio*
- *Innovación Design_driven*
- *Sistema de Innovación basada en la Red de Valor*
- *Sistema-producto*

INTRODUCCIÓN

El desarrollo económico local es un proceso en el que una sociedad local, manteniendo su propia identidad y territorio genera y fortalece sus dinámicas económicas, sociales, y culturales, facilitando la articulación de cada uno de estos sistemas, logrando mayor intervención y control entre ellos. Para llevar a cabo dicho proceso es fundamental la participación de los agentes, sectores, y fuerzas que interactúan dentro de los límites de un territorio determinado, los cuales deben contar con un proyecto común que combine: la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial y territorial, con la finalidad de elevar la calidad de vida y el bienestar de sus pobladores (Casanova, F.,2004).

Para Alvarez y Rendón, es sabido que «los territorios no son un factor de competitividad en sí mismos, más bien cuentan con potencialidades que pueden o no ser aprovechadas, según las decisiones políticas que se adopten» (2010, pag.58).

La División de Innovación del Ministerio de Economía de Chile, señala que el desafío más significativo consiste en «Modificar paulatinamente la base productiva, basada en la producción y exportación de commodities¹, hacia otra capaz de crear riqueza y bienestar a partir del conocimiento y talento de las personas, es decir, la capacidad de analizar, investigar, diseñar, emprender e innovar» (2009, pag 7).

Para la Facultad de Artes y Diseño de la Universidad Nacional de Cuyo, en Mendoza (UNCuyo), en la actualidad el escenario internacional se caracteriza por la apertura de la economía, una creciente libertad de capitales y un cambio tecnológico vertiginoso. Esto ha producido un impacto en los contextos productivos regionales, los que están caracterizados por un vaciamiento de valores de identidad de sus productos y por conflictos de competitividad para la inserción de los mismos en los mercados. En este contexto, el Diseño se presenta como una disciplina integral, de carácter estratégico, que correctamente gestionada y desde una visión sisté-

mica del fenómeno, puede constituirse en un instrumento estratégico esencial para crear valor en estos procesos de desarrollo. Por ello, en el año 2014, dada la escasez de Programas de Formación de Capital Avanzado que se ocupe de estas problemáticas aprueba la Maestría Gestión del Diseño para los Desarrollos Regionales. Este programa pretende formar profesionales con capacidades intensivas en Design Thinking y Design Doing, adecuados para participar en la definición y construcción de modelos de cambio institucional que favorezcan a una sociedad integrada y con equidad.

La maestría busca que al final del programa los maestrando sean capaces de:

- 1) Analizar, diagnosticar y planificar soluciones con pensamiento estratégico y de innovación frente a los problemas físico ambientales, económico productivos y socio culturales, existentes en el territorio;
- 2) Colaborar en la vinculación entre sectores productivos, el estado y la

universidad como núcleos generadores de conocimiento a través de proyectos de I+D+i (investigación, desarrollo e innovación) donde se potencie la innovación y el Diseño;

- 3) Formular, evaluar y gestionar proyectos y planes prospectivos de desarrollo estratégico desde la perspectiva de valorización del diseño en una organización en un determinado territorio; y
- 4) Evaluar e implementar instrumentos efectivos para la ejecución de proyectos de I+D+i, cuyos resultados promuevan el desarrollo territorial.

En este contexto los autores fueron invitados a participar en el año 2012 del diseño del programa, específicamente en los módulos I y II “Herramientas para el diseño en el territorio” y “El rol del diseño en los planes prospectivos”, respectivamente. Para responder a los objetivos del Programa, desarrollaron una didáctica basada en el marco conceptual y metodológico de MESO y del Sistema de Innovación basada en la Red de Valor ■

1. Desde una perspectiva económica, la mercancía (en inglés llamada “commodity”) es cualquier producto destinado a un uso comercial. Al hablar de mercancía generalmente se hace énfasis en productos genéricos, básicos y sin mayor diferenciación entre sus variedades. Nota de los autores.



Cursado. *Los alumnos en plena actividad de los módulos I y II.*

1.

El Sistema MESO y el Sistema
de Innovación basada en la
Red de Valor (SIREV)

Contexto Territorial y Organizacional para la innovación

El rol del Diseño en el desarrollo del territorio tiene múltiples expresiones, las cuales tienen su origen en el tipo de dinámica innovativa que imprimen las estrategias guiadas por el Diseño y al mismo tiempo, el nivel o capa del sustrato productivo que es permeado por esas estrategias.

Aquella dimensión de dinámica innovativa involucra un amplio espectro de contenidos. En un extremo está la investigación y desarrollo de conocimiento científico y de componentes tecnológicos (tecnologías de producto, equipo, usuario y operación), en el centro están los distintos procesos de transferencia tecnológica, y en el otro extremo se encuentra la innovación “blanda”, también denominada no tecnológica².

La innovación “blanda” con su homólogo “gestión de tecnologías blandas” también se denominan “innovación de significado” (Rumpino, L. 2011) y “gestión de significado”. Actualmente, estas dinámicas están representando un cam-

po de aplicación de estrategias públicas y privadas en un espacio de contenidos culturales e identitarios que aguas abajo, exhiben dinámicas de consumo en aquel fenómeno llamado mercado. En virtud de esto, se reconoce que la gestión comercial se ha movilizado desde las mercancías (en tanto objetos tangibles), hacia los significados como el origen de la asignación de valor por parte de las personas respecto de los objetos, sean estos tangibles o intangibles³.

Esta última representa en gran parte el camino seguido por países como Italia y Finlandia. Ellos han agregado valor a sus productos y servicios mediante el Diseño, marcando tendencias y estilos con las formas de los productos y los relatos que dan valor a la experiencia de consumo o vivencia turística. En esta estrategia se han puesto en valor los códigos estéticos naturales y culturales que rigen la valoración y la actitud de compra que expresa el público objetivo frente a la oferta de productos y servicios propia de un territorio.

La gestión comercial se ha movilizado desde las mercancías (en tanto objetos tangibles), hacia los significados como el origen de la asignación de valor por parte de las personas respecto de los objetos, sean estos tangibles o intangibles³.

2. En este artículo se utiliza el término “objeto” como una expresión conceptual que tiene dimensiones de valor de uso, cambio y signo. En este sentido, un producto físico como una silla, es un objeto tangible con significado expresado en su forma. Por otro lado, una ruta de experiencia turística es un objeto intangible que tiene significados expresados en su “guión vivencial”. Para profundizar en la forma en que los objetos modulan el contexto cultural y la identidad de las personas, ver en Norman, D. 2005.

La segunda expresión del rol del Diseño en el desarrollo del territorio tiene un impacto visible a nivel de gestión de políticas de fomento, estrategias público –privadas y estrategias empresariales concretas (Mollenhauer, K & Hormazábal, J., 2013).

La experiencia muestra que al momento de aplicar políticas para el fomento de la actividad económica de los distintos sectores productivos de un territorio, surge la pregunta respecto de la forma de agregar valor innovativamente a sus productos y servicios.

En este campo se observa que principales desafíos que enfrentan los tomadores de decisiones del ámbito público en el contexto del desarrollo territorial, se relacionan con los siguientes aspectos (**VER RECUADRO**).

Desafíos

- Existe una inercia histórica, expresada en una cultura de política de fomento productivo local de orientación de los recursos centrada en el desarrollo de infraestructura.
- Existen paradigmas instalados, en términos de una orientación local de la gestión de creación y agregación de valor en actividades específicas y aisladas de procesos productivos y no a sistemas de gestión de procesos innovativos integrados, focalizados más bien en la matriz oferta de productos y servicios de las empresas locales.
- Falta de metodologías e instrumentos para implementar procesos de innovación de productos y servicios al interior del tejido productivo principalmente MIPYME.
- Debilidades en el diseño e implementación de mecanismos para la movilización de competencias claves del capital humano en el desarrollo creativo para el valor productivo local.

En este contexto de nivel estratégico y de política de fomento, el Diseño representa un factor de agregación y creación de valor a la gestión del territorio, si es integrado en los niveles iniciales del proceso estratégico y político. Los niveles de actuación son los siguientes:

Niveles de actuación

1. Nivel de estrategia de desarrollo del territorio: El Diseño, a través de modelos de gestión propios de este nivel, complementa aquellas estrategias que proyectan la matriz de productos y servicios del territorio.

3. Nivel de clúster territorial: El Diseño, a través de modelos de gestión de los procesos de creación y agregación de valor de productos, servicios y experiencias en un conjunto de empresas que opera integralmente en un territorio específico, genera economías de escala y configura el clúster como un polo de atracción comercial.

2. Nivel de política de fomento: El Diseño, a través de modelos de gestión de los procesos de creación y agregación de valor de productos, servicios y experiencias en el territorio, entrega contenidos claves para los instrumentos específicos de fomento productivo, gestionados por instituciones públicas y público-privadas, tanto de nivel nacional, como local.

4. Nivel de empresa: El Diseño, a través de modelos de desarrollo de productos, servicios y experiencias intensivas en significado.

Modelos de Gestión para creación y agregación de Valor

Los cuatro niveles descritos anteriormente representan enormes desafíos para los actores públicos y privados en un territorio, tanto en la dimensión de gobernanza como en la gestión empresarial.

Aquella complejidad es originada por las características históricas que manifiestan recurrentemente los gobiernos locales, los clústers territoriales y las empresas locales individuales.

En su mayoría, tales particularidades pueden ser reconocidas en función de su origen, el cual se hace palpable a través de tres dimensiones que reflejan los principios, intenciones y prácticas en esos cuatro niveles. Estas dimensiones son: identidad, valor-significado y modelo del negocio.

En el contexto de aquellos complejos desafíos para la gestión orientada a redes y sistemas locales, se ha sistematizado el conocimiento y la experiencia en la integración sistémica de tres dimensiones

que ha dado origen a MESO, un sistema de gestión del valor que integra la organización y el territorio con el contexto cultural, natural, social y económico ³.

a. Dimensión Identidad. Se distingue como un foco generador de debilidades estructurales en un territorio, las disonancias de contenidos identitarios que exhibe en un conjunto de dimensiones que es posible reconocer a nivel de diagnóstico y estructurar a nivel de estrategia territorial.

Para Soenen y Moingeon (2002) existen distintos tipos de identidad: enunciada, proyectada, experimentada, manifestada y atribuida. Desde la perspectiva de estos autores, la falta de articulación en la identidad se expresa en «una diversidad en los relatos de las distintas comunidades internas», en la mayoría de los casos contrapuestos, que generan estrategias erráticas en el tiempo. Esto ocurre tanto a nivel de territorio como de una organización específica.

3. Este sistema ha sido desarrollado por una red multidisciplinaria de profesionales encabezada por los autores de este artículo, a partir del modelamiento de experiencias prácticas en torno al desarrollo de iniciativas de innovación de productos y servicios. En más de diez años de trabajo en el mundo de la gestión de empresas y organismos públicos y privados en Chile, el conjunto de profesionales e investigadores que integra la Red MESO, ha sintetizado su experiencia a través de modelos e instrumentos que permiten abordar estratégicamente y metodológicamente ciertas problemáticas que se presentan en forma repetitiva en las empresas y los territorios en algunas regiones de Chile.

b. Dimensión valor-significado. La Red MESO ha basado sus aplicaciones en una perspectiva económica que responde al devenir natural y cultural de las comunidades o mercados, que en términos de tendencias implican futuros hábitos de consumo.

«La construcción de Relatos como expresión del significado del producto/servicio, así como la vivencia de una experiencia significativa por parte del cliente, se constituyen en activos del producto/servicio, abriendo paso a una dimensión más compleja de éste: a la dimensión del producto como sistema o también denominado “sistema-producto”» (Mollenhauer & Hormazábal, 2012, pág. 26).

Esta complejidad obliga a replantear estratégicamente el producto y/o servicio y la matriz de mercados y clientes, así como también los procesos productivos, la logística, los canales de distribución, entre otros, transformando la naturaleza de la cadena del valor, recreando el proceso de creación de valor para el cliente/usuario en un proceso de: “agregación de significado”.

En virtud de las iniciativas de innovación de productos y servicios realizadas por el equipo de la Red MESO en Chile, se desarrolló el “Sistema de Innovación Basado en la Red de Valor” (SIREV) (Mollenhauer & Hormazábal, 2012) como una derivación del “sistema-prodotto” desarrollado

en Italia por Zurlo, Cagliano, Simonelli y Verganti en 2002, y compuesto por el producto, el servicio y la comunicación. Esta derivación surge debido a que las dimensiones de este modelo no son linealmente aplicables a Chile, fundamentalmente porque los enfoques estratégicos de ambos casos parten de premisas y activos culturales e identitarios muy diferentes.

Una de las formas de aplicación del SIREV como herramienta estratégica para el desarrollo del territorio, consiste en impulsar dinámicas sustentables que movilizan el foco de agregación de valor e innovación desde la economía de servicios y productos hacia la economía de la experiencia. Esto implica la realización de un proceso centrado en el usuario, a través de “prototyping experiencial”, que integra a los sectores público y privado, en una red de actores coherente con la propuesta experiencial para clientes del tipo turista (Mollenhauer & Hormazábal, 2010a, 2010b).

Esta simbiosis entre identidad, vivencia y actividad económica se ha relacionado con lo que Pine & Gilmore (2000) han denominado “economía de la experiencia”. Por ejemplo, los movimientos recientes de la actividad turística en distintos territorios han implicado el desarrollo de una nueva oferta: la experiencia, que se verifica cada vez que una empresa o red de empresas utiliza intencionalmente los servicios como palco escénico y los bienes

como soporte para involucrar a los visitantes, ya que ellos no priorizan el aprendizaje sino la experiencia emocional que da como resultado un aprendizaje.

A partir de las claves de la innovación de significado o innovación design-driven, el SIREV como modelo ha tenido aplicaciones del tipo consultoría y formación de capital humano avanzado en Chile, Argentina y México, tanto en sectores públicos, como en redes de micro y pequeñas empresas. La dimensión más estratégica del SIREV ha sido aplicada en el ámbito de la consultoría profesional para el desarrollo de nuevos productos, servicios y experiencias para micro y pequeñas empresas, mientras que aquella dimensión didáctica ha sido impartida para la formación de docentes universitarios con el fin de instalar competencias para la innovación y el emprendimiento en niveles de pre y postgrado.

c. Dimensión modelo de negocio. La agregación de significado-valor es un proceso que pone en relieve brechas de distintos tipos en el negocio, ante lo cual se hace indispensable revisar uno de los modelamientos más efectivos utilizados en la actualidad: el *“business model canvas”* de Osterwalder, A., & Pigneur, Y.

(2011), que integra de manera lógica los nueve componentes críticos involucrados en la forma en que las organizaciones crean, capturan y entregan valor.

Desde el punto de vista del sistema MESO, la *“zona cool”* del modelo -que incluye la propuesta de valor, relación con los clientes y fuentes de ingreso- es la más vinculada con los factores de identidad y valor-significado, puesto que sus componentes tienen una interacción directa con los fenómenos culturales y económicos que ocurren entre la empresa y el cliente. La Red MESO ha intervenido en esta zona desde la etnografía como método de investigación cualitativo y desde el prototyping experiencial como método de síntesis creativa, ya que ambos entregan un amplio espectro de posibilidades para el desarrollo de nuevos productos y servicios.

A partir de la comprensión y manejo de los factores críticos de la *“zona cool”*, es posible organizar los otros aspectos del canvas: los procesos de gestión, la organización y el uso de recursos clave, las redes nacionales o internacionales, las tecnologías y las alianzas de colaboración con organismos públicos y privados, entre otros ■

2.

Propuesta didáctica
de los módulos I y II

Modelos de Gestión para creación y agregación de Valor

Propuesta didáctica

La propuesta didáctica consistió, por una parte, en la explicación del enfoque MESO y del sistema instrumental que lo compone, y por otra en la aplicación de los instrumentos del Sistema MESO relacionados con las fases de levantamiento, análisis y representación de resultados preliminares.

La aplicación de este sistema instrumental permitió finalmente hacer una propuesta de valor desde el territorio para un segmento de clientes determinado en el marco de una tendencia identificada.

Para ello durante el curso los estudiantes realizaron investigación de escritorio en el aula donde se desarrollaban los módu-

los a través de internet. Sin embargo, la metodología empleada en toda su potencialidad considera la fase de investigación de campo a desarrollar en el territorio con el que se está trabajando. En el contexto de los módulos I y II esta segunda fase, sería desarrollada posterior al curso, pero previa a la entrega del documento final.

Durante los días lunes, martes y miércoles en cada módulo se desarrolló un conjunto de instrumentos independientes. El 4to día, jueves, los instrumentos se integraron para el desarrollo de una propuesta de valor expresada a través de Sistema-producto/servicio/experiencia y del modelamiento del negocio a través del Lienzo Canvas ■

Modulo I

“Herramientas para el Diseño en el territorio”

El módulo estuvo a cargo de la profesora **Katherine Mollenhauer**, PhD Diseño Estratégico e Innovación, y fue impartido en la jornada de la mañana de lunes a viernes, con una duración de 5 horas por sesión, contemplando los siguientes contenidos e instrumentos:

Objetivo	Día	Contenido	Instrumento	Cód. Ins.
Aplicar las herramientas propias de una estrategia basada en procesos de innovación design_driven para el desarrollo económico de un territorio objetivo	LUNES	Niveles de articulación del territorio basada en la innovación design_driven	“Mapa del Capital Territorial”	M1_A
	MARTES	“Las 5 dimensiones de identidad de un territorio Caso Olmué”	“Matriz Patrimonio/5 Dimensiones de Identidad”	M1_B
	MIERC.	“Drivers para el diseño de negocios basados en los insumos claves del territorio”	“Matriz de componentes de identidad del territorio”	M1_C
	JUEVES	“Innovación de Significado para el diseño de ‘Sistemas Producto’ y ‘Sistemas Servicio’”	“Tabla drivers-propuesta de valor/identidad 3C”	M1_C
			“Sistema-experiencia/servicio	M1_E
			“Sistema-producto”	M1_F
	VIERN.	“Red para la articulación del territorio”	“Mapa del Sistema de Innovación Design_driven del territorio”	M1_G

Modulo II

“El rol del Diseño en los planes prospectivos”

Este módulo estuvo a cargo del profesor **José Hormazábal**, MSc Ciencias de la Ingeniería, impartido en la jornada de la tarde de lunes a viernes, con una duración de 5 horas por sesión, contempló los siguientes contenidos e instrumentos:

Objetivo	Día	Contenido	Instrumento	Cód. Ins.
Aplicar instrumentos de prospectiva design_driven para el desarrollo de estrategias orientadas al desarrollo económico local de un territorio, sector productivo o empresa.	LUNES	“Coolhunting” “Etnografía” “Comunicología”	“Panel de Fuentes de Valor del cliente”	M2_A
	MARTES	“Proceso de creación y agregación de significado de acuerdo a tendencias”	“Matriz de Identidad del cliente/conceptos”	M2_B
	MIERC.	“Propuesta de Valor de un territorio”	“Matriz de Identidad 3C/ nivel de absorción de la tendencia (parte a)”	M2_c
	JUEVES	“Innovación de Significado para el diseño de “Sistemas Producto” y “Sistemas Servicio”	“Lienzo CANVAS, zona cool”	M2_F
	VIERN.	“Componentes de la Estrategia público-privada Local para el desarrollo del territorio”	“Mapa del Sistema de Innovación Design_driven del proyecto”	M2_G

Una vez finalizado los módulos I y II, a los estudiantes se les entregó una pauta para el desarrollo del informe final de ambos cursos, con el fin de focalizar energías y obtener un mejor resultado basado en la integración de los contenidos y de los instrumentos trabajados durante el workshop. La siguiente matriz explica la estructura del informe final:

Apartado del informe	Sub apartado del informe	Cód. Ins.	Descripción del instrumento en el desarrollo del informe
1. INTRODUCCIÓN	(P1: Contexto donde se ha desarrollado el trabajo) (P2: Objetivo general y específicos del trabajo) (P3: Estrategia metodológica) (P4: Plan de trabajo y carta gantt) (P5: Finalidad del trabajo) (P6: Límites del trabajo)	IF_o	Pauta para estructurar la introducción como componente técnico del documento y pieza fundamental para la validez científica de la investigación y propuesta realizada. (P1:referido a los diversos ámbitos donde se sitúa el estudio ámbitos geográficos, como políticos, ideológicos, etc.). (P2: incluye los objetivos de investigación y los de la propuesta estratégica de diseño) (P3:referido al conjunto de métodos, técnicas e instrumentos utilizados tanto para la fase documental como de campo) (P4: referido a indicar las etapas del proceso, actividades y duración en días y/o semanas y /o meses según sea el caso, expresado en una matriz actividades v/s tiempo) (P5: La finalidad es algo que ocurre más allá después del proyecto. Se refiere a las contribuciones que el autor espera hacer posterior al proyecto: Espero que este trabajo contribuya a. No confundir con los objetivos, los que se deben cumplir durante el desarrollo del proyecto. (P6: Referido a aquellos objetivos o alcances que no fue posible abordar en el proyecto y que por lo tanto el autor advierte al lector de esta imposibilidad. No se refiere a problemas contingentes, sino a cuestiones más bien metodológicas).

2. PRESENTACIÓN DEL CONTEXTO TERRITORIAL	1.1. “Mapa del Capital	M1_A	A partir de la investigación documental realizada en clases y de trabajo de campo a realizar en el territorio, re-construir descriptivamente el Capital Territorial, utilizando el instrumento M1_A “Mapa del Capital Territorial”. Enunciar y desarrollar en extenso los hallazgos, hacer una análisis descriptivo de la información, profundizando en aquellos elementos importantes y sustanciales para el desarrollo de potenciales proyectos.
	1.2. “Matriz Patrimonio /5 Dimensiones de Identidad”	M1_B	Basado en el instrumento M1_A “Mapa del Capital Territorial”, hacer un análisis clasificatorio y ubicar en la matriz los contenidos del territorio de acuerdo a las cinco identidades utilizando el instrumento M1_B “Matriz Patrimonio/5D_identidad”. Analizar la matriz y señalar los puntos importantes y sustanciales en términos de los potenciales contenidos observados en el territorio y que se constituyen en capital territorial relevantes para el proyecto.
	1.3. “Matriz de componentes de identidad del territorio”	M1_C	Basado en el desarrollo del instrumento M1_B “Matriz Patrimonio/5D_identidad”, hacer un análisis comparativo de los elementos encontrados en el territorio y seleccionar completando la matriz con los contenidos del territorio con mayor potencial de significado. Desarrollar estos significados a través de conceptos y discutir.
3. NOMBRE DEL PERFIL DEL CLIENTE	2.1. “Panel de Fuentes de Valor del cliente	M2_A	Caracterizar el personaje escogido según las 3C y desarrollarlo describiendo en prosa y complementando con panel de imágenes o board y complementar con los hallazgos del campo.
	2.2. “Tabla de Identidad del cliente/conceptos”	M2_B	
4. NOMBRE DE LA TENDENCIA IDENTIFICADA	3.1. “Matriz de Identidad 3C/nivel de absorción de la tendencia (parte a)”	M2_C	Caracterizar la tendencia identificada y desarrollarla describiendo en prosa y complementando con panel de imágenes o boards y complementar con los hallazgos del campo

	3.2. Matriz de Identidad 3C/nivel de absorción de la tendencia (parte b)”	M2_D	
	3.3. “Tabla de Insights de la tendencia”	M2_E	
5. PROPUESTA DE VALOR DEL TERRITORIO OBJETIVO	Tabla drivers-propuesta de valor/identidad 3C”	M1_D	Basado en el análisis del instrumento M1_C + M2_B + M2_D, hacer un análisis explicativo de la propuesta de valor, basándose en los drivers encontrados y en la relación de estos con la identidad del cliente y las tendencias. Utilizar la “Tabla drivers-propuesta de valor-proyecto”.
	4.1. Sistema experiencia/servicio	M1_E	Desarrollar conceptualmente la propuesta y caracterizar a través de panel de imágenes utilizando el instrumento 4 dominios de la experiencia de Pine & Gilmore.
	4.2. Sistema-producto	M1_F	Desarrollar conceptualmente la propuesta y caracterizar a través de panel de imágenes utilizando el instrumento Sistema-Producto de Mollenhauer & Hormazábal.
6. MODELO DE NEGOCIO	Lienzo CANVAS	M2_F	Completar el lienzo CANVAS fundamentalmente la zona cool y argumentar.
7. BIBLIOGRAFÍA			
8. ANEXO: ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	Marco metodológico de la investigación de campo	IF_7	Desarrollo del planteamiento metodológico de la investigación de campo, señalando que técnicas e instrumentos de Design Thinking han utilizado y cuáles fueron sus resultados. Para esto remitirse a la bibliografía entregada durante el curso.

Modelos de Gestión Módulos I y II

Resultados

A la realización de los módulos I y II asistieron 43 estudiantes, quienes durante los cinco días transitaron por la metodología propuesta por los autores.

El día 1 (lunes) los estudiantes se organizaron en grupos de 5, 6 y hasta 8 integrantes y escogieron un territorio de la provincia de Mendoza. Cabe destacar que entre los grupos se encontraban estudiantes de la

provincia de Mendoza, de Córdoba, de San Luis y San José.

Los equipos finalmente se constituyeron y abarcaron territorios, identificaron personajes/clientes y tendencias y generaron propuestas de valor desde el territorio para estos clientes. Los del ejercicio resultados y a sus autores se les presentan en la siguiente tabla ■

Territorio	Personaje / Tendencia	PROPUESTA DE VALOR	Estudiante
LAVALLE MENDOZA	Cristal Multifacético	“Escucha el desierto. Lavalle te está llamando. Te revela secretos, misterios y leyendas huarpes. Detrás de sus dunas y retortuños se esconden tesoros de antaño. Vení y sé protagonista. Elegí quién querés ser en esta historia.	Mariana Gordillo Mónica Manciana Silvina Vazquez Mariana Aducci Cecilia De Spirito
VILLA 25 DE MAYO SAN RAFAEL MENDOZA	Flow Rate	“Encontraras las huellas de antiguas batallas, poesía de un lugar que propone un silencio profundo. Reencontrándote activaras tu creatividad, resguardándote bajo la arboleda iluminada por el sol de atardecer oyendo el murmullo del agua”.	Elisa Aguilera, V. Avantagiato Silvana Ayub Marisol Bordón Alejandra Cuni Clarisa Dumit Josefina Foti Alejandro Geuna Eduardo Maluenda Santiago Yirigoyen
MALARGÜE MENDOZA	Instant Fun	“Experimenta el desafío de vivir entre las montañas. Explora volcanes y ríos. Disfruta Malargüe con amigos”.	Eduardo Pepe Andreina Agüero Ramiro Candia Noelia Roldán, Héctor González Roxana del Rosso
VISTA FLORES TUNUYÁN MENDOZA	Vegano	“Descubrí un lugar donde los sonidos de la naturaleza se expresan en tonada y sus frutos te ofrecen un néctar de nuevos sabores”	Laura Torres Alejandra Ricciardi Silvina González Adolfo Marchesini Fabricio De la Vega

RESERVA DE ÑANCUÑÁN SANTA ROSA MENDOZA	Slow life	“Un desierto mágico que ofrece un universo ancestral donde confluyen experiencias y memorias activas”	Cecilia Furlan Alejandra Porcó Gisela Funes Ianina Medico Verónica Acquaro Florenia Galarza Marcela Melaragno
RÍO CUARTO CÓRDOBA	Hibrido	Viví el campo, conecta con la tradición y descubrí las raíces riocuartenses. Adéntrate en el corazón de su naturaleza y cultura para redescubrir el sabor y el aroma de los frutos de la tierra, y ser partícipe del folklore y la herencia	Constanza Gualdoni Pablo M. Navarro
IGLESIAS SAN JUAN	Hibrido	En compañía de la naturaleza, se siente la paz y el bienestar al cuidar el cuerpo y la mente con aguas puras de la tierra que limpian todo mal	Matias Bloch Florenia Serer
VALLE DE LA LUNA ISCHIGUALASTO LA RIOJA	Hibrido	Pendiente	Miguel Angel Agüero Estela de Lourdes y Carossia

- A continuación se presentan imágenes de los trabajos realizados durante el cursado de los módulos:

Parte del sistema instrumental MESO
aplicado al caso de **Malargüe**

AGUERO, ANDREINA
ROLDAN, NOELIA
CANDIA, RAMIRO
PEPE, EDUARDO
GONZALEZ DI CARLO
HECTOR
DEL ROSSO, ROXANA





(2) Mapa del Sistema de Innovación Design_driven del Territorio (SID_d)



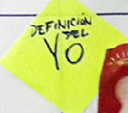
malargüe

conceptos



AGUSTIN
ZOMBI

Matriz Identidad y absorción

Innovadores	Adoptadores Tempranos	Mayoría Temprana	Mayoría Tardía	Rezagados
   	  	 	   	 
 		 	 	
			   	 



(5) Matriz de Identidad del cliente/conceptos

DRIVERS Y DISEÑO DE PROPUESTA DE VALOR

Territorio: **MALARGÜE**

Problemas/Oportunidad: • EMIGRACIÓN DE NUEVAS GENERACIONES / ENTORNO NATURAL IMPONENTE
• PERDIDA DE IDENTIDAD CULTURAL / TRADICIONES GENUINAS. —

Conceptos/Drivers

Propuestas de valor desde el territorio

Propuesta de proyecto

Hazete fan de la aventura. —

Conectate con malargüe. —

EXPLORA TUS EMOCIONES. —



de naturaleza
REBELDE

Coetá con tanto cemento.

Experimenta el desafío de vivir entre las montañas. Explora cuevas, volcanes y ríos. Disfruta Malargüe con tus amigos. —

Experimentar ser un malargüino tradicional en un entorno natural imponente.

Público objetivo: jóvenes INSTANTFAM

Actores principales: jóvenes locales, familias de pescadores y artesanos.

Promover el encuentro intercultural entre jóvenes que comparten

Códigos

- Ej:
- HOSTEL AGRESTE
 - REDES SOCIALES
 - AUTOSUSTENTABLES
 - CHINIPAN FEST



3.

Conclusiones y
Agradecimientos

Modelos de Gestión Módulos I y II

Conclusiones

Los modelos y metodologías fueron incorporados por los estudiantes a través del ejercicio práctico obteniendo resultados de calidad en esta fase documental.

Queda entonces, esperar la fase de campo, donde los estudiantes deberán complementar el trabajo realizado en aula, cerrando el informe final que integra los dos módulos. A la luz de los resultados obtenidos en el aula, no cabe duda de que los trabajos finales serán de buena calidad.

