



# Cuatro miradas

## SOBRE DISEÑO Y IBEROAMÉRICA

*FOUR PERSPECTIVES ABOUT DESIGN AND IBERO-AMERICA*

### *ESTADO / GOVERNMENT*

Juan Felipe López E.

*INNOVAR PARA EL ESTADO / INNOVATE FOR THE GOVERNMENT*

Gianitsa Corral G.

*LA CULTURA COMO EJE DEL DESARROLLO HUMANO /  
CULTURE AS THE AXIS OF HUMAN DEVELOPMENT*

### *INTERNACIONAL / INTERNATIONAL*

Gobierno de México

*LABORATORIO PARA LA CIUDAD / GOVERNMENT LABORATORY*

Centro Metropolitano de diseño de  
Buenos Aires

*INNOVAR, EMPRENDER Y CREAR COMUNIDAD / INNOVATE,  
UNDERTAKE AND CREATE COMMUNITY*

Cámara de diseño de Uruguay

*COOPERAR SIN DEJAR DE COMPETIR / COOPERATE WHILE  
CONTINUING TO COMPETE*

### *ACADEMIA / ACADEMIA*

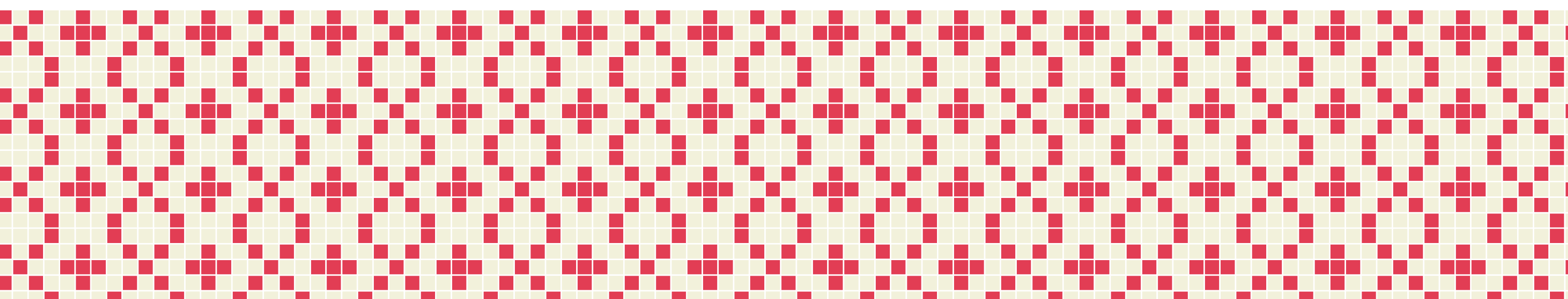
Paulina Contreras C. y Hernán Díaz G.

*PROYECTO TID: TRANSFERENCIA - INNOVACIÓN - DISEÑO DESDE  
LA REGIÓN DEL BIOBÍO / TID PROJECT: TRANSFER - INNOVATION -  
DESIGN FROM THE BIOBÍO REGION*

### *DISCIPLINA / DISCIPLINE*

Néstor Damían Ortega

*HECHO EN LATINOAMÉRICA (GOOD DESIGN IS GOOD BUSINESS) /  
MADE IN LATINOAMERICA (GOOD DESIGN IS GOOD BUSINESS)*



## ESTADO / GOVERNMENT

LABORATORIO DE GOBIERNO DE CHILE

### INNOVAR PARA EL ESTADO

INNOVATE FOR THE GOVERNMENT

# Por Juan Felipe López E.

FOTOGRAFÍAS\_PHOTOS: ARCHIVO LABORATORIO DE GOBIERNO DE CHILE

EL LABORATORIO DE GOBIERNO CHILENO COMENZÓ SUS OPERACIONES EN 2015 Y SU PRINCIPAL OBJETIVO HA SIDO MODERNIZAR LA GESTIÓN PÚBLICA. PARA LOGRARLO, SE HAN UTILIZADO METODOLOGÍAS DE DISEÑO.

THE CHILEAN GOVERNMENT LABORATORY STARTED ITS OPERATIONS IN 2015 AND ITS MAIN OBJECTIVE HAS BEEN TO MODERNIZE PUBLIC MANAGEMENT. DESIGN METHODOLOGIES HAVE BEEN USED TO ACHIEVE THIS.

El 21 de mayo de 2014, la presidenta Michelle Bachelet anunció la creación del Laboratorio de Gobierno. Su mandato es modernizar el Estado, entendido como la provisión de servicios mínimos con los cuales los ciudadanos pueden interactuar de manera regular, e innovar en aquellos problemas que se han transformado en recurrentes. Administrativamente, es un comité de la Corporación de Fomento de la Producción (Corfo), con un directorio compuesto por representantes de esta misma institución, de cinco ministerios y del servicio civil.

Así, tanto la génesis de este organismo como su institucionalidad ha sido inusual, ya que en la experiencia internacional este tipo de laboratorios ha aparecido como iniciativas contraculturales, con poco respaldo.

El Laboratorio está fundado sobre tres imperativos respecto de la innovación. El primero, que permita entender la complejidad de los problemas sobre la que opera el sector público. El segundo, que ayude a tener un Estado más productivo, con mejores servicios e iguales o menores recursos. Y, el tercero, que construya y renueve el vínculo entre el Estado y la ciudadanía.

Su estrategia está compuesta por dos pilares:

1. Ayudar al Estado a entender y solucionar sus problemas públicos.
2. Entrenar y movilizar actores, ya sea dentro o fuera del Estado.

On May 21, 2014, president Michelle Bachelet announced the creation of the Government Laboratory. Its mandate is to modernize the State, understood as the provision of minimum services with which citizens can interact on a regular basis, and innovate in those problems that have become recurrent. Administratively, it is a committee of the Corporation for the Promotion of Production (CORFO), with a directory composed of representatives of the same institution, five ministries and the civil service.

Thus, both the genesis of this organism and its institutional nature have been unusual, since the international creation of this type of laboratories has appeared as countercultural initiatives, with little support from the government.

The Laboratory is based on three imperatives regarding innovation. The first one is to enable the understanding of the complex problems on which the public sector operates. The second one, to contribute to the creation of a more productive state, which can provide better services and equal or less resources. And the third, that builds and renovates the link between the State and the citizens.

Its strategy is composed of two pillars:

1. Help the State to understand and solve their public problems.
2. Train and mobilize actors, either inside or outside the State.



#### JUAN FELIPE LÓPEZ EGANA

Ex director del Laboratorio de Gobierno de Chile. Posee una Licenciatura en Historia de la Pontificia Universidad Católica de Chile y un Master en Administración Pública (MPA) en Política Pública y Social de la London School of Economics and Political Science.

Former director Executive Director of the Government Laboratory. Holds a Bachelor's degree in History from the Pontificia Universidad Católica de Chile, and a Master of Public Administration (MPA), in Public and Social Policy from the London School of Economics and Political Science.

#### CÓMO INNOVAR EN EL SECTOR PÚBLICO

Con la claridad de la tarea, el Laboratorio ha tenido la misión de lograr que los funcionarios públicos innoven en los servicios que entregan a la ciudadanía. Esto significa que su labor se aboca a la gestión pública y a mejorar el trabajo del Estado.

Considerando que hay escenarios inamovibles –como las estructuras organizacionales de los ministerios, los presupuestos y los plazos–, la pregunta que surge es cómo innovar teniendo restricciones. En toda implementación de una política pública, hay un proceso natural de diseño, donde primero se detecta una necesidad, se realiza un diagnóstico, se crea un plan que se ejecuta, se implementa y se evalúa.

El diseño, en cuanto a disciplina, aporta cuatro principios fundamentales que permiten operacionalizar las prácticas de gestión pública de una manera distinta (ver tabla 1).

Estos cuatro principios se pueden transformar en lógicas operacionales, tanto para los pilares de la gestión como para el proceso lineal de diseño en la implementación de políticas públicas. De este modo, en un taller de cocreación o de

#### HOW TO INNOVATE IN THE PUBLIC SECTOR

With the clarity of the task, the Laboratory has had the mission of motivating and making public officials innovate in the services they deliver to the public. This means that their work focuses on public management and improving the work of the State.

Considering that there are irremovable scenarios—such as the organizational structures of ministries, budgets and deadlines—the question that arises is how to innovate while having those restrictions. In any implementation of a public policy, there is a natural design process, where a need is first detected, a diagnosis is made and a plan is created, executed, implemented and evaluated.

Design, in terms of the discipline, provides four fundamental principles that allow operationalizing public management practices in a different way (see table 1).

These four principles can be transformed into operational logics, both for the pillars of management and for the linear process of design in the implementation of public policies. In this way, in a co-creation or discovery workshop to understand a certain problem, a minister, an official and a user, work together and no one can distinguish who the authority is. All weigh the same with

**TABLA 1: CUATRO PRINCIPIOS FUNDAMENTALES QUE PERMITEN OPERACIONALIZAR PRÁCTICAS DE GESTIÓN PÚBLICA /**  
**TABLE 1: FOUR FUNDAMENTAL PRINCIPLES THAT ENABLE OPERATIONALIZING PUBLIC MANAGEMENT PRACTICES**

1

El foco en los usuarios, no solamente en quienes reciben el servicio, sino también en quienes lo proveen. Existe una fuente altísima de talento en los funcionarios públicos, pero pocas veces se les pregunta qué mejoras harían para entregar un mejor servicio.

*The focus on users, not only on those who receive the service, but also on those who provide it. There is a very high source of talent among public officials, but they are rarely asked about what improvements would they make to deliver a better service.*

2

Pensar sistémicamente. Por ejemplo, en diseño para hacer una silla no solamente hay que entender que va bajo una mesa, sino que la silla es para una situación donde la gente interactúa y se sienta, que hay un cuerpo y que hay otras personas. Es necesario reflexionar respecto del contexto donde se opera. Sin embargo, en general, las políticas públicas se piensan desde los silos. De ese modo, es muy difícil resolver problemas que para los usuarios son relevantes.

*Thinking systemically. For example, when designing a chair, you not only have to understand that it goes under a table, but that the chair is needed for a specific situation where people interact and sit, that there is a body and that there are other people. It is necessary to reflect on the context where it operates. However, in general, public policies are thought from the silos. In this way, it is very difficult to solve problems that are relevant to users.*

3

La lógica de la congregación. Un principio fundamental del diseño es la preocupación por incorporar a los usuarios, invitándolos a colaborar en el proceso de innovación.

*Logic of the congregation. A fundamental principle of design is the concern to incorporate users, inviting them to collaborate in the innovation process.*

4

Experimentación. Poner en un escenario real lo que se ha creado

*Experimentation. Inserting what has been created in a real scenario.*

descubrimiento para entender una problemática donde se convoca a un ministro, a un funcionario y a un usuario, no se distingue quién es la autoridad. Todos pesan lo mismo con su voto, con su idea, con su opinión. Si se está convencido de que la congregación es relevante, ya no son solamente algunas autoridades quienes definen las modificaciones, sino que también son los funcionarios, los usuarios y nuevos actores.

En este sentido, las perspectivas respecto de ciertas restricciones cambian. Desde el diseño, los presupuestos no solamente están para planificar y después ejecutar: están para probar. Si se trata de reglas, no solo son barreras, sino que fronteras habilitantes. Un ejemplo son las farmacias populares que hizo el alcalde Daniel Jadue, en Recoleta: para lograrlo no cambió ninguna ley; leyó dictámenes de la Contraloría, reglamentos y no modificó nada. Sin embargo, las farmacias populares han sido posibles y son una de las innovaciones públicas más importantes que se hayan hecho en los últimos diez años.

*their vote, with their idea, with their opinion. If you are convinced that congregation is relevant, it is not only some authorities who define the changes, but also the officials, users and new actors.*

*In this sense, the perspectives regarding certain restrictions change. From the point of view of design, budgets are not only for planning and executing: they are also for testing. If it is about rules, they are not only barriers, but also enabling frontiers. An example is the popular pharmacies that Mayor Daniel Jadue created in Recoleta: to achieve it, he did not change any law; he read the reports of the Contraloría, and specific regulations and did not change anything. Nevertheless, popular pharmacies have been possible and are one of the most important public innovations that have been made in the last ten years.*

*Regarding the deadlines, innovation can be perfectly developed, leveraging these four principles. This was the case in the challenge that was given to the Laboratory to clarify and make transparent the light consumption bills for consumer, in order to generate greater confidence. This requirement was executed in the*

Respecto de los plazos, perfectamente se puede desarrollar innovación, apalancando estos cuatro principios. Así ocurrió en el desafío que se le entregó al Laboratorio de clarificar y transparentar las cuentas de la luz, para que generaran mayor confianza. Se logró realizar en el tiempo comprometido, ya que se involucró rápidamente a los actores con lógicas de colaboración, testeando rápidamente.

El diseño permite teñir con un contenido distinto la lógica de la gestión pública y cambiar prácticas operacionales de ella.

#### ENTENDER AL USUARIO

Una de las tareas pendientes del diseño en el sector público es entender que hay un usuario que se llama funcionario, a quien hay que explicarle en su lenguaje que –incorporando ciertas tareas desde el diseño de servicios– se puede mejorar la gestión.

La pregunta es cómo se puede influir efectivamente en las prácticas recurrentes de las personas. El diseño ha dado buenas pistas, pero se ha fracasado cuando solo se habla desde él. Por lo tanto, lo importante es que el Estado funcione mejor, independiente del nombre de la disciplina que lo facilite. Hay muchos laboratorios en el mundo que están atravesando por este dilema. Entre los que ya no existen, el problema fue casi siempre el mismo: nunca pudieron comunicar efectivamente lo que hacían, porque de lo único que hablaron fue de diseño, de metodología, de herramientas, y nunca se preocuparon de entender quiénes eran sus usuarios.

¿Cómo se es un buen diseñador, que entiende que también hay un problema cognitivo con los usuarios, con los cuales se tiene que intervenir y trabajar?

Lo paradójico es que el diseño inherentemente está atravesado por una empatía disciplinar, pero cuesta ponerla en práctica. En la interacción con otras disciplinas, esa interfaz de empatía se pierde. Ahí está la dificultad.

Los principales usuarios son funcionarios públicos, con procedimientos, rutinas y prácticas permanentes del sector público que es muy difícil cambiar. Ahí está el desafío del diseño: ninguna otra disciplina aporta principios estructurantes que permitan intervenir en las prácticas recurrentes del servicio.

Para conseguir comunicarse mejor con los usuarios, el Laboratorio de Gobierno prototipa todas las secciones que realiza con terceros. Esto significa que antes de realizar un taller, por ejemplo, se prueba con personas del equipo que no estén participando en él ni estén familiarizadas con el tema. De esta manera, se reciben opiniones y se hacen los ajustes necesarios. La crítica hacia lo que se efectúa es fundamental para interactuar con otras personas.

En este mismo sentido, los profesionales invierten tiempo en entender y descubrir en qué entorno

*committed time, since the actors were quickly involved with logics of collaboration, and able to test quickly.*

*Design enables to dye with a different content the logic of public management contributing to change its operational practices.*

#### UNDERSTANDING USERS

*One of the pending tasks of design in the public sector is to understand that public officials are also users, who must understand explained in his/her own language that he/she can incorporate certain tasks from the perspective of services design to improve management.*

*The question is how can recurrent human practices be effectively influenced? Design has given good clues, but it has failed by speaking only to design audiences. Therefore, it is important that the State works better, regardless of the name of the discipline that facilitates it. There are many laboratories in the world going through this dilemma. Among those that no longer exist, the problem was almost always the same: they could never effectively communicate what they were doing, because the only thing they talked about was design, methodology, tools, and they never bothered to understand who their users were.*

*How can we be good designers, who understand that there are also cognitive barriers within the users, which have to be taken into account to intervene and work?*

*The paradox is that design is inherently based on empathy, but it is difficult to put it into practice. When interacting with other disciplines, interacting with empathy is lost. There is the difficulty.*

*The main users are public officials, with procedures, routines and permanent practices of the public sector that are very difficult to change. That is the challenge for design: no other discipline provides structuring principles that enable intervening in the recurrent practices of public service.*

*In order to communicate better with users, the Government Laboratory prototypes all the sections that it carries out with third parties. This means that before conducting a workshop, for example, it is tested with team members who are not participating in it or are not familiar with the subject. In this way, opinions are received and the necessary adjustments are made. A critical standpoint to what is being done is fundamental to interact with other people.*

*In this same line, professionals invest time in understanding and discovering the work environment of public officials by a methodology defined as "Process of institutional exploration". This information enables us to understand how to build a real implementable project and to install in the users the skills that will make it work.*

*In general, institutions make decisions with little information. What the Laboratory intends to do is to try to implement a different logic for decision making, through Design.*

# Una de las tareas pendientes del diseño en el sector público es entender que hay un usuario que se llama funcionario, a quien hay que explicarle en su lenguaje...

*One of the pending tasks of design in the public sector is to understand that public officials are also users, who must understand facts explained in their own language...*

## EN CHILE Y EL MUNDO / IN CHILE AND WORLDWIDE

El Laboratorio de Gobierno chileno busca hacerse cargo de los bajos niveles de confianza, dada la incapacidad que se había demostrado para entender los problemas. En otros países también existen instituciones como esta. Por ejemplo, los de las ciudades de México y Buenos Aires, Brasil, Perú y Uruguay. Además, existe el mindlab de Dinamarca, el de la 27ª Región de Francia, el Police Lab de Reino Unido y el PS41 de Singapur.

*The Chilean Government Laboratory seeks to take charge of low levels of confidence, given the inability that had been shown to understand the problems. In other countries there are also institutions like this, for example, those in the cities of Mexico and Buenos Aires, Brazil, Peru and Uruguay. In addition, the mindlab of Denmark, the one of the 27th Region of France, the Policy Lab of the United Kingdom and the PS41 of Singapore.*

## COLABORACIÓN CON PRIVADOS / COLLABORATION WITH THE PRIVATE SECTOR

La innovación en el sector público no le corresponde solamente a los funcionarios. Por eso, existen convocatorias para los estudiantes, los académicos y los privados, para que a través del desarrollo o del diseño de productos o servicios se puedan incorporar. El vínculo con estos actores posibilita el conocimiento de ideas útiles que están fuera del Estado.

La convocatoria Aula –pensada para estudiantes– entrega un brief de una institución pública, con desafíos en torno a ella. En tanto, las convocatorias de la línea Impacta, atraen a emprendedores y a los mismos funcionarios públicos. Estos procesos abiertos permiten, por una parte, estructurar la oferta, pero también organizar la demanda.

*Innovation in the public sector is not only responsibility of the officials. Therefore, there are calls for students, academics and the private sector, which can participate through the development or design of products or services to incorporate. The link with these actors enables the knowledge of useful ideas that come from outside of the State.*

*The Aula call—designed for students—delivers a brief of a public institution, with challenges around it. Meanwhile, the calls of the Impacta line attract entrepreneurs and public officials themselves. These open processes enable, on the one hand, to structure the offer, and on the other hand, to organize the demand.*



Material gráfico Innovadores Públicos



Jornadas de trabajo del Laboratorio con temas relevantes para el sector público

trabajan los funcionarios públicos en una etapa denominada “Proceso de exploración institucional”. Esa información es la que permite comprender cómo construir un proyecto para que llegue a puerto y para dejar instaladas en los usuarios las habilidades que lo harán funcionar.

En general, las instituciones toman decisiones con poca información. Lo que el Laboratorio intenta hacer es que ello se efectúe con una lógica distinta, a través del Diseño.

## ÁREAS DE INNOVACIÓN

En cuanto a las áreas en las que se innovará, el Laboratorio busca combinar temas que sean relevantes para el sector público –como seguridad y transporte– con otros relacionados con la vanguardia –como energía y turismo.

Es el directorio quien decide qué proyectos priorizar. Sin embargo, para tener un contacto directo con las problemáticas se cuenta con dos iniciativas que permiten entregarle herramientas al sector público y a los ciudadanos y, a su vez, recoger inquietudes. Esto son: el programa Experimenta, abierto a todas las instituciones del sector público, que genera capacidades para innovar; y la Red de innovadores públicos, que funciona a nivel de personas, a quienes se les otorga acceso a participar de una oferta de talleres, charlas y encuentros.

Los concursos Aula e Impacta, en tanto, basan sus temáticas de acuerdo a necesidades de las instituciones públicas, o bien, en la detección de conflictos que haya efectuado el Laboratorio. Gracias al constante contacto con los ministerios y sus servicios, se han podido determinar aquellas áreas críticas del sector público, donde se requiere de mucha innovación. Es el caso de la evasión del pago en el transporte público.

En la actualidad, el diagnóstico acerca de qué temáticas debiera ir tomando el Laboratorio, apunta hacia los modelos de atención de público y todo aquello que sea considerado como multisectorial. Es en esa complejidad donde la innovación se hace indispensable.

El Estado no está sometido solamente a una ciudadanía más demandante, sino que a una que requiere soluciones más inmediatas, frente a determinados tipos de servicios. La ciudadanía se ha complejizado desde el punto de vista del usuario.

## INNOVATION AREAS

As for the areas in which the laboratory will innovate, it seeks to combine topics that are relevant to the public sector (such as security and transport), with others related to the vanguard (such as energy and tourism).

It is the directory that decides which projects to prioritize. Nevertheless, in order to have direct contact with the problems, there are two initiatives that provide tools to gather concerns from the public sector and citizens. These are: the Experimenta program, open to all public sector institutions, which generates capacities to innovate; and the Network of Public Innovators, which operates at the level of the people, who are granted access to participate in a range of workshops, talks and meetings.

The Aula and Impacta competitions, meanwhile, base their themes according to the needs of public institutions, and on the other hand, in the detection of conflicts that the Laboratory has made. Thanks to the constant contact with the ministries and their services, it has been possible to determine those critical areas of the public sector, where much innovation is required. This is the case of the evasion of payment in public transport.

Currently, the diagnosis about the areas that the Laboratory should be taking care of, points to public attention models and everything that is considered multisectorial. It is in this complexity that innovation becomes indispensable.

The State is not subjected only to a more demanding citizenship, but to one that requires more immediate solutions, compared to certain types of services. Citizenship has become more complex from the point of view of the user.



**PROGRAMA IMPACTA / IMPACTA PROGRAM**

**¿Qué es?**

Impacta es el programa de concursos abiertos de innovación pública del Gobierno de Chile, llevado adelante por el Laboratorio de Gobierno. Su convocatoria busca movilizar a un público amplio de la sociedad civil y del ecosistema de innovación, incluyendo: personas naturales, juntas de vecinos, gremios profesionales, estudiantes, universidades, organizaciones sociales, ONGs, PYMES y emprendedores.

**Objetivo**

Abrir el Estado al talento privado con un desafío público prioritario; activar un ecosistema diverso de emprendedores chilenos y extranjeros con ideas innovadoras; incubar soluciones y transformaciones en prototipos con sus modelos de negocios validados; y transformar en política pública del gobierno las mejores soluciones que se ajustan a la realidad y restricciones de la problemática dada.

**Participación**

3.525 emprendedores de Chile y el mundo han participado ya en las dos versiones anteriores de Impacta.

Ocho equipos son los ganadores que han trabajado de la mano de los ministerios de Salud y de Energía, implementando soluciones que buscan mejorar la calidad de vida de los chilenos.

Hemos trabajado junto a 250 funcionarios públicos y 30 instituciones del estado generando soluciones para problemáticas como salud y energía.

15 regiones han invertido en buscar soluciones innovadoras para mejorar la vida de los ciudadanos.

**SOMOS VECINOS**

**¿Cómo generar mayor cooperación entre vecinos para aumentar la confianza y la seguridad en barrios vulnerados?**

Buscamos propuestas dirigidas a incentivar soluciones cooperativas entre vecinos, que busquen responder problemas comunes que afecten sus relaciones cotidianas, con el fin de colaborar a mejorar sus percepciones de seguridad en el barrio.

**Viva el barrio**

**¿Cómo mejorar la infraestructura pública para que las comunidades se identifiquen con sus barrios?**

Queremos encontrar soluciones orientadas a reconocer aspectos distintivos de cada barrio, con el fin de dotar de una identidad común a la infraestructura pública que usan diariamente las comunidades en sus barrios.

**What is it?**

Impacta is the program of open competitions for public innovation of the Government of Chile, carried out by the Government Laboratory. Its call seeks to mobilize a broad public of civil society and the innovation ecosystem, including: natural persons, neighborhood associations, professional guilds, students, universities, social organizations, NGOs, SMEs and entrepreneurs.

**Objective**

To open the State to private talent with a priority public challenge; activate a diverse ecosystem of Chilean and foreign entrepreneurs with innovative ideas; incubate solutions and transformations in prototypes with their validated business models; and to transform the best solutions—that conform to the reality and restrictions of the given problem—into government public policy.

**Participation**

3,525 entrepreneurs from Chile and the world have already participated in the two previous versions of Impacta. Eight teams have been the winners who have worked hand in hand with the ministries of Health and Energy, implementing solutions that seek to improve the quality of life of Chileans.

We have worked together with 250 public officials and 30 state institutions generating solutions for problems such as health and energy.

15 regions have invested in finding innovative solutions to improve the lives of citizens.

**WE ARE NEIGHBORS**

**How can we generate greater cooperation among neighbors to increase confidence and security in damaged neighborhoods?**

We seek proposals aimed at encouraging cooperative solutions between neighbors, with the objective of responding to common problems that affect their daily relationships, in order to help improve their perceptions of security in the neighborhood.

**Enhance neighborhoods**

**How can we improve public infrastructure so that communities identify with their neighborhoods?**

We want to find solutions aimed at recognizing distinctive aspects of each neighborhood, in order to provide a common identity to the public infrastructure used daily by the communities in their neighborhoods.



