

José Santos Hormazábal Tapia cursó la educación básica en la Escuela Ecuador de El Monte. Estudió la enseñanza media entre el Colegio Sagrado Corazón de Talagante y el Liceo Alemán de los Ángeles. Es Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Santiago de Chile y Magíster en Ciencias de la Ingeniería de la Universidad de Chile, mención Industrias. A través de su experiencia en cargos directivos y asesorías en organizaciones públicas y privadas, ha colaborado en transformaciones guiadas por la Teoría de Sistemas, el Diseño Estratégico, la Comunicología y la Dramaturgia. Ha contribuido en instancias públicas, en áreas tales como la coordinación interministerial, la Planificación Institucional y la innovación de servicios. En organizaciones privadas, ha trabajado en armonización de cambio estratégico; en la innovación de productos, servicios y experiencias. Actualmente es socio y gerente de planificación en empresa Bersal Ingeniería Ltda.

Identiting propone una teoría audaz que resume parte del conjunto de transformaciones que han cambiado la forma de concebir y hacer gestión. Recogiendo herramientas de disciplinas como la ingeniería, la física fundamental, la mecánica cuántica, la teoría de sistemas, la comunicología y la dramaturgia, este libro concibe el fenómeno de la identidad desde un nuevo paradigma, opuesto a la visión tradicional que supone al sujeto, objeto y ambiente como elementos independientes. Desde la perspectiva "Identiting", la identidad es concebida como un fenómeno constituyente "campo cuántico", en el que la experiencia de las personas opera mediante un universo de significados necesario para comprenderse a sí mismas y al mundo. A partir de la concepción del fenómeno de la identidad como campo, surge la noción de un paradigma emergente en el ámbito de la gestión

IDENTITING

Un paradigma emergente en la gestión

Santos Hormazábal

ISBN: 978-956-409-101-3



9 789564 109101 3

Aguja Literaria

Aguja Literaria

Santos Hormazábal

IDENTITING

Un paradigma emergente en la gestión

Aguja Literaria



PRIMERA EDICIÓN

Noviembre 2023

Editado por Aguja Literaria

Noruega 6655, dpto. 132

Las Condes - Santiago de Chile

Fono fijo: 56 - 227896753

E-Mail: contacto@agujaliteraria.com

www.agujaliteraria.com

Facebook: Aguja Literaria

Instagram @agujaliteraria

ISBN

9789564091013

Nº INSCRIPCIÓN:

Rjymfq

DERECHOS RESERVADOS

Identifying

José Santos Hormazábal Tapia

Queda rigurosamente prohibida sin la autorización escrita del autor, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático

Los contenidos de los textos editados por Aguja Literaria son de la exclusiva responsabilidad de sus autores y no necesariamente representan el pensamiento de la Agencia

TAPAS:

Imagen: Santos Hormazábal

Diseño: Jimena Cortés

Red creativa en la práctica:

Kintaxión - Chile
Katherine Mollenhauer G.
PhD. Diseño.
Especialista en Diseño estratégico.
Chile

Magister en Diseño para los Territorios
Universidad de Cuyo, Argentina.

Rizoma - Colombia
María Andrea Santos E.
Diseñadora.
Especialista Identidad y Gestión de Comunidades.

“Investigación en Diseño de Servicios mediante
Diseño Estratégico”
Proyecto financiado por Fondo Nacional de
Desarrollo Cultural y las Artes (FONDART) 406340.

Agradecimientos:

S-G
El-M
K-H
Kyn
Y-MM
J-M
A-J
M
R
G
U
M
Z
J
Ch
L

ÍNDICE

Introducción	13
1. El ojo que todo lo ve	15
2. Identidad observa identidad	21
3. El internet cuántico	29
4. El observador y el palimpsesto	37
5. La experiencia cuántica	45
6. Identiting	55
Puntos focales Identiting	66
La ontogenia Identiting	71
7. Identiting en acción	73
El punto focal, la ontogenia y la espiral Identiting	73
Intencionar	74
Magnetizar	78
Ritualizar	82
Identiting y la innovación de producto	83
Identiting y la innovación de servicios	85
Identiting y la innovación de experiencias	86
8. Huellas en el agua	89

Introducción

Identiting es una teoría que responde a los fenómenos emergentes actuales, útil para gestionar iniciativas de transformación de situaciones complejas, donde están en movimiento el pensamiento estratégico y los procesos co-creativos de innovación.

Identiting resume parte del conjunto de transformaciones que han cambiado la forma de concebir y hacer gestión, en un contexto donde emergen con fuerza la economía de la atención, y los procesos co-creativos al interior de empresas, comunidades y redes de valor en territorios. En este sentido, los contenidos de este libro colaboran con la instalación de capacidades para manejar una mayor complejidad, en una realidad sujeta al surgimiento de nuevos paradigmas y acuerdos humanos.

Identiting está basado en un nuevo paradigma respecto a la identidad: en su naturaleza cuántica. Esta perspectiva describe la dinámica en que los seres humanos realizamos una continua actividad cuántica creativa en lo cotidiano, en forma consciente o inconsciente, la cual determina dramáticamente la calidad de nuestra experiencia diaria.

El contenido del libro describe fundamentos que explican la naturaleza de un fenómeno de la identidad inmerso en las dinámicas del campo cuántico. Estos conceptos son recogidos desde la ciencia básica de la ingeniería, la física fundamental, la mecánica cuántica y la teoría de sistemas. Desde la concepción del fenómeno de la identidad como campo, surge la noción de un paradigma emergente en el ámbito de la gestión.

El viaje de este escrito termina con la descripción de la forma en que los instrumentos clásicos de gestión, mediante aportes novedosos provenientes del Diseño, la Comunicología y la Dramaturgia, están permitiendo abordar la alta complejidad de los procesos de innovación en distintos contextos del ritmo actual de transformaciones en curso. En este sentido, el contenido consiste en una exploración del pensamiento que acerca la naturaleza del campo cuántico a nuestra experiencia cotidiana. Además, nos sugiere considerar la dinámica cuántica en el despliegue del poder creativo que realizamos, momento a momento, en la aventura diaria de nuestras vidas.

7. Identiting en acción

“Ningún problema puede ser resuelto en el mismo nivel de conciencia en el que se creó”.

Albert Einstein

El punto focal, la ontogenia y la espiral Identiting

Las dinámicas sociales de la economía de la atención han puesto en evidencia la forma en que opera el punto focal, condicionando paramétricamente una cierta deriva de contenidos del universo de objetos, así como las acciones que realizamos.

Este fenómeno emergente ha catalizado nuevas formas de hacer gestión no solo en el plano de la atención, debido a lo pantanoso de ese territorio por su dualidad consciente e inconsciente. No son tan eficaces los esfuerzos de la gestión que se realizan en el mismo nivel donde ocurre la atención, porque ella obedece a condicionantes que habitan en las profundidades fenomenológicas de la conciencia y la identidad. Podemos reconocer esta noción en el film “El Origen”, donde se describe el efecto de un punto focal parametrizante, en la deriva de la atención de un ser humano en una línea espacio/tiempo determinada.

En consecuencia, la gestión ha buscado organizar y desplegar de manera consciente aquel proceso que posee en su organización, por un lado, un punto focal y, por otro, una ontogenia alineada con un campo Identiting determinado. En este sentido, el ámbito de encuentro entre la gestión y el campo Identiting ha sido el proceso creativo.

Como ya ha sido enunciado sucintamente, la gestión de procesos creativos en el contexto de la innovación ha configurado, en general, tres tipos de dinámica: i) la definición de

ciertas referencias o propósitos; ii) la creación de soluciones, en base a isomorfismos que generan convergencia entre los distintos actores involucrados, y iii) la precipitación de una nueva cotidianeidad con la creación incorporada.

Las distintas formas que ha tomado la organización de los procesos creativos se caracterizan por su inclinación, en distinta medida, hacia alguno de los componentes del punto focal. Por otro lado, en cuanto a la ontogenia, su organización típica se caracteriza por un guion y un sustrato dinámico de significados, que hemos llamado campo Identiting. Por lo tanto, tenemos la tríada: persona o comunidad, punto focal, y campo Identiting.

En la interacción entre el guion y el campo Identiting surge esa “comunitextura”, que se hace visible en los rituales cotidianos a través de los relatos. En este contexto, los métodos existentes suelen caracterizarse por buscar una transformación de la ontogenia con orientación hacia las distintas capas de la realidad humana, las que pueden ser: i) la comunitextura, ese entramado de relatos que cada persona se cuenta a sí misma y a otros; ii) los guiones colectivos e individuales, o iii) los significados del campo Identiting subyacente.

De esta forma, la organización general de los procesos creativos puede ser sintetizada en términos de dinámicas que buscan transformar realidades; estas son: *intencionar*, *magnetizar* y *ritualizar*. Esa es la “espiral Identiting”.

Intencionar

La dinámica *intencionar*, busca instalar un punto focal determinado mediante la identificación de un propósito y la estrategia para lograr ese resultado.

El aspecto que caracteriza la acción creativa es la búsqueda de transformaciones en sistemas complejos. La com-

plejidad, en este caso, está caracterizada por múltiples actores y agendas que, en muchos casos, presentan distintos grados de fragmentación. Estas pueden evidenciar puntos focales divergentes, colisiones entre rituales, relatos antagónicos y campos Identiting atomizados en sub-segmentos de actores.

En este contexto, la configuración previa de la transformación deseada y factible, resulta ser un elemento clave para cualquier punto focal en las etapas de parametrización de las iniciativas de cambio.

En la configuración situacional, un aspecto central del arreglo metodológico es la transformación (T). Esta hace referencia al movimiento adaptativo que se gesta en el interior de un sistema, producto de algún nuevo curso de acción planteado desde algún nivel estratégico. Esta mirada tiene su origen en el “Pensamiento de Sistemas”.⁴²

Dentro de la lógica de gestión de un sistema, la transformación (T) está estructurada por dos matrices relevantes: el “estadio A” (la situación base), y el “estadio B”, (la situación final factible y deseable). Desde el punto de vista Identiting, el estadio A es una situación presente-presente, y la B es otra futuro-presente. Cada matriz refleja la cotidianidad del momento.

En términos prácticos, A y B son matrices compuestas por las “Raíces Relevantes”, que también forman parte de la metodología *Soft Systems Thinking* de Checkland. Estas explican la naturaleza de la situación sujeta a cambios y constituyen una forma posible de modelar los hilos que conectan la situación A con la B, es decir, la estrategia.

Por ejemplo, en la estructura de una política pública de alfabetización en prácticas sanitarias, las Raíces Relevantes pertinentes podrían ser: i) RR 1 de Punto Focal, existe un

⁴² Checkland, Peter, and Ji Scholes. (1990). *Soft Systems Methodology in Action*. Chichester, West Sussex, UK.

virus que es altamente contagioso, eventualmente mortal y que puede ser controlado; ii) RR 2 de Ritual, es de responsabilidad individual tomar medidas que eviten el contagio, y iii) RR de Campo Subyacente, la medida de control de prioridad 1 es de orden químico, mediante vacunas que generan inmunidad. Si estas tienen efectos secundarios, son mínimos en comparación con el efecto del virus.

No todas las Raíces Relevantes tienen que ser necesariamente de punto focal, ritual o de campo; eso depende de cada caso.

Como la estrategia se focaliza en las Raíces Relevantes, en un sentido homeostático, el estado de cada una refleja la sintomatología del planteamiento estratégico aplicado en la iniciativa. En este sentido, un conjunto de indicadores claves debe dar cuenta de la deriva que manifiestan las Raíces Relevantes.

Desde una perspectiva integrada, el cambio de estado del sistema genera un estrés natural que altera el equilibrio homeostático; por lo tanto, los tomadores de decisiones observan con detención al menos tres dimensiones donde se sitúan los indicadores asociados a los factores críticos de éxito de una estrategia:

- Eficacia: La medida en que los medios realizan la transformación (T). Por ejemplo, en iniciativas de alfabetización de la población respecto de alguna práctica sanitaria. Los indicadores de esta dimensión entregan información del funcionamiento de la metodología, instrumentos y herramientas utilizadas en la estrategia comunicacional para llegar al estadio B de ritualización de ciertas capacidades o competencias relacionadas con un cuidado sanitario efectivo. Este tipo de indicadores permite evaluar los medios utilizados en la estrategia.

- Eficiencia: Se refiere a la cantidad de *output* con respecto a la cantidad de recursos que se utilizan para lograr la transformación. Generalmente se asocian a lógicas de optimización (max. y min.) abordadas por los algoritmos. En su mayoría, son de tiempo/costo y volumen de recursos utilizados en función de resultados intermedios y finales.
- Efectividad: la medida en que se logra el estadio B y, al mismo tiempo, si la transformación en curso sigue siendo coherente con los objetivos estratégicos planteados. Muchas veces, las fases iniciales de *Need Finding* generan información, que permite profundizar en las situaciones A y B en función del estado de las agendas reales de los distintos actores involucrados.

El Pensamiento de Diseño tiene un rol clave en la configuración del punto focal, ya que mediante ciclos co-creativos recurrentes, asegura que componentes como la situación a intervenir, la transformación y las Raíces Relevantes constituyan una realidad de consenso a ojos de las comunidades involucradas y los equipos de trabajo. La actividad típica de esta fase es *Need Finding*, en el contexto de la co-creación colectiva basada en *Boards* de representación intermedia de contenidos, ya sean físicos o digitales del tipo Miro.⁴³

En consecuencia, los productos clave del intencionar son el propósito, la ruta crítica, las Raíces Relevantes, las matrices de la transformación (T), las representaciones intermedias o prototipos del sistema de intervención —proyecto y solución—, y el set de indicadores.

⁴³ Miro es una plataforma interactiva, que habilita el trabajo co-creativo distribuido de equipos de trabajo.

Magnetizar

El sentido de este flujo consiste en unificar intención y voluntades de un colectivo humano, mediante la convergencia de significados.

Desde la gestión Identiting, *magnetizar* corresponde al impulso de una dinámica que busca la convergencia de una persona o comunidad con un campo Identiting determinado, mediante el uso de isomorfismos de complejidad equivalente a la que posee la transformación.

El requerimiento de complejidad equivalente se deriva de la ley de la cibernética “variedad absorbe variedad”.

Si observamos en una organización o comunidad relatos polifónicos y agendas divergentes entre grupos, nos preguntamos, ¿cuál es el origen de esta divergencia? Percibimos en lo superficial distintas agendas, pero también un velo que invisibiliza las verdaderas motivaciones personales.

Dentro de esta nebulosa de contenidos, podemos dar cuenta de los contenidos de los puntos focales existentes y las parcelas divergentes del campo Identiting presentes en la cotidianeidad. Por lo tanto, podemos concluir que una iniciativa que posee un alto grado de magnetización es aquella donde existe convergencia en al menos tres componentes claves: i) un punto focal con alto grado de unificación, ii) un campo Identiting que integra los relatos de las diferentes comunidades o grupos, y iii) una correlación positiva entre el punto focal y el campo Identiting.

¿Cómo se modela el campo Identiting en estos casos? Aquí entran en juego los isomorfismos. Se requiere de una representación intermedia, que permita lidiar con la complejidad de esa realidad desde la gestión. Desde esta perspectiva, se trata de isomorfismos ontogénicos, ya que su función es la representación de una deriva adaptativa de

una organización o red de valor.⁴⁴ Se puede hacer una analogía interesante de un campo Identiting con un panal de abejas. Estos imprescindibles insectos realizan un conjunto de rituales claves sobre un sistema de celdas hexagonales. Si cambiamos las celdas por una Cadena de Valor, y a las abejas por seres humanos, el resultado es un campo Identiting similar.

Recordemos que un campo posee una estructura en capas, como el universo cuántico. En consecuencia, el campo Identiting es también un sistema de capas.

Las capas del campo Identiting requieren de mapas; modelos de realidad que permitan realizar la actuación en el lugar donde ocurre la convergencia del universo de rituales, tanto de la comunidad interna de una organización como de la comunidad o segmento de usuarios.

Como es natural, las capas del campo Identiting pueden ser más o menos profundas, en función de la naturaleza de la comunidad que estemos fijando. Para el caso de la gestión organizacional, resulta eficiente profundizar hasta el sustrato subterráneo, que ejerce el mayor poder configurador sobre la comunitextura del día a día. Es decir, aquel sustrato que moldea con mayor fuerza los relatos e intercambios de la comunidad interna en la cotidianeidad.

Por ejemplo, en organizaciones públicas y privadas, un tipo de modelamiento clásico de ese sustrato subterráneo son las representaciones de los procesos de creación de valor, como Canvas o la Cadena de Valor. Ellas son útiles, incluso combinadas, aunque desde la perspectiva Identiting cada una posee contextos con mayor potencial para el manejo de la complejidad.

