

Sostenibilidad y valor: Propuesta de modelo de aprendizaje basado en vinculación de actores (ABVA) desde los enfoques estratégico y participativo

Paola Banderas Quirola⁽¹⁾ y Jaime Guzmán Martínez⁽²⁾

Resumen: El presente artículo aborda las metodologías del diseño estratégico y el diseño participativo en sinergia para potenciar el intercambio de saberes fundamentados desde la reflexión del aprendizaje puesto en acción en contextos reales para la formación de profesionales del diseño gráfico y diseño de productos de la PUCE. Se aplican las ventajas que ofrece el pensamiento estratégico y el pensamiento creativo bajo el método IDEA-TAREA y junto al modelo participativo, se exponen actividades, teorías y herramientas aplicadas como estrategias de enseñanza aprendizaje.

Este enfoque, considera la perspectiva de actores de diversas áreas de la academia, estado y empresa en el contexto ecuatoriano mediante el desarrollo de proyectos de sostenibilidad ambiental en empresas vinculadas al Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, en este proceso se identifican los aspectos relevantes del método estratégico y participativo para definir puntos de contacto de los métodos en el proceso de 8 fases del Taller de Diseño Estratégico.

Finalmente, se presenta los resultados de la investigación sobre la percepción de los cuatro actores: empresarios, funcionarios del ministerio de producción, estudiantes y docentes, vinculados al proyecto de diseño desde la academia, el estado y la empresa privada. Los resultados exponen su criterio sobre la vinculación academia, estado y empresa a través de las metodologías de la cátedra docente y las herramientas de mayor utilidad para encontrar oportunidades de innovación en diversos sectores productivos donde el diseño ha contribuido significativamente a su diferenciación, generación de valor, comunicación efectiva y otros beneficios asociados al enfoque estratégico del diseño.

Palabras clave: Diseño estratégico - Diseño participativo - Método - IDEA-TAREA - Modelo de aprendizaje (ABVA) - Sostenibilidad empresarial - Innovación.

[Resúmenes en castellano y en portugués en las páginas 231-232]

⁽¹⁾ Paola Banderas Quirola es Diseñadora por la PUCE Quito. Máster en Desarrollo de Proyectos de Innovación y Producto por la Universidad de León, España. Ha capacitado principalmente en docencia, internacionalización y diseño participativo. Es cofundadora de "LOCAL", un proyecto que vincula diseño con artesanía, utilizando diseño estratégico y diseño participativo con el fin de rescatar y visualizar la identidad y cultura de Ecuador. Ha participado como diseñadora en varios proyectos donde se ha involucrado con la creación de materiales, desarrollo de procesos productivos, impulso a emprendimientos

y diseño textil. Ha exhibido y vendido sus productos a nivel nacional e internacional en tiendas, galerías y salones de diseño. Ha sido ponente de sus procesos de investigación en el V Encuentro de Políticas Públicas en Guayaquil y en el V Seminario Internacional de Vanguardias del Diseño, México. Es miembro fundador de la Cámara de Diseño del Ecuador de la cual fue secretaria. Ha sido docente en varias universidades entre ellas la PUCE desde 2009, donde desarrolla colaborativamente varios proyectos como la creación de la Tecnología Superior en Calzado y Marroquinería de PUCE TEC. Amante de la naturaleza, los procesos manuales, las fiestas tradicionales, la danza y la diversidad cultural. Quito, Ecuador. mpbanderas@puce.edu.ec

⁽²⁾ **Jaime Guzmán Martínez** es Diseñador Integral, Diplomado en Responsabilidad Social Universitaria y Gestión de Proyectos Sociales con Enfoque Ecológico Integral, Máster en Administración de Empresas. Adscrito a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, en la Carrera de Diseño Gráfico de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Artes. Asociado Certificado de Adobe (ACA)* en herramientas de diseño gráfico, comunicación visual, medios impresos y digitales. Instructor y facilitador de herramientas informáticas aplicadas al diseño gráfico, editorial y Fotografía. Par externo académico en la revisión del Proyecto de reestructuración de los pregrados en Diseño Industrial y Diseño Gráfico de la Facultad de Arquitectura y Diseño de la Universidad de Colima, México. Capacitación impartida y conferencias en universidades de la Red AUSJAL: México, Guatemala y El Salvador. Ponente en el V Seminario Internacional de Vanguardias del Diseño, México 2020. Miembro Activo de la Red de Investigadores en Diseño del Instituto de Investigación en Diseño, Facultad de Diseño y Comunicación, Universidad de Palermo. Áreas de investigación: Diseño Sostenible, Diseño Estratégico, Gestión del Diseño para la empresa, Ética en el Diseño y Costos del Diseño. joguzman@puce.edu.ec

1. Antecedentes

El transcurrir del tiempo modifica las actividades, entre ellas el proceso de enseñanza aprendizaje que se transforma buscando nuevas estrategias con el objetivo de lograr las competencias de profesiones que se solicitan a nivel mundial. La transmisión de conocimiento, desarrollo de habilidades blandas, la resolución de necesidades o conflictos, así como la capacidad de creación e innovación son, por ejemplo, algunas de las de mayor demanda.

Dentro de este bucle incesante, las metodologías surgen como parte fundamental para la adquisición de estos conocimientos y el desarrollo de las habilidades, uniendo a personas en situaciones determinadas y guiándolas en un proceso eficiente con la meta de alcanzar objetivos personales, empresariales o gubernamentales.

En la cátedra docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, las carreras de Diseño Gráfico y Diseño de Productos buscan alianzas para formar a sus estudiantes en situaciones reales para un aprendizaje experiencial que perdure y transmute en su ejer-

cicio profesional. Así crea alianzas con el Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca de Ecuador, entidad administrativa encargada de formular y ejecutar políticas públicas para la especialización industrial, regular los actos relacionados con las relaciones comerciales internacionales que el país establece (COPCI, 2015). A través de esta entidad, se vincula con microempresas en fase de desarrollo con perfil creativo vinculado al diseño como factor de innovación, desarrollo y sostenibilidad. Desde esta perspectiva, se abordan las metodologías del diseño estratégico y el diseño participativo en sinergia para potenciar el intercambio de saberes fundamentados desde la reflexión del aprendizaje en acción de contextos reales.

2. Metodologías

Diseño Estratégico (DE)

El diseño estratégico enfocado desde un aspecto metodológico va más allá del planteamiento de una solución a necesidades, su enfoque está orientado a la identificación de oportunidades en un contexto definido por la exploración de varios aspectos de una situación problemática. Aunque se lo reconoce como un método orientado a la competitividad en las empresas, su acción a partir del “*design thinking*” se extiende a distintas temáticas como el ámbito educativo, social, medioambiental, tecnológico, de la salud entre otros, donde la mayor cantidad de datos que se recoja entrega información novedosa sobre la situación analizada y permite formular alternativas de solución potencial sobre un fenómeno identificado.

La constante convergencia y divergencia del pensamiento en el desarrollo de un proyecto desde el enfoque del diseño estratégico determina aspectos de una realidad que deben tratarse y analizarse para nutrir el conocimiento sobre la situación. Con herramientas de exploración, diagnóstico y análisis se definen los denominados “*insights*” que son aspectos relevantes del proceso de convergencia en el análisis de una situación. Este proceso conlleva al enfoque denominado “pensamiento integrador” que busca superar la separación de la creatividad y la analítica en la toma de decisiones estratégicas (Martin, 2009).

El proceso descrito se lo ha construido y definido dentro de la práctica académica mediante el método IDEA-TAREA (Álvarez y Guzmán, 2020) que está fundamentado en el método proyectual donde a través de 2 etapas desglosadas en 8 fases y mediante la aplicación de varias herramientas se levantan datos, hechos y cifras relevantes que llevan a plantear un diagnóstico inicial y finaliza con una propuesta de diseño gráfico y diseño de productos con alto potencial para implementarse en la realidad. La práctica académica se combina con una articulación de empresa y estado donde los distintos actores aportan desde su especialidad en la formación del estudiante, fomentando un pensamiento crítico y creativo además de un sentido social y ético de su actuar profesional.

Diseño Participativo (DP)

El diseño participativo es un modelo que surge en la década de los setenta en los países del norte de Europa. Como movimiento de la democracia laboral que buscaba la colaboración, el empoderamiento y la emancipación. Nace con la intención de poner en cuestión el tipo de cambios producidos por la automatización de múltiples procesos en el lugar de trabajo permitiendo a las personas cambiar y desarrollar aún más sus prácticas laborales. **Es un diseño orientado al proceso.**

En Norte América, evoluciona poniendo énfasis en la participación de los usuarios, más que en el componente colaborativo o en la voluntad de empoderamiento y emancipación. Se desarrolla especialmente en el ámbito informático en el área de la interacción hombre-máquina surgiendo el **diseño orientado al producto.**

Trabajar en base al Diseño Participativo implica investigar, reflexionar, comprender, proponer, desarrollar y apoyar, es decir, desarrollar el proyecto de manera vinculada receptando el aporte de todos los participantes por igual. Así, una de las principales características del modelo participativo es la horizontalidad, ya que los participantes tienen conocimientos distintos y con igual valor para el proyecto. Lewrick (2023) comenta sobre equipos interdisciplinarios:

En términos muy generales, interdisciplinario significa que abarca varias disciplinas. En equipos interdisciplinarios, las ideas se generan de manera colectiva. Al final, todos se sienten responsables de la solución global. Se lleva a cabo un intercambio metodológico y conceptual de ideas en el camino hacia la solución general (p. 84).

Como metodología resalta al trabajo conjunto como apoyo en los procesos de aprendizaje entre los participantes a lo largo de todo el proceso. Es un proceso de enseñanza y aprendizaje al mismo tiempo. El participante cumple ambos roles en los que se enmarca el intercambio de saberes. La reflexión colectiva en la acción revierte sobre todos los participantes en forma de un mayor conocimiento y comprensión sobre el contexto.

Entre las ventajas del Diseño Participativo tenemos:

1. Se aplica en ámbitos laborales y comunitarios.
2. Apoya el empoderamiento de las comunidades.
3. Mejora la experiencia de los participantes en el desarrollo de sus labores.
4. Promueve la democratización del trabajo.

Los productos resultantes del modelo participativo tienen grandes ventajas pues, al ser trabajados por equipos poseen una visión amplia permitiendo que sean integrados y adaptados a los medios existentes o nuevos. A su vez, poseen prestaciones de uso flexibles siendo aptos para un mayor número de personas. Son elementos que se adaptan a situaciones cambiantes y están abiertos a la transformación conforme las circunstancias lo requieran (Gros, 2019).

3. Aplicación de la sinergia metodológica en el desarrollo del proyecto de diseño

El aplicar una metodología o investigación participativa requiere de planificación clara para alcanzar el impacto deseado. El primer paso es delimitar el grado de participación de cada implicado en el proyecto. Debe estar claro para la persona responsable, así como para el resto del equipo. El segundo paso, es facilitar la participación de los distintos agentes. Ello implica tener claro el nivel de educación, capacidades de comunicación, manejo de herramientas de cualquier índole, así como permitir la comunicación fluida y de confianza (Duarte, Brandal, Degbelo & Kray, 2018). Otro paso importante, es delimitar la comunidad y su empoderamiento. Conocer su dinámica desde adentro, vivirla y fluir dentro de su espacio sin interferir en la naturalidad diaria permite un conocimiento profundo de las problemáticas y potencialidades del contexto y sus habitantes.

Luego, se acuerda los tipos de personas que participarán, en el caso del proyecto se definen los grupos desde las tres aristas de academia, estado y empresa. Es importante conocer las habilidades y limitaciones de los grupos en los tipos de lenguajes como el visual, escrito, oral, digital como los de mayor uso en la comunicación. Deben establecerse los niveles de participación y que cada participante tenga claridad de la metodología a emplearse, los pasos que seguirá el equipo de trabajo y lo que se espera de su aporte en cada etapa. Se diseñan, además, las actividades y talleres considerando los tiempos y recursos para el proyecto y se planifican los espacios desde un ambiente de seguridad y de confianza para cada uno de los implicados. Como afirma otro autor:

Un equipo con un proceso inclusivo y claro es aquel que maneja una metodología compartida por todos. Cada miembro del equipo sabe qué pasos debe dar durante el proceso y lo que ocurrirá en cada uno de ellos. Idealmente, esta metodología es compartida no solo por los miembros del equipo, sino por cualquiera en la organización, haciendo así muy fácil la inclusión de cualquier nuevo agente en el proceso de trabajo cuando sea necesario (Masferrer, 2019, p. 21).

Finalmente, hay que considerar en cada momento la apertura para promover la expresión de situaciones y problemas complejos con confianza de confidencialidad de ser el caso, para mantener una dinámica de fluidez y ambiente acordes.

Aplicar una metodología estratégica implica encontrar el camino más eficiente para relacionar a la empresa con las necesidades reales de los consumidores entendiendo el mercado su posición en él y aprovechando las oportunidades para lograr la sostenibilidad empresarial.

Esta forma de ver el diseño se transfiere a los participantes del proyecto desde un aprendizaje experiencial y se construye con la aplicación organizada y clara de herramientas que permiten un avance certero en la búsqueda de soluciones de diseño que permitan innovar a la empresa en aspectos de productos/servicios, procesos, mercadotecnia, o aspectos organizacionales. Otros autores han afirmado lo siguiente:

La innovación es un proceso sistémico que se integra a la estrategia de las organizaciones. En la empresa, el proceso de administración estratégica enlaza el diseño de productos y servicios con el planeamiento general, alineando la misión y estrategia con las capacidades técnicas para desarrollar nuevas formas de cubrir las necesidades insatisfechas de los clientes (Acevedo y Linares, 2008, p. 34).

La aplicación de los métodos expuestos se traslada y adapta en un ciclo académico de 16 semanas organizado para fomentar la creación y participación de distintos actores, específicamente: estudiantes, empresarios, funcionarios y docentes. El ciclo comienza semanas antes de arrancar el periodo académico con un contacto y *Acercamiento a los Actores* del proceso educativo (empresa-academia-estado), donde se seleccionan empresas que puedan participar dentro del proyecto académico. De ahí continúa un proceso de trabajo colaborativo sostenido a lo largo de las etapas de *Diagnóstico situacional, Definición estratégica, Concepto de Diseño, Desarrollo de la Propuesta, Evaluación Inicial, Validación y Testeo* para concluir con la *Comunicación del proyecto*.

Sinergia de los métodos

La sinergia es definida por la RAE como la acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales. Desde esta perspectiva se enfocan las metodologías estratégicas y participativas de Taller de Diseño Estratégico mediante la aplicación de herramientas que aportan al desarrollo por fases del método IDEA-TAREA desarrollado para la asignatura.

Por un lado, las herramientas estratégicas se centran en las situaciones que afronta la empresa, presentados como problemas u oportunidades, para encontrar aspectos de mejora generando valor.

Así plantea una meta a alcanzarse con el proyecto que siempre se direcciona a convertirse en una ventaja de la empresa frente a su competencia. Para ello es fundamental la definición de valor.

El valor se entiende como la o las características únicas que crea la empresa, que es reconocida por su audiencia y que la diferencian de otras compañías del mercado. Como afirma Wilches en base a la importancia que tiene la co-creación: “(...) *va a permitirle a las organizaciones generar una ventaja competitiva al involucrar las propuestas disruptivas de sus clientes o stakeholders, para generar valor a través de las experiencias innovadoras*” (Wilches, 2019, introducción, para.1).

Por otro lado, las herramientas del modelo participativo buscan que este recorrido se cree desde el aporte colectivo considerando los conocimientos de todos los implicados. La construcción desde varias perspectivas es potente y enriquecida. Su fin al igual que el enfoque estratégico se basa en la sostenibilidad, pero en este caso de los saberes y conocimientos. Esta co-creación tiene además como punto fundamental el definir el valor ya que desde ahí parte la base para la transformación e innovación (sea esta social, personal, empresarial, trascendental).

La metodología estratégica y participativa convergen en promover la innovación desde la definición de valor como se aprecia en la *Figura 1*. Esta innovación no necesariamente es el diseño de un producto para la venta o la supervivencia de la empresa. Generar valor debe darse a partir desde la perspectiva de su audiencia para permitirle posicionarse en el mercado como referente de algo, este algo es el cómo quiere ser reconocida.

Tanto para el Diseño Estratégico como para el Diseño Participativo, la sostenibilidad es fundamental y puede darse solo a partir del valor que la empresa posea, por ello definirla es uno de los puntos más importantes. En el DP la sostenibilidad se reconoce como el impacto generado en los actores. No está solo en el resultado tangible del proyecto, sino en el aprendizaje que los participantes del proyecto se lleven de la experiencia. Es así una sostenibilidad de saberes mediante la evolución y transformación de conocimiento. En el DE la sostenibilidad se enfoca en la constante tarea de mantenerse en el mercado y ser reconocidos por su valor, de alcanzar a posicionarse como referente y mantenerse innovando con nuevas propuestas de productos o servicios. Resultados de la investigación realizada el 2022 a actores de las empresas GB y Chirapi, participantes en estas vinculaciones “califican como muy bueno el aporte que el diseño generó en sus procesos y optimización de materiales y recursos” y que “las propuestas aportan a mejorar el rendimiento de la empresa” (Guzmán y Banderas, 2023).

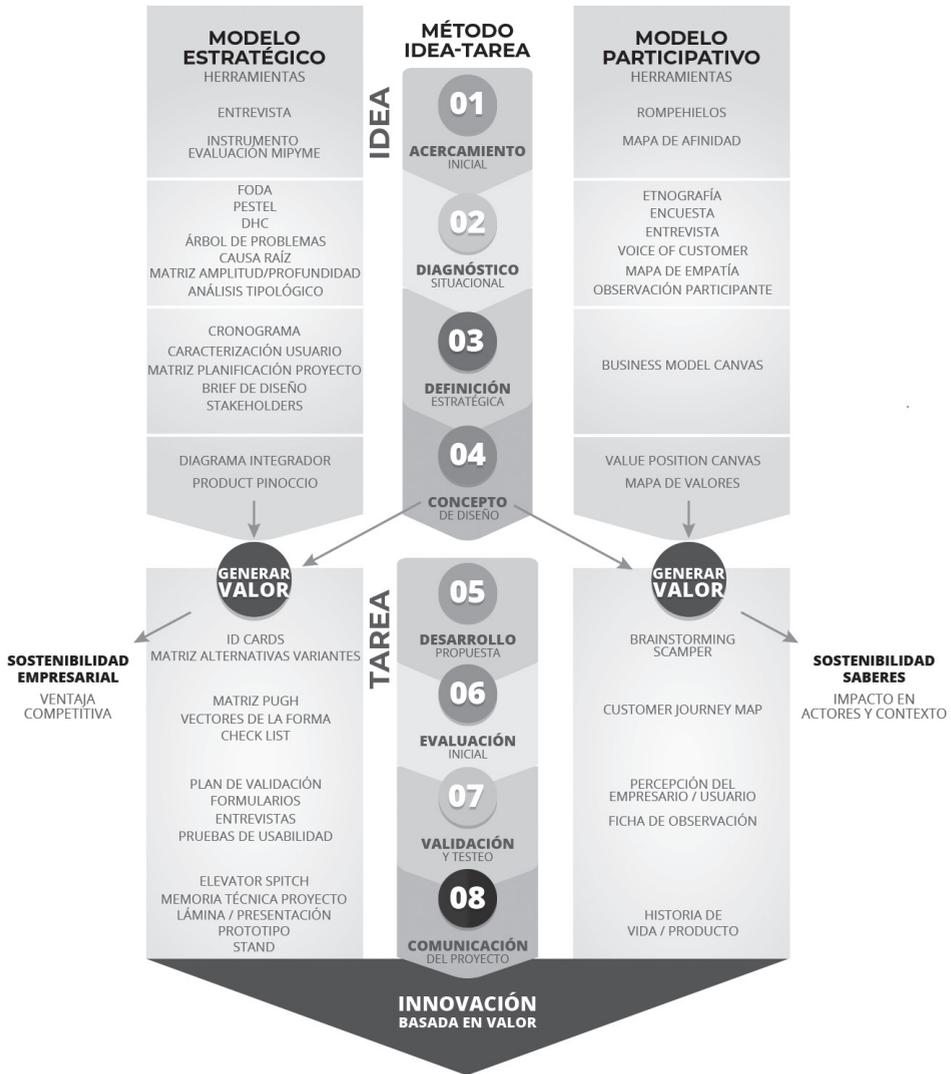


Figura 1. Mapa de la sinergia de los métodos: Estratégico y Participativo (Nota: Las herramientas de los Modelos Estratégico y Participativo permiten la generación de valor y con ello la sostenibilidad empresarial y de saberes).

La gráfica muestra el método IDEA-TAREA como eje en el cual se aplican las herramientas de ambos métodos. A la izquierda, las herramientas aplicadas buscan el acercamiento a cada etapa de desde el enfoque estratégico, mientras que las herramientas de la derecha corresponden al modelo participativo cuyo fin es el aporte reflexivo y constructivo desde la empatía, el respeto a la diversidad de conocimientos y el tejer redes de apoyo y aprendizaje.

Para el acercamiento,

- en la **fase uno** del método IDEA-TAREA, se aplican ejercicios desde la actividad donde el trabajo en conjunto es fundamental para cumplir los retos expuestos. Se realizan reuniones con microempresarios, estudiantes, funcionarios técnicos del ministerio de la producción y docentes, donde se aplican ejercicios rompehielos y herramientas de modelo participativo como el mapa de afinidad con el afán de crear espacios cómodos, seguros rompiendo distancias profesionales, jerárquicas o miedos a compartir lo que se piensa. Todo aporte es valioso y certero.
- en la **fase número dos** encontramos el diagnóstico situacional que desde el enfoque participativo se promueve desde la empatía, observación participante y del lado estratégico se busca las necesidades, oportunidades y expectativas del usuario. En esta etapa se aplica una amplia gama de herramientas como: Árbol de problemas, *Voice of Customer*, Matriz de Datos Hechos y Cifras, Causa Raíz, Diagrama de Relaciones, Entrevistas, Encuestas, Etnografía, FODA, PESTEL, Grupo Focal, Matriz de Amplitud y Profundidad, Mapa de Empatía, Observación Participante, entre otras. Es el espacio de conocer a profundidad la empresa y su contexto.
- en la **tercera fase**, se define la estrategia de diseño mediante un *brief* de proyecto donde se formula un inductor, se plantean objetivos específicos, se definen las tácticas a desarrollar, se establecen requisitos del usuario, recursos, valor. Toda la información se consigue mediante la utilización de formatos como *Business Model Canvas*, *Customer Journey*, *Value Position Canvas* organizándola finalmente en una matriz de planificación y actividades.
- luego se procede en la **cuarta fase**, con la conceptualización, estableciendo las propiedades materiales e inmateriales de las tácticas a desarrollarse. Se inicia con la definición de valor o valores principales y secundarios a través de la herramienta mapa de valores y reflejado en paneles de inspiración (*mood boards*). “Dicho valor se establece en torno a la organización con la que se desarrolla el proyecto y con los agentes que participen en el intercambio, tomando en cuenta la percepción de la audiencia” (Banderas, 2021). Adicionalmente, se utiliza el análisis tipológico, el mapa de *stakeholders* y ejercicios de participación colaborativa que promueven la creatividad desde el aporte grupal (lo que permite que las características de los productos sean los de un modelo participativo nombrados con anterioridad en el presente artículo). En cuanto a la facilitación del taller y las sesiones de clase, es importante tener en cuenta que, a partir de la generación del valor, se promueve la sostenibilidad empresarial y la transmisión y transformación de conocimientos. Este proceso se sintetiza en la herramienta denominada Diagrama Integrador.

- en la **quinta fase** tenemos el desarrollo de la propuesta que consiste en la ejecución del plan estratégico mediante la realización de las tácticas. Es la etapa operativa donde se co-crea en base a los requerimientos planteados teniendo en consideración todo el conocimiento adquirido de la empresa, su misión, visión y valor. Es una etapa de mucha experimentación grupal, donde se puede partir del aporte de algún participante que en el transcurso de ideación muta, se adapta y se transforma desde varios criterios obteniendo un diseño sólido, completo y adaptable. Herramientas como el Producto Pinocho, *brainstorming*, SCAMPER, juego de roles, *ID Cards*, bocetaje y maquetación rápida son de gran utilidad.
- en la evaluación, se presentan las alternativas y variantes a todo el grupo para con una perspectiva amplia de participantes desde la empresa, academia y estado, se evalúan las soluciones y oportunidades más acordes a la situación de la empresa. Esta es la **sexta fase**, donde se gestionan los ajustes de la alternativa seleccionada según teorías y se preparan prototipos para la siguiente fase.
- la validación es la **séptima fase**, en donde se prueban prototipos utilizando herramientas participativas y técnicas de testeo con el usuario final permitiendo conocer las fortalezas y puntos de mejora de los productos.