Asistentes al Encuentro Innovadores Públicos

## PROGRAMA EXPERIMENTA / EXPERIMENTA PROGRAM

### ¿Qué es Experimenta?

El programa de desarrollo de capacidades para innovar experimenta fue creado por funcionarios públicos para funcionarios públicos, y busca instaurar el concepto y prácticas de innovación dentro de las instituciones del sector público, generando habilidades, conocimientos y motivaciones en los funcionarios, que a su vez permitan desarrollar, apoyar y sostener en el tiempo procesos de innovación en el interior de las instituciones.

Durante el año 2015 y 2016 se contactaron a más de 345 funcionarios, correspondientes a 70 instituciones públicas aproximadamente, en donde, a través de entrevistas, talleres y workshop, se realizó un levantamiento de sus necesidades en torno a temáticas de innovación.

### ¿Qué busca?

A través del aprendizaje experiencial, se busca que los equipos aborden desafíos institucionales definidos estratégicamente por los servicios participantes del programa y, utilizando las metodologías proporcionadas por el laboratorio de gobierno y un equipo experto, desarrollen un proyecto de innovación, el que pretende dejar instaladas prácticas permanentes de innovación en equipos de la institución del sector público.

### Los resultados esperados abordan tres campos:

- Generar conocimientos y capacidades para innovar en los funcionarios.
- Que los equipos de funcionarios a su vez sean capaces de hacer transferencia de estos conocimientos adquiridos a sus pares dentro del servicio.
- Estrategias de implementación de los proyectos de innovación desarrollados, diseñados por los mismos funcionarios participantes.

### Experimenta se estructura en cuatro módulos:

Los módulos serán cuatro, uno por cada una de las fases de la metodología de innovación pública: descubrimiento del desafío, generación de ideas, prototipado y testeo, gestión de la innovación.

### Cada módulo estará compuesto de talleres:

Estos son instancias colectivas, en donde facilitadores trabajarán contenidos y experiencias con una secuencia lógica para desarrollar los aprendizajes esperados por cada uno de los módulos.

### Además existirán mentorías

Serán instancias más personalizadas donde cada institución se reunirá con un mentor que apoyará de manera permanente y continua durante todo el programa, para así asegurar el cumplimiento de los resultados del aprendizaje de cada equipo.

### Hitos de transferencia de capacidades a la institución

Al finalizar cada módulo, cada equipo participante deberá desarrollar una actividad con miembros de su institución y sus autoridades, con el fin de transferir los principales conocimientos y habilidades adquiridas en cada módulo. Esta instancia será co-diseñada e implementada con ayuda del mentor y apoyada por talleres para desarrollar habilidades de transferencia, y aprender técnicas de facilitación que se desarrollarán durante el transcurso del programa.

### ¿Por quiénes será coordinado?

El Programa será implementado en alianza entre Laboratorio de Gobierno y expertos metodológicos del mundo privado y de la sociedad civil, quienes, en conjunto, serán los encargados de coordinar y ejecutar Experimenta y cada uno de sus módulos.

### What is the Experimenta program?

Experimenta is the capacity development program to innovate created by public officials for public officials, and seeks to establish the concept and practices of innovation within public sector institutions, generating skills, knowledge and motivations in the officials, which in turn enable to develop, support and sustain innovation processes inside institutions over time.

During 2015 and 2016 more than 345 employees were contacted, corresponding to 70 public institutions, where their needs regarding innovation themes, were raised through interviews and workshops.

### What is its objective?

Through experiential learning, teams are expected to address institutional challenges defined strategically by the participating services of the program and—using the methodologies provided by the Government Laboratory and an expert team—to develop an innovation project, which aims to leave permanent innovation practices in place for teams of the public sector institution.

### The expected results address three fields:

- Generate knowledge and innovation skills in officials.
- That the teams of officials in turn are capable of transferring this acquired knowledge to their peers within the service.
- Strategies to implement the innovation projects developed, designed by the participating officials themselves.

### Experimenta is structure in four modules:

The modules will be four, one for each of the phases of the public innovation methodology: discovery of the challenge, generation of ideas, prototyping and testing and innovation management.

### Each module will be composed of workshops

These are collective instances, where facilitators will work with content and experiences with a logical sequence to develop the learning expected by each of the modules.

### There will also be mentoring

They will be more personalized instances where each institution will meet with a mentor that will support them permanently and continuously throughout the program, in order to ensure compliance with the learning results of each team.

### Milestones for the transfer of skills to the institution

At the end of each module, each participating team must develop an activity with members of its institution and its authorities, in order to transfer the main knowledge and skills acquired in each module. This instance will be co-designed and implemented with the help of the mentor and supported by workshops to generate transfer skills and learn facilitation techniques that will be developed during the course of the program.

### Who will coordinate this program?

The Program will be implemented in partnership between the Government Laboratory and methodological experts from the private sector and civil society, who in conjunction will be responsible for coordinating and executing Experimenta and each of its modules.

## INTINERARIO / ITINERARY



## PROGRAMA AULAB / AULAB PROGRAM

### ¿Qué es el Aulab? Conéctate con los desafíos de Chile

Aulab busca conectar las ideas del mundo académico con la agenda de futuro y problemáticas del país. La segunda convocatoria de proyectos de innovación de la plataforma Aulab está pensada para estudiantes, docentes y administrativos de la educación superior, como una forma de generar soluciones para desafíos públicos claves para el país.

### Sus objetivos son:

- Movilizar a estudiantes, académicos y funcionarios públicos de múltiples disciplinas a trabajar colaborativamente para generar soluciones para desafíos relevantes del país.
- Dinamizar constantemente el espacio del trabajo público, introduciendo nuevos talentos e ideas dentro del Estado.
- Convergencia de investigaciones académicas hacia desafíos y problemáticas pertinentes y prioritarias para la ciudadanía.
- Invertir en ciencia, tecnología e innovación, con un financiamiento orientado en el desarrollo productivo y social de Chile.

### Estado Futuro

Para imaginar cómo deben ser nuestros Estados y gobiernos en el futuro, necesitamos partir desde las personas: Estado Futuro fue una invitación a ciudadanos, funcionarios públicos, políticos, académicos y empresarios para pensar juntos el futuro de los servicios públicos.

Estado Futuro fue una conferencia internacional, organizada en conjunto con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) el 30 y 31 de marzo en el GAM, que abordó temáticas de innovación en el sector público. Más de 300 expertos y actores —como ministros, jefes de servicio, funcionarios, académicos e innovadores públicos— compartieron experiencias sobre los desafíos que enfrentan hoy los gobiernos para diseñar e implementar sus agendas de innovación pública.

### What is the Aulab? Connect with the challenges of Chile

Aulab seeks to connect the ideas of the academic world with the future and problematic agenda of the country. The second call for innovation projects of the aulab platform is designed for students, teachers and higher education administrators, as a way to generate solutions for key public challenges for the country.

### Its objectives are:

- Mobilize students, academics and public officials of multiple disciplines to work collaboratively to generate solutions for relevant challenges in the country.
- Constantly revitalize the space of public work by introducing new talent and ideas within the state.
- Converge academic research towards relevant and priority challenges and problems of the citizens.
- Invest in science, technology and innovation, with financing oriented to the productive and social development of Chile.

### Future development

To imagine how our states and governments should be in the future, we need to start from the people: Estado Futuro was an invitation to citizens, public officials, politicians, academics and businessmen to think together the future of public services.

Estado Futuro was an international conference, organized in conjunction with the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) on March 30 and 31 at the GAM, which addressed issues of innovation in the public sector, where more than 300 experts and actors —as ministers, heads of service, officials, academics and public innovators— shared experiences on the challenges faced by governments today to design and implement their public innovation agendas.

**¿Qué es la Red?**

La Red de Innovadores Públicos es un movimiento de servidores públicos motivados por compartir herramientas, experiencias y enfoques que faciliten el desarrollo de innovaciones que mejoren los servicios públicos que el Estado entrega a las personas.

Se enmarca dentro de la estrategia del Laboratorio de Gobierno orientada a movilizar y entrenar, y busca ser un espacio donde los servidores públicos se encuentren y puedan compartir a nivel nacional y multisectorial. De esta manera, la Red actúa en tres ejes:

- **Aprendiendo colectivamente:** facilitaremos espacios de aprendizaje entre pares, donde sea posible compartir conocimientos, enfoques y metodologías, además de buenas prácticas en el sector público, que permitan el desarrollo de nuevos procesos e iniciativas.
- **Conectando motivaciones por innovar:** organizaremos instancias de generación de redes entre los distintos miembros de la Red, a través de encuentros y talleres para fomentar la colaboración e incrementar el capital social.
- **Visibilizando innovaciones públicas:** haremos más visibles las experiencias de innovación pública de los servidores públicos chilenos, comunicando y difundiendo diversas iniciativas de los actores de la Red que motiven a otros a innovar en el sector público.

**¿Qué puedes hacer en la plataforma web de la Red ?**

La Plataforma de la Red de Innovadores Públicos es un espacio dónde puedes:

- Publicar en el muro de inicio todas las novedades en innovación pública y estar al tanto de todas las actividades y opiniones relacionadas.
- Conocer, conectarte y compartir con todos los integrantes de la Red.
  - Puedes buscar a las personas que la integran, conocer sus perfiles y escribirles directamente.
  - Puedes buscar a las instituciones que la integran y saber quiénes son parte de ellas.
- Inscribirte en las actividades que se realizarán en tu región y ver el detalle de cada una de estas instancias.
- Descargar el material utilizado en cada una de las actividades y conocer a las personas que participaron de esta instancia.
- Publicar tus propias actividades y difundirlas entre todos los miembros de la Red.

Además, próximamente podrás:

- Encontrar mucha bibliografía relacionada, y conocer distintas herramientas y metodologías de innovación que te ayuden a potenciar tu rol innovador.
- Conocer casos de innovación pública y publicar tus propios casos que serán una fuente de aprendizaje para todos los servidores públicos del país.

**Cuentas claras, simples y transparentes**

Este proyecto liderado por el Ministerio de Energía, por medio de la Subsecretaría de Electricidad y Combustibles, en colaboración con el Ministerio de Economía, a través de Sernac, y con el apoyo del Laboratorio de Gobierno, trabajó en una nueva cuenta de electricidad que fue lanzada a nivel nacional por la presidenta Michelle Bachelet, en diciembre del 2016, y que llegará a seis millones de hogares.

Esta cuenta, cocreada con vecinos de diversas regiones pretende ser más clara, didáctica y útil para así lograr una mejor gestión y economía de los hogares chilenos.

**What is the network?**

The Network of Public Innovators is a movement of public workers motivated to share tools, experiences and approaches that facilitate the development of innovations that improve public services that the State gives to people.

It is part of the strategy of the Government Laboratory aimed at Mobilizing and Training, and seeks to be a space where public workers meet and can share nationally and multisectorially. In this way, the Network acts on three axes:

- **Learning collectively:** we will facilitate learning spaces between peers, where it will be possible to share knowledge, approaches and methodologies, as well as good practices in the public sector, which enables the development of new processes and initiatives.
- **Connecting motivation to innovate:** we will organize instances of network generation among the different members of the Network, through meetings and workshops to encourage collaboration and increase social capital.
- **Making public innovations visible:** we will make public innovation experiences of Chilean public workers visible, communicating and spreading diverse initiatives of the actors of the Network that motivate others to innovate in the public sector.

**What can be done in the web platform of the Network?**

The Platform of the Network of Public Innovators is a space where you can:

- Publish all public innovation in the wall and be aware of all activities and related opinions.
- Know, connect and share with all the members of the Network.
  - You can look for members, revise their profiles and write to them directly.
  - You can look for the institutions that are part of it and know who is part of that institution.
- Enroll in the activities that will be carried out in your region and see the detail of each one of these instances.
- Download the material used in each of the activities and know the people who participated in this instance.
- Publish your own activities and disseminate them among all members of the Network.

In addition, soon you will be able to:

- Find a sum of related bibliography, and know different tools and innovation methodologies that help you boost your innovative role.
- Revise cases of public innovation and publish your own cases that will be a source of learning for all public workers in the country.

**Clear, simple and transparent accounts**

This project led by the Ministry of Energy, through the Undersecretariat of Electricity and Fuels, in collaboration with the Ministry of Economy, through Sernac and with the support of the Government Laboratory, worked on a new electricity bill that was launched at a national level by president Michelle Bachelet in December 2016 and that will reach six million homes.

This new bill co-created with neighbors from different regions, aims to be clearer, more didactic and useful in order to achieve a better management and economy of Chilean households.

# Ahí está el desafío del diseño: ninguna otra disciplina aporta principios estructurantes que permiten intervenir en las prácticas recurrentes del servicio.

*That is the challenge for design: no other discipline provides structuring principles that enable intervening in the recurrent practices of public service.*





**GIANITSA CORRAL G.**  
 Es periodista de la Pontificia Universidad Católica de Chile (2010). Diplomada en Teoría y Crítica de Cine UC, se ha desempeñado como ayudante de Ética periodística en la UC, la Universidad Alberto Hurtado, y Finis Terrae; y como asistente de investigación para el ICEI de la Universidad de Chile, y en el Programa de Investigación de Medios de la Escuela de Periodismo de la Universidad Alberto Hurtado.  
 Ha colaborado con columnas sobre ética y medios de comunicación en Sentidos Comunes, Puroperiodismo; y en Soy Chile, sobre televisión y espectáculos.

*Is a journalist of the Pontificia Universidad Católica de Chile (2010). Diploma in Film Theory and Criticism UC, has worked as a teacher assistant in the course of journalistic ethics at UC, Universidad Alberto Hurtado, and Universidad Finis Terrae; and as a research assistant for the ICEI of Universidad de Chile, and in the Media Research Program of the School of Journalism of Universidad Alberto Hurtado. Has collaborated with columns on ethics and media in Sentidos Comunes, Puroperiodismo; and in Soy Chile, about television and shows.*

## ESTADO / GOVERNMENT

POLÍTICA NACIONAL DE DISEÑO NATIONAL DESIGN POLICY

### LA CULTURA COMO EJE DEL DESARROLLO HUMANO CULTURE AS THE AXIS OF HUMAN DEVELOPMENT

# Por Gianitsa Corral G.

FOTOGRAFÍAS\_PHOTOS: MINISTERIO DE LAS CULTURAS, LAS ARTES Y EL PATRIMONIO

**LUEGO DE CASI CUATRO AÑOS DE UN PROCESO PARTICIPATIVO Y ABIERTO, EN 2017, EL CONSEJO NACIONAL DE CULTURA Y LAS ARTES (CNCA) PRESENTÓ LA POLÍTICA NACIONAL DE DISEÑO, QUE ESTABLECE LAS BASES DEL QUEHACER DEL ESTADO EN EL ÁREA CULTURAL A NIVEL NACIONAL.**

*AFTER ALMOST FOUR YEARS OF A PARTICIPATORY AND OPEN PROCESS, IN 2017, THE NATIONAL COUNCIL OF CULTURE AND THE ARTS (CNCA) PRESENTED THE NATIONAL DESIGN POLICY, WHICH ESTABLISHES THE FOUNDATIONS OF THE STATE'S INVOLVEMENT AND PARTICIPATION IN THE CULTURAL AREA AT THE NATIONAL LEVEL.*

Política Nacional de Cultura 2017-2022. "Cultura y Desarrollo Humano: Derechos y Territorio" es el nombre del documento completo presentado por el Exministro de Cultura de la administración bachelet, Ernesto Ottone. El proceso de desarrollo de este plan quinquenal se dio a la par con la creación del ministerio de las culturas, las artes y el patrimonio, fortaleciendo la importancia de esta materia a nivel de políticas públicas.

*National Culture Policy 2017-2022; "Culture and Human Development: Rights and Territory", is the name of the complete document presented by the former Minister of Culture of the bachelet administration, Ernesto Ottone. The development process of this five-year plan took place simultaneously with the creation of the ministry of cultures, arts and heritage, strengthening the importance of this matter at the public policies level.*

#### ¿POR QUÉ UNA POLÍTICA DE DISEÑO?

El diseño es un área que no solo implica beneficios económicos, sino que su potencial a nivel social y cultural es altísimo, erigiéndose como un sector digno a ser desarrollado. Sobre todo, en Chile, donde existe una industria que requiere mayor atención para explotar toda su potencialidad.

#### ¿WHY DOES CHILE NEED A DESIGN POLICY?

*Design is an area that not only implies economic benefits, but that in addition, has a very high potential at a social and cultural level, establishing itself as a worthy sector to be developed. This is true especially in Chile, where there is an industry that requires more attention to exploit its full potential.*

Entendiendo esto, se hace fundamental pensar el diseño no solo como algo estético, sino que ampliar su rango de acción desde la formación

*Given this opportunity, it is fundamental to think about design not only as something aesthetic, but to extend its range of action from academic training, towards the creation of fairer, more sustainable and*



académica, hacia la creación de productos y servicios más justos, sustentables e inclusivos, por medio de un trabajo multidisciplinar, agregando valor y competitividad a las empresas de todos los tamaños.

Además, no hay que olvidar, que el diseño, más allá de la técnica y el arte, es una disciplina que viene a entregar soluciones a problemas tan cotidianos como la producción de un objeto específico, así como también, de un proceso estratégico que requiera la visualidad como motor de inicio.

Es así, como el fundamento para trabajar en una política pública que se haga cargo de esta materia, es esencial en un país en vías de desarrollo como el nuestro, entendiendo que el diseño como una vía de resolución de cuestiones desde servicios, sistemas, experiencias, entre otros, todas pensadas para mejorar la calidad de vida no de una, sino de todas las personas que conforman una comunidad, en lo micro; y un país, en lo macro.

El diseño es, por tal, una disciplina donde confluyen tanto las aristas económicas y sociales, al ponerse al servicio de las demandas ciudadanas; y la arista artística y de innovación, al darle voz a esta necesidad de expresión.

#### UNA POLÍTICA REGIONAL, PARA UNA POLÍTICA NACIONAL

A diferencia de la Política Cultural 2011-2016, este nuevo paradigma se plantea su construcción desde los diferentes territorios y sectores artísticos del país. Es decir, la política cultural a nivel global, se alimentará desde el ejercicio ciudadano correspondiente a cada región, enmarcándose en un plan nacional.

Lo anterior, es el gran giro presentado por este documento, que viene a renovar la manera en la que se venían dando las pautas respecto de la cultura, donde se les imponía a las regiones un marco desde el gobierno central y que, desde ahí, se adecuaban a sus respectivas necesidades. De esta manera, la actual Política Nacional de Diseño recoge la diversidad existente a lo largo y ancho del país.

Para esto, todo el trabajo se rige bajo los siguientes principios rectores, que se asientan en el espíritu público de los objetivos de esta política (ver tabla 1).

#### UN CAMINO INCLUSIVO Y PARTICIPATIVO

Este documento plantea nuevos focos de atención respecto de las temáticas artísticas y culturas de cada región y sector, destacando a la persona como centro de dicho desarrollo; y a su vez, fomenta la descentralización y desconcentración del territorio, valorando cada una de las realidades locales, a través del compromiso ciudadano en el proceso e implementación de los criterios para los cinco primeros años de esta política.

Es así, que, para su construcción, se llevaron a cabo las siguientes etapas:

*inclusive products and services, through multidisciplinary work, adding value and competitiveness to companies of all sizes.*

*In addition, we must not forget that design, beyond technique and art, is a discipline that enables to deliver solutions to everyday problems such as the production of a specific object, as well as a strategic process that requires visual communication as the starting engine.*

*Thus, it is essential to develop public policy that takes care of this matter, especially in a developing country like ours. Understanding design as a way of solving relevant issues from services, system, experiences, among others, all focused on improving the quality of life, not of one, but of all the people that make up a community, in the micro; and as a country, in the macro level.*

*Design is, definitely, a discipline where the economic and social edges converge, at the service of citizen needs; and, in the case of the artistic and innovation edge, giving voice to this need for expression.*

#### A REGIONAL POLICY, FOR A NATIONAL POLICY

*Unlike the Cultural Policy 2011-2016, this new paradigm considers its construction starting from the different territories and artistic sectors towards the country. That is to say, cultural policy at the global level will be triggered from citizens of each sector of the country, framed in a national policy.*

*The previous statement, is the great innovation presented by this document that renews the way in which the guidelines-with respect to culture-had been framed in the past. Before, the regions were imposed a frame from the central government and from there, they were adapted to their respective needs. In this way, the current National Design Policy considers the diversity existing throughout the country.*

*To comply with this new approach, all work is governed by the following guiding principles, which are based on the public spirit of the objectives of this policy (see table 1).*

#### AN INCLUSIVE AND PARTICIPATORY PATH

*This document raises new focuses of attention regarding the artistic themes and cultures of each region and sector, highlighting the people as the center of development; and in turn, encourages the decentralization and de-concentration of the territory, valuing each of the local realities, through citizen commitment in the process and implementation of the criteria for the first five years of this policy.*

*Thus, for its construction, the following stages were carried out:*

- 1. Citizen participation process (since 2014): where 90 citizen and participatory meetings were held throughout Chile.*
- 2. Elaboration of Sectoral Policies (between 2015 and the first semester of 2017).*
- 3. Regional Policies (during the second semester of 2017).*

TABLA 1: PRINCIPIOS RECTORES / TABLE 1: GUIDING PRINCIPLES

1

#### PRINCIPIO DE RESPETO A LA LIBERTAD DE CREACIÓN Y VALORACIÓN SOCIAL DE LOS CREADORES Y CULTORES

Reconocer y promover el respeto a la libertad de creación y expresión de creadores y cultores, y a la valoración del rol social de estos en el desarrollo cultural del país.

#### PRINCIPLE OF RESPECT FOR CREATIVE FREEDOM AND SOCIAL VALUATION OF CREATORS AND REPRESENTATIVES

*Recognize and promote respect for creation freedom and expression of creators and representatives, and the appreciation of their social role in the cultural development of the country.*

2

#### PRINCIPIO DE PATRIMONIO CULTURAL COMO BIEN PÚBLICO

Reconocer que el patrimonio cultural, en toda su diversidad y pluralidad, es un bien público que constituye un espacio de reflexión, reconocimiento, construcción y reconstrucción de las identidades regionales y de la identidad nacional.

#### PRINCIPLE OF DEMOCRACY AND CULTURAL PARTICIPATION

*Recognize that people and communities are creators of content, practices and works with symbolic representation, with the right to actively participate in the cultural development of the country, and must have socially and territorially equitable access to cultural goods, manifestations and services.*

3

#### PRINCIPIO DE PATRIMONIO CULTURAL COMO BIEN PÚBLICO

Reconocer que el patrimonio cultural, en toda su diversidad y pluralidad, es un bien público que constituye un espacio de reflexión, reconocimiento, construcción y reconstrucción de las identidades regionales y de la identidad nacional.

#### PRINCIPLE OF CULTURAL HERITAGE AS A PUBLIC GOOD

*Recognize that cultural heritage, in all its diversity and plurality, is a public good that constitutes a space for reflection, recognition, construction and reconstruction of regional and national identities.*

4

#### PRINCIPIO DE LA MEMORIA HISTÓRICA

Reconocer la memoria histórica como pilar fundamental de la cultura y del patrimonio inmaterial del país, que se recrea y proyecta a sí misma en un permanente respeto a los derechos humanos, la diversidad, la tolerancia, la democracia y el Estado de Derecho.

#### PRINCIPLE OF HISTORICAL MEMORY

*Recognize historical memory as a fundamental pillar of the country's culture and intangible heritage, which recreates and projects itself in a permanent respect for human rights, diversity, tolerance, democracy and the rule of law.*

1. Proceso de participación ciudadana (a partir de 2014): donde se realizaron 90 encuentros ciudadanos y participativos en todo Chile.
2. Elaboración de las Políticas Sectoriales (entre 2015 y el primer semestre de 2017).
3. Políticas Regionales (en el segundo semestre de 2017).

#### POLÍTICAS CULTURALES Y ORIENTACIONES PARA EL ESTADO 2017-2022

En tanto, como resultado de las tres fases de trabajo, se obtuvieron las políticas culturales de los sectores artísticos de artes escénicas, artes de la visualidad, artesanía, arquitectura, diseño, audiovisual y música, sumándose a la política vigente del libro y la lectura (2015-2020). Estas fueron construidas gracias a las reflexiones presentes en las ocho políticas culturales sectoriales -recientemente nombradas-, más las 15 políticas a nivel regional.

#### STATE CULTURAL POLICIES AND GUIDELINES 2017-2022

*As a result of the three work phases, the cultural policies of the artistic sectors of scenic arts, visual arts, crafts, architecture, design, audio-visual and music were created, adding to the current policy of books and reading (2015-2020). These were built thanks to the reflections generated in the -recently named-, eight sectoral cultural policies, plus the 15 policies at the regional level.*

*The cultural themes that emerged from the work and reflection of the work groups are:*

- Participation, local cultural management and cultural spaces*
- Culture workers: quality of life and social valuation*
- Artistic, cultural and heritage mediation*
- Internationalization, interculturality and cross-border exchanges*
- Creative economy and local development*
- Digital culture*



Asistentes al lanzamiento Política de Fomento del Diseño

Las temáticas culturales, que surgieron del trabajo y reflexión de los grupos de trabajo son:

- Participación, gestión cultural local y espacios culturales
- Trabajadores de la cultura: calidad de vida y valoración social
- Mediación artística, cultural y patrimonial
- Internacionalización, interculturalidad e intercambios transfronterizos
- Economía creativa y desarrollo local
- Cultura digital
- Difusión y medios
- Patrimonio
- Memoria
- Generación de conocimiento, investigación e innovación
- Incorporar de manera transversal a los pueblos indígenas y comunidad afrodescendiente de Arica y Parinacota

Vinculadas a las temáticas ya señaladas, diez son las orientaciones para que el Estado sea un real garante en cuanto a cultura y diseño (ver tabla 2).

Así, se espera que, mediante estas directrices, el diseño, a través el rol social que cumple y siempre ha cumplido en los años de historia en nuestro país, fortalezca este activo; y a su vez, lo complementa, convirtiéndose en una industria que fomente la actividad económica nacional. Sin entender ambos desarrollos por separado, sino que como un vínculo integral y multidisciplinario, agregando valor a la creación de productos y servicios, así como al desarrollo de estrategias de innovación en todos los sectores productivos y artísticos nacionales.

Este será el primer paso para fortalecer todas las industrias y mejorar la imagen-marca país, convirtiéndose, en un futuro no muy lejano, en un referente de políticas públicas de Diseño y Cultura, bajo el trabajo participativo de todos los ciudadanos del territorio.

- Outreach and media
- Patrimony
- Memory
- Generation of knowledge, research and innovation
- Incorporate indigenous peoples and Afro-descendant community of Arica and Parinacota transversally

*In addition, linked to the aforementioned issues, there are ten guidelines for the State to be a real guarantor in terms of culture and design (see table 2).*

*Thus, it is expected that, through these guidelines, the design discipline can continue to fulfill its social role, one that it has always fulfilled in the years of history in our country. Strengthen this asset; and in turn, complement it, becoming an industry that fosters national economic activity.*

*The policy understands both areas of development as a complement, an integral and multidisciplinary link, adding value to the creation of products and services, as well as developing innovative strategies in all national productive and artistic sectors.*

*This will be the first step to strengthen all industries and improve the branding of our country, becoming, in the near future, a benchmark of public policies of Design and Culture, under the participatory work of all citizens of the territory.*

**TABLA 2: DIEZ ORIENTACIONES PARA QUE EL ESTADO SEA UN REAL GARANTE EN CUANTO A CULTURA Y DISEÑO /**  
**TABLE 2: TEN GUIDELINES FOR THE STATE TO BE A REAL GUARANTOR IN TERMS OF CULTURE AND DESIGN**

<p><b>1</b></p> <p>Cultura como pilar del desarrollo sostenible, resguardando los derechos culturales de las generaciones por venir, tanto a nivel local como nacional.</p> <p><i>Culture as a pillar of sustainable development, safeguarding the cultural rights of generations to come, both locally and nationally.</i></p>	<p><b>2</b></p> <p>Una creación libre y diversa, tanto individual como colectiva, socialmente valorada, respetando la propiedad intelectual y los derechos de autor.</p> <p><i>A free and diverse creation, both individual and collective, socially valued, respecting intellectual property and copyright.</i></p>
<p><b>3</b></p> <p>Un campo artístico-cultural fortalecido, estable y sostenible que respete los derechos laborales de los trabajadores de la cultura.</p> <p><i>A strengthened, stable and sustainable artistic-cultural field that respects the labor rights of culture workers.</i></p>	<p><b>4</b></p> <p>Ciudadanías activas y con incidencia en la acción pública en cultura.</p> <p><i>Active citizenship and influence on public action in culture.</i></p>
<p><b>5</b></p> <p>Un tejido social cohesionado, a través de la participación cultural de todas las personas, basado en el principio de no discriminación.</p> <p><i>A cohesive social fabric, through the cultural participation of all people, based on the principle of non-discrimination.</i></p>	<p><b>6</b></p> <p>La interculturalidad y la diversidad cultural como fuente de riqueza cultural para la sociedad en su conjunto.</p> <p><i>Interculturality and cultural diversity as a source of cultural wealth for society as a whole.</i></p>
<p><b>7</b></p> <p>El patrimonio como un bien público y una construcción social, donde las comunidades colaboren con aquellos referentes significativos que les dan sentido e identidad.</p> <p><i>Heritage as a public good and a social construction, where communities collaborate with those significant referents that give them meaning and identity.</i></p>	<p><b>8</b></p> <p>Memorias históricas y colectivas reconocidas, valoradas y (re)construidas en equilibrio con la institucionalidad y las comunidades.</p> <p><i>Recognition of historical and collective memories, valued and (re) built in balance with institutions and communities.</i></p>
<p><b>9</b></p> <p>Una educación integral que considera a las artes, la cultura y el patrimonio como componentes fundamentales en el desarrollo de las personas y de la comunidad.</p> <p><i>A comprehensive education that considers arts, culture and heritage as fundamental components in the development of people and the community.</i></p>	<p><b>10</b></p> <p>Procesos innovadores y diversos de mediación cultural, artística y patrimonial, para una ciudadanía activa y en pleno conocimiento de sus derechos culturales.</p> <p><i>Innovative and diverse processes of cultural, artistic and patrimonial mediation, for an active citizenship and in full knowledge of their cultural rights.</i></p>

**TABLA 3: ÁMBITOS DE ACCIÓN, OBJETIVOS ESPECÍFICOS, MEDIDAS E INSTITUCIONES VINCULADAS / TABLE 3: ACTION SCOPE, SPECIFIC OBJECTIVES, MEASURES AND RELATED INSTITUTIONS**

FOMENTO		
OBJETIVOS	MEDIDAS	INSTITUCIONES
Promover el trabajo colaborativo entre agentes del campo del Diseño, el sector público y el sector privado, para incorporar a la disciplina en las distintas etapas de la cadena de valor del desarrollo de productos.	<p>Incentivar la creación de una Mesa Nacional de Diseño, que integre a los agentes del sector público y privado, considerando al menos las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Proponer estrategias para el desarrollo del sector y para promover el impacto social de la disciplina.</li> <li>● Generar instancias de encuentro entre los agentes del sector y de otros ámbitos creativos para promover la asociatividad.</li> <li>● Fomentar un catastro público de diseñadores independientes, oficinas de diseño, empresas, instituciones de educación técnica y superior.</li> </ul> <p>Promover instancias de trabajo orientadas a la creación de un espacio especializado, que permita la convergencia de los agentes del diseño en instancias relacionadas principalmente con el emprendimiento, la innovación, la tecnología, internacionalización y la difusión del diseño.</p>	CNCA, Minecon, Corfo, Innova, asociaciones gremiales, instituciones de educación superior
	Incentivar al sector privado en el uso de tecnologías del diseño para el fomento de la innovación.	CNCA, Corfo, Minecon-Prochile, Dirac, gremios y asociaciones del diseño, instituciones de educación superior, Fundación Chile, Laboratorio de Gobierno, Asech
	Favorecer el acceso de los agentes sectoriales a servicios de asistencia técnica, capacitación, prototipado, y fuentes de financiamiento, entre otros.	CNCA, Corfo, Minecon-Prochile, Dirac, gremios y asociaciones del diseño, instituciones de educación superior, Fundación Chile, Laboratorio de Gobierno, Asech
	Fomentar el desarrollo de proyectos de diseño que generen impacto social.*	CNCA, Corfo, gremios, Asociación Chilena de Municipalidades, Laboratorio de Gobierno
Incentivar el conocimiento y la valoración del diseño en el trabajo interdisciplinar y en el ámbito productivo, a través de la academia.	Generar iniciativas que fomenten la «investigación aplicada» en el ámbito del diseño en coordinación público y privado.	CNCA, Minecon, Corfo (Subdirección I+D), instituciones de educación superior, Inapi, Acti Chiletec, Conicyt
	Propiciar alianzas e intercambios entre diseñadores profesionales y entidades internacionales que aporten al desarrollo de la disciplina mediante el fortalecimiento de competencias y capacidades.	CNCA, Gremios, Minecon, Minrel, instituciones de educación superior, Prochile, Imagen de Chile
Proteger la propiedad intelectual e industrial de las creaciones del diseño chileno.	Incentivar la inscripción de productos y servicios de diseño en el registro de propiedad intelectual, incorporando a las instituciones de educación superior a esta tarea.	CNCA, Inapi, DDI (Dibam), gremios, instituciones de educación superior

Promover la especialización de los agentes del diseño en todas las fases del ciclo de valor de la disciplina, incorporando buenas prácticas y el desarrollo sostenible.	<p>Ampliar la oferta de capacitación especializada para profesionales del Diseño, vinculando a las necesidades territoriales y al quehacer de una empresa.</p> <p>Generar un código de buenas prácticas que promueva el desarrollo de un diseño responsable y sostenible en toda la cadena de valor de la disciplina.</p>	CNCA, Sercotec, gremios, instituciones de educación superior, DDI (Dibam), Inapi
Fortalecer instancias de comercialización y difusión de diseño para su acceso por parte de las empresas y la ciudadanía.	Promover oferta periódica y permanente de espacios e instancias regionales de comercialización y difusión del diseño, incluyendo aquellos hechos a mano. Difundir los instrumentos de financiamiento existentes para el diseño chileno.	CNCA, Corfo, gremios, Minecon, Agrupaciones y Colectivos de Diseño, municipalidades, gores, Inapi, Sercotec
Impulsar la vinculación sostenible entre el diseño y la artesanía.	Fomentar instancias de encuentro entre diseñadores/as, artesanos/as y cultores/as de oficios, destinadas al intercambio de saberes y aprendizajes recíprocos.	CNCA, Conicyt, Sercotec, instituciones de educación superior
	Promover la incorporación de saberes y técnicas de la artesanía y los oficios a la formación de futuros profesionales del diseño.	CNCA, instituciones de educación superior
Promover el uso de tecnologías digitales para la creación y la diversificación de materialidades.	Generar instancias que permitan explorar el potencial del diseño en la aplicación de tecnologías, en procesos de investigación, desarrollo y producción.	CNCA, Minecon, Corfo
	Apoyar la creación de los profesionales del diseño a través de laboratorios de fabricación digital que articulen educación, pymes industria y a otros sectores creativos.	Instituciones de educación superior, Corfo, Conicyt, CNCA
Impulsar la internacionalización del diseño chileno, que permita el posicionamiento de los agentes del sector, y el valor cultural de su producción.	Fomentar la participación de diseñadores nacionales en exposiciones, ferias y muestras internacionales.	CNCA, Dirac, ProChile, Fundación Imagen de Chile, instituciones de educación superior
	Crear un sello de diseño nacional, que certifique el valor cultural y el origen de los productos y servicios diseñados a nivel nacional para potenciar su internacionalización.	CNCA, Dibam, Imagen de Chile, gremios, ProChile, Fundación Imagen de Chile, Inapi
	Difundir los instrumentos de financiamiento existentes para la internacionalización del diseño chileno.	CNCA, Prochile, Fundación Imagen de Chile, Dirac, Achap
	Capacitar al sector del diseño en el uso de herramientas de comercio electrónico (e-commerce) que apunten a los mercados internacionales.	CNCA, ProChile, gremios, Minecon, Corfo, Sercotec

\* Entendemos por impacto social intensivo en diseño el generar productos, servicios o sistemas que –como resultado de la intervención/participación de diseñadores y/o del uso de metodologías intensivas en diseño– contribuyen al bienestar de una comunidad.

EDUCACIÓN		
OBJETIVOS	MEDIDAS	INSTITUCIONES
Promover en la educación media técnico profesional vinculada al diseño, una formación acorde a las necesidades del mercado laboral.	Incentivar en los establecimientos de educación media técnico profesional, incluir a agentes del sector del diseño para potenciar los conocimientos de los jóvenes en su inserción laboral.	CNCA, Mineduc, instituciones de educación superior
Fomentar la aplicación del diseño como herramienta de aprendizaje en el área de comunicación y educación.	Promover la inserción de contenidos, prácticas y metodologías del diseño en procesos educativos formales y no formales.	CNCA, Mineduc

PARTICIPACIÓN Y ACCESO AL ARTE Y LA CULTURA		
OBJETIVOS	MEDIDAS	INSTITUCIONES
Impulsar la participación y acceso de la ciudadanía a las diferentes expresiones del diseño, con énfasis en el diseño nacional.	Generar una estrategia de difusión del diseño nacional, dando a conocer el rol de la disciplina en la ciudadanía.	CNCA, instituciones de educación superior, municipalidades, Dibam, Anatel, Archi, Inapi
	Fomentar la presencia del diseño nacional en el marco de otras actividades artísticas y culturales.	CNCA, gremios, agrupaciones y colectivos del diseño, municipalidades
	Desarrollar publicaciones sobre el diseño chileno a nivel nacional e internacional.	CNCA, Corfo, Fundación Imagen de Chile, Minrel

INFRAESTRUCTURA		
OBJETIVOS	MEDIDAS	INSTITUCIONES
Promover el uso de espacios culturales para el desarrollo del diseño.	Incentivar la facilitación de espacios para visibilizar el diseño, por parte de instituciones públicas y privadas.	Asociación Chilena de Municipalidades, universidades, instituciones de educación superior, CNCA, intendencias, gobernaciones
	Promover la incorporación de la disciplina en los centros culturales a través de iniciativas de diseño de información y mobiliario entre otros.	

**Además, no hay que olvidar, que el diseño, más allá de la técnica y el arte, es una disciplina que viene a entregar soluciones a problemas tan cotidianos como la producción de un objeto específico, así como también, de un proceso estratégico que requiera la visualidad como motor de inicio.**

*In addition, we must not forget that design, beyond technique and art, is a discipline that enables to deliver solutions to everyday problems such as the production of a specific object, as well as a strategic process that requires visual communication as the starting engine.*

**INNOVACIÓN PARTICIPATIVA EN EL DISTRITO FEDERAL**  
*PARTICIPATORY INNOVATION IN THE FEDERAL DISTRICT*

# Por Laboratorio para la Ciudad de México

FOTOGRAFÍAS \_ PHOTOS: ARCHIVO LABORATORIO PARA LA CIUDAD

En febrero de 2013, el jefe de Gobierno del entonces Distrito Federal, Miguel Ángel Mancera, anunció ante secretarios, delegados y prensa, la creación del Laboratorio para la Ciudad. Con este acto, se originó el primer laboratorio en su tipo en América Latina.

El Laboratorio para la Ciudad es el área experimental del gobierno de la CDMX. Al ser un espacio de especulación y ensayo, lanza provocaciones que plantean nuevas formas de acercarse a temas relevantes para la ciudad, incuba proyectos piloto y promueve encuentros multidisciplinares en torno a la innovación cívica y la creatividad urbana. El Laboratorio crea diálogos y complicidades entre gobierno, sociedad civil, iniciativa privada y organizaciones no gubernamentales con el propósito de reinventar, en conjunto, algunos territorios de ciudad y gobierno.

Desde octubre de ese año al día de hoy, el LabCDMX lleva a cabo sus operaciones en el Centro Histórico, a unas cuadras de la estación Pino Suárez del metro, en donde sus seis áreas –nombradas Ciudades: Abierta, Peatón, Lúdica, Propuesta, Creativa y Global, más el eje de investigación Diseño para la Ciudad– trabajan en temas de movilidad sustentable, democracia digital, creatividad urbana, derecho al juego, internacionalización de la ciudad, participación ciudadana y datos abiertos, entre otros. También, realiza algunas de sus actividades públicas en el espacio denominado “la Azotea”, lugar de incubación de ideas, proyectos, encuentros y provocaciones. Ahí, el Laboratorio programa mesas de trabajo, organiza sesiones relámpago e intervenciones, construye diálogos y tiende puentes entre individuos, comunidades creativas y de innovación y funcionarios públicos. La Azotea es un pequeño vórtice para reimaginar la ciudad, y una manera de darle forma física a un eje de “gobierno abierto” y ciudadano.

*In February 2013, the head of government of the then Federal District, Miguel Ángel Mancera, announced to secretaries, delegates and press the creation of the Laboratory for the City. With this act, the first laboratory of its kind in Latin America was created.*

*The Laboratory for the City is the experimental area of the CDMX government. Being a space for speculation and rehearsal, it launches provocations that propose new ways of approaching relevant topics for the city, incubates pilot projects and promotes multidisciplinary meetings around civic innovation and urban creativity. The Laboratory creates dialogues and complicities between government, civil society, private initiative and non-governmental organizations with the purpose of reinventing, as a whole, some city and government territories.*

*Since October of that year until today, the Lab CDMX carries out its operations in the Historic Center, a few blocks from the Subway Pino Suárez station, where its six areas-named Cities: Open, Pedestrian, Playful, Proposal, Creative and Global, plus the research axis Design for the City, work on issues of sustainable mobility, digital democracy, urban creativity, the right to play, internationalization of the city, citizen participation and open data, among others. It also carries out some of its public activities in the space called "La Azotea", a place where ideas, projects, meetings and provocations are incubated. There, the Laboratory schedules work tables, organizes fast meeting sessions and interventions, builds dialogues and builds bridges between individuals, creative and innovation communities and public officials. La Azotea is a small vortex to reimagine the city, and a way to give physical form to an axis of "open government" and citizens.*

*The Lab CDMX brings together people from different disciplines and continuously collaborates with national and international experts. It strategically promotes the creative capital and citizen talent of Mexico City, linking with brilliant minds and*

**EL LABORATORIO DEL GOBIERNO DE LA CIUDAD DE MÉXICO (LABORATORIO PARA LA CIUDAD) ES EL PRIMERO EN SU TIPO EN AMÉRICA LATINA. DURANTE SUS CINCO AÑOS DE EXISTENCIA HA DADO UN GIRO PARTICIPATIVO A DIVERSAS DECISIONES CIUDADANAS, Y HA LOGRADO FOCALIZAR LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE LA CAPITAL DEL PAÍS A NUEVOS ESCENARIOS.**

**THE LABORATORIO DEL GOBIERNO DE LA CIUDAD DE MÉXICO (GOVERNMENT LABORATORY OF MEXICO CITY) ALSO KNOWN AS THE LABORATORY FOR THE CITY (IN ENGLISH) IS THE FIRST OF ITS KIND IN LATIN AMERICA. DURING ITS FIVE YEARS OF EXISTENCE, IT HAS GIVEN A MORE PARTICIPATORY APPROACH ON DIVERSE CITIZEN DECISIONS, AS WELL AS CONTRIBUTED TO FOCUS PUBLIC POLICIES OF THE DF (FEDERAL DISTRICT) UPON NEW SCENARIOS.**

El LabCDMX reúne a personas de diferentes disciplinas y continuamente colabora con expertos nacionales e internacionales. Promueve de forma estratégica el capital creativo y el talento ciudadano de la Ciudad de México, vinculándolo con otras mentes e iniciativas brillantes en otras partes del mundo. Se trata de un lugar híbrido y fluctuante, un vehículo experimental para materializar ideas y reimaginar, en conjunto, la ciudad posible.

**¿POR QUÉ UN LABORATORIO?**

Un laboratorio piensa pero también hace. Es una comunidad de aprendizaje y práctica, un entorno para proponer, probar, retar y refinar nuevas fórmulas, ideas o hipótesis para sondear territorios poco conocidos y poder experimentar.

El Laboratorio para la Ciudad no se limita a un único objetivo o metodología específica, sino que busca nuevas propuestas y provocaciones en torno a los problemas y oportunidades de la ciudad, siempre a través de esfuerzos colaborativos.

**¿POR QUÉ NECESITA UN GOBIERNO TENER UN LABORATORIO?**

Los gobiernos deben de ir a paso seguro, ser sólidos y confiables. Pero, si quieren ser innovadores también necesitan poder cuestionar, experimentar y arriesgarse, inclusive fallar e imaginar posibilidades a través de esas fallas y los aciertos que se vayan acumulando. Necesitan generar espacios creativos, otras formas de detonar diálogos. También, poder acercar nuevas formas a pensadores, activistas, expertos y ciudadanos con ideas provocadoras que puedan ayudar a crear ciudad en conjunto.

Además, la idea de ciudad ha cambiado a través de los años: si antes se pensaba que una urbe debía ser pragmática, eficiente y productiva; hoy, se busca que también genere otro tipo de experiencias urbanas: que la calidad de vida no solo tiene que ver con qué tan rápido (o no) llega de un punto A a uno B. De alguna manera, las ciudades deben reflexionar cómo pueden detonar la imaginación humana. Y si es así –si nuestra idea de lo que hace una ciudad ha cambiado– quizá nuestra idea de lo que hace un gobierno también debería evolucionar: de un gobierno que solo provee servicios, a un gobierno que también ayuda a catalizar experiencias, talento, creatividad.

**¿POR QUÉ EN ESTA CIUDAD?**

El campo de acción del Laboratorio es la Ciudad de México, una de las más grandes y diversas megalópolis del continente, cargada de retos y oportunidades.

*initiatives of other parts of the world. In short, the Laboratory is a hybrid and fluctuating place, a collaborative and experimental vehicle to materialize ideas and reimagine the (im) possible city.*

**WHY A LABORATORY?**

*A laboratory thinks but also executes. A laboratory is a community for learning and practice, an environment to propose, test, challenge and refine new formulas, ideas or hypotheses. It is a space to probe unknown territories and experiment.*

*The Laboratory for the City does not limit to a single objective or specific methodology, on the contrary, it seek new proposals and provocations in relation to the problems and opportunities of the city, always through collaborative efforts.*

**WHY DOES A GOVERNMENT NEED TO HAVE A LABORATORY?**

*Governments must go at a safe pace, be solid and trustworthy. But, on the other hand, if they want to be innovators, they also need to question, experiment and risk. This includes failing and reimagining possibilities through those failures and successes that are being accumulated. They need to generate creative spaces and other ways of detonating dialogue. And they need to be able to bring thinkers, activists, experts and citizens together in new ways with provocative ideas that can help create a city as a whole.*

*In addition, our idea of a city has changed over the years. Before we might have thought that a city should be pragmatic, efficient and productive, but today we seek that a city also generates other types of urban experiences. Also that the quality of life is not only measured by how fast (or not) you can get from point A to B. In a way, cities should think about how they can activate human imagination. And if so–if our idea of what a city does has changed–perhaps our idea of what a government does should also evolve: from a government that only provides services to a government that also helps catalyze experiences, talent and creativity.*

**WHY IN THIS CITY?**

*The field of action of the Laboratory is Mexico City, one of the largest and most diverse megalopolis in the continent, full of challenges and opportunities.*

*For decades, developed countries have led the global conversation about how cities should function. Many innovation laboratories and other projects close to the spirit of the Laboratory for the City are located in cities with high levels of development. Although there is much to learn from them, the reality is that in terms of resources, scale and culture they are very different*

Por décadas, los países desarrollados han liderado la conversación global en torno a cómo deben funcionar las ciudades. Muchos laboratorios de innovación y otros proyectos cercanos al espíritu del Laboratorio para la Ciudad se encuentran en urbes con altos niveles de desarrollo. Aunque hay mucho que aprender de ellas, la realidad es que en términos de recursos, escala y cultura son muy distintas a la nuestra. Resulta difícil comparar a la Ciudad de México con Boston, Barcelona, Nueva York, San Francisco, Londres o Helsinki; para bien y para mal, la CDMX es una ciudad emergente, y sus condiciones y problemáticas se acercan más a las de Asia o África, que a las de Europa o Estados Unidos.

La Ciudad de México concentra desafíos y promesas que serán cada vez más comunes en otras ciudades del mundo. Es una ciudad que alberga una diversidad sorprendente, pero que se mantiene dividida y desigual. Una ciudad que depende de una gigantesca, pero frágil red de infraestructuras físicas. Una ciudad tan grande, que se antoja imposible dotarla de los servicios de calidad que demandan sus millones de habitantes.

*from ours. It is difficult to compare Mexico City with Boston, Barcelona, New York, San Francisco, London or Helsinki: for better or for worse, CDMX is an emerging city, and its conditions and problems are closer to those of Asia or Africa than those of Europe or the United States.*

*Mexico City concentrates challenges and promises that will be increasingly common in other cities around the world. It is a city that has a surprising diversity, but which remains divided and unequal. It is a city that depends on a gigantic but fragile network of physical infrastructures. Such a big city, that it seems impossible to provide it with the quality services demanded by its millions of inhabitants.*

*At the same time, CDMX is one of the twenty larger urban economies in the world, a dynamic agglomeration, a thriving engine of growth and creativity, full of citizen talent. A city that is capable of prototyping and enabling implementation of ideas that could be replicated in other cities. This city is a cluster of micro-histories, a land of possibilities and of future realities.*

*This range of opportunities and contradictions is our raw material. The laboratory proposes creative solutions for some of the great challenges of Mexico*

# La idea de ciudad ha cambiado a través de los años: si antes se pensaba que una urbe debía ser pragmática, eficiente y productiva, hoy se busca que también genere otro tipo de experiencias urbanas.

*Our idea of a city has changed over the years. Before we might have thought that a city should be pragmatic, efficient and productive, but today we seek that a city also generates other types of urban experiences.*

Al mismo tiempo, la CDMX es una de las 20 economías urbanas más grandes del mundo, una aglomeración dinámica, un pujante motor de crecimiento y creatividad, lleno de talento ciudadano. Una ciudad capaz de prototipar e implementar ideas que luego podrán llevarse a cabo en otras ciudades. Una ciudad que es cúmulo de microhistorias, territorio de posibilidades y realidades futuras.

Este abanico de oportunidades y contradicciones es nuestra materia prima. Desde el Laboratorio se proponen soluciones creativas a algunos de los grandes retos de la Ciudad de México, proyectándola como una capital creativa, aprovechando el talento ciudadano, al vincularlo con otras iniciativas afines en los ámbitos local, nacional e internacional.

## ¿CÓMO TRABAJA EL LABORATORIO?

El Laboratorio para la Ciudad tiende puentes entre gobierno y ciudadanía, además de crear vínculos con otras ciudades del mundo. Al ser una área relativamente nueva de gobierno, gran parte de su forma de innovar y promover la creatividad se relaciona con nuestros propios procesos de trabajo. El Laboratorio está conformado por un equipo multidisciplinario que constantemente se encuentra diseñando nuevos formatos de encuentro y aprendizaje. Busca tejer un ecosistema activo de innovación y creatividad vinculando distintas personas y proyectos, dentro y fuera de gobierno. Es una estructura flexible y ágil, con capacidad de respuesta rápida y operativa, pero también de reflexión y de formulación de provocaciones. Además de incubar proyectos piloto e impulsarlos de manera transversal en distintas dependencias del gobierno de la Ciudad de México, también investiga, recopila y traduce buenas prácticas e ideas probadas en otros lugares del mundo para adecuarlas y probarlas en nuestro peculiar contexto local. Queremos proyectar y construir una nueva narrativa para la Ciudad de México, dándole el peso que se merece en el ámbito global, como ciudad creativa.