⁴⁴ Red de Valor, es un conjunto de actores que generan una propuesta de valor en calidad de una empresa, entidad, red de empresas o red de un territorio productivo. La propuesta de valor puede ser un producto, servicio y/o experiencia turística.

La Cadena de Valor es una representación eficiente en dos sentidos. El primero, en casos donde el proceso de creación de valor es altamente estructurado, como en empresas del sector minero o vitivinícola, entre otros. El segundo ámbito está en el modelamiento del encadenamiento en sectores productivos; en este caso, la Cadena de Valor de cada empresa en particular es estructurada, pero la interconexión entre entidades agrega complejidad al sistema por considerar la presencia de otros componentes como intermediaciones, agentes reguladores y servicios conexos como la logística.

Por otro lado, Canvas posee una alta eficiencia en el modelamiento de campos Identiting, donde el sistema generador de valor tiende hacia el tipo “red”. Entre estos casos, están las empresas de productos con alta carga de significado —como las del tipo “yo soy”—, las empresas de servicios y las entidades públicas.

En la perspectiva Identiting, lo relevante de Canvas es la orientación ritualista de sus componentes. Por ejemplo, el subconjunto de bloques de propuesta de valor, segmento de mercado, relación con el cliente y canal, configuran un espacio de rituales conjuntos entre la organización y el cliente, con altos grados de personalización en el intercambio. Aquí ocurre la entrega de la propuesta de valor y la retribución asociada. Desde el punto de vista del Diseño Estratégico, esta zona del modelo puede ser denominada “Zona Cool del Canvas”.

En el campo Identiting ocurre un entramado de rituales, que materializan el margen del negocio para el caso de la Cadena de Valor y la retribución en la Zona Cool del Canvas.

En consecuencia, la gestión responde a la homeostasis, es decir, a la coherencia de los rituales en relación con dimensiones de viabilidad de la organización. Una de

ellas es el estándar⁴⁵ de resultados del margen y del ingreso por ventas del negocio. Otra dimensión determinante en la viabilidad de la organización, en el contexto de la economía de la intención, es el significado que proyecta la organización hacia el interior del segmento de clientes o tribus de usuarios.

En la perspectiva Identiting, el nivel de coherencia entre los rituales y la viabilidad de una organización se relaciona con el grado en que sus propios rituales comparten espacios efectivos con los de la comunidad usuaria, clientes y comunidad en general. En consecuencia, el nivel de magnetización de una iniciativa del tipo proyectual o de adaptación organizacional tiene directa relación con el nivel de convergencia entre ambos universos, ritualista y de significados.

Los productos claves del magnetizar son: i) el isomorfismo ontogénico dinámico, que es el prototipo representativo del campo Identiting (el panal de abejas). Eso incluye el levantamiento de los rituales claves que tienen relación con la cotidianidad y la transformación (T); ii) el prototipo o maqueta de la solución; iii) la estrategia comunicacional o construcción de comunidad, y iv) la identificación de significados claves, que obstaculizan o facilitan la transformación (T).

Un resultado clave del magnetizar es que convierte la iniciativa en una especie de tótem tribal, el cual tiene el poder de plasmar comunidad. Una dinámica relevante, que moldea relatos, es la estrategia comunicacional integrada. Esta se materializa en una parrilla de instrumentos comunicacionales, canalizados a través de distintos formatos para distintos tipos de actores.

⁴⁵ Cada negocio tiene un rango típico de rentabilidad, dependiendo del sector.

Ritualizar

Una realidad precipitada, es una red de cotidianeidades intensiva en interacciones, con significados asumidos de manera consciente por una persona y una comunidad. En este contexto, los términos ritual, guion y acción, tienen significados análogos en cuanto a la configuración del fenómeno “experiencia”.

La ritualización contiene, al menos, tres dimensiones claves: i) ocurre en un *setting*, un conjunto de condiciones físicas concretas; ii) la experiencia transcurre dentro de un intervalo acotado, y iii) existen bordes operacionales entre los distintos actores; esto se refiere al tipo de relación, como amigos, jefe o colegas, entre otros.

Un guion es una línea de espacio/tiempo, un conjunto de presentes moldeados consciente e inconscientemente por el campo Identifying. En el contexto de un proceso de gestión, *ritualizar* ocurre en una deriva experiencial configurada por la transformación (T); por este motivo, también se describen los nodos referenciales matriz A y matriz B, en calidad de guiones presente/presente y futuro/presente, respectivamente.

Un campo subyacente, representado mediante un modelo del negocio o una Cadena de Valor, posee un efecto sustantivo en los guiones cotidianos de una organización. Ese campo determina la naturaleza de la ritualización: los bordes operacionales y experienciales en la comunitextura de relatos, los tiempos y ciclos, y los *settings*.

¿Cómo se modela el conjunto de presentes si pueden llegar a ser infinitos?

En un sentido teleológico, indexado a la transformación (T), el futuro/presente B es el puerto de destino, independiente de las tormentas cuánticas del camino. De esta manera, en un sentido creativo de guion dramático, el di-

seño de la ruta crítica de la iniciativa tiene su inicio en el futuro/presente B.

En la programación de una iniciativa, el futuro/presente B tiene una condición de punto focal inverso, ya que define la naturaleza de la ruta crítica, solo que en flecha temporal de futuro a presente. Por lo tanto, la ruta crítica está constituida por una serie discreta de presentes claves que producen el futuro/presente B. En general, estos no suelen ser más de diez nodos críticos, incluyendo el estadio presente/presente A.

Lo demás es estrategia de relatos y guiones, es decir, especialidades, tótems y comunidad. Esto implica, en términos de gestión de proyecto, una Gantt del tipo técnico y otra del tipo comunidad, comunicación y política.

Las ontogénias innovativas emergentes tienen diferentes niveles de intensidad según los componentes de la espiral Identiting. Se observan distintas ecualizaciones, en función del grado de consolidación del campo Identiting involucrado. Recordemos que esta espiral tiene una dinámica recurrente, de manera que no hay una secuencia estricta en el intencionar, magnetizar y ritualizar. Los sistemas siempre están en una deriva, de manera que las iniciativas se suben a una ola en movimiento. Puede ocurrir, en casos extremos, una ritualización inicial de algunos guiones específicos, antes que el intencionar o magnetizar.

Identiting y la innovación de producto

Un producto, es un objeto físico con un rol concreto dentro de ciertos rituales de la cotidianidad, tanto en la ciudad como al interior de nuestras viviendas, y *settings* organizacionales o institucionales. Un objeto adquiere la condición de producto cuando ha sido partícipe de una dinámica de transacción.

En la disciplina del Diseño, se ha definido el rol del objeto en términos de su función en los distintos rituales humanos. Los objetos que tienen un rol operativo son aquellos que cumplen una cierta función, como el caso de una aspiradora. Por otro lado, existen los que cumplen un rol estrictamente simbólico, como un anillo de matrimonio. Entre estos dos extremos existen matices; por ejemplo, una mesa cumple un rol operativo, pero también puede tener una estética con alta carga simbólica.

En este contexto, el *Politecnico di Milano* dio origen a la “Innovación de Significado” o “*Innovation Design_driven*”, la que se refiere, en el caso de productos, a una intensificación del significado en los objetos. El modelo que han aplicado en los procesos innovativos es el “sistema producto”, que configura tres dimensiones: i) el producto, ii) la comunicación, y iii) el servicio. Este modelo ha sido transducido a la realidad productiva latinoamericana⁴⁶ mediante un sistema producto compuesto por cuatro elementos: i) el producto o servicio, ii) el relato, iii) la constelación de productos/servicios, y iv) la Cadena de Valor o sistema logístico.

El proceso de innovación ha consistido en la transducción del patrimonio natural y cultural de un territorio en valor de significado del producto. Este se manifiesta, a su vez, en la forma y rol del producto en rituales cotidianos de tribus (o segmentos de mercado), y también dentro del contexto de guiones turísticos.

En la práctica, la innovación de producto busca un alto nivel de simbiosis entre la identidad de una tribu (o segmento de mercado) y el significado del producto; el punto

⁴⁶ Mollenhauer, K y Hormazábal, J. (2013). Clusters Innovativos en un territorio: modelo *Design_driven* para la generación de propuestas de valor. Revista *Diseña* N° 6, de la Facultad de Arquitectura Diseño y Estudios Urbanos de la Pontificia Universidad Católica, pg. 70 a 81.