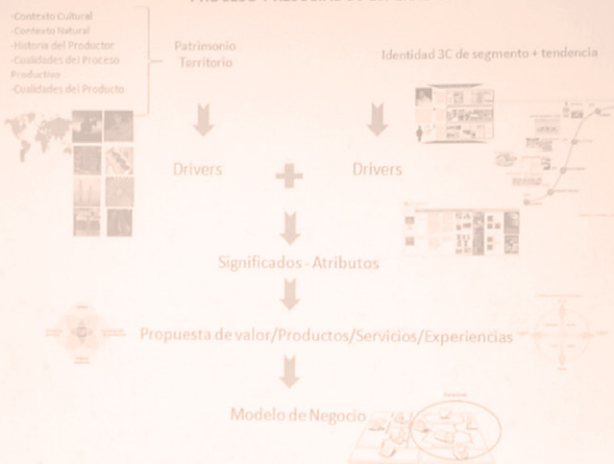
Para los autores de este artículo y profesores de los módulos I y II, la experiencia resultó muy interesante y enriquecedora

ya que los estudiantes, a través de sus preguntas sobre los contenidos del curso, y de las discusiones sobre los resultados de sus trabajos, tensionaron constantemente el modelo y la metodología.

Con esto, nos recordaron, que los modelos son constructos mentales generalizadores de la realidad al servicio del proceso creativo humano y no al revés. Por lo tanto, los modelos deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a las particularidades de cada realidad, sin importar si esto conlleva o no a la modificación del modelo, evitando en todo momento “enamorarse” del propio modelo ■

GESTIÓN DE INNOVACIÓN DESIGN-DRIVEN

PROCESO Y RESULTADOS ESPERADOS



En acción. Los profesores Katy Mollenhauer y José Hormazábal.

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen a: Luis Sarale y Laura Braconi, Director y Subdirectora de la Maestría en Gestión en Diseño para los Desarrollos Regionales por la oportunidad de participar en el diseño e implementación del Programa. También agradecen a los 43 estudiantes de la primera cohorte del Programa por la humildad, entusiasmo y generosidad con la que han participado en los módulos I y II enriqueciendo los contenidos y sus resultados ■

Bibliografía

- CASANOVA F.(2004) Desarrollo local, tejido productivo y formación. Organización Internacional del Trabajo (Cinterfor/OIT) Primera edición 2004.
- HORMAZÁBAL, J., & Mollenhauer, K. (2013). MESO: Sistema de apoyo a la creación de valor en la empresa. Actas Simposio n.º 63 Ingeniería, Tecnología y Sociedad. III Congreso Internacional Ciencias, Tecnologías y Culturas. Santiago de Chile.
- MOLLENHAUER K. & HORMAZÁBAL J. (2013). Clusters innovativos en un Territorio. Revista Diseña N°6. Escuela de Diseño, Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago. Chile.
- MOLLENHAUER, K., & HORMAZÁBAL, J. (2012). Sistema de innovación basado en la red de valor. Diseño orientado a la gestión del patrimonio territorial como activo para el desarrollo económico de las micro y pequeñas empresas. Revista Chilena de Diseño(2), 15-36.
- MOLLENHAUER, K. & HORMAZÁBAL, J. (2010a). Gestión del territorio mediante estrategias de innovación design-driven. III Jornadas Nacionales de Diseño para el desarrollo local, Facultad de Artes y Diseño de la U. de Cuyo. Mendoza, noviembre.
- MOLLENHAUER, K. & HORMAZÁBAL, J. (2010b). Workshop "Diseño e Integración Productiva". I Encuentro de Diseño e Integración Productiva y Comercialización, Fundación Instituto de Desarrollo Comercial (IDC), Ministerio de de Producción, Tecnología e Innovación del Gobierno de Mendoza. Mendoza.
- NORMAN, D. A. (2005). El Diseño Emocional. Por qué nos gustan (o no) los objetos cotidianos (1ª ed.). Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocios. Barcelona: Deusto (libro electrónico).
- PINE, B. J., & GILMORE, J. H. (2000). La economía de la experiencia. El trabajo es teatro y cada empresa es un escenario. Barcelona: Gránica.
- RAMPINO, L. (2011). The innovation pyramid: A categorization of the innovation phenomenon in the product-design field. International Journal of Design, 5(1), 3-16.
- SOENEN, G., & MOINGEON, B. (2002). The five facets of collective identities. Integrating corporate and organizational identity. En B. Moingeon, & G. (. Soenen, Corporate and Organizational Identities: Integrating Strategy, Marketing, Communication and Organizational Perspectives (págs. 17-34). Londres: Routledge.
- ZURLO, F.; CAGLIANO, R.; SIMONELLI, G.; VERGANTI, R. (2002) Innovare con il design: il caso del settore dell'illuminazione in italia, Editorial 24 ore, Milano.