Finalmente, se prepara una memoria técnica del proyecto donde se incluyen planos mecánicos, artes finales, listado de materiales entre otros requisitos y se prepara la presentación y exposición donde se comunica la propuesta desde lenguajes: técnico, visual, escrito y oral considerando el perfil de la audiencia para la transferencia exitosa del proyecto. Se usa como plataforma de difusión un espacio en el que convergen los participantes directos e indirectos del proyecto con sus redes de apoyo, vinculando autoridades de ministerios, empresa y academia para visibilizar el resultado de la colaboración.

4. Beneficios del proceso enseñanza aprendizaje desde la visión de los actores

Aspecto indispensable de la metodología participativa es considerar la mirada de quienes contribuyen en el proyecto. Con el fin de establecer un marco de intervención, este apartado considera experiencia de cuatro actores que interactuaron a lo largo de todas las etapas del método del Taller de Diseño Estratégico como son los estudiantes, empresarios, funcionarios del Ministerio de Producción y docentes de varios periodos de la asignatura. Mediante entrevistas estructuradas se determina la visión de los actores en el proceso de enseñanza aprendizaje, las entrevistas se realizan a 3 docentes que han realizado co-docencia durante el periodo 2015-2021, a un empresario que ha sido partícipe y beneficiario de los proyectos a través de distintas líneas de negocio de su empresa, a los funcionarios del ministerio de producción que han acompañado el proceso de vinculación de la asignatura con las empresas y; finalmente, la visión de los estudiantes a quien se dirige esta estructu-

ra de aprendizaje. Las entrevistas fueron transcritas usando herramientas de inteligencia artificial y posteriormente se realizó el análisis de los aspectos destacados expuesto por cada entrevistado. A continuación, se presentan los resultados clasificados por actores de enseñanza aprendizaje y sus respuestas a las preguntas estructuradas para la entrevista.

Actores: Docentes

Entrevistados: Amparo Álvarez, Sofía Bustos, Juan Francisco Fruci.

Se aplicaron 4 preguntas a los docentes para determinar los aspectos comunes que identifican en el proceso de enseñanza aprendizaje en la asignatura de TDE, las preguntas son:

1. *Entorno al enfoque planteado en el taller sobre proceso de enseñanza-aprendizaje: ¿Considera que la metodología del Taller refuerza el aprendizaje?*
2. *¿Cuáles considera son las fortalezas en la enseñanza de diseño entorno a la inclusión de empresas en proyectos académicos?*
3. *Durante el proceso de enseñanza en co-docencia, ¿Qué fortalezas y debilidades destaca del taller de diseño estratégico?*
4. *¿Qué considera que debería mejorarse en la práctica docente?*

Con las respuestas a las entrevistas se identifica que los entrevistados coinciden en que el refuerzo del aprendizaje lo determina la integración de empresas en el taller, además, al contar con estudiantes de 2 carreras se interviene con una propuesta integral en la empresa; la práctica facilita la comprensión de conceptos mediante la aplicación de herramientas y fortalece significativamente el aprendizaje al contextualizar y aplicar conocimientos teóricos en situaciones concretas. La interacción frecuente de co-creación con clientes se destaca como un componente crucial que refuerza el aprendizaje al proporcionar oportunidades prácticas y retroalimentación directa.

Las fortalezas que se destacan son la colaboración entre diseño gráfico y diseño de productos lo que permite generar equipos híbridos y ofrecer soluciones integrales; la inclusión de empresas en proyectos académicos establece una conexión vital entre el mundo académico y empresarial. Además, los estudiantes obtienen una comprensión más profunda de las necesidades del mercado y las expectativas de la industria. Esta exposición directa a desafíos empresariales reales proporciona a los estudiantes oportunidades valiosas para el desarrollo profesional, interactuar con profesionales del sector no solo ofrece perspectivas prácticas, sino que también facilita el establecimiento de redes profesionales fundamentales para su crecimiento futuro. La interacción con clientes y la gestión de proyectos en un entorno empresarial proporciona a los estudiantes habilidades blandas valiosas, como trabajar bajo presión y negociar. Esta preparación temprana en la universidad es esencial para su éxito futuro en un mundo laboral que demanda habilidades prácticas y adaptabilidad. Se resalta la creación de un entorno enriquecido con distintas perspectivas y conocimientos especializados, al trabajar con otro docente se ofrecen diferentes perspectivas, mejorando la forma de enseñar y enriqueciendo la dinámica del aula donde existe sinergia y aprendizaje mutuo. La diversidad de enfoques pedagógicos es valiosa para ofrecer una experiencia educativa enriquecedora y variada.

Los desafíos de esta práctica están alrededor de la variabilidad en los proyectos la cual se identifica como una debilidad, requiriendo la búsqueda de homogeneidad o ajustes estratégicos para mantener un ritmo uniforme, por otro lado, la coordinación logística de contactar a empresas y la heterogeneidad de proyectos demanda de ajustes estratégicos que son compensados con la diversidad en la co-docencia.

Entre los aspectos a mejorar en la práctica docente se plantea la relevancia de que los docentes tengan experiencia laboral, ya que esta enseña lecciones prácticas que enriquecen la enseñanza. La combinación de la teoría académica con la experiencia laboral contribuye a una educación más integral y realista para los estudiantes. La apertura a nuevas perspectivas y la búsqueda constante de conocimiento mejoran la calidad de la enseñanza. A pesar de la presencia de la inteligencia artificial, la práctica docente es una relación de reflexión conjunta donde se subraya la autenticidad y la transparencia de saberes, así como la demostración de un aprendizaje continuo, esta perspectiva destaca la conexión humana como aspectos cruciales de la enseñanza.

A continuación, en la *Figura 2* se presenta una nube de palabras extraídas de las entrevistas a los docentes donde se ha identificado una coincidencia de criterios en cuanto a que el Taller de Diseño Estratégico con enfoque participativo fomenta el desarrollo de habilidades prácticas y está determinado por los factores de inclusión de estado y empresa en el proceso de enseñanza aprendizaje lo cual conlleva a aplicar los conocimientos en situaciones reales conforme se avanza con el proyecto.

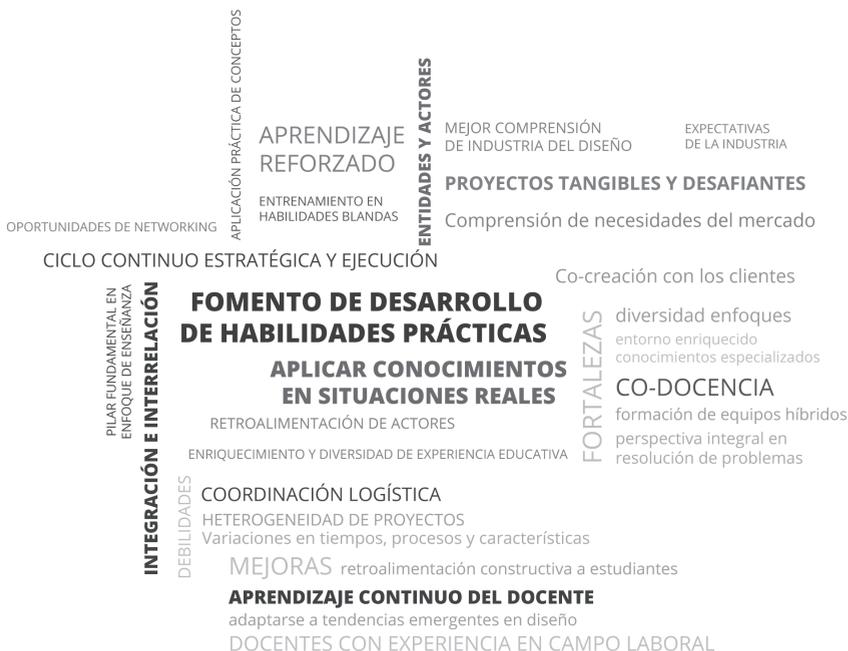


Figura 2. Perspectiva del grupo docente, donde el fomento de desarrollo de habilidades prácticas es la esencia del Taller de Diseño Estratégico.

Actores: Funcionarios

Entrevistados: Pablo Manzanares y Adela Muenala, técnicos de fortalecimiento empresarial Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca.

En este grupo, se invita a los funcionarios del Ministerio de Producción para conocer su perspectiva del proceso de enseñanza aprendizaje del taller de DE en el cual fueron parte del equipo de desarrollo de los proyectos de diseño en diversos semestres. Las preguntas se exponen a continuación:

1. *¿Considera que la metodología del Taller de DE aporta al perfil profesional?*
2. *¿Cuáles son las fortalezas de la PUCE entorno a las participaciones en proyectos académicos orientados a la empresa?*
3. *Durante el proceso ¿Qué fortalezas y debilidades resalta del taller de Diseño Estratégico?*
4. *¿Qué considera que se puede mejorar de la práctica docente?*
Sabemos que han realizado colaboraciones con otras universidades,
5. *¿Con cuáles?*
6. *¿Qué destaca de esas colaboraciones?*

Los entrevistados consideran que la metodología del Taller aporta al perfil profesional, especialmente en el desarrollo de habilidades que no son fácilmente adquiridas en un entorno académico. Se destaca la importancia de la interacción con empresas para comprender la realidad del entorno laboral y desarrollar habilidades comunicativas para vender ideas a empresarios y emprendimientos.

Las fortalezas de la PUCE entorno a proyectos académicos resaltan el nivel de docencia que la PUCE posee y destacan la colaboración efectiva entre la parte académica y la empresarial. Adicionalmente consideran una fortaleza la vinculación empresarial pues permite a los estudiantes aterrizar mejor sus ideas y obtener un respaldo tanto académico como práctico.

Como fortalezas del Taller de Diseño Estratégico se nombran el nivel de docencia, la vinculación entre la parte académica y empresarial, las charlas de expertos sobre normativas y temas puntuales, así como las visitas a empresas para superar el miedo inicial de los estudiantes y establecer un contacto más efectivo con las empresas.

Entre las debilidades se resalta la necesidad de ajustar la parte financiera del proyecto para explicar de manera más detallada los presupuestos y hacerlos comprensibles para las empresas. En relación con la práctica docente, se considera bien estructurada y como mejora se sugiere ajustar el enfoque en costos del proyecto, haciendo hincapié en la importancia de que los estudiantes comprendan cómo detallar y respaldar económicamente sus propuestas.

Finalmente, comparten que el acierto de otras universidades con las que han desarrollado proyectos se basa en el número de estudiantes que traspasa a mayor capacidad de ayuda a los empresarios vinculados al Ministerio, además resaltan la habilidad de comunicación efectiva.

En la *Figura 3* que se presenta a continuación se resume gráficamente la perspectiva de los funcionarios del ministerio sobre la metodología aplicada en el Taller de Diseño Estratégico, el aprendizaje con sus fortalezas y debilidades y las posibles mejoras a la cátedra docente.



Figura 3. Perspectiva de los funcionarios del ministerio de producción, donde resaltan la importancia del desarrollo de habilidades prácticas y comunicativas.

Actor: Empresario

Entrevistado: William Ortega, gerente Peluches Heart y Galapamigos

Se realiza una entrevista con 5 preguntas al empresario para determinar los aspectos importantes de la metodología del taller que reconoce durante su participación en el proceso de desarrollo del proyecto, las preguntas se presentan a continuación:

1. *¿Las herramientas aplicadas desde el enfoque de diseño estratégico y diseño participativo le parecieron adecuadas durante el desarrollo del taller?*
2. *¿Podría comentar aspectos destacados durante su participación presencial junto a estudiantes y docentes? ¿Le pareció un tiempo adecuado para llevar a cabo la actividad?*
3. *¿Cuál es su visión del aporte a la formación de profesionales en diseño la combinación y contacto con la realidad empresarial del país?*
4. *¿Ha participado en otras colaboraciones similares? Si la respuesta es positiva, ¿Qué destaca del trabajo en la trilogía Empresa-Academia-Estado?*
5. *¿Qué aspectos destaca de la colaboración PUCE, Ministerio de Producción y empresa?*

El empresario menciona que la participación en los proyectos de diseño gráfico y diseño de productos proporciona a los estudiantes una valiosa exposición a la aplicación práctica de sus conocimientos y una conexión directa con el entorno empresarial. Las herramientas de interacción en el taller son fundamentales en las primeras fases de acercamiento y diagnóstico para generar empatía entre actores. La triangulación academia, empresa y Estado se posiciona como una estrategia integral para fomentar el aprendizaje práctico y la preparación efectiva de los estudiantes para los desafíos del mundo empresarial.

En el contexto de la evolución del mercado, el empresario resalta la necesaria adaptación a las dinámicas tendencias digitales. La transición de su empresa hacia estrategias de comercialización y ventas más digitales sirve como testimonio de la necesidad de estar a la vanguardia en la incorporación de nuevas realidades empresariales. El énfasis en la adaptabilidad refuerza la importancia de que los estudiantes se familiaricen con las demandas cambiantes de los consumidores y las estrategias empresariales contemporáneas, ante esta necesidad, el método del taller brinda una batería de herramientas que llevan al estudiante a aplicar sus conocimientos de forma práctica.

El empresario resalta el enfoque educativo integral que busca combinar la teoría académica con experiencias prácticas y la realidad empresarial. Este enfoque se materializa en la promoción de la creación de productos sustentables y comercialmente viables. Además, el empresario reconoce su función motivacional, quien no solo comparte su experiencia y conocimientos, sino que también alienta a los estudiantes a aprender de sus errores, superar obstáculos y establecer metas claras hacia el futuro. Este enfoque educativo se posiciona como una herramienta crucial para preparar a los estudiantes no solo con conocimientos teóricos, sino también con las habilidades prácticas y la mentalidad emprendedora necesarias para prosperar en el mundo empresarial actual.

El contenido de la entrevista del empresario se sintetiza en la nube de palabras de la *Figura 4*, donde se acentúa el enfoque metodológico del Taller de Diseño orientado al contacto con la realidad empresarial del país, se sugiere que la información transmitida desde la experiencia empresarial al sector académico es esencial para una formación completa y actualizada de los estudiantes.

1. *¿Cuáles son los momentos más destacados que recuerdas de tu participación en el Taller de Diseño Estratégico?*
2. *¿Qué herramientas específicas se utilizaron durante el desarrollo del taller que consideras especialmente relevantes?*
3. *¿Qué aprendizajes significativos obtuviste durante tu participación en el Taller de Diseño Estratégico?*
4. *¿Has tenido la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en el Taller de Diseño Estratégico en tu vida profesional? Si es así, ¿podrías proporcionar ejemplos concretos?*

En las entrevistas realizadas a los estudiantes se encuentra un patrón marcado donde reconocen que la participación con clientes reales y el abordaje y aplicación de distintas herramientas en la fase de diagnóstico les permite comprender la dinámica y organización de la microempresa. Esta práctica proporciona al estudiante una valiosa oportunidad para aprender a formular preguntas relevantes y comprender la importancia de la comunicación efectiva en el diseño.

Las herramientas que más recuerdan los estudiantes son las de diagnóstico y definición estratégica apreciadas en la *Figura 1* de la sinergia del método IDEA-TAREA, que enriquecen la creatividad y la comprensión profunda del proyecto, conllevando soluciones integrales y efectivas que incluyen aspectos del entorno empresarial. Este conocimiento lo aplican en los desafíos en su vida profesional, no como herramientas sino como una visión analítica que aporta a la comprensión del contexto donde desarrollan su profesión y en la formulación de proyectos con enfoque estratégico.

El trabajo en conjunto e interdisciplinario y la aplicación práctica de herramientas en proyectos reales representa una transición significativa para los estudiantes, pasando de proyectos preparados en aula a enfrentarse a situaciones del mundo real. La necesidad de aplicar correctamente estas herramientas subraya la importancia de una comprensión profunda y la ejecución efectiva desde el diseño estratégico. El énfasis en la colaboración interdisciplinaria se presenta como una lección fundamental en la vida profesional de los estudiantes, reconociendo el valor de integrar diversas disciplinas para abordar problemas de manera completa y efectiva.

Los conceptos aprendidos y la práctica académica influyen en el enfoque de los estudiantes y son valiosos en contextos del ejercicio de su profesión, donde colaborar eficientemente con personas en diferentes ubicaciones, demuestran la aplicabilidad práctica de los conocimientos en el ámbito profesional. Al comprender la capacidad productiva de una empresa, analizarla frente a sus competidores considerando factores ambientales y económicos conducen a adaptar procesos y encontrar soluciones creativas para mejorar la eficiencia y calidad del resultado.

En la nube de palabras presentada a continuación en la *Figura 5*, los cuatro estudiantes entrevistados coinciden en que el trabajo directo con una microempresa facilita la comprensión de conceptos, técnicas y herramientas aplicadas al desarrollo del proyecto, que avanza en un método organizado con actividades orientadas al trabajo interdisciplinario para obtener resultados de impacto.



Figura 5. Los estudiantes valoran el trabajo que se realiza directamente con una microempresa en el proyecto de diseño estratégico.

Para concluir, la *Figura 6* esquematiza la visión de los 4 actores dentro del proceso de enseñanza donde se identifican relaciones entre estos participantes mediante el Taller de Diseño Estratégico con enfoque participativo, donde los docentes recalcan que esta modalidad fomenta el desarrollo de habilidades al aplicar conocimientos en situaciones reales. En paralelo los funcionarios destacan el desarrollo de habilidades prácticas y comunicativas al finalizar con una exposición de proyectos para comunicar las soluciones. Por otra parte, los empresarios enfatizan en que el contacto con la realidad del país encausa a la obtención de productos sustentables con impacto real y a su vez los estudiantes reconocen que al trabajar directamente con microempresas les facilita la comprensión de su dinámica y organización en el entorno donde se desenvuelven.



Figura 6. Esquema de la visión de los actores. (Nota: En la parte superior del cuadro se puede apreciar el enfoque de planificación, así como la coincidencia en la perspectiva de los actores *docentes* y *funcionarios* en cuanto a la importancia del desarrollo de habilidades prácticas y comunicativas durante la formación del perfil profesional. En la parte inferior podemos apreciar el enfoque de ejecución donde los actores *empresario* y *estudiantes* reconocen que el trabajo participativo con empresas permite acerca al estudiante con la realidad empresarial del país).

Conclusiones

- La sinergia entre los modelos participativos y estratégicos permite romper barreras de jerarquías y promueve la participación de todos los actores en el proyecto acrecentando el intercambio de conocimientos y mejorando los resultados del proyecto.
- Los actores del proceso de enseñanza aprendizaje destacan principalmente que trabajar con una empresa conlleva un contacto con la realidad del país que fomenta el desarrollo de habilidades prácticas y comunicacionales.
- El trabajo realizado durante los últimos 6 años en el taller de diseño estratégico ha contribuido significativamente a la formación de estudiantes de diseño. Se han desarrollado diversas competencias que abarcan tanto habilidades técnicas como habilidades blandas.

- El taller de diseño estratégico ha tenido un impacto positivo en la formación de los estudiantes de diseño, desarrollando competencias esenciales y facilitando la integración exitosa de distintos actores para enriquecer el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- La co-creación permite romper barreras y encontrar soluciones vinculadas a las necesidades de los consumidores, la empresa y la realidad del país.
- La vinculación e intercambio entre los 4 actores permite aumentar sus habilidades reflexivas, prácticas y comunicativas. Adicionalmente, sitúa las perspectivas de academia, estado y empresa a una misma realidad empresarial país logrando una acción eficiente y enlazada a las necesidades reales del mercado.
- Tanto la metodología estratégica como la metodología participativa promueven la creación de valor de la empresa, promoviendo la sostenibilidad empresarial en base a las fortalezas de conocimiento que posicionan a las MiPymes en el mercado.
- Las herramientas que más recuerdan los estudiantes son las de diagnóstico y definición estratégica como: la matriz de amplitud y profundidad, Caracterización de usuario, árbol de problemas, causa raíz, *business model canvas*, matriz de datos hechos y cifras diagrama de relaciones, mapa de competencia, *stakeholders* y mapa de afinidad. Las aplican en su vida profesional, no como herramientas sino como una visión analítica que aporta a la comprensión del contexto de su profesión y en la formulación de proyectos con enfoque estratégico.
- Los enfoques estratégico-participativo permiten a los 4 actores trazar un camino cierto para desarrollar el proyecto, creando un aprendizaje basado en la realidad, la experiencia y generando valor en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Referencias bibliográficas

- Acevedo Borrego, A., & Linares Barrantes, C. (2008). *El proceso de innovación dentro del diseño estratégico de las organizaciones*. *Industrial Data*, 11(2), 33-44.
- Álvarez, A. y Guzmán J. (2020). Reflexiones sobre métodos de enseñanza y aprendizaje participativo en la cátedra de taller de diseño estratégico. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación N°104. https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/829_libro.pdf
- Banderas P. (2021). Minga virtual: Herramientas de co-creación mediadas por las TIC. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación Palermo N.º 135 https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/cuadernos/detalle_publicacion.php?id_libro=899#:~:text=por%20las%20TIC-,ver%20art%C3%ADculo%20completo,-Paola%20Banderas%20Quirola
- Código orgánico de la producción, comercio e inversiones, COPCI. 2015. Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca de Ecuador.
- Duarte, A. M. B., Brendel, N., Degbelo, A., & Kray, C. (2018). *Participatory design and participatory research: An HCI case study with young forced migrants*. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction (TOCHI)*, 25(1), 1-39.

- Gros, Begoña. (2019). *La investigación sobre el diseño participativo de entornos digitales de aprendizaje*. University of Barcelona.
- Guzmán J. y Banderas P. (2023). Casos de aplicación de innovación desde el diseño para la transformación, reactivación y sostenibilidad de MiPymes ecuatorianas. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación Palermo N.º 176 UAEMEX/ P https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/cuadernos/detalle_publicacion.php?id_libro=998#:~:text=de%20MiPymes%20ecuatorianas-,ver%20art%C3%ADculo%20completo,-Jaime%20Guzm%C3%A1n%20Martinez
- Lewrick, M. (2023). *Design Thinking and Innovation Metrics*. US. John Wiley & Sons Inc.
- Martin, R. (2009). *Ideas opuestas soluciones creativas. Cómo líderes exitosos ganan a través del pensamiento integrador*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Masferrer, Alejandro. (2019). *Diseño de procesos creativos: Metodología para idear y co-crear en equipo*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Wilches, D. (2019, 14 diciembre). *Aportes de la co-creación para la innovación y las relaciones con clientes*. <https://www.redalyc.org/journal/6099/609964339009/html/>

Abstract: This article addresses the methodologies of strategic design and participatory design in synergy to promote the exchange of knowledge based on the reflection of learning put into action in real contexts for the training of professionals in graphic design and product design at PUCE. The advantages offered by strategic thinking and creative thinking are applied under the IDEA-TAREA method and, together with the participatory model, activities, theories and tools applied as teaching and learning strategies are presented.

This approach considers the perspective of actors from different areas of academia, state and business in the Ecuadorian context through the development of environmental sustainability projects in companies linked to the Ministry of Production, Foreign Trade, Investment and Fisheries. In this process, the relevant aspects of the strategic and participatory method are identified in order to define points of contact between the methods in the 8-phase process of the Strategic Design Workshop.

Finally, it presents the results of the research on the perception of the four actors: entrepreneurs, officials of the Ministry of Production, students and teachers, linked to the design project from the academy, the state and private enterprise. The results show their criteria on the link between academia, state and business through the methodologies of the teaching chair and the most useful tools for finding opportunities for innovation in various productive sectors where design has contributed significantly to their differentiation, generation of value, effective communication and other benefits associated with the strategic approach to design.

Keywords: Strategic design - Participatory design - Method - IDEA-TAREA - Learning model (ABVA) - Business sustainability - Innovation

Resumo: Este artigo aborda as metodologias do design estratégico e do design participativo em sinergia para promover o intercâmbio de conhecimentos com base na reflexão da aprendizagem posta em ação em contextos reais para a formação de profissionais em design gráfico e design de produto na PUCE. As vantagens oferecidas pelo pensamento estratégico e pelo pensamento criativo são aplicadas no âmbito do método IDEA-TAREA e, juntamente com o modelo participativo, são apresentadas actividades, teorias e ferramentas aplicadas como estratégias de ensino e aprendizagem.

Esta abordagem considera a perspectiva de actores de diferentes áreas do mundo académico, estatal e empresarial no contexto equatoriano, através do desenvolvimento de projectos de sustentabilidade ambiental em empresas vinculadas ao Ministério da Produção, Comércio Exterior, Investimento e Pesca. Neste processo, identificam-se os aspectos relevantes do método estratégico e participativo para definir pontos de contacto entre os métodos no processo de 8 fases do Workshop de Design Estratégico.

Por fim, apresenta os resultados da investigação sobre a percepção dos quatro actores: empresários, funcionários do Ministério da Produção, estudantes e professores, ligados ao projeto de conceção da academia, do Estado e da empresa privada. Os resultados mostram os seus critérios sobre a ligação entre a academia, o Estado e as empresas através das metodologias da cátedra e as ferramentas mais úteis para encontrar oportunidades de inovação em vários sectores produtivos onde o design contribuiu significativamente para a sua diferenciação, geração de valor, comunicação eficaz e outros benefícios associados à abordagem estratégica do design.

Palavras-chave: Design estratégico - Design participativo - Método - IDEA-TAREA - Modelo de aprendizagem (ABVA) - Sustentabilidade empresarial - Inovação