## ¿CÓMO SELECCIONAN A SUS COLABORADORES Y PROYECTOS QUE VAN A APOYAR?

Buscamos mentes provocadoras, propositivas y creativas que, al igual que nosotros, piensan que la colaboración activa puede lograr lo que la crítica pasiva no. Especialmente, nos interesan los experimentos que proponen otra forma de resolver, accionar o pensar, una mirada diferente sobre los problemas de siempre. Experimentamos continuamente con diferentes maneras de crear colaboraciones entre ciudadanía y gobierno, incluyendo diversas convocatorias, eventos, proyectos y plataformas digitales.

Una de las iniciativas más potentes del Laboratorio que se alimentan de ideas de los habitantes de la CDMX fue el Sondeo Imagina tu Ciudad, un mecanismo para captar y proveer insumos ciudadanos para el grupo redactor del proyecto de la primera Constitución de la CDMX, publicada en 2017. Diseñado entre febrero y marzo de 2016, el sondeo se lanzó el 30 de marzo y se mantuvo oficialmente activo para propósitos de la Constitución hasta el 15 de septiembre del mismo año. Se desarrolló en un formato de encuesta digital integrado en el sitio Constitución CDMX Espacio de Encuentro. La participación fue a través de este canal digital, sin embargo, se desarrolló una estrategia en sitio para una participación más amplia considerando la brecha digital. Para este propósito se

*City, projecting it as a creative capital, enhancing citizen talent by linking them with other related initiatives in local, national and international spheres.*

## HOW DOES THE LABORATORY WORK?

*The Laboratory for the City builds bridges between government and citizens, as well as creates links with other cities in the world. As it is a relatively new area of the government, many of its ways of innovating and promoting creativity are related to its own work processes. The Laboratory is made up of a multi-disciplinary team and is constantly designing new meeting and learning formats. It seeks to weave an active ecosystem of innovation and creativity linking different people and projects, inside and outside the government. The Laboratory is a flexible and agile structure, capable of fast and operative response, but also of reflection and provocation. Besides incubating pilot projects and promoting them in a cross-sectional manner in different dependencies of the government of Mexico City, it also investigates, collects and translates good practices and proven ideas in other parts of the world to adapt them and test them in our own local context. We want to project and build a new narrative for Mexico City, giving it the weight it deserves in the global arena, as an innovative and creative city.*

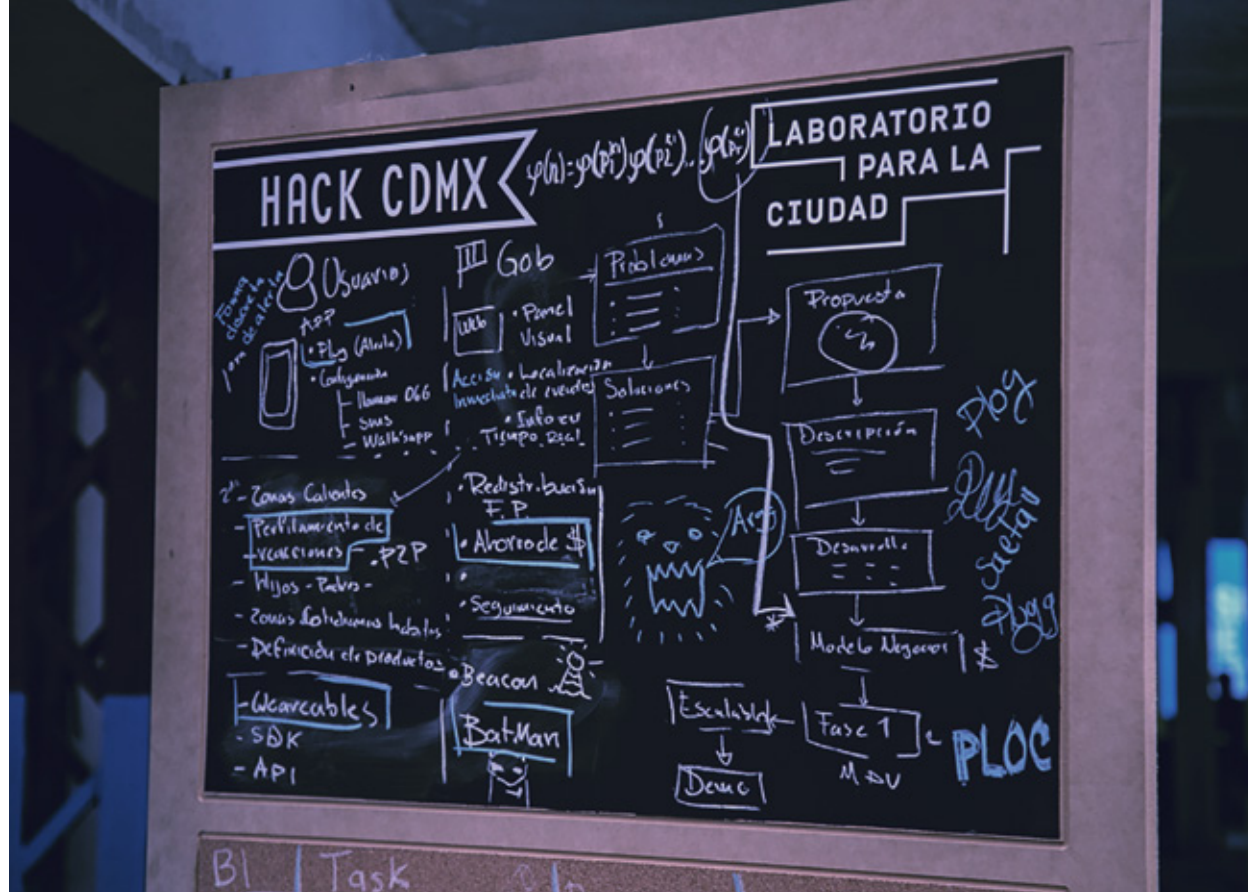
## HOW DO YOU SELECT YOUR COLLABORATORS AND PROJECTS THAT YOU WILL SUPPORT?

*We look for provocative, creative and proactive minds that, like us, think that active collaboration can achieve what passive criticism cannot. We are particularly interested in experiments that propose new ways of solving, acting or thinking; a different point of view on the usual problems. We continuously experiment with different ways of creating collaborations between citizens and government, including various public calls, events, projects and digital platforms.*

*One of the most powerful initiatives of the Laboratory built up on ideas of the inhabitants of the CDMX was the Sondeo Imagina tu Ciudad (Imagine Your City Survey), a mechanism to capture and provide citizen inputs for the drafting group of the project of the first Constitution of the CDMX, published in 2017. Designed between February and March 2016, the survey was launched on March 30 and remained officially active for purposes of the Constitution until September 15 of the same year. It was developed in a digital survey format integrated in the Constitución CDMX Espacio de Encuentro (CDMX Constitution Collaborative Space) website.*

*Participation was possible through this digital channel, nevertheless an on-site strategy was developed for broader participation considering the digital gap. For this purpose, 95 kiosks were deployed in high concentration points throughout the city, such as metro stations and markets. In addition, brigade members from the Institute of Youth and the National Polytechnic Institute were very relevant in promoting on site participation. The survey was framed in a broader strategy of citizen participation of the drafting process of the constitution project in which other participatory mechanisms were deployed.*

*It is also necessary to mention the efforts made around the internationalization of Mexico City. Although it had begun to arise in previous government periods, it was until 2013 that international action would become a transverse axis for the government of CDMX. This approach demanded to rethink what it means to be understood as a Global City, giving rise to the first participatory*



HackCDMX, el festival de datos de la Ciudad de México, es un encuentro intensivo de programación y trabajo colaborativo en torno a datos liberados por distintas entidades del gobierno de la ciudad.

# Una ciudad ya no es solo un "ser-en-sí-mismo", sino que necesita crear redes intensas con otras ciudades de vanguardia.

*A city is no longer just a being-in-itself, but needs to create intense networks with other vanguard cities.*

desplegaron 95 quioscos en puntos de alta concentración a lo largo de la ciudad, tales como estaciones de metro y mercados. Además, brigadistas del Instituto de la Juventud y del Instituto Politécnico Nacional resultaron fundamentales en impulsar la participación en territorio. El sondeo se enmarcó en una estrategia más amplia de ciudadanización del proceso de redacción del proyecto de la constitución en el cual se desplegaron otros mecanismos participativos.

También es necesario mencionar los esfuerzos realizados en torno a la internacionalización de la Ciudad de México. Aunque se había comenzado a plantear en periodos de gobierno anteriores, fue hasta el 2013 que la acción internacional se convertiría en un eje transversal para el gobierno de la CDMX. Este abordaje demandó repensar qué significa entenderse como Ciudad Global, dando origen al primer proceso participativo y esfuerzo de reflexión prospectiva entre gobierno y sociedad sobre las relaciones internacionales de nuestra ciudad. "Diálogos para una CDMX Global" reunió a destacados miembros de la academia, sociedad civil, gobierno e iniciativas privadas para el intercambio de opiniones por medio de entrevistas y espacios de diálogo informal conocidos en el Laboratorio como "Sobremesas".

Los resultados fueron contundentes; más de 70 expertos determinaron que son cinco los temas prioritarios para la internacionalización: Ciudad Creativa y Diversa: cultura, arte y gastronomía; Ciudad de Derechos: inclusión social e igualdad de oportunidades; Mega-laboratorio urbano: desarrollo sustentable, cambio climático, movilidad, espacio público y resiliencia; Ciudad del conocimiento: talento e innovación; y Ciudad atractiva: negocios, turismo e inversión. La creatividad, la cultura y la diversidad son nuestra principal fuerza y moneda de cambio en la mesa global.

process and effort of prospective reflection between government and society on the international relations of our city. "Dialogues for a Global CDMX" brought together leading members of academia, civil society, government and private initiatives for the exchange of opinions through interviews and informal dialogue spaces known in the Laboratory as "Sobremesas" (after-dinner conversations).

The results were overwhelming; More than 70 experts determined that there are five priority themes for internationalization: Creative and Diverse City: culture, art and gastronomy; City of Rights: social inclusion and equal opportunities; Mega-urban laboratory: sustainable development, climate change, mobility, public space and resilience; City of knowledge: talent and innovation; and Attractive city: business, tourism and investment. Creativity, culture and diversity are our main strengths and currency of change in the global table.

#### WHY DOES THE LABORATORY PLACE SO MUCH EMPHASIS ON INTERNATIONAL RELATIONS?

Today, more than 50% of the world population lives in cities; in 2050, almost 70% of humanity will live in them. A city is no longer just a being-in-itself, but needs to create intense networks with other vanguard cities, which constantly exchange not only goods but also ideas, thus accelerating the processes of change. We believe that Mexico City should be at the center of these conversations, incorporating the best practices from other corners of the world, as well as proposing imaginative ways to solve challenges and take advantage of the potential of a megalopolis. We think that the CDMX has the ability to prototype certain ideas that help us better understand the possibilities of cities like ours. For the same reason, the Laboratory seeks for Mexico City to be at the main table where these questions, dialogues and answers are being generated.

#### ¿POR QUÉ EL LABORATORIO HACE TANTO ÉNFASIS EN LAS RELACIONES INTERNACIONALES?

Hoy, más del 50% de la población mundial vive en ciudades; en 2050, casi el 70% vivirá en ellas. Una ciudad ya no es solo un "ser-en-sí-mismo", sino que necesita crear redes intensas con otras urbes de vanguardia, que constantemente intercambien no solo bienes sino también ideas, acelerando de esta manera los procesos de cambio. Creemos que la Ciudad de México debe estar en el centro de estas conversaciones, tanto en la incorporación de mejores prácticas de otros rincones del mundo como proponiendo formas imaginativas de resolver retos y aprovechar el potencial de una megalópolis. Pensamos que la CDMX tiene la capacidad de prototipar ciertas ideas que nos ayuden a entender mejor las posibilidades de ciudades como la nuestra. Por lo mismo, el Laboratorio busca que la ciudad esté en la mesa principal en donde se están gestando estas preguntas, diálogos y respuestas.

De ahí que las colaboraciones no son solo con actores locales, sino también internacionales. Creemos que el contagio de ideas no debe tener límites ni fronteras, por lo que buscamos vincular a la Ciudad de México con proyectos y personas interesantes cuyas investigaciones están -de una manera u otra-, redefiniendo los parámetros de sus respectivas disciplinas. De esta manera, la CDMX puede volverse un vórtice de pensamiento contemporáneo, un espacio intensificado donde combinar y recombinar ideas locales e internacionales.

#### ¿POR QUÉ LOS MIEMBROS DEL LABORATORIO ASISTEN A CONFERENCIAS INTERNACIONALES?

Una parte importante de nuestro trabajo es mantenernos al tanto de las mejores prácticas a nivel internacional, así como crear lazos con grandes pensadores y activistas internacionales. Nos interesa compartir con otras ciudades todos los proyectos innovadores que suceden aquí, tanto en gobierno como en sociedad civil, ayudando a posicionar a la CDMX como la gran capital creativa que tiene el potencial de ser. Las

Therefore, collaborations must transcend local actors, and incorporate international ones. We believe that the contagion of ideas should not have limits or borders, and we seek to link Mexico City with interesting projects and people, whose research is, in one way or another, redefining the parameters of their respective disciplines. In this way, CDMX can become a vortex of contemporary thought, an intensified place in which to combine and recombine local and international ideas.

#### WHY DO THE MEMBERS OF THE LABORATORY ATTEND INTERNATIONAL CONFERENCES?

An important part of our work is to keep up with the best practices at an international level, as well as to create links with great thinkers and international activists. In addition, we are interested in sharing with other cities all the innovative projects that are happening here in CDMX, both in government and in civil society, helping to position Mexico City as the great creative capital that it has the potential to be. Conferences are a very good place for this, so we carefully select only the best international forums. Luckily, since our beginnings we have always been invited to the most prestigious forums, sharing the stage with renowned experts in urban issues, as well as with presidents and mayors. It is also important to mention that since the members of the Laboratory always attend as speakers, the expenses of the trips are not paid with public funds, but are paid by the conference organizers.

#### ARE MOST OF THE LABORATORY'S PROJECTS BASED ON DIGITAL SOLUTIONS?

technology is a great tool, but it is not the only one. We started with several projects that focus on devising and developing digital solutions—such as Código para la Ciudad de México and HackCDMX—although it is only one of the possibilities that we investigate. We are equally interested in urban prototypes, public policies, traditional media and social infrastructure of a city. In other words: any device that can create collaborative systems and amplify good practices. The more tools we have at our disposal, the more imaginative our answers can be.

conferencias son un muy buen espacio para esto. Por ello, seleccionamos cuidadosamente los mejores foros internacionales. Hemos sido afortunados de ser invitados desde nuestro comienzo a los más prestigiosos foros, y compartir escenario con renombrados expertos en temas urbanos, así como presidentes y alcaldes. Es importante mencionar que ya que los miembros del Laboratorio siempre asisten como ponentes, los gastos de los viajes no se pagan con fondos públicos, sino que corren por cuenta de la conferencia en turno.

#### ¿LA MAYORÍA DE LOS PROYECTOS DEL LABORATORIO SE BASAN EN SOLUCIONES DIGITALES?

La tecnología es una gran herramienta, pero no es la única. Empezamos con varios proyectos que se concentran en idear y desarrollar soluciones digitales –tales como Código para la Ciudad de México y HackCDMX–, aunque son algunas de las posibilidades que investigamos. Nos interesan por igual los prototipos urbanos, las políticas públicas, los medios tradicionales, la infraestructura social de una ciudad. En otras palabras: todo dispositivo que pueda crear sistemas colaborativos y amplificar buenas prácticas. Entre más herramientas existan a nuestra disposición, más imaginativos podemos ser en nuestras respuestas.

#### ¿CÓMO SE RECOGEN LAS IDEAS DE LOS CIUDADANOS?

Uno de los retos de un espacio como el nuestro, que nace en el contexto de una megalópolis con más de 21 millones de personas, es encontrar diferentes mecanismos y filtros para poder captar la mayor cantidad de ideas relevantes y en base a nuestros ejes prioritarios. Es por eso que constantemente estamos lanzando nuevas plataformas, convocatorias y encuentros.

#### ¿EL LABORATORIO ES PARTE DEL GOBIERNO O DE LA SOCIEDAD CIVIL?

Somos extraños seres de cuerpo híbrido, justo a medio camino entre ambos mundos, funcionando como vínculo entre ellos. El primer experimento de innovación cívica del Laboratorio es, de hecho, su creación misma: un grupo de personas muy activas desde sociedad civil, y ahora experimentando el potencial y los retos de trabajar desde el gobierno en los mismos temas que tanto nos apasionaban cuando estábamos a cargo de nuestros propios proyectos independientes. Hoy, contamos con herramientas, posibilidades y límites diferentes que cuando trabajábamos por nuestra cuenta –porque en efecto, ahora somos funcionarios públicos– y justo estamos aquí para explorar el potencial de trabajar, vincular y proponer desde adentro.

#### ¿RESOLVEREMOS TODOS LOS PROBLEMAS DE LA CIUDAD?

Desgraciadamente no. A menudo nos llegan peticiones para actuar y apoyar ciertas causas

#### HOW ARE THE IDEAS OF CITIZENS COLLECTED?

*One of the challenges of an area like ours, born in the context of a megalopolis with over 21 million people, is to find different mechanisms and filters to be able to capture as many relevant ideas as possible in relation to our priority lines of development. That is why we are constantly launching new platforms, public calls and meetings.*

#### IS THE LABORATORY PART OF THE GOVERNMENT OR OF CIVIL SOCIETY?

*We are strange beings with a hybrid body, just in the middle of both worlds, functioning as a link between them. The laboratory's first civic innovation experiment is actually its creation itself: Conforming a group of 15 people, who were previously very active in civil society and were then invited by the head of government to be part of its team. We now experience the potential and challenge of working within the government on the same issues that we were so passionate about when we had our own independent projects. Today, we have different tools, possibilities and limits compared to working on our own because in effect, we are now public officials and we are here to explore the potential of working, linking and proposing from within.*

#### WILL WE SOLVE ALL THE CITIES PROBLEMS?

*Unfortunately, not. Frequently we receive requests to act and support worthy and important causes for civil society, we confess that it saddens us to not be able to be part of all the necessary changes. But in a city as fascinating and complex as this one, that goes from crisis to crisis and with so many important issues to solve as well as possibilities to explore, we have to learn to choose our axes very well, taking into account the sui generis nature of our little Laboratory. The nature of the Laboratory is to complement and not replace what already exists. At the end of the day CDMX has a whole series of governmental bodies that were created for very specific purposes and that have the capacity to resolve complex issues that directly concern them. Our job is to do experiments, prototypes, create spaces for dialogue around axes that we are identifying and maturing as time goes by, and also see how we promote a culture of collaboration. That is why we will be working within the context of provocations, which provide us with flexibility and contention at the same time.*

#### WHAT HAS THE LABORATORY DONE UP UNTIL NOW?

*During the first months of the Laboratory, we were dedicated to give conceptual, legal and administrative form to this new area, as well as to form a multidisciplinary team. At the same time, we were dedicated to having multiple interviews with our head of government, different secretaries and their teams, NGOs and important civil society actors; exploring concerns, interests and possible binding projects. We were also dedicated to recognize our new territory, both its*



Las acciones de Peatonitos consisten en limitar el acceso a vehículos a una calle para crear, entre ciudadanía y gobierno, "calles de juego"

loables e importantes para la ciudad desde sociedad civil, y confesamos que nos entristece no poder ser parte de todos los cambios necesarios. Pero en una ciudad como esta, tan fascinante como compleja, que vive de crisis en crisis, y con tantos temas importantes que resolver, así como posibilidades por explorar, tenemos que aprender a escoger muy bien nuestros ejes, tomando en cuenta el carácter sui generis del Laboratorio. Su naturaleza es complementar –no sustituirlo que ya existe. Al final de cuentas, la CDMX tiene una serie de órganos gubernamentales creados con fines muy específicos y que tienen la capacidad de resolver temas complejos que les competen directamente. A nosotros nos toca hacer experimentos, prototipar, crear espacios de diálogo en torno a ejes que vamos identificando y madurando con el paso del tiempo, y ver cómo promulgamos una cultura de colaboración. Es por eso que trabajaremos dentro del contexto de las provocaciones, las cuales nos dan flexibilidad y contención al mismo tiempo.

#### ¿QUÉ HA HECHO EL LABORATORIO HASTA LA FECHA?

Dedicamos los primeros meses de existencia del Laboratorio a darle forma conceptual, legal y administrativa a esta nueva área, y a conformar un equipo multidisciplinario. A la par, nos dedicamos a tener múltiples entrevistas con nuestro jefe de gobierno, diferentes secretarios y sus equipos cercanos, ONGs y actores importantes de sociedad civil; explorando inquietudes, intereses y posibles proyectos vinculantes. También

*possibilities and its challenges. In addition, we began to weave a network of local and international accomplices, preparing the ground for several future collaborations. From August onwards we began launching our first experiments as the pace began intensifying in 2014.*

*Some of the landmarks that we are most proud of are Hacedores CDMX (CDMX Makers), the city's first maker fair; Juguetes Urbanos (Urban Toys), call to intervene three underutilized spaces to catalyze the return of children to the public space; Mapatón CDMX, a crowdsourcing platform for the public transport system–formal and informal–creatively; Peatonitos, initiative that seeks to expand play in the streets of CDMX to support the lack of public play spaces for children; Jugar la Ciudad (Play the City), publication about the current situation of public play spaces in CDMX; Código para la Ciudad (Code for the City), a contest in which civic applications and other open source digital solutions are designed, developed and implemented; the five Encuentros de Gobierno Abierto (Open Government Meetings); the Programa Integral de Seguridad Vial (Comprehensive Road Safety Program, PISVI); the optimization of the night bus system Nochebús CDMX; the Saber Creativo (Creative Knowledge) program; the Ventanilla Única de Festivales; the digital and novel narrative repository of Mejora tu Barrio (Upgrade your neighborhood); and the Diálogos para una CDMX Global (Dialogues for a Global CDMX).*

*Likewise, the citizen's opening in the process of drafting the first Constitution of the CDMX; the Law to make Mexico City a more open city; the Imagine your City Survey; the road safety*



nos dedicamos a reconocer nuestro nuevo territorio, tanto sus posibilidades como sus retos. Paralelamente, empezamos a tejer una red de cómplices locales e internacionales, preparando el terreno para varias colaboraciones futuras. Desde agosto en adelante empezamos a lanzar nuestros primeros experimentos, y el ritmo se intensificó en 2014.

Algunos de los hitos de los que nos sentimos más orgullosos son Hacedores CDMX, primera feria *maker* de la ciudad; Juguetes Urbanos, convocatoria para intervenir tres espacios subutilizados para catalizar el regreso de los niños y niñas al espacio público; Mapatón CDMX, plataforma de crowdsourcing para el sistema de transporte público –formal e informal– de manera creativa; Peatoniños, iniciativa que busca expandir el juego a las calles de la CDMX para subsanar la falta de espacios públicos de juego propicios para la infancia; Jugar la Ciudad, publicación sobre la situación actual de los espacios públicos de juego en la CDMX; Código para la Ciudad, concurso en el que se idean, desarrollan e implementan aplicaciones cívicas y otras soluciones digitales de código abierto; los cinco Encuentros de Gobierno Abierto; el Programa Integral de Seguridad Vial (PISVI); la optimización del sistema de autobuses nocturnos Nochebús CDMX; el programa Saber Creativo; la Ventanilla Única de Festivales; el repositorio digital y novedosa narrativa de Mejora tu Barrio; y los Diálogos para una CDMX Global.

Asimismo, la apertura ciudadana en el proceso de redacción de la primera Constitución de la CDMX; la Ley para hacer de la Ciudad de México una ciudad más abierta; el Sondeo Imagina tu Ciudad; la plataforma de datos de seguridad vial Visión Cero CDMX; los talleres Nuevo Norte, espacios de reflexión que buscan construir nuevas narrativas sobre la migración desde el punto de vista de los migrantes por medio de proyectos de diseño y arte; Ciudad Posible, primer encuentro de laboratorios urbanos de América Latina; Los experimentalistas, sobremesa para reflexionar el potencial de la internacionalización de los gobiernos locales ante escenarios de crisis y para identificar oportunidades de colaboración internacional para la consolidación del potencial resiliente de la CDMX; y la Estrategia y actividades de la designación de la Ciudad de México como Ciudad Creativa de Diseño por la Unesco.



Asistentes al V Encuentro de Gobierno Abierto

*data platform Visión Cero CDMX; the Nuevo Norte workshops, spaces for reflection that seek to build new narratives on migration from the point of view of migrants through design and art projects; Ciudad Posible (Possible City), first meeting of urban laboratories in Latin America; Los experimentalistas (The experimentalists), after-dinner to reflect on the potential of the internationalization of local governments in the face of crisis scenarios and to identify opportunities for international collaboration for the consolidation of the CDMX's resilient potential; and the strategy and activities of the designation of Mexico City as Creative Design City by Unesco.*

## CIUDAD LÚDICA / CIUDAD LÚDICA (PLAYFUL CITY)

En los últimos diez años, la importancia del juego en la ciudad se ha vuelto un tema cada vez más pertinente al repensar el futuro de las ciudades, y como un catalizador para activar el espacio público. Pero, ¿es posible pensar diversas maneras de imaginar el futuro de la Ciudad de México, especialmente, con sus múltiples capas de particularidades, problemáticas y retos?

Si las niñas y niños forman parte fundamental de la población urbana, y serán ellos quienes se enfrenten al crecimiento urbano exponencial, ¿no sería pertinente pensar en ellos como ciudadanos activos y así prepararlos para las demandas de la ciudad futura contemporánea?, ¿fomentar su desarrollo e integrarlos en los procesos de creación e imaginación de la ciudad actual?

Las calles son el escenario en donde las personas entran en contacto con la diversidad social. Como máxima expresión del espacio público, las calles tienen el potencial de reunir las condiciones ideales para resolver tensiones sociales. Al respecto nos preguntamos: ¿el juego es capaz de impulsar la cohesión ciudadana?, ¿lo lúdico puede funcionar como herramienta de construcción de ciudad?

En el Laboratorio exploramos el rol del juego como un componente urbano primordial a través de un eje de investigación y experimentación: Ciudad Lúdica. Nos proponemos aportar a la teoría internacional sobre el uso del juego como herramienta de construcción de ciudad, visto desde la perspectiva de la Ciudad de México y sus particularidades.

Ciudad Lúdica es una estrategia de investigación–acción, cuyo enfoque es comprender cómo el juego puede reconfigurar imaginarios urbanos y provocar a la ciudadanía para tomar un papel activo en el proceso de creación de ciudad. Particularmente, a través de la implementación de proyectos y herramientas para posicionar la perspectiva infantil y el juego como un factor central para el diseño urbano y de políticas públicas. Ciudad Lúdica busca demostrar el potencial del juego para reactivar espacios subutilizados, instigar formas alternativas de resiliencia, mejorar el aprendizaje cotidiano, enriquecer diversas maneras de habitar la ciudad y finalmente regenerar el tejido urbano.

La investigación realizada en los años pasados, nos ha dado un entendimiento del contexto y los retos que el juego y la perspectiva infantil afrontan en la CDMX, lo cual nos lleva a cuestionar aún más las posibilidades: ¿es posible, a través del juego, desarrollar nuevos paradigmas en educación y cultura ciudadana?, ¿puede finalmente, lo lúdico funcionar como una herramienta de construcción de ciudad?. El creciente interés global de la relación entre niños y el entorno urbano se observa en diversos contextos y desde diversas áreas del saber humano, no obstante, aún hay mucho camino por recorrer, ninguna ciudad tiene la solución final, todas pueden aportar desde sus particularidades y la Ciudad de México puede aportar al avance desde el contexto latinoamericano de una megalópolis.

### CIUDAD LÚDICA ENGLOBALA DIVERSAS ACTIVIDADES Y EXPERIMENTOS CLASIFICADOS EN TRES TIPOS Y CON OBJETIVOS A LARGO PLAZO:

- **Aprendizaje:** implementación de metodologías creativas que fomentan el pensamiento crítico, puestas en práctica a través de diversos talleres y actividades.
- **Investigación:** publicaciones sobre tipologías de espacios de juego, mapeos, mesas de trabajo y proyectos editoriales.
- **Participación Ciudadana:** diseño e implementación de herramientas que facilitan escuchar las voces y opiniones de niñas y niños, así como prototipos de intervenciones urbanas que alimentan la interacción entre personas y espacio público desde una perspectiva lúdica.

*In the last ten years, the importance of play in the city has become an increasingly relevant issue when rethinking the future of cities, and as a catalyst to activate public space. Is it possible to think about different ways of imagining the future of Mexico City, especially with its multiple layers of particularities, problems and challenges?*

*If girls and boys form a fundamental part of the urban population, and it is they who will face exponential urban growth, would it not be appropriate to think of them as active citizens and thus prepare them for the demands of the contemporary future city? Would it not be logical to integrate them into the processes of creation and imagination of the current city?*

*Streets are the stage where people are in contact with social diversity. As an expression of public space, streets have the potential of having the ideal conditions to solve social tensions.*

*In this regard, we ask ourselves: Is play able to promote citizen cohesion? Can playfulness function as a tool for building a city?*

*In the Laboratory we explore the role of the play as a primordial urban component through an axis of research and experimentation: Playful City. We intend to contribute to the international theory on the use of play as a tool for the construction of a city, from the perspective of Mexico City and its particularities.*

*Playful City is an action research strategy whose approach is to understand how play can reconfigure urban imaginaries and provoke the public to take an active role in the process of creating a city. It works particularly, through the implementation of projects and tools, which position child perspective and play as a central factor for urban design and public policies. Playful City seeks to demonstrate the potential of play to reactivate underutilized spaces, instigate alternative forms of resilience, improve daily learning, enrich various ways of inhabiting the city and finally regenerate the urban fabric.*

*Research carried out in the past years has given us an understanding of the context and the challenges faced by CDMX in relation to play and the child perspective, and has lead us to further question the possibilities: is it possible to generate new paradigms in education and civic culture through play? Can playfulness function as a tool of city construction? The growing global interest in the relationship between children and the urban environment is observed in different contexts and from different areas of human knowledge, however, there is still a long way to go. No city has the final solution, all can contribute from their particularities and Mexico City can contribute especially to the advance in the Latin American context of a megalopolis.*

### PLAYFUL CITY ENCOMPASSES VARIOUS ACTIVITIES AND EXPERIMENTS CLASSIFIED INTO THREE TYPES AND WITH LONG-TERM OBJECTIVES:

- **Learning:** implementation of creative methodologies that foster critical thinking, put into practice through various workshops and recreational activities.
- **Investigation:** publications about game spaces typologies, mappings, work stations and editorial projects.
- **Citizen participation:** design and implementation of prototypes for urban interventions that stimulate interaction between people and public space.



**INNOVAR, EMPRENDER Y CREAR COMUNIDAD**

INNOVATE, UNDERTAKE AND CREATE COMMUNITY

# Por Analía Cervini

FOTOGRAFÍAS\_PHOTOS: ARCHIVO CENTRO METROPOLITANO DE DISEÑO DE BUENOS AIRES

**EL CENTRO METROPOLITANO DE DISEÑO (CMD), DE BUENOS AIRES, COMENZÓ EN 2001, CON EL ÚNICO OBJETIVO DE PONER AL SERVICIO DE LOS LOCALES UNA PLATAFORMA PARA PROMOVER LA ACTIVIDAD ECONÓMICA A TRAVÉS DEL DISEÑO. NO SOLO HA ALCANZADO ESA META, SINO QUE SE HA IMPUESTO COMO UNA INSTITUCIÓN ÚNICA EN SU GÉNERO.**

El Centro Metropolitano de Diseño (CMD) es una institución pública, dependiente de la Dirección General de Industrias Creativas de la Ciudad de Buenos Aires, que actúa dentro del ámbito de la Subsecretaría de Desarrollo Económico, creada en 2001, convirtiéndose en un referente a nivel latinoamericano en la materia.

Su creación responde a una necesidad de entregar apoyo financiero y de gestión –desde el Estado–, a las pequeñas y medianas empresas de la comunidad local, en especial a la del barrio de Barracas, en donde se encuentra emplazado.

El edificio, de 14 mil metros cuadrados actualmente, fue inaugurado con una superficie no mayor a los 800. Con el pasar de los años, el Centro fue ganando espacio, gracias a la reutilización y renovación del antiguo Mercado de Pescado –que funcionó como tal entre 1934 y 1983–, y otra construcción aledaña, conocida como “El Pescadito”. En él, no solo se encuentran oficinas e incubadoras de innovación y promoción del diseño e industrias creativas, sino que también, salas para talleres, muestras y exposiciones, y una serie de servicios que generan un entorno de participación y encuentro cultural para los vecinos y habitantes de Buenos Aires.

**THE METROPOLITAN CENTER OF DESIGN (CMD), OF BUENOS AIRES, BEGAN IN 2001, WITH THE ONLY OBJECTIVE OF OFFERING BUSINESSES A PLATFORM TO PROMOTE ECONOMIC ACTIVITY THROUGH DESIGN. NOT ONLY HAS IT ACHIEVED THAT GOAL, BUT IT HAS ALSO BECOME A UNIQUE INSTITUTION OF ITS KIND.**

*The Metropolitan Center of Design (CMD) created in 2001 is a public institution, dependent on the General Directorate of Creative Industries of the City of Buenos Aires, which acts within the scope of the Undersecretary of Economic Development, and has become a benchmark in the matter in Latin America.*

*Its creation responds to a need to provide financial and management support—from the State–, to small and medium-sized enterprises in the local community, especially for the Barracas neighborhood, where it is located.*

*The building, of 14 thousand square meters at the moment, was inaugurated with a surface no bigger than 800. With the passing of the years, the Center was gaining space, thanks to the reuse and renovation of the old Fish Market—which functioned as such between 1934 and 1983–, and another nearby construction, known as “El Pescadito”. In the building, there are offices, incubators of innovation and promotion of design and creative industries, and also, rooms for workshops and exhibitions. In addition, there are a series of services that generate an environment of participation and cultural encounter for neighbors and inhabitants of Buenos Aires.*

*Since 2007, the whole area was named as Area of Historical Protection No. 7, by the Legislature of the*

Además, desde 2007, todo el conjunto que lo conforma fue nombrado como Área de Protección Histórica N° 7, por la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires. Ese valor patrimonial se suma a los numerosos premios que el CMD ha obtenido como obra: Primer Premio Concurso Nacional de Anteproyectos; Premio Bienal de Arquitectura 2010 CPAU-SCA; Segundo Premio en Concurso Internacional Rethinking the Future; Distinción en la Primer Bienal Internacional de Arquitectura Argentina BIA-AR 2014; y Highly Commended-AR Architectural Review Emerging Award 2014.

**DISTRITO DEL DISEÑO**

El CMD se enmarca en el proyecto del Distrito de Diseño, que fomenta el desarrollo de la zona de Barracas a partir de la competitividad económica, a través de esta disciplina creativa.

Este plan fue creado bajo la Ley N° 4761 de Promoción de las actividades de diseño en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con el fin de hacer gala de su nombramiento como Ciudad de Diseño por la Unesco.

Dicha legislación genera los siguientes beneficios<sup>1</sup>:

1. Exención, diferimiento o reducción de la base imponible en el pago del Impuesto sobre los Ingresos Brutos.
2. Exención del Impuesto de Sellos.
3. Exención del pago Impuesto inmobiliario, Tasa retributiva de Alumbrado, Barrido y Limpieza, Territorial y de Pavimentos y Aceras (ABL).
4. Exención del pago Impuesto inmobiliarios, Tasa retributiva de Alumbrado, Barrido y Limpieza para las propiedades dentro del Distrito del Diseño que sean propias o alquiladas por los empleados en relación de dependencia de las empresas inscriptas en el régimen de la Ley y que sean utilizadas como vivienda única y familiar de esos empleados.
5. Exención del pago de Derechos de Delineación y Construcciones, CCT, CCA, Tasa verificación de obra, Generación de residuos sólidos urbanos.
6. Líneas de crédito preferenciales del Banco Ciudad de Buenos Aires para financiamiento de compra de inmuebles y construcciones, para la adquisición de viviendas y bienes de capital.

**MISIÓN Y OBJETIVOS: DE LO LOCAL A LO GLOBAL**

El principal objetivo del CMD es ser un agente promotor de la industria del diseño local, asesorando con herramientas financieras y de gestión, a todos aquellos emprendimientos vinculados con el tema. El compromiso es que dicha labor se realice de manera sustentable y en respeto con el medio ambiente.

Para esto, son esenciales los talleres y workshops, escuelas de oficios, capacitaciones, y el resto de las instalaciones que permiten un despliegue e intercambio de conocimientos y experiencias de sus principales protagonistas.

Además de este fin primario, se desprenden otros secundarios que están directamente relacionados, como el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, que requieren de guía para comenzar a darle forma a su idea; la generación de redes entre instituciones vinculadas al diseño; una mayor

**ANALÍA CERVINI**

Es diseñadora, investigadora, profesora y consultora especialista en diseño e innovación. Actualmente, es gerenta Operativa del Centro Metropolitano de Diseño de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Es doctoranda en Diseño en la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires. Su proyecto de investigación construye conocimiento en torno a los laboratorios de diseño e innovación. Es profesora de Gestión de Diseño en posgrado (UBA) y profesora invitada por la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín. Es autora de 12 publicaciones específicas en su área de conocimiento, entre estas la colección “Diseño e Innovación para PYMEs y Emprendedores”, editada por la Revista PYMEs del diario Clarín. Es jurado del concurso Sello de Buen Diseño, del Programa Incuba y del Premio Estrella del Sur, del Instituto Argentino del Envase. Es miembro del Consejo Científico de Investigación en Diseño de la Universidad del Bio-Bio, Chile. Radicada en Italia, fue investigadora en Philips Design Milán e investigadora becaria en el Interaction Design Institute Ivrea. A su regreso, fue responsable de la creación y coordinación del Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación interno al CMD y del proyecto de investigación para la creación de un Distrito de Diseño para la Ciudad de Buenos Aires. Como directora asociada de la consultora Total Tool ha dirigido numerosos proyectos para la incorporación estratégica de diseño e innovación en empresas e instituciones. Es diseñadora industrial egresada de la Universidad de Buenos Aires.

*Designer, researcher, professor, and consultant specialized in design and innovation. Currently, she is Operative Manager of the Metropolitan Design Center of the Autonomous City of Buenos Aires. She is a PhD student in Design at the School of Architecture, Design and Urbanism of the University of Buenos Aires. Her research project builds knowledge around design and innovation laboratories. She is professor of Design Management in postgraduate studies (UBA) and professor invited by the Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín. She is the author of twelve specific publications in her area of knowledge, among them the Collection “Design and Innovation for SMEs and Entrepreneurs” edited by the SMEs Magazine of the Clarín newspaper. She is a jury of the “Sello de Buen Diseño” contest, of the “Incuba” Program and of the “Estrella del Sur Award” of the Argentine Institute of Packaging. She is also a member of the Scientific Council of Research in Design of Universidad del Bio-Bio, Chile. Based in Italy, she was a researcher at Philips Design Milan and a research fellow at the Interaction Design Institute Ivrea. Upon her return, she was responsible for the creation and coordination of the Metropolitan Institute of Design and Innovation within the CMD and the research project for the creation of a Design District for the City of Buenos Aires. As associate director of the consulting firm Total Tool she has directed numerous projects for the strategic incorporation of design and innovation in companies and institutions. She is an industrial designer graduated from the University of Buenos Aires.*

*City of Buenos Aires. This heritage value is added to the numerous prizes that the CMD has obtained: First Prize National Contest of Preliminary Projects; Architecture Biennial Award 2010 CPAU-SCA; Second Prize in the Rethinking the Future International Competition; Distinction at the First International Biennial of Architecture Argentina BIA-AR 2014; and Highly Commended-AR Architectural Review Emerging Award 2014.*

**DESIGN DISTRICT**

*The CMD is part of the Design District project, which encourages the development of the Barracas area based on economic competitiveness, through this creative discipline.*

*This plan was created under Law No. 4761 of Promotion of design activities in the Autonomous City of Buenos Aires, to honor its appointment as a Design City by Unesco.*

<sup>1</sup> <http://www.buenosaires.gov.ar/distrito-economicos/distritudedisenoyque-es>

Una de las particularidades del Centro es que todas las actividades de estas áreas y ejes de desarrollo son abiertas y gratuitas a la comunidad; tales como seminarios, charlas y talleres que, por lo general, en las instituciones privadas, tienen un alto costo.

*One of the peculiarities of the Center is that all the activities of these areas and axes of development are open and free to the community, such as seminars, talks and workshops. These in general have a very high cost in private institutions.*



Festival Internacional de  
Diseño 2017  
Centro Metropolitano de  
Diseño, Gobierno de la  
Ciudad de Buenos Aires





↑  
Festival Internacional de Diseño 2017

relación entre diseñadores, empresarios, generadores de políticas públicas y académicos, para fortalecer el área; así como el fortalecimiento de la industria local, alentando el trabajo comunitario y, desde ahí, su internacionalización.

#### INCUBAR PARA CREAR

El eje de este programa son las incubadoras, es decir, unos módulos espaciales que, junto con la asistencia técnica y financiera, ayudan y contienen, por dos años, a las empresas que recién se inician en la tarea del diseño. Por lo tanto, en una superficie total que se proyecta en los 12 mil metros cuadrados (aproximadamente), incluyendo la planta y los entresijos, deberán ubicarse las incubadoras (40 a 60 unidades que tendrán entre 40 y 160 m<sup>2</sup>, cada una); y también, un centro de capacitación para diseñadores graduados, una hemeroteca, una sala de microcine, auditorios y área de servicios a las incubadoras, entre otros.

#### LAS CINCO PATAS DE LA MESA

Para cumplir con todas sus metas, el CMD se organiza en cinco grandes áreas –Gestión de Diseño, IncuBA, Oficina de Moda, Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación (IMDI),

This legislation generates the following benefits:

1. Exemption, deferral or reduction of the taxable base in the payment of the tax on the gross revenue.
2. Exemption of seal tax.
3. Exemption on the payment on Immovable Property, remuneration rate of lighting, sweeping and cleaning, territorial and pavements and sidewalks (ABL).
4. Exemption from payment on Immovable Property, remuneration rate of lighting, sweeping and cleaning for properties within the Design District that are owned or rented by employees dependent of companies registered in the regime of the Law and that are used as a single and family housing for those employees.
5. Exemption of the payment of Rights of Delineation and Constructions, CCT, CCA, on-site verification rate and Generation of urban solid waste.
6. Preferential credit lines of the City of Buenos Aires Bank to finance the purchase of buildings and constructions, and for the acquisition of housing and capital goods.

#### MISSION AND OBJECTIVES: FROM LOCAL TO GLOBAL

The main objective of the CMD is to be a promoter agent of the local design industry, advising with financial and management tools, all those related ventures. The commitment is that such work be carried out in a sustainable manner and in respect for the environment.

Due to these requirements, it is essential to count with classes and workshops, craft schools, training, and the rest of the facilities that enable a deployment and exchange of knowledge and experiences of its main players.

In addition to this primary purpose, there are other secondary ones that are directly related, such as the strengthening of small and medium-sized companies; which require guidance to begin to shape their idea, the generation of networks between institutions linked to design, a greater relationship between designers, entrepreneurs, generators of public and academic policies, to strengthen the area; as well as the strengthening of the local industry, encouraging community work and, from there, its internationalization.

#### INCUBATE TO GROW

The focus of this program is to generate incubators, that is to say, some spatial modules that, together with the technical and financial assistance to help and contain—for two years—the companies that are just beginning in the task of design. Therefore, in a total area that is projected in the 12 thousand square meters (approximately), including the floor and the mezzanines, the incubators should be located (40 to 60 units that will have between 40 and 160 m<sup>2</sup>, each one); and also, a training center for graduate designers, a newspaper library, a micro-cinema room, auditoriums and an incubator service area, among others.

#### THE FIVE LEGS OF THE TABLE

To fulfill all its goals, the CMD is organized in five major areas: Design Management, IncuBA, Fashion Office, Metropolitan Institute of Design and Innovation (IMDI), Image Communication and Architecture; and works under the umbrella of the following strategic axes: entrepreneurs, business design, internationalization, research and dissemination.

<sup>1</sup> <http://www.buenosaires.gov.ar/distritoseconomicos/distritodiseno/que-es>

Imagen Comunicación y Arquitectura—; y trabaja bajo el alero de los siguientes ejes estratégicos: emprendedores, diseño en empresas, internacionalización, investigación y difusión.

Una de las particularidades del Centro es que todas las actividades de estas áreas y ejes de desarrollo son abiertas y gratuitas a la comunidad; tales como seminarios, charlas y talleres que, por lo general, en las instituciones privadas, tienen un alto costo.

Dentro de las principales actividades se encuentran las vinculadas al Diseño como tal, así como también capacitaciones en lo referente a consultorías de negocios; herramientas de diseño sustentable; asesorías, por nombrar algunas.

Es decir, uno puede anotarse para recibir un asesoramiento en diseño de negocios, y tiene una entrevista –o varias–, donde existen consultores capacitados, que hacen un trabajo de asesorías en producto, en el área comercial y en otros aspectos referentes a creación y gestión de una empresa.

#### DIFUSIÓN Y EXTENSIÓN

Además de este trabajo de apoyo y capacitación, el Centro Metropolitano de Diseño participa activamente en actividades de difusión y promoción de las industrias creativas. Es el caso del Festival Internacional de Diseño; o el desarrollo de workshops de exploración de materiales; conferencias; y otros encuentros, de convocatoria abierta y entrada liberada.

Otro de sus eventos importantes es Ciudad de la Moda, en el marco del Buenos Aires Fashion Week. Aquí, se seleccionan diseñadores emergentes y con trayectoria para participar en sus pasarelas, a través de un concurso público.

También, se realizan tours guiados a las instalaciones del CMD, donde los visitantes pueden acercarse al trabajo que cumple este organismo; así como también llevarse algún producto de las tiendas que ahí se encuentran, obviamente, con trabajos realizados bajo el apoyo del Centro.

#### EL CMD EN EL CORAZÓN DE LA COMUNIDAD

Así, a través de la vasta red de recursos, asesorías, y acciones dispuestas para todos los interesados, el Centro Metropolitano de Diseño, se levanta como un referente para la comunidad, en primer lugar; al resto de Argentina, en segundo; y para el resto del mundo, como último eslabón de esta cadena de trabajo sinérgico.

Esto, ya que, a partir del levantamiento y apoyo al desarrollo local –específicamente del sector de Barracas–, se comienza a generar un entramado no solo de Diseño y empresa, sino que de ciudades creativas que aportan al desarrollo económico de la ciudad. Y es gracias a ese trabajo minucioso que, tras sus 17 años de funcionamiento, lo que comenzó como un incipiente trabajo comunitario, ha alcanzado a las políticas públicas a nivel país.

Un claro ejemplo de esto es el rol que cumplen los miembros del CMD, quienes en su mayoría son docentes e investigadores de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo (FADU), de la Universidad de Buenos Aires. Ello provoca una relación muy fluida entre el mundo académico y el mundo del Centro, donde, a través de convenios con la UBA –y otras casas de estudio de la ciudad–, para que el profesorado participe como jurado en los concursos; le dé difusión a sus certámenes, talleres y trabajos; puedan desarrollar visitas y encuentros; y durante el 2018 ser partícipes de la Bienal de la FADU, donde el Centro llevará a tres de sus talleres.

One of the peculiarities of the Center is that all the activities of these areas and axes of development are open and free to the community, such as seminars, talks and workshops that, in general have a very high cost in private institutions.

Among the main activities are those related to Design, as well as training in the area of business consultancies; sustainable design tools; professional advice, to name a few.

For example, a person can sign up to receive advice in business design, and has an interview—or several—with trained consultants, who offer a product design consultancy, in the commercial area and in other aspects related to the creation and management of a company.

#### DISSEMINATION AND OUTREACH

In addition to this support and training, the Metropolitan Design Center actively participates in dissemination and promotion activities of the creative industries. This is the case of the International Design Festival; or the development of material exploration workshops; conferences; and other meetings, open and free for the general public.

Another of its important events is City of Fashion, within the context of Buenos Aires Fashion Week. Here, emerging designers, and those with trajectory are selected to participate in the catwalks, through a public contest.

Also, guided tours are carried out at the CMD facilities, where visitors can get close to the work performed by this organization; as well as buy some product from the stores, obviously, products elaborated under the Center's support.

#### CMD IN THE HEART OF THE COMMUNITY

Thus, through the vast network of resources, consultancies, and actions available to all interested parties, the Metropolitan Design Center stands as a benchmark for the community, in the first place; and for the rest of Argentina, in second. Ultimately, it also creates a link with the rest of the world, as the last point in this chain of synergistic work.

The support offered to local development—specifically from the sector of Barracas—, begins to generate a network not only of Design and business, but in addition, of creative cities that contribute to their own economic development. And it is thanks to that meticulous work that, after 17 years of operation, what started as an incipient community work initiative, has reached public policy at the country level.

A clear example of this is the role played by the CMD members, who are mostly professors and researchers from the School of Architecture, Design and Urbanism (FADU) of the University of Buenos Aires. This facilitates a very fluid relationship between the academic world and the world of the Center, through agreements with the UBA, and other houses of study in the city. Professors participate as jury in the competitions; disseminate their own contests, workshops and work; can organize visits and meetings. In addition, during 2018, they will participate in the FADU Biennial, where the Center will bring three of its workshops.



Conferencia durante el 5o evento anual de CDU

**La CDU tiene como premisa cooperar sin dejar de competir. Juntos los logros tienen más peso.**

*The CDU premise is cooperate while continuing to compete. We can achieve more together.*

INTERNACIONAL / INTERNATIONAL

**COOPERAR SIN DEJAR DE COMPETIR**  
 COOPERATE WHILE CONTINUING TO COMPETE

## Por Cámara de Diseño de Uruguay

FOTOGRAFÍAS\_PHOTOS: ARCHIVO CÁMARA DE DISEÑO DE URUGUAY

GRACIAS AL FIRME PROPÓSITO DE UN GRUPO DE EMPRESARIOS DEL DISEÑO Y AL APOYO ESTATAL, EN LA PRIMERA DÉCADA DEL SIGLO XXI NACIÓ UNA ENTIDAD QUE HA REPRESENTADO DESDE ENTONCES AL RUBRO NO SOLO EN URUGUAY SINO QUE A NIVEL MUNDIAL.

THANKS TO THE FIRM PURPOSE OF A GROUP OF DESIGN BUSINESSMEN AND STATE SUPPORT, IN THE FIRST DECADE OF THE 21ST CENTURY AN ENTITY WAS BORN THAT HAS REPRESENTED THE DISCIPLINE SINCE THEN –NOT ONLY IN URUGUAY– BUT WORLDWIDE.

La Cámara de Diseño de Uruguay (CDU) surgió en 2008, cuando alrededor de 15 empresas crearon un conglomerado. Como todo cluster, consideró al mundo académico, al ámbito público –a través de la Dirección Nacional de Industrias, del Ministerio de Industrias, y al Departamento de Industrias Creativas, del Ministerio de Educación y Cultura– y al sector privado. Un año después, la institución entró en funcionamiento, constituida por cinco áreas del diseño: gráfico/packaging, textil/indumentaria, web/multimedia, interiorismo/paisajismo, y producto/mobiliario.

Durante cinco años, la Cámara fue parte del Programa de Apoyo a Planes Productivos y Conglomerados, que finalizó en 2015. Para fortalecerse ante este cambio, a partir de 2012, la asociación civil sin fines de lucro solicitó al Ministerio de Industrias la creación de un Consejo Sectorial de Diseño, integrado por actores públicos, privados

The Chamber of Design of Uruguay (CDU) emerged in 2008, when around 15 companies created a conglomerate. Like any cluster, it considered the academic world, the public sphere – through the National Directorate of Industries, part of the Ministry of Industries, the Department of Creative Industries, from the Ministry of Education and Culture – and the private sector. One year later, the institution came into operation, consisting of five areas of design: graphic/packaging, textile/clothing, web/multimedia, interior design/landscaping, and product/furniture.

For five years, the Chamber was part of the Support Program for Productive and Conglomerate Plans, which ended in 2015. To strengthen itself against this change, starting in 2012, the non-profit civil association requested the Ministry of Industries to create a Sectoral Design Council, made up of public, private and academic actors, and other entities such as the Technological Laboratory of Uruguay and the Chamber of Industries.

y académicos, y otros como el Laboratorio Tecnológico del Uruguay y la Cámara de las Industrias.

Así, el conglomerado se transformó en la institución que lleva adelante las acciones acordadas por sus miembros y que organiza al sector privado, hoy representado por 230 empresas afiliadas. Aunque se financia a través de la cuota de sus socios, la Cámara cuenta, además, con el aporte del Ministerio de las Industrias.

Este cluster disciplinar está conformado por diferentes mesas de trabajo, que representan a cada una de las áreas del diseño previamente mencionadas. Su objetivo es la toma de decisiones para que, luego, la directiva pueda accionar conforme a ellas.

En los años en que ha existido, la CDU se ha propuesto profesionalizar a las empresas de diseño de todos los rubros, posicionar al diseño como herramienta clave para aumentar la competitividad del sector productivo e internacionalizar a las empresas de diseño.

Su premisa es "cooperar sin dejar de competir" y estamos convencidos, por las experiencias vividas, de que juntos los logros tienen más peso.

#### LEGITIMIZACIÓN

Gracias a la existencia de la Cámara, el sector público ha aumentado su sensibilidad respecto de la importancia del diseño. Han sido los propios diseñadores quienes, desde una mirada propositiva, le han ofrecido herramientas a ciertos organismos del Estado, para que incorporen la disciplina a nivel estratégico como método de competitividad. El objetivo es que -a largo plazo- se construya una cultura alrededor del tema de diseño en las políticas públicas.

En este sentido, uno de los hitos logrados fue la exposición de los directivos de la Cámara ante el Parlamento uruguayo respecto de la situación actual del diseño, sus desafíos y áreas potenciales de influencia.

Asimismo, con el fin de visibilizar el sector ante la opinión pública, se creó el Mes del Diseño, que se realiza durante junio de cada año. En 2017, se efectuó la cuarta versión, en la que la Cámara articuló un total de 32 actividades, propuestas por otras instituciones, empresas y organismos interesados. Los eventos convocaron a un público diverso, en su mayoría emprendedores y estudiantes, de entre 20 y 35 años, que sumaron más de siete mil personas. Se estima que más de 15 mil hablaron del tema, durante ese periodo, debido a la influencia en la agenda pública.

Sin embargo, aún no es posible establecer si es que este tipo de eventos o la mera existencia de la Cámara han significado un aumento en la demanda de servicios de diseño. Haciéndole frente a esta falencia de indicadores oficiales, está contemplado un plan de trabajo específico para lograr medir cuánto más vendió la empresa que contrató un servicio de diseño, hizo un cambio en el *packaging* o en su imagen corporativa.

En este mismo sentido, desde hace unos años se configuró ProDiseño, en conjunto con el Ministerio de Industrias, específicamente con la línea de pequeñas y medianas empresas, cuyo objetivo es otorgar un subsidio de \$100 mil pesos

*Thus, the conglomerate became the institution that carries out the actions agreed by its members and that organizes the private sector, represented today by 230 affiliated companies. Although it is financed through the fee of its partners, the Chamber also has the contribution of the Ministry of industries.*

*This disciplinary cluster is made up of different work tables, which represent each of the previously mentioned areas of design. Its objective is to make decisions so that, later, the directive can act according to them.*

*During its years of existence, the CDU has proposed to professionalize design companies in all areas, position design as a key tool to increase competitiveness of the productive sector and internationalize design companies.*

*Its premise is "cooperate while continuing to compete" and we are convinced, by our experiences, that we can achieve more together.*

#### LEGITIMIZATION

*Thanks to the existence of the Chamber, the public sector has increased its sensitivity about the importance of design. Designers proactively have offered design tools to certain state agencies, so that they incorporate the discipline at a strategic level as a method of competitiveness. The objective is that --in the long term-- a culture be built around the theme of design in public policies.*

*In this sense, one of the milestones achieved was the presentation of the directors of the Chamber before the Uruguayan Parliament regarding the current situation of design, its challenges and potential areas of influence.*

*Likewise, in order to make the sector visible to the public opinion, the Design Month was created, which takes place during June of each year. In 2017, the fourth version was carried out, in which the Chamber articulated a total of 32 activities, proposed by other interested institutions, companies and organizations. The events summoned a diverse public, mostly entrepreneurs and students, between 20 and 35 years old, which totaled more than seven thousand people. And it is estimated that more than 15 thousand spoke about the subject, during that period, due to the influence on the public agenda.*

*However, it is not yet possible to establish whether this type of event or the mere existence of the Chamber has meant an increase in the demand for design services. Faced with this lack of official indicators, a specific work plan is included to measure how much did sales increase for companies that contracted a design service or made a change in its packaging or corporate identity.*

*In relation to the above, some years ago together with the Ministry of Industries, ProDiseño was created, specifically within the line of small and medium-sized companies. Its objective is to grant a subsidy of \$ 100 thousand Uruguayan pesos (about \$ 2,152,000 Chilean pesos) to those businesses that hire the services of design companies. The purpose is to demonstrate the ability of the discipline to generate added and strategic value, as a way to promote competitiveness.*

*Thanks to this program, a much stricter measurement will begin to be implemented to count on additional indicators beyond those that will be delivered by the survey and census planned for 2018. The purpose is to obtain data from the sector itself and from companies, about how does the incorporation of design work and*

# Gracias a la existencia de la Cámara, el sector público ha aumentado su sensibilidad respecto de la importancia del diseño.

*Thanks to the existence of the Chamber, the public sector has increased its sensitivity about the importance of design.*

uruguayos (unos \$2.152.000 pesos chilenos) a aquellas empresas que contraten los servicios de compañías de diseño. El propósito es que se evidencie la capacidad de la disciplina para generar valor agregado y estratégico, como una forma de fomentar la competitividad.

A partir de este programa, se empezará a hacer una medición mucho más estricta para contar con indicadores más allá de los que entregará la encuesta y censo planificados para 2018. La finalidad es obtener datos del propio sector y de las empresas, acerca de cómo es la incorporación del diseño y qué resultados se van dando. Tenemos ejemplos de la región, de Argentina y del centro metropolitano, que han hecho ese tipo de investigación.

#### SECTORES PRODUCTIVOS

Como Cámara, existe una perspectiva institucional propia relacionada a nuestra historia. Esta permea a la mesa de institutos de formación, compuesta por públicos y privados, que entre sus desafíos tiene que efectuar anualmente un taller para emprendedores y nuevas empresas de diseño. Desde ahí se trabaja un discurso común, que trata de ser consensuado con el propio ámbito para llegar a resultados compartidos.

Algunas de las consecuencias que esta labor trae consigo son indirectas, ya que dan cuenta del estado del sector. Así, el creciente número de matriculados para estudiar diseño, evidencia el posicionamiento de la disciplina entre los jóvenes como también las reales oportunidades de trabajar en ello.

De esta manera, haciendo una extrapolación a la realidad en Uruguay, según su representatividad en la Cámara: el sector textil-indumentaria corresponde a un 38%; el producto industrial, a un 27%; el gráfico-*packaging*, a un 25%; interiorismo-paisajismo, a un 6%; y web y multimedia, a un 4%.

*what results can be identified. We have examples from the region, from Argentina and from the metropolitan center, that have done this type of research.*

#### PRODUCTIVE SECTORS

*As a Chamber, there is an institutional perspective of its own related to our history. It permeates the table of training institutes, made up of public and private representatives, whose annual challenges include a workshop for entrepreneurs and new design companies. From there a common discourse is elaborated, which tries to be consensual with both fields in order to arrive at shared results.*

*Some of the consequences that this work brings are indirect, since they give an account of the state of the sector. Thus, the growing number of students enrolled to study design, demonstrates the positioning of the discipline among young people as well as the real opportunities to work on it.*

*In this way, extrapolating to the reality in Uruguay, according to its representativeness in the Chamber: the textile-apparel sector corresponds to 38%; industrial product, to 27%; graphic and packaging, to 25%; interior design and landscaping, to 6%; and web and multimedia, to 4%. These percentages, however, do not show the state of the art of each one in terms of turnover or university enrollment, being in some cases inversely proportional.*

*Textile has had a great growth in terms of entrepreneurial companies. This is justified, in part, in that the former Center for Industrial Design became the Escuela Universitaria, free of quotas and public. Currently, the Uruguayan textile industry is disappearing, but raw materials such as leather and wool are maintained as references in the author's research. In addition, investigation is being done to innovate in the technique and transformation of indigenous materials.*

#### EL DISEÑO URUGUAYO / URUGUAYAN DESIGN

Uruguay es una nación moderna, donde el diseño se instaló como disciplina durante el siglo XIX. Los inicios estuvieron en los talleres de arte, que evolucionaron hacia la Casa de los Ejercicios, el antecedente directo de la Escuela de Artes y Oficios. Esta última devino en la Universidad del Trabajo del Uruguay, que se fundó en 1942.

En 1988, surgió el Centro de Diseño Industrial, a instancias del Ministerio de Educación y Cultura, conjuntamente con el apoyo del gobierno italiano. Sin duda, hubo influencia de los inmigrantes de esta nación europea y de otras en la maduración del diseño en Uruguay, sobre todo a inicios del siglo XX. Con la Primera Guerra Mundial, la vanguardia se trasladó hacia los países que recibieron a los desplazados, produciéndose la construcción de edificios modernos en Latinoamérica y el traslape de las identidades en cuanto a arquitectura.

Ya en 2010, el Centro de Diseño Industrial pasó a integrar la Universidad de la República como parte de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo, renombrándose como Escuela Universitaria Centro de Diseño.

*Uruguay is a modern nation, where design was installed as a discipline during the 19th century. The beginnings were in art workshops, which evolved towards the Casa de los Ejercicios, the direct antecedent of the School of Arts and Crafts. The latter became the Universidad del Trabajo del Uruguay, which was founded in 1942.*

*In 1988, the Industrial Design Center was created at the request of the Ministry of Education and Culture, with the support of the Italian government. Undoubtedly, there was influence of immigrants from this European nation and others in the maturation of design in Uruguay, especially at the beginning of the 20th century. With the First World War, the vanguard moved to the countries that received the immigrants, resulting in the construction of modern buildings in Latin America and the overlapping of identities in terms of architecture.*

*In 2010, the Industrial Design Center became part of the Universidad de la República and of the School of Architecture, Design and Urbanism, renaming itself as Escuela Universitaria Centro de Diseño.*

Estos porcentajes, no obstante, no muestran el estado del arte de cada uno en términos de facturación o matrícula universitaria, siendo en algunos casos inversamente proporcional.

El área textil ha tenido un gran crecimiento en cuanto a empresas emprendedoras. Ello se justifica, en parte, en que el ex Centro de Diseño Industrial se convirtió en la Escuela Universitaria, libre de cupos y pública. En la actualidad, la industria uruguaya textil está desapareciendo, pero se mantienen las materias primas como cuero y lana como referentes en la búsqueda de autor. Además, se está realizando investigación para innovar en la técnica y en la transformación de materiales autóctonos.

Durante 2016, la Cámara trabajó con Uruguay 21, una agencia de promoción de exportaciones e inversiones, para crear una visión comercial inversa en el área textil. Para ello, se invitó a tres compradores y a medios de prensa extranjeros, que sostuvieron reuniones con 50 empresas del sector, de condiciones disímiles: algunos preparados para el tema de la exportación, con una producción importante, y otros, no tanto.

Los invitados validaron la existencia de un diseño uruguayo con identidad, reconocible y de calidad, adecuado para mercados más premium. Aquello despertó mucho interés y acciones nuevas de empresas que, al principio, no tenían pensado exportar.

Además, Uruguay 21, como institución del Estado, cuenta con el programa ProExport, encargado de subvencionar viajes comerciales para participar en ferias o visitar clientes. A solicitud de un grupo de seis empresas de la Cámara de Diseño, específicamente de la Mesa de Producto/Mobiliario, se participará de una feria en Londres. Esta será la primera instancia en que se viajará a esta ciudad oficialmente como Cámara.

La Cámara de Diseño de Uruguay forma parte de la Red Latinoamericana de Políticas Públicas y Diseño. Esta institucionalidad busca conocer cómo cada uno de los países de la región está incorporando la disciplina en el Estado, como también trabajar en documentos que informen acerca de ello a políticos y gobiernos.

Anteriormente, se han desarrollado encuentros en Cuba, Chile y Uruguay, en los que se han involucrado actores estatales y de gobierno, para que se genere mayor sensibilidad, se promueva el diálogo internacional y se genere una presión política hacia la creación de políticas públicas de diseño.

Asimismo, tal y como se está trabajando en Uruguay, se ha propuesto la medición de ciertos indicadores establecidos por medio de una encuesta, para posteriormente realizar comparaciones entre los diferentes países de la región.

*During 2016, the Chamber worked with Uruguay 21, an agency to promote exports and investments, to create a reverse commercial vision in the textile area. To achieve the goal, three buyers and foreign media were invited, who held meetings with 50 companies of the sector, of dissimilar conditions: some prepared to export, with an important production, and others, not so much.*

*The guests validated the existence of a Uruguayan design with local identity, recognizable and of quality, suitable for more premium markets. These results aroused a lot of interest and new actions from companies that, at first, did not intend to export.*

*In addition, Uruguay 21, as a State institution, counts with the ProExport program, in charge of subsidizing commercial trips to participate in fairs or visit clients. At the request of a group of six companies from the Design Chamber, specifically the Product / Furniture Table, representatives will assist to a fair held in London. This will be the first instance in which they will travel to this city officially as a Chamber.*

*The Design Chamber of Uruguay is part of the Latin American Network of Public Policies and Design. This institutional structure seeks to find out how each of the countries of the region is incorporating the design discipline in the State, as well as work on documents that inform politicians and governments about design.*

*Previously, meetings have been held in Cuba, Chile and Uruguay, in which state and government actors have been involved, to generate greater sensitivity, promote international dialogue and create political pressure towards the creation of public policies for design.*

*Also, as is being done in Uruguay, it has been proposed to measure certain indicators established by means of a survey, in order to subsequently make comparisons between the different countries of the region.*



**PROYECTO TID: TRANSFERENCIA – INNOVACIÓN – DISEÑO  
DESDE LA REGIÓN DEL BIOBÍO**

TID PROJECT: TRANSFER – INNOVATION – DESIGN FROM THE  
BIOBÍO REGION

# Por Paulina Contreras C. y Hernán Díaz G.

TEXTO BASADO EN MEMORIA TID 2014–2017, ELABORADA CON LA COLABORACIÓN DE / TEXT BASED ON THE  
2014–2017 TID REPORT, PREPARED WITH THE COLLABORATION OF: ALEJANDRA AMENÁBAR, ÚRSULA BRAVO,  
PABLO GÁLVEZ, NÍCKOLAS LAPORT, FRANCISCO DEL DESPÓSITO.

FOTOGRAFÍAS \_PHOTOS: ARCHIVO FACULTAD DE DISEÑO UDD , GOBIERNO REGIONAL DE CHILE

Biobío es una de las regiones más importantes del país. Fuente de recursos forestales, agropecuarios y pesqueros, polo de desarrollo industrial, de formación de capital humano e investigación, es una de las zonas con mayor proyección de crecimiento y descentralización.

En este contexto, el Comité de Desarrollo Productivo Regional tiene como objetivo incrementar la capacidad innovadora y la competitividad del tejido empresarial, en especial de sus pequeñas y medianas empresas. Es aquí donde el diseño posee un espacio que no se ha formalizado como tal.

La Facultad de Diseño de la Universidad del Desarrollo ha tenido como misión, desde sus comienzos, impulsar la realización de proyectos académicos que posibiliten a sus estudiantes estar en contacto directo con el emprendimiento y los procesos de desarrollo económico. Gracias a la adjudicación del Fondo de Innovación para la Competitividad Gobierno Regional del Biobío, al apoyo del Instituto de Innovación Interdisciplinaria iCubo UDD y ProChile Regional, a partir de 2014, el proyecto TID, permitió fortalecer dicho vínculo y profundizar el trabajo colaborativo entre la universidad y el sector productivo.

TID se planteó desde el inicio como una experiencia piloto para fomentar la transferencia tecnológica entre academia y empresa local, a través de la disciplina del diseño. Su propósito fue lograr contribuir: a la visibilización de oportunidades para instalar el diseño como pieza clave en el engranaje de generación de innovación a nivel regional, aportando al cambio de malla curricular; a la formación de capital humano de diseñadores entrenados en innovación; a la implementación de infraestructura y tecnologías; a la ejecución del piloto de transferencia de diseño a 12 empresas regionales; y a la

*Biobío is one of the most important regions in the country. Being a source of forest, agricultural and fishing resources, and a node of industrial development and training of human capital and research, is one of the areas with greatest projections of growth and decentralization.*

*In this context, the Regional Productive Development Committee aims to increase the innovation capacity and competitiveness of the business sector, especially small and medium enterprises. This is where design has a place that has not been formalized as such.*

*The Design School at Universidad del Desarrollo (UDD) has had a mission, from its beginnings, to promote the realization of academic projects that enable students to be in contact with entrepreneurship and economic development processes. Thanks to the award Innovation Fund for Competitiveness of the Regional Government of Biobío, to the support of the Institute of Interdisciplinary Innovation iCubo UDD, and Regional ProChile, starting on 2014 the TID Project allowed to strengthen this link and deepen the collaborative work between the university and the productive sector.*

*TID was proposed from the beginning as a pilot experience to promote the technology transfer between academia and local businesses through the discipline of design. Its purpose was to contribute: to the visibility of opportunities to position design as a key element in the generation of innovation at the regional level contributing to curriculum change; to the formation of human capital of designers trained in innovation; to the implementation of infrastructure and technologies; to running a design transfer pilot with twelve regional companies; and to carry out various actions to disseminate design as a catalyst for competitiveness at a regional and national level in both developed and emerging local economies.*



Alumnos con sus prototipos del taller de prototipados

**PAULINA CONTRERAS CORREA**

Directora de Investigación de la Facultad de Diseño Universidad del Desarrollo. Diseñadora Industrial y magíster en Ingeniería Industrial de la Universidad del Bío-Bío. Máster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, Business & Marketing School ESIC, España. Se desempeñó como directora del Proyecto TID Transferencia-Innovación-Diseño, financiado por el Fondo de Innovación para la Competitividad del Gobierno Regional del Biobío.

*Research Director of the Design School at Universidad del Desarrollo. Industrial Designer and Master in Industrial Engineering from Universidad del Bío-Bío. Master in Marketing and Commercial Management, Business & Marketing School ESIC, Spain. Current Project Director of TID Innovation-Design-Transfer, financed by the Innovation Fund for Competitiveness of the Regional Government of Biobío.*

**HERNÁN DÍAZ GÁLVEZ**

Diseñador de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Coordinador de Extensión de la Facultad de Diseño de la Universidad del Desarrollo en Concepción. Se desempeñó como coordinador del Proyecto TID Transferencia-Innovación-Diseño, financiado por el Fondo de Innovación para la Competitividad del Gobierno Regional del Biobío.

*Designer of the Pontificia Universidad Católica de Chile. Outreach Coordinator of the Design School at UDD Concepción. Current project Coordinator of TID Innovation-Design-Transfer, financed by the Innovation Fund for Competitiveness of the Regional Government of Biobío.*

implementación de diversas acciones de difusión del diseño a nivel regional y nacional como un catalizador de competitividad tanto en economías desarrolladas como emergentes.

La participación de representantes regionales de instituciones académicas, gobierno, asociaciones gremiales y empresarios, y la transferencia de diseño a empresas, nos entregaron la oportunidad de contrastar visiones para un mejor entendimiento de la realidad de esta disciplina. Pero no solo eso. También nos dieron la posibilidad de obtener valiosos aprendizajes, que son la base para la propuesta de desafíos y responsabilidades a coordinar entre la triada Estado - academia - empresa, para incorporar al diseño en la Estrategia Regional de Innovación.

#### ¿POR QUÉ EL TID?: IMPORTANCIA DEL DISEÑO COMO FACTOR DE DESARROLLO GLOBAL, NACIONAL Y REGIONAL

Hoy vivimos la llamada Revolución de la información, que trae consigo el quiebre de muchos paradigmas y cambios acerca de lo que entendemos por necesidades básicas, calidad de vida, productos y servicios. Los importantes avances en telecomunicaciones, transportes, electricidad y tecnologías de la información, en general, junto al fenómeno de la Aldea Global (McLuhan, 1962), han obligado a las empresas a cambiar sus estructuras organizacionales para dar frente a las nuevas exigencias del mercado (Lev & Hand, 2003). En este escenario, lo intangible del valor diferenciador cobra un

*Thanks to the involvement of regional academic institutions, government, trade associations, businessmen, and to the transfer of design to companies, we had the opportunity to contrast visions for a better understanding of the reality of this discipline. But not only that. They also gave us the possibility of obtaining valuable learning, which is the basis for the proposal of challenges and responsibilities to coordinate between the state-academy-business triad, to incorporate design in the Regional Innovation Strategy.*

#### WHY TID? THE IMPORTANCE OF DESIGN AS A FACTOR FOR GLOBAL, NATIONAL AND REGIONAL DEVELOPMENT

*Today we live the so-called "Information Revolution", which brings with it breaking many paradigms and changes about what we understand by basic needs, quality of life, products and services. The important advances in telecommunications, transport, electricity and information technologies, in general, together with the phenomenon of the Global Village (McLuhan, 1962), have forced companies to change their organizational structures to meet the new demands of the marketplace (Lev & Hand, 2003). In this scenario, the intangible of the differentiating value acquires a leading role for competitiveness, and the intellectual capital that is prepared to innovate represents the basis of these new assets.*

*But, does the productive sector consider design as part of its strategy to meet the new demands of the market? Does our country recognize the designer as an actor within the human capital that is prepared to innovate?*

**“Es necesario rescatar y sistematizar casos significativos, que permitan exponer el vínculo real y sostenido con las empresas para enseñar y aprender a construir una relación basada en las confianzas mínimas y necesarias”.**

*"It is necessary to rescue and systematize significant cases, which allow exposing the real and sustained link with companies, to teach and learn to build a relationship based on the minimum and necessary trusts".*

SANDRA IBÁÑEZ, EX DIRECTORA DIRECCIÓN REGIONAL DE PROCHILE BIOBÍO FORMER DIRECTOR OF THE REGIONAL DIRECTORATE OF PROCHILE BIOBÍO.



Nuevo taller de prototipado:  
Jornadas de trabajo



peso protagónico para la competitividad y el capital intelectual preparado para innovar representa la base de estos nuevos activos.

Pero, ¿el sector productivo considera al diseño como parte de su estrategia para afrontar las nuevas exigencias del mercado? ¿Nuestro país reconoce al diseñador como un actor en el capital humano preparado para innovar?

Organizaciones gubernamentales de países desarrollados, conscientes de que la gestión del diseño aporta a la innovación y competitividad, han generado mediciones, herramientas y planes que le han brindado un lugar. Así también, en economías emergentes, se están desarrollando acciones para incorporar esta disciplina en el ámbito productivo.

Existe un precario levantamiento de datos en torno al impacto real del diseño en la economía y productividad nacional. Un acercamiento al tema es posible desde la perspectiva de la innovación. Nuestro país ocupó el lugar 42 en el ranking mundial y el primer puesto a nivel latinoamericano, según de *The Global Innovation Index 2015: Effective Innovation Policies for Development* (Cornell University, INSEAD, & WIPO, 2015), el cual reveló que Chile se encontraba en la fase de desarrollo económico con foco en la eficiencia, donde el

*Government organizations from developed countries, aware that design management contributes to innovation and competitiveness, have generated metrics, tools and plans that have given it a place. Likewise, in emerging economies, actions are being developed to incorporate this discipline in the productive sphere.*

*There is precarious data collection about the real impact of design on the national economy and productivity. An approach to the subject is possible from an innovation perspective. Our country was ranked 42nd in the world ranking, and ranked first in Latin America, according to *The Global Innovation Index 2015: Effective Innovation Policies for Development* (Cornell University, INSEAD, & WIPO, 2015), which revealed that Chile was in the phase of economic development with focus on efficiency, where the next step is innovation, a predominant trend in developed economies.*

*The Agenda for Innovation and Competitiveness Chile 2010-2020 (National Innovation Council for Competitiveness, 2010) affirmed that although Chile has generated a growing appreciation of innovation, there are important challenges to innovate in the export sectors that are based on natural resources: "[...] two thirds of the companies recognize that they have not made any type of innovation (product, process, marketing, design or management)".*



Seminario TID participación Estado – Empresa – Academia

siguiente paso es la innovación, tendencia predominante en economías desarrolladas.

La Agenda de *Innovación y Competitividad Chile 2010-2020* (Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad, 2010) afirmó que si bien en Chile se ha generado una creciente valoración de la innovación, existen importantes desafíos para innovar en los sectores exportadores basados en recursos naturales: “[...] dos terceras partes de las empresas reconocen que no han realizado ningún tipo de innovación (producto, proceso, marketing, diseño o gestión)”.

Por otro lado, en *Surfeando hacia el futuro. Chile en el horizonte 2025* (Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad, 2013) se abordaron temáticas como: la necesidad de educar para el diseño y el emprendimiento; la emergencia del diseñador y el emprendedor; y el rol central del diseño en la creación de innovación en el escenario de la nueva economía. En la misma línea, *Mapeo de las industrias creativas en Chile. Caracterización y dimensionamiento* (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2014) mencionó que el diseño “[...] se ha expandido adquiriendo múltiples expresiones creativas y penetrando como un elemento sustancial en la producción de diversos sectores económicos”.

A su vez, en *Chile Creativo* (Parada, Vergara, & García Mintz, 2016) el diseño se declaró como subsector competitivo de las industrias creativas, priorizado para el programa estratégico nacional de especialización inteligente para la competitividad.

El libro *Nuevos Creativos Chilenos. Volumen 1, Diseño de Productos* (Fuentes, 2015) expuso hitos relevantes para el diseño nacional, como la creación de la Coordinación Nacional de Diseño dentro del actual Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (ex CNCA), dando el primer espacio institucional al diseño, abriendo una línea propia en el concurso del Fondo Nacional para el Desarrollo Cultural y las Artes (Fondart), desarrollando la reciente implementada *Política de Fomento del Diseño 2017-2022* y articulando a otras entidades del Estado como ProChile, la Dirección de Asuntos Culturales (Dirac) del Ministerio de Relaciones Exteriores y el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, los cuales han aportado

*On the other hand, in Surfing towards the future. Chile in the horizon 2025 (National Innovation Council for Competitiveness, 2013) addressed issues such as: the need to educate for design and entrepreneurship, the emergence of the designer and the entrepreneur, and the central role of design in the creation of innovation in the scenario of the new economy. In the same line, Mapping the creative industries in Chile. Characterization and dimensioning (National Council of Culture and the Arts, 2014) mentioned that design “[...] has expanded by acquiring multiple creative expressions and penetrating as a substantial element in the production of various economic sectors”.*

*At the same time, in Chile Creativo (Parada, Vergara, & García Mintz, 2016) design was declared as a competitive subsector of the creative industries, prioritized for the national strategic program of intelligent specialization for competitiveness.*

*The book Nuevos Creativos Chilenos. Volumen 1, Diseño de Productos (Fuentes, 2015) displayed relevant milestones for national design, such as the creation of the National Design Coordination within the current Ministry of Cultures, Arts and Heritage (former CNCA), giving the first institutional space to design, opening its own line in the contest of the National Fund for Cultural Development and the Arts (Fondart), developing the recently implemented Policy for the Promotion of Design 2017-2022 and articulating other State entities such as ProChile, the Directorate of Cultural Affairs (Dirac) of the Ministry of Foreign Affairs and the Ministry of Economy, Development and Tourism, all of which have provided important resources when projecting design brands and studios internationally.*

*Likewise, the publication of Design, Transformation Engine (Association of Design Companies, ChileDesign, 2015) started conversations about the strategic role of the discipline in four economic sectors of the country: agro-industry, education, retail and health, recognizing that: “ We are moving towards an era of transformation, where the success of products, services and organizations depends more and more on the value added by design”. In this line, the Chilean Design Association is taking action to bring together national design in a collaborative network, seeking to place it as a key factor in the economic and social growth of Chile.*

recursos importantes a la hora de proyectar internacionalmente las marcas y estudios de diseño.

Así también, la publicación de *Diseño, Motor de transformación* (Asociación de Empresas de Diseño, ChileDiseño, 2015) abrió conversaciones sobre el rol estratégico de la disciplina en cuatro sectores económicos del país: agroindustria, educación, *retail* y salud, reconociendo que: “Transitamos hacia una era de transformación, donde el éxito de los productos, servicios y organizaciones depende cada vez más del valor agregado por el diseño”. En esta línea, la Asociación Chilena de Diseño está desarrollando acciones para reunir el diseño nacional en una red de colaboración, buscando posicionarlo como un factor clave en el crecimiento económico y social de Chile.

#### EL DISEÑO DESDE LAS OPORTUNIDADES DE CADA REGIÓN

La disparidad económica y social existente entre las regiones de Chile, requiere abordar el desafío de incorporar el diseño desde la comprensión de las prioridades estratégicas de su contexto local.

La Región del Biobío es un referente de oportunidades para el diseño. Es un territorio altamente industrializado, participa del 9-10% del PIB nacional, es responsable aproximadamente del 9% de las exportaciones chilenas y es el segundo centro industrial de Chile, después de Santiago. Posee una amplia base de sectores productivos, siendo una de las regiones del país más diversificadas en su estructura productiva (OCDE, 2009). El 60% de lo producido se exporta, siendo la región con mayor grado de apertura y vinculación con mercados internacionales, lo que conlleva a un tipo de desarrollo económico importante para Chile, pero centrado en la explotación de materias primas.

*Región del Biobío. Síntesis Regional* (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2015) expuso que la zona cuenta, además, con un desarrollo económico que supera la mera exportación de recursos naturales, pues se potencia con la industria y los servicios. Sin embargo, evidencia una baja capacidad de innovar por parte de las Pymes. La *Estrategia Regional de Innovación 2012-2016 Región del Biobío*. Diseño y establecimiento de la Estrategia Regional de Innovación y acciones afines en Biobío (Aliasgroup, 2014) señalaba que la zona posee una potencia tecnológica limitada e insuficiencia en su gestión de innovación, y declaraba una oportunidad en “[...] las nuevas formas de innovación, el estímulo a la creatividad, y la concepción de diseño (design thinking)”.

Dentro de este panorama general y, según lo enunciado en la cuenta pública regional de 2015, se presenta un importante potencial de desarrollo y crecimiento. Así mismo, la Estrategia Regional de Desarrollo de la Región del Biobío 2015-2030 (División de Planificación y Desarrollo Regional del Gobierno Regional del Biobío, 2015) de la Región del Biobío proyecta: “[...] una región innovadora y competitiva, con una mayor diversidad productiva que dé oportunidades de trabajo para todos”, fomentando el desarrollo de investigación aplicada vinculada a las necesidades productivas de la zona.

Es aquí donde el diseño presenta una oportunidad no explotada como herramienta estratégica, tanto para liderar procesos interdisciplinarios de innovación en la industria

#### DESIGN FROM THE OPPORTUNITIES OF EACH REGION

*The economic and social inequality that exists among the regions of Chile, requires addressing the challenge of incorporating design from understanding the strategic priorities within the local context.*

*The Biobío Region is a landmark for design opportunities. The area is highly industrialized and accounts for near ten percent of the national GDP. It is responsible for around nine percent of Chilean exports and is the second industrial center of Chile, after Santiago. It has a broad base of productive sectors, being one of the most diversified regions of the country (OECD, 2009). Sixty percent of what is produced is exported, being the region with highest degree of openness and links to international markets. This leads to a type of economic development that is important for Chile, although it is focused on the exploitation of raw materials.*

*Biobío Region Regional Synthesis (National Council of Culture and the Arts, 2015) explained that the area has also an economic development that exceeds the mere export of natural resources, as it is strengthened with industry and services. However, it shows a low ability to innovate by SMEs. The Regional Innovation Strategy 2012-2016 Biobío Region, Design and establishment of the Regional Innovation Strategy and related actions in Biobío (Aliasgroup, 2014) indicated that the area has a limited technological power and insufficiency in innovation management, and declared an opportunity in “[...] the new forms of innovation, the stimulus to creativity, and the conception of design (design thinking)”.*

*Within this general scenario, and as stated in the 2015 regional public account, there is an important potential for development and growth. Likewise, the Regional Development Strategy of the Biobío Region 2015-2030 (Division of Planning and Regional Development of the Regional Government of Biobío, 2015) of the Biobío Region projects “[...] an innovative and competitive region, with a great productive diversity that gives job opportunities for all”, fostering the development of applied research linked to the productive needs of the area.*

*This is where design presents an unexploited opportunity as a strategic tool, both to lead interdisciplinary processes of innovation in the Chilean industry and to contribute to decommodification, expanding the offer of products, services and experiences to access demanding international markets.*

*But, what do the various regional actors think about the discipline of design? What are the main challenges to coordinate between State, academia and companies to incorporate design as a discipline in the Regional Strategy of Innovation and Development in the Biobío Region?*

#### CHALLENGES TO INCORPORATE DESIGN IN THE REGIONAL INNOVATION STRATEGY OF BIOBÍO

*With the objective of investigating and proposing a first approach to the challenges of incorporating design in the Biobío Region, the TID team developed a perception study based on interviews and questionnaires that convened a series of regional representatives from the public and private sectors. Within this, it included academic institutions, government, trade associations and businessmen, among which participated Corfo, ProChile, HUB TEC, Creative Industries, Cidere Biobío, Corma, Socabio, JD Meats, Versluys, Sea of Lakes, University of Biobío, Duoc and Universidad del Desarrollo.*

chilena como para aportar a la descomoditización, ampliando la oferta de productos, servicios y experiencias para acceder a los exigentes mercados internacionales.

Pero, ¿qué opinan los diversos actores regionales respecto de la disciplina del diseño? ¿Cuáles son los principales desafíos a coordinar entre Estado, academia y empresa, para incorporar el diseño como disciplina en la Estrategia Regional de Innovación y Desarrollo en la Región del Biobío?

#### DESAFÍOS PARA INCORPORAR EL DISEÑO EN LA ESTRATEGIA REGIONAL DE INNOVACIÓN DEL BIOBÍO

Con el objetivo de indagar y proponer un primer acercamiento a los desafíos para incorporar el diseño en la Región del Biobío, el equipo TID desarrolló un estudio de percepción en base a entrevistas y cuestionarios que convocó a una serie de representantes regionales de los ámbitos público y privado. En este, se incluyó a instituciones académicas, de Gobierno, asociaciones gremiales y empresarios, entre los cuales participaron Corfo, ProChile, HUB TEC, Industrias Creativas, Cidere Biobío, Corma, Socabío, Carnes JD, Versluys, Mar de Lagos, la Universidad del Bío-Bío, Duoc y la Universidad del Desarrollo.

Este estudio, sumado a los resultados de la experiencia de transferencia de diseño a empresas, se convirtió en la base para la construcción de la propuesta de desafíos y responsabilidades a coordinar entre la triada Estado - academia - empresa para la incorporación del diseño en la Estrategia Regional de Innovación del Biobío.

A continuación, se mencionan los principales desafíos y responsabilidades, donde el principal foco está planteado en nuestro rol como academia y, en segundo lugar, en los del Estado y empresa, los cuales se exponen en detalle en la publicación Memoria TID 2014-2017 (ver tabla 1).

#### TRANSFERENCIA DE DISEÑO A EMPRESAS DE LA REGIÓN DEL BIOBÍO

Uno de los desafíos de TID fue tener una mirada concreta y pragmática de la realidad productiva de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) a nivel regional, evaluando los potenciales de innovación instalados. La zona posee una amplia base de sectores productivos, pero una baja concentración de empresas del ámbito creativo. Asimismo, es evidente la desconexión que existe entre la necesidad de innovar de las Pymes y el diseño. La razón: este último solo es percibido en relación con lo estético, desconociendo su potencial estratégico y metodológico para liderar procesos interdisciplinarios de innovación. Existe un bajo nivel de colaboración entre estos sectores, lo que dificulta el acceso a capital humano para innovar y su especialización. Sin embargo, gracias a la competitividad, la innovación para la exportación de productos y servicios de Chile hacia el mundo es una perspectiva que va tomando fuerza en instituciones tanto públicas como privadas, presentándose como una buena oportunidad para generar vínculos de mutua colaboración.

Biobío es fuente de recursos forestales, agropecuarios y pesqueros. Concentra el 28% de la superficie nacional dedicada a cultivos, con una diversidad de actividades silvoagropecuarias y condiciones agroecológicas favorables para el desarrollo de productos hortofrutícolas y orgánicos, propiciando una interesante actividad vitivinícola local. Su

*This study, in addition to the results of the design transfer experience to companies, became the basis for the construction of a proposal of challenges and responsibilities to coordinate among the triad State - academy - Company, for the incorporation of design in the Regional Innovation Strategy of Biobío.*

*Next, the main challenges and responsibilities are mentioned, where the main focus is on our role as academia, and secondly on those of the State and companies, which are detailed in the publication Memoria TID 2014-2017 (see table 1).*

#### TRANSFER OF DESIGN TO COMPANIES OF THE BIOBÍO REGION

*one of the challenges of TID was to have a concrete and pragmatic look at the productive reality of small and medium-sized enterprises (SMEs) at a regional level, evaluating the innovation potential installed. The area has a broad base of productive sectors, but a low concentration of creative companies. Likewise, the disconnection that exists between the need to innovate of SMEs and design is evident. The reason: the latter is only perceived in relation to aesthetics, ignoring its strategic and methodological potential to lead interdisciplinary innovation processes. There is a low level of collaboration among these sectors, which makes it difficult to access human capital to innovate and specialize. However, thanks to competitiveness, innovation for the export of products and services from Chile to the world is a perspective that is gaining strength in both public and private institutions, presenting itself as a good opportunity to generate links of mutual collaboration.*

*Biobío is a source of forest, agricultural and fishing resources. It concentrates 28% of the national surface devoted to crops, with a diversity of silvoagricultural activities and favorable agroecological conditions for the development of horticultural and organic products, propitiating an interesting local winemaking activity. Its livestock development contributes 10% of the national production of meat. In addition, it has an industrial aquaculture sector that registers a total of 120 export companies of seafood products. In the area, the agroindustrial export activity is growing, as well as the infrastructure for its processing.*

*Faced with this scenario, there are great challenges for the region, with sectoral plans that aim at the diversification of the exportable supply, add value to its products, and develop innovations that allow competing successfully in international markets. Also, the Regional Productive Development Committee of Biobío has among its objectives to increase the innovative capacity and competitiveness of the business fabric, especially its small and medium enterprises.*

*This is where design presents an unexploited potential as a strategic tool to lead interdisciplinary innovation processes in companies, and where the design transfer program to companies is founded.*

*Seeking to bring together state institutions as well as the company and academia, the Design Faculty of the Universidad del Desarrollo invited ProChile Regional as a collaborating and binding institution with the exporting productive sector, convening together regional businessmen willing to explore opportunities to innovate with design. The SMEs and chosen institutions represented different sizes of company, productive sectors and level of export development: Orquídeas Biobío, Santa Berta vineyards, and Pandolfi Price wines comprising organic horticultural products; Native Recipe, from the agroindustrial sector; Kepika and Chile*

TABLA 1: PROPUESTA DE DESAFÍOS A COORDINAR ENTRE ESTADO-ACADEMIA-EMPRESA PARA INCORPORAR EL DISEÑO EN LA ESTRATEGIA REGIONAL DE INNOVACIÓN DEL BIOBÍO / TABLE 1: PROPOSAL OF CHALLENGES TO COORDINATE AMONG STATE-ACADEMY-COMPANY IN ORDER TO INCORPORATE DESIGN IN THE REGIONAL INNOVATION STRATEGY OF BIOBÍO

#### ESTADO

Es necesario definir el rol del Estado como articulador de la triada Estado-academia-empresa, para incorporar el diseño como disciplina en la Estrategia Regional de Innovación y Desarrollo de la Región del Biobío. La Política Nacional de Fomento al Diseño 2017-2022 evidencia los avances en esta línea, abordando estos desafíos como parte relevante de su inminente implementación.

- Liderar la coordinación de la triada
- Impulsar el desarrollo regional
- Aportar a la difusión del diseño

#### STATE

*It is necessary to define the role of the State as articulator of the triad State-academy-company, to incorporate design as a discipline in the Regional Innovation and Development Strategy of the Biobío Region. The National Policy for the Promotion of Design 2017-2022 shows advances in this direction, addressing these challenges as a relevant part of its imminent implementation.*

- Lead the coordination of the triad.
- Promote regional development.
- Contribute to the dissemination of design.

#### ACADEMIA

Es necesario definir el rol de la academia como: generador de capital humano de diseñadores vinculados al Ecosistema de Innovación Regional; y difusor del valor del diseño como factor de desarrollo de la Región del Biobío.

#### RELEVAR EL VALOR DEL DISEÑO COMO ESTRATEGIA

- Liderar la definición teórica-práctica del diseño como disciplina estratégica que aporta al crecimiento económico.
- Aportar a la construcción de una estrategia de difusión del diseño en la Región del Biobío.
- Formar profesionales difusores del valor del diseño.
- Crear portafolio de proyectos de diseño regionales.
- Generar plataforma de discusión y difusión del diseño.

#### VALUING DESIGN AS A STRATEGY

- Lead the theoretical-practical definition of design as a strategic discipline that contributes to economic growth.
- Contribute to the construction of a design communication strategy in the Biobío Region.
- Train professional communicators of the value of design.
- Create a portfolio of regional design projects.
- Generate a discussion and design communication platform.

#### ALINEAR LAS COMPETENCIAS DE FORMACIÓN CON DESAFÍOS REGIONALES Y GLOBALES

- Formar diseñadores comprometidos con los desafíos de desarrollo regional.
- Desarrollar proyectos de investigación y transferencia por sectores prioritarios.
- Seleccionar empresas de acuerdo a su idoneidad con el programa académico y el compromiso de su dirección.
- Delimitar los campos de acción del trabajo académico y del profesional.
- Definir estrategia de integración tecnológica.
- Actualizar las mallas curriculares de Diseño.

#### ALIGN TRAINING COMPETENCES WITH REGIONAL AND GLOBAL CHALLENGES

- Train designers that are committed to the challenges of regional development.
- Develop research and transfer projects by priority sectors.
- Select companies according to their suitability with the academic program and the commitment of their management.
- Define the fields of action of academic and professional work.
- Define a technological integration strategy.
- Update the design curriculum.

#### LIDERAR LA MEDICIÓN Y VISIBILIZACIÓN DEL APORTE DEL DISEÑO DESDE LA ACADEMIA

- Construir un plan de medición de impacto del diseño.
- Definir estrategias de vinculación con empresas por sector.
- Definir métricas esenciales.
- Crear el Observatorio del Impacto del Diseño en la productividad local.

#### LEAD THE EVALUATION AND VISIBILIZATION OF DESIGN CONTRIBUTIONS

- Build a design impact measurement plan.
- Define linking strategies with companies by sector.
- Define essential metrics.
- Create an Observatory of Design Impact on local productivity.

#### EMPRESA

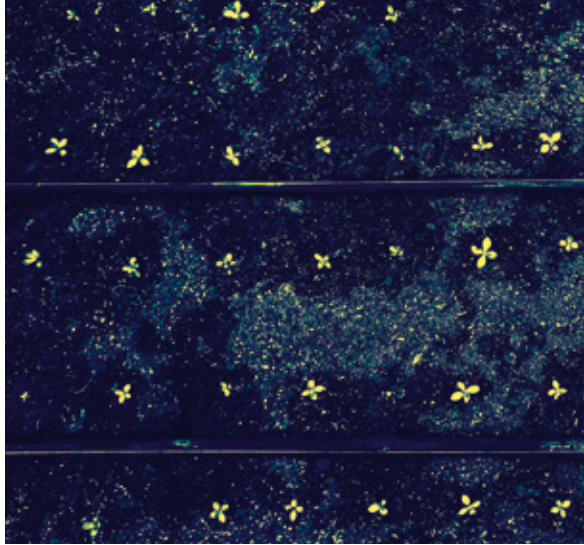
Definir los desafíos de las empresas regionales para incorporar el diseño y la interdisciplina como factor estratégico, que incide en su rentabilidad. Absorber el capital humano entrenado para innovar desde la necesidad regional.

- Asumir la oportunidad y el desafío de innovar desde el diseño
- Absorber el capital humano entrenado para innovar a partir del diseño y el trabajo interdisciplinario
- Aportar a la construcción de métricas del impacto de diseño sobre la rentabilidad de su negocio

#### COMPANY

It is necessary to define the challenges of regional companies to incorporate design and interdiscipline as a strategic factor, which affects their profitability, fostering their ability to absorb trained human capital to innovate from the regional need.

- Assume the opportunity and challenge to innovate from design.
- Absorb trained human capital to innovate from design and interdisciplinary work.
- Contribute to the construction of design impact metrics on the profitability of your business.



Plantación de Orquídeas Bío Bío

desarrollo ganadero aporta un 10% de la producción nacional de carne. Además, posee un sector pesquero acuícola industrial que registra un total de 120 empresas exportadoras de productos del mar. En la zona, la actividad agroindustrial exportadora es creciente, así como la infraestructura para su procesamiento.

Frente a este escenario, se presentan grandes desafíos para la región, con planes sectoriales que apuntan a la diversificación de la oferta exportable, agregar valor a sus productos y desarrollar innovaciones que permitan competir con éxito en los mercados internacionales. Así también, el Comité de Desarrollo Productivo Regional del Biobío tiene entre sus objetivos incrementar la capacidad innovadora y la competitividad del tejido empresarial, en especial de sus pequeñas y medianas empresas.

Es aquí donde el diseño presenta un potencial no explotado como herramienta estratégica para liderar procesos interdisciplinarios de innovación en las empresas, y donde se funda el programa de transferencia de diseño a empresas.

Buscando reunir tanto a instituciones del Estado como a la empresa y la academia, la Facultad de Diseño de la Universidad del Desarrollo invitó a ProChile Regional como institución colaboradora y vinculante con el sector productivo exportador, convocando en conjunto a empresarios regionales dispuestos a la exploración de oportunidades para innovar desde el diseño. Las Pymes e instituciones elegidas representaron distintos tamaños de empresa, sectores productivos y nivel de desarrollo exportador: Orquídeas Bío Bío, las viñas Santa Berta y Vinos Pandolfi Price, comprendiendo productos hortofrutícolas orgánicos; Recetario Nativo, del sector agroindustrial; Kepika y Chile Merkén, de especies; Carnes JD, cárnicos; Mar de Lagos, del sector pesquero industrial; Roggendorf y Versluys, de la industria alimentaria del rubro panadería, repostería y chocolatería; y por último, Sono y las instituciones sociales con la agrupación solidaria Médicos del Aire representando al sector de servicios.

A nivel académico, el proyecto planteó un nuevo nivel de exigencia y modelo metodológico de trabajo interdisciplinario, que integró el uso activo de nuevas tecnologías, asesorías de expertos por área, procesos de observación en terreno para el levantamiento de datos, jornadas de debate, análisis y evaluación. Todo ello requirió de un alto nivel de compromiso tanto de los docentes como de los alumnos de Diseño UDD y dLab, lo que fue fundamental para implementar las acciones de formación de capital humano y liderar pilotos de transferencia de diseño en empresas

*Merkén, of species; Meat JD, meat; Sea of Lagos, of the industrial fishing sector; Roggendorf and Versluys, of the food industry and the bakery, pastry and chocolate industry; and finally, Sono and the social institutions with the solidarity group Médicos del Aire representing the service sector.*

*At the academic level, the project raised a new level of demand and methodological model of interdisciplinary work, which included: the active use of new technologies, expert advice by area, observation processes in the field for data collection, discussion days, analysis and evaluation. All of this required a high level of commitment from both teachers and students at UDD Design and dLab, which was fundamental to implement human capital formation actions and to lead design transfer pilots in regional companies. The active participation of professors Carolina Huilcamán, Ignacio García, Lorena Sanhueza, César Sagredo, Ángela Ferrada, Paola Silvestre, Rodrigo Caparrós, Cristian Lama and Macarena Vera is noteworthy.*

*The student transfer and training program allowed: to explore actions to disseminate the value of design within companies; connect academic education with local challenges and needs; and apply rapid prototyping technologies, digital fabrication and innovation methods for the development of interdisciplinary design proposals.*

*This first version of TID has been proposed as a pilot experience, which has meant a preliminary diagnosis with results and lessons that reveal crucial aspects to be considered for the continuity of the program and its possible future guidelines.*

*The stages of diagnosis and transfer of the project, confronting the theory-practice duality, have provided the unique opportunity to contrast visions for a better understanding of the reality of design in the Biobío Region.*

#### DESIGN TIMES

*In May 2017 the National Creative Economy Plan was launched. It aims to make this field, within which design belongs, an engine of social, cultural and economic development for Chile. Its mission is to articulate collaboration among several State institutions together with private institutions, to generate subsidies, support commercialization and simplify procedures, to contribute to a productive diversification adding value to exports. In line with this, on Monday, December 18, 2017, the implementation of the National Policy for the Promotion of Design 2017-2022 began, recognizing this discipline as a sector with a strategic role in generating value and differentiation among organizations for the economic growth of the country and the consolidation and dissemination of its image and culture.*

**“Es necesario comprender que el diseño debe considerarse más allá de la disciplina, y hay que liberarlo del mero carácter estético e instrumentalista para entenderlo como un factor de competitividad y, que, como tal, es parte de la economía y de una articulación de roles de los actores que la componen”.**

*"It is necessary to understand that design must be considered beyond the discipline, and we must free it from a mere aesthetic and instrumentalist character, to understand it as a factor of competitiveness and as part of the economy, and a hub for the roles of the actors that compose it".*

ALEJANDRA AMENÁBAR, DECANO DE LA FACULTAD DE DISEÑO, UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO  
DEAN OF THE DESIGN SCHOOL AT UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO

**PROGRAMA DE TRANSFERENCIA A EMPRESAS Y CAPACITACIÓN DE ALUMNOS /  
TRANSFER PROJECTS TO COMPANIES DEVELOPED**

1/12  
**VIÑA SANTA BERTA**  
Actividad: Semana D 2015

2/12  
**VIÑA PANDOLFI PRICE**  
Asignaturas: Taller de Envases y Embalajes, Taller Integrado, Taller Gráfico V

3/12  
**CHILE MERKÉN**  
Asignatura: Taller de Titulación

4/12  
**KEPIKA**  
Asignatura: Taller Integrado

5/12  
**ORQUÍDEAS BÍO BÍO**  
Asignaturas: Taller de Envases y Embalajes, Taller Integrado, Taller Gráfico V

6/12  
**RECETARIO NATIVO**  
Asignaturas: Taller de Envases y Embalajes, Taller Integrado

7/12  
**ROGGENDORF**  
Asignatura: Taller Integrado

8/12  
**MAR DE LAGOS**  
Asignatura: Taller Integrado

9/12  
**MÉDICOS DEL AIRE**  
Asignatura: Taller Integrado

10/12  
**CARNES JD**  
Asignatura: Taller de Innovación Aplicada TIA

11/12  
**SONO**  
Asignatura: Taller de Innovación Aplicada TIA

12/12  
**VERSLUYS**  
Asignatura: Taller de Innovación Aplicada TIA

**ENTREVISTADOS / INTERVIEWED**



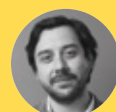
**Sandra IBÁÑEZ**  
Directora de Postgrados y Educación Continua Concepción  
Universidad San Sebastián  
Exdirectora Regional ProChile Biobío



**Patricia ROA**  
Subgerente de Desarrollo  
Directora de MentorINN  
Cidre Biobío



**Manuel FIGUEROA**  
Coordinador Área Diseño  
Consejo Nacional de las Artes e Industrias Creativas  
Gobierno de Chile



**Pablo BRIONES**  
Director de Carreras  
Escuela de Diseño Duoc UC



**Alejandra AMENÁBAR**  
Decana Facultad de Diseño  
Universidad del Desarrollo



**Jimena ALARCÓN**  
Directora Grupo de Investigación en Diseño  
Universidad del Bío-Bío



**Yolanda LOBOS**  
Product Manager  
Dirección Regional ProChile Biobío



**Luis AGUIRRE**  
Gerente Industrias Creativas  
Concepción



**Juan MARDONES**  
Director Ejecutivo del Comité de Desarrollo Productivo Biobío de Corfo



**Victor MORA**  
Director Incubadora de Empresas  
Universidad del Bío-Bío



**Jorge SANHUEZA**  
Entrepreneurship Leader  
Hub BioHIC - Biobio Health Innovation Center  
Evens an NTI Data Company  
Ex Coordinador de Emprendimiento CORFO Biobío



**Francisco DEL DESPÓSITO**  
Director de Pregrado Diseño  
Universidad del Desarrollo  
Concepción



**José Miguel Stegmeler**  
Presidente Socabio AG



**Hernán VERSLUYS**  
Gerente de Operaciones Versluys



**Emilio URIBE**  
Gerente Corporación Chilena de la Madera CORMA  
Región del Biobío



**Juan Pablo DURÁN**  
Gerente Carnes y Cecinas JD



**Johann BORQUEZ**  
Director C3 - Centro de Creación de Concepción  
Vicepresidente AG Industrias Creativas Concepción



**Jorge MARTÍNEZ**  
Gerente General Mar de Lagos

regionales. Es destacable la participación activa de los docentes Carolina Huilcamán, Ignacio García, Lorena Sanhueza, César Sagredo, Ángela Ferrada, Paola Silvestre, Rodrigo Caparrós, Cristian Lama y Macarena Vera.

El programa de transferencia y capacitación de alumnos permitió: explorar acciones de difusión del valor del diseño al interior de las compañías; conectar la formación académica con desafíos y necesidades locales; y aplicar tecnologías de prototipado rápido, fabricación digital y métodos de innovación para el desarrollo de propuestas de diseño interdisciplinarias.

Esta primera versión del TID ha sido planteada como una experiencia piloto, que ha significado un diagnóstico preliminar con resultados y aprendizajes que relevan aspectos cruciales a considerar, para la continuidad del programa y sus posibles lineamientos futuros.

Las etapas de diagnóstico y transferencia del proyecto, confrontando la dualidad teoría-práctica, han otorgado la oportunidad única de contrastar visiones para un mejor entendimiento de la realidad del diseño en la Región del Biobío.

**TIEMPOS DE DISEÑO**

En mayo de 2017, se lanzó el Plan Nacional de Economía Creativa, que tiene por objetivo hacer de este ámbito, dentro del cual se encuentra el diseño, un motor de desarrollo social, cultural y económico para Chile. Su misión es lograr la articulación entre las distintas instituciones del Estado y con los privados para generar subsidios, apoyo en materia de comercialización y simplificación de trámites, y contribuir a la diversificación productiva, agregando valor a las exportaciones. En coherencia con ello, el 18 de diciembre de 2017, inició la implementación de la Política Nacional de Fomento del Diseño 2017-2022, que reconoce a esta disciplina como un sector que cumple un papel estratégico en la generación de valor y diferenciación de las organizaciones, en el crecimiento económico de un país, y en la consolidación y difusión de su imagen y cultura.

Es claro que el diseño es una disciplina en pleno desarrollo. En junio de 2017, la Asociación Chilena de Empresas de Diseño, Chile Diseño, junto a GFK-Adimark realizó una auditoría que le permitió develar un crecimiento de 20% en 2016, de las 40 principales agencias, estudios y empresas que configuran la industria del diseño en el país. Pese a este prometedor panorama, aún existe un obstáculo difícil de vencer y que es, junto a la falta de financiamiento, la principal barrera que experimentan las pequeñas y medianas empresas a la hora de pensar en el diseño como aliado natural en la innovación: el desconocimiento.

Bajo esa necesidad, la Facultad de Diseño de la Universidad del Desarrollo desde sus inicios ha impulsado el trabajo académico de sus docentes y

*It is clear that design is a discipline in full development. In June 2017, the Chilean Association of Design Companies, Chile Diseño, together with GFK-Adimark carried out an audit that allowed revealing a 20% growth in 2016 of the 40 main agencies, studios and companies that make up the industry of design in the country. Despite this promising panorama there is still a big obstacle to overcome, which together with a lack of financing, is the main barrier experienced by small and medium-sized companies when thinking about design as a natural ally in innovation: ignorance.*

*Because of this need the Design School at Universidad del Desarrollo, since its inception, has promoted the academic work of professors and students together with public and private institutions. Within this context, the transfer program with 12 regional companies has been one of the efforts that have allowed the registration and dissemination of these experiences.*

*Thanks to funding by the Regional Government, the TID project was an approach for the integration between design and the productive sector of the Biobío Region. It was a pilot experience of learning and posing challenges for the construction of a regional innovation ecosystem where design is a fundamental part.*

*Within these learnings, it was established that state support is essential to generate spaces for collaboration and dialogue between academia and companies, the creation of specific programs that integrate design and the productive sector in a systematic and decentralized work, which contributes to the development of autonomous productive ecosystems with territorial value. Likewise, it was determined that there should be joint work between the state agencies and academia for the construction of a dissemination plan, whose purpose is to reveal the value of design as a strategic tool for the development of Biobío.*

*Meanwhile, academia must update its curricula and train its professors aligned with new competencies and technologies, to generate human capital with interdisciplinary work capacity, empowered with regional and global challenges and with a focus on innovation. It is necessary to commit a cohesive work to the productive sector, which allows opening its doors to integrate design into their business models, and contribute to the construction of metrics on the profitability of a company.*

*These are just some of the challenges that could be visualized thanks to the TID project, whose resolution will depend mainly on how the actors of the State-academy-company triad collaborate, and on the other hand for the School, it is expected that they continue to develop projects through the Design Company Relationship program (DCR), recently launched by UDD Design, to strengthen the methodological structure of the execution of collaborative projects, which allows transfer from the university to different productive and social sectors.*

*In a complementary manner, the construction and formalization of the Design Impact Observatory in the regional productive sector will be considered for the*

alumnos con instituciones públicas y privadas, y dentro de este contexto, el programa de transferencia con 12 empresas regionales ha sido uno más de los esfuerzos que ha permitido el registro y difusión de estas experiencias.

Gracias al financiamiento del Gobierno Regional, el proyecto TID significó un acercamiento en la integración entre el diseño y el sector productivo de la Región del Biobío. Se constituyó como una experiencia piloto de aprendizajes y planteamiento de desafíos para la construcción de un ecosistema de innovación regional donde el diseño sea parte fundamental.

Dentro de estos aprendizajes, se estableció que el apoyo del Estado es esencial para generar espacios de colaboración y diálogo entre la academia y las empresas, la creación de programas específicos que integren diseño y sector productivo en un trabajo sistemático y descentralizado, que aporte al desarrollo de ecosistemas productivos regionales auto-sustentables, autónomos y con valor territorial. Asimismo, se determinó que debe existir un trabajo conjunto entre los organismos estatales y la academia para la construcción de un plan de difusión, cuyo fin es relevar el valor del diseño como herramienta estratégica para el desarrollo del Biobío.

En tanto, la academia debe actualizar sus mallas curriculares y capacitar a sus docentes, alineada con las nuevas competencias y tecnologías, para generar capital humano con capacidad de trabajo interdisciplinario, empoderado con los desafíos regionales y globales y con foco en la innovación. Es necesario comprometer una labor cohesionada a la del sector productivo, que permita que este abra sus puertas para integrar el diseño en su modelo de negocios, y aportar a la construcción de métricas sobre la rentabilidad de su empresa.

Estos son solo algunos de los desafíos que se pudieron visualizar gracias al proyecto TID, cuya resolución dependerá principalmente de cómo colaboren entre sí los actores de la triada Estado-academia-empresa y, por otro lado, para la Facultad, se espera que se sigan desarrollando proyectos a través del programa RED (Relación Empresa Diseño), recientemente lanzado por Diseño UDD, para fortalecer la estructura metodológica de la ejecución de los proyectos colaborativos, que permiten la transferencia desde la universidad a distintos sectores productivos y sociales.

De manera complementaria, a futuro se plantea la construcción y formalización del Observatorio de impacto del Diseño en el sector productivo regional. Como proyecto de investigación a largo plazo, orientado al levantamiento y sistematización de casos de éxito y experiencias referentes del diseño como aporte a la economía local, buscando revelar sus resultados y potenciales con una mirada cuantitativa.

Su objetivo principal es contribuir a la generación y difusión de conocimiento del diseño como herramienta estratégica aplicada, el cual permita validar su real aporte y así determinar las acciones estratégicas más pertinentes para implementarlo de manera efectiva en el ecosistema productivo regional a mediano y largo plazo.



Publicación TID, realizada el 2017

*future. As a long-term research project, oriented to the survey and systematization of success cases and experiences related to design as a contribution to the local economy, seeking to reveal their results and potentials with a quantitative view.*

*Its main objective is to contribute to the generation and dissemination of design knowledge as an applied strategic tool, which allows to validate its real contribution and thus determine the most pertinent strategic actions to implement it effectively in the medium and long-term regional productive ecosystem.*

## RESULTADOS PROYECTO TID / TID PROJECT RESULTS

### Publicación Memoria TID 2014–2017

- Memoria del desarrollo del proyecto TID: diagnóstico, formación, transferencia y aprendizajes.
- Mil ejemplares distribuidos a organizaciones públicas y privadas.

### Exposición Memoria TID 2014–2017

- Evento de exhibición del desarrollo, resultados y aprendizajes del proyecto TID. Una semana de exposición abierta a la comunidad.

### Difusión del diseño como factor de innovación

- Eventos dirigidos a empresarios, diseñadores y estudiantes.
- Una jornada de introducción a empresas, una jornada con estudiantes, dos seminarios, dos charlas, un workshop empresas, dos videos, una publicación, una exposición, aparición en medios.

### Formación de capital humano de diseñadores entrenados en innovación y tecnologías

- Capacitación dirigida a docentes y alumnos de la Facultad de Diseño y programa dLab de la Universidad del Desarrollo.
- Dos certificados, 15 charlas de expertos y 16 jornadas con empresas, dos workshops con estudiantes.
- 150 alumnos y 27 docentes capacitados.

### Ejecución piloto de transferencia de diseño a empresas

- Experiencia de transferencia de diseño a empresas como fuente de aprendizajes para alumnos, docentes, empresarios y futuras intervenciones.
- 12 empresas, 19 docentes, 150 alumnos, cinco asignaturas de diseño y dLab.

### Aporte al cambio de malla curricular diseño UDD

- Identificación e implementación de competencias y tecnologías para la innovación contribuyendo a cumplir los desafíos curriculares para formar al diseñador 2020.

### Implementación de tecnologías

- Nuevo taller de prototipo de 78 m<sup>2</sup> cuadrados, equipado con infraestructura y maquinaria de punta.

### Proyección de observatorio de impacto del diseño en el sector productivo regional

- Propuesta de continuidad del proyecto TID

### TID Memory 2014–2017 publication

- Report on the development of the TID project: diagnosis, training, transfer and apprenticeships.
- One thousand copies distributed to public and private organizations.

### TID Memory 2014–2017 exhibition

- Exhibition of the development, results and learning of the TID project. One week of open exhibition to the community.

### Communication of design as an innovation factor

- Events aimed at entrepreneurs, designers and students.
- A day of introduction to companies, a day with students, two seminars, two talks, a workshop for companies, two videos, a publication, an exhibition, and presence in media.

### Training of designers human capital in innovation and technologies

- Training directed to professors and students of the Design School and dLab program at Universidad del Desarrollo.
- Two certificates, 15 expert talks and 16 days with companies, two student workshops.
- 150 students and 27 professors trained.

### Pilot execution of design transfer to companies

- Experience of design transfer to companies as a source of learning for students, professors, entrepreneurs and future interventions.
- 12 companies, 19 professors, 150 students, five subjects in Design and dLab.

### Contribution to curriculum change at UDD design

- Identification and implementation of competences and technologies for innovation contributing to meet the curricular challenges to train the designer 2020.

### Implementation of technologies

- New prototyping infrastructure and workshop of 78 square meters, equipped with state-of-the-art machinery.

### Projection of a design impact observatory in the regional production sector

- Proposed continuity of the TID Project

## DISCIPLINA / DISCIPLINE

HECHO EN LATINOAMÉRICA (GOOD DESIGN IS GOOD BUSINESS)  
MADE IN LATIN AMERICA (GOOD DESIGN IS GOOD BUSINESS)

# Por Néstor Damían Ortega

ILUSTRACIONES / ILLUSTRATIONS: JUANA LOURDES SOTOMAYOR BRANCOLI

PARA DAR UN SALTO HACIA EL DESARROLLO, LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LATINOAMÉRICA DEBERÁN ADOPTAR ACELERADAMENTE EL DISEÑO DENTRO DE SUS PLANES DE MEJORA Y PROGRESIÓN. ASIMISMO, LAS ÁREAS GUBERNAMENTALES DE CADA PAÍS TENDRÁN QUE ESTIPULAR E IMPLEMENTAR POLÍTICAS DE DISEÑO QUE ACOMPAÑEN EN ESE CAMINO.

IN ORDER TO ADVANCE TOWARDS DEVELOPMENT, SMALL AND MEDIUM-SIZED COMPANIES IN LATIN AMERICA MUST ADOPT DESIGN RAPIDLY AS PART OF THEIR IMPROVEMENT AND PROGRESSION PLANS. LIKewise, GOVERNMENTAL AREAS OF EACH COUNTRY WILL HAVE TO STIPULATE AND IMPLEMENT DESIGN POLICIES THAT ACCOMPANY THAT PATH.

### NÉSTOR DAMIÁN ORTEGA

Máster en Diseño por la Universidad de Palermo en la Facultad de Diseño y Comunicación en Buenos Aires, Argentina. Diseñador Industrial por la Universidad Autónoma de Aguascalientes, México. Docente de las disciplinas del Diseño desde el año 2004 hasta la fecha. Es profesor del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) impartiendo en las carreras de Diseño Industrial, Arquitectura, Diseño y Negocios, Comunicación Audiovisual y Mercadotecnia. Durante 2016 fue profesor invitado en Estadía Académica por la Universidad del Desarrollo (UDD) en Santiago de Chile en la Facultad de Diseño. Participó como docente en dLab de iCubo desarrollado en colaboración con Stanford Technology Ventures Program y formó parte de diversas actividades para el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes en Chile en su Área de Diseño. Es docente en la Maestría en Innovación y Gestión del Diseño en el Instituto Superior de Arquitectura y Diseño (ISAD) en Chihuahua, México, impartiendo el Taller de Proyecto en Gestión e Innovación del Diseño.

*Industrial Designer by the Autonomous University of Aguascalientes, Mexico. He holds a Master in Design from the School of Design at the University of Palermo and Communication in Buenos Aires, Argentina. He is a Professor in the area of the design disciplines since 2004 to date. He is a professor at the Technological Institute of Higher Studies of Monterrey (ITESM), giving courses in Industrial Design, Architecture, Design and Business, Audiovisual Communication and Marketing.*

*During 2016 he was a visiting professor at Universidad del Desarrollo (UDD) in Santiago de Chile in the Design School. He participated as a dLab teacher at iCubo developed in collaboration with the Stanford Technology Ventures Program and took part in various activities for the Design Area of the National Council of Culture and the Arts in Chile.*

*He teaches at the Master's Degree in Innovation and Design Management at the Higher Institute of Architecture and Design (ISAD) in Chihuahua, Mexico, directing the Project Studio on Management and Innovation of Design.*





El diseño desde sus diferentes disciplinas y perspectivas –llámese industrial, gráfico, de indumentaria, de interiores, digital, de interacciones, de servicios, productos (y así podríamos seguir con una larga lista)– se ha insertado como una pieza fundamental para el desarrollo y la construcción de valor en los negocios y las organizaciones, en la mayoría de los países de Latinoamérica. En los últimos años, las grandes empresas que lideran los mercados se han dado cuenta que investigar, gestionar e invertir en diseño les ha generado ventajas competitivas de manera local y, en algunos casos, global respecto de aquellas organizaciones que no las ejercen. Los puntos pueden ser diversos dependiendo del país, pero generalmente están basados en que el cliente–usuario obtenga una mejor relación con lo que consume–utiliza, en conocer los escenarios locales y las necesidades específicas de ese consumidor–usuario, y de cómo establecer una constante y efectiva retroalimentación para mejorar la competitividad de lo que se ofrece.

El mundo de los negocios en nuestra región ha identificado que el diseño es una variable que puede controlarse y a la que debe destinar esfuerzos y recursos, ya que es una inversión rentable. No estamos hablando solo de imagen gráfica o corporativa o la comunicación visual de la empresa, hablamos de diseño de productos y sus mejoras físicas, identificación de ignorados nichos de mercado para nuevos desarrollos, cambios en su estructura para un mejor desempeño funcional o mejoramiento formal, investigación de nuevos materiales y procesos productivos, medios digitales. Asimismo, se considera el enfoque de diseño de servicios en logística, distribución e inserción de mercado (también podríamos seguir con una larga lista). Estos esquemas de diseño no tradicional impactan de manera directa en términos de crecimiento en ventas, tasas de rentabilidad y valor percibido del producto/servicio, generan un desarrollo palpable en las economías locales e insertan a nuevos actores de la sociedad, generalmente sectores obturados por los monopolios tan convenientes para mantener el status quo en la región.

En muchos países de Latinoamérica, invertir en diseño y gestionarlo para desarrollar una cultura empresarial de mejora continua, calidad en los productos y ofertar mejores servicios, debería considerarse en las escuelas de negocios y en la práctica empresarial como un factor básico e ineludible. El diseño crea valor medible en una organización, ya sea como transformador, como diferenciador o como coordinador de los impulsos de cambio; transformación y adaptación que enfrentan las empresas latinoamericanas ante los cada vez más feroces escenarios globales, la

*Design, from its different disciplines and perspectives– industrial, graphic, fashion, interior, digital, interaction, services, products (and so on we could follow with a long list)–has been inserted as a fundamental piece for the development and the construction of value in businesses and organizations, in most Latin American countries. In recent years, large companies that lead the markets have realized that researching, managing and investing in design has generated competitive advantages locally and, in some cases, globally with respect to those organizations that have not incorporated design among their actions. The emphasis can be diverse depending on the country, but they are generally based on the aim to offer the client–user a better relationship with what they consume–use, in understanding the local scenarios and the specific needs of that consumer–user and in establishing a constant and effective feedback to improve the competitiveness of what is offered.*

*The business world in our region has identified that design is a variable that can be controlled and to which it must allocate efforts and resources, since it is a profitable investment. We are not only talking about graphic, corporate image or visual communication of the company, but also about product design and its physical improvements, the identification of ignored market niches for new developments, changes in its structure for better functional performance or formal improvement, research of new materials and productive processes and digital media. Likewise, service design approach in logistics and distribution and market insertion are also considered (we could also continue with a long list). These non–traditional design areas have a direct impact in terms of sales growth, profitability rates and perceived value of the product / service, they generate tangible development in local economies and insert new actors in society, usually sectors dominated by monopolies so convenient to maintain the status quo in the region.*

*In many Latin American countries, investing in design and managing it to develop a business culture of continuous improvement, product quality and be able to offer better services, should be considered in business schools and business practice as a basic and inescapable factor. Design creates measurable value in an organization, either as a transformer, as a differentiator or as a coordinator of change impulses. Latin American companies are demanded to transform and adapt in an era of increasingly fierce global scenarios, were international markets are opening and there is not always loyal competitiveness of products from other regions of the world. Therefore, organizations that decide to incorporate design into their guidelines and management of innovative projects, have realized that it is a key piece for development, and that growth and expansion not only impacts the organization and its value chain–suppliers, intermediaries,*

# Las pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica deberán adoptar aceleradamente al diseño dentro de sus planes de mejora y progresión.

*Small and medium–sized companies in Latin America should adopt design rapidly as part of their improvement and progression plans.*

apertura de los mercados internacionales y la competitividad no siempre leal de los productos de otras regiones del mundo. Por ello, las organizaciones que deciden incorporar al diseño en sus lineamientos y gestionar por medio de este proyectos innovadores, se han dado cuenta de que es una pieza de desarrollo, crecimiento y expansión que no solo impacta en la organización y su cadena de valor –proveedores, intermediarios, vendedores, etc.–, sino al consumidor final y su entorno directo.

Las pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica deberán adoptar aceleradamente al diseño dentro de sus planes de mejora y progresión. Una política de diseño impulsada desde las áreas gubernamentales de cada país podrá generar esta cultura. Hasta hoy, estas empresas carecen de diseñadores que puedan gestionar sus productos/servicios para generar ventajas competitivas y el diseño solo aparece en los pasos iniciales de su despegue. Sin embargo, la mayoría de las compañías de Latinoamérica pertenece a esta categoría y genera un alto porcentaje de los empleos formales de la economías de cada país. Por este motivo, las pymes que se han colocado como el principal empleador deberán cada vez mas añadir al diseño como plataforma ideal para acrecentar emprendimientos, diversificar productos y servicios, explorar nuevos mercados, generando empleos y desarrollo económico que puedan traducirse en equidad y bienestar social.

*vendors, etc.–but also the final consumers and their direct environment.*

*Small and medium–sized companies in Latin America should adopt design rapidly as part of their improvement and progression plans. A design policy driven from inside the governmental areas of each country can generate this culture. Until today, these companies lack designers that can manage their products and services to generate competitive advantages. Design only appears in the initial steps of its takeoff. However, most of the companies in Latin America belong to this category and generate a high percentage of the traditional jobs of each country’s economy. For this reason, SMEs are today the main employer and must increasingly incorporate design as an ideal platform to increase business, diversify products and services, explore new markets and generate jobs and economic development that can translate into equity and social welfare.*

*The previous points are not utopian, although they may seem so. It requires: committed and talented business sectors; of governments that work and implement fair and distributive trade rules in favor of the growth of the internal market, and place design as an irremovable axis for the development of their plans; of Latin American designers prepared beyond the traditional contents and capable of closing the social realities and their regional contexts, of thinking about the fruitful exchange of projects, patents and production models and development in the region and its companies.*

**En los últimos años, las grandes empresas que lideran los mercados se han dado cuenta que investigar, gestionar e invertir en diseño les ha generado ventajas competitivas de manera local y, en algunos casos, global respecto de aquellas organizaciones que no las ejercen.**

*In recent years, large companies that lead the markets have realized that researching, managing and investing in design has generated competitive advantages locally and, in some cases, globally with respect to those organizations that have not incorporated design among their actions.*



Los puntos anteriores no son utópicos, aunque lo parezcan. Se requiere de sectores empresariales comprometidos y talentosos; de gobiernos que trabajen e implementen reglas de comercio justas y distributivas en pro del crecimiento del mercado interno, y coloquen al diseño como eje inamovible para el desarrollo de sus planes; de diseñadores latinoamericanos preparados más allá de los contenidos tradicionales y capaces de obturar las realidades sociales y sus contextos regionales, de pensar en el intercambio fructífero de proyectos, patentes y modelos de producción y desarrollo en la región y sus empresas. Es precisamente en las pequeñas y medianas empresas donde el talento emprendedor flexible, creativo y comprometido es un caldo de cultivo para que academias, gobiernos y empresas puedan trabajar directamente en generar innovación y desarrollo sostenible en colectividad, generando mayor inclusión.

Es claro que el diseño por sí solo no sacará adelante a ninguna región, empresa u organización. En el futuro de los negocios y de los países deberán considerarse muchas facetas para lograr la integración de un comercio justo, economías circulares, el compromiso con la sustentabilidad y la identidad de los pueblos, el desarrollo equitativo de las sociedades y, sobre todo, el compromiso con la calidad de vida de cada uno de los habitantes de esta región. Solo así el buen diseño será un buen negocio para Latinoamérica.

*The previous points are not utopian, although they may seem to be so. Latin America needs: committed and talented business sectors; governments that work and implement fair and distributive trade rules in favor of the growth of the internal market, and place design as an irremovable axis for the development of their plans. On the other hand, Latin American designers should be prepared beyond traditional design content and capable of contributing to social realities and their regional contexts, designers who can think about the fruitful exchange of projects, patents and production models and development in the region and its companies.*

*It is precisely in small and medium enterprises where flexible, creative and committed entrepreneurial talent is a breeding ground for academies, governments and companies to work directly in the generation of innovation and sustainable development in the community, and in addition achieving greater inclusion.*

*It is clear that design alone will not bring forward any region, company or organization. In the future of business and countries, many facets must be considered to achieve the integration of fair trade, circular economies, the commitment to sustainability and the identity of the people, the equitable development of societies and, above all, the commitment to the quality of life of each of the inhabitants of this region. Only then, good design will be good business for Latin America.*