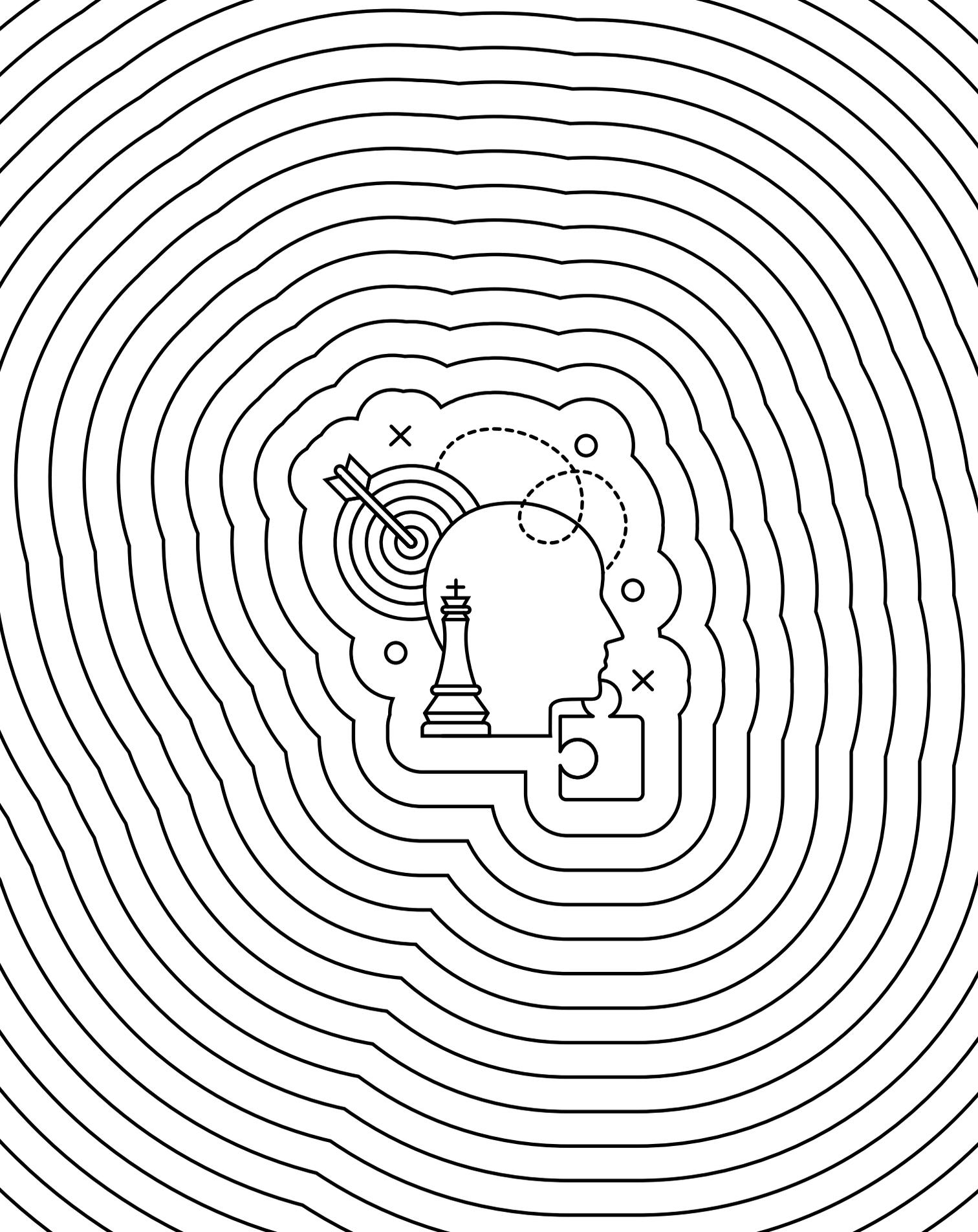


INVESTIGACIÓN INSTITUCIONAL

¡HOLA, MUCHO GUSTO! SOY DISEÑADOR ESTRATÉGICO

**Rubros, cargos, especializaciones y retos de los graduados de Diseño
Estratégico de la Escuela de Comunicación Mónica Herrera, de 2011 al
2021**

Marisela Avalos y German Rosa



¡HOLA, MUCHO GUSTO! SOY DISEÑADOR ESTRATÉGICO

Rubros, cargos, especializaciones y retos de los graduados de Diseño Estratégico de la Escuela de Comunicación Mónica Herrera, de 2011 al 2021

AUTOR: Marisela Avalos¹

mavalos@monicaherrera.edu.sv

German Rosa²

grosa@monicaherrera.edu.sv

¹ Marisela Avalos V. es directora de la Licenciatura en Diseño Estratégico de la Escuela de Comunicación Mónica Herrera, en la que también se desempeña como catedrática de Comunicación Visual, Estudio Independiente y Portafolio. Tiene una Licenciatura en Diseño Gráfico de la Universidad Dr. José Matías Delgado de El Salvador; una Maestría en Diseño Gráfico de la University of Illinois de Chicago como Becaria Fulbright y una maestría en Diseño Gráfico y Nuevas Tecnologías de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona y Don Bosco de El Salvador. Se ha desempeñado como docente desde 1996 y ha cocreado programas de estudio para las licenciaturas de Diseño Gráfico y Diseño Estratégico. Con más de 20 años de experiencia como diseñadora gráfica en diversos estudios de diseño en El Salvador y Estados Unidos, su área de expertise se centra en proyectos en el diseño editorial de libros de lujo, diseño de identidad corporativa y diseño de programas señaléticos. Es miembro Fundador de Iberoamérica Diseña.

² German Rosa es docente a tiempo completo en la Escuela de Comunicación Mónica Herrera para la Licenciatura en Diseño Estratégico. Imparte las asignaturas Historia del Diseño y Caso I. Apoya en la coordinación de proyectos de graduación de la misma licenciatura. Cuenta con una Licenciatura en Diseño Estratégico de la ECMH y actualmente estudia una Maestría en Ciencias Sociales, programa cotitulado por la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas y la Universidad Don Bosco. Le interesan temas que vinculen al diseño con las ciencias sociales e investiga prácticas urbanas que vinculen diseño, sociabilidad y dispositivos tecnológicos.

Resumen

Este documento presenta los resultados de una investigación mixta realizada a graduados de la licenciatura en Diseño Estratégico entre 2011 y 2021, de la Escuela de Comunicación Mónica Herrera, para conocer los rubros y cargos de desempeño laboral que se han venido desarrollando en más de 10 años de la carrera. Las competencias profesionales, la innovación y el trabajo interdisciplinario han permitido que los graduados de esta disciplina puedan trabajar en diversos rubros, según las necesidades de usuarios y organizaciones.

Palabras clave: diseño, diseño estratégico, educación, El Salvador, Escuela Mónica Herrera.

Abstract

This document presents the results of a mixed research study conducted on graduates of the Strategic Design Bachelor's program at Escuela de Comunicación Mónica Herrera between 2011 and 2021, to understand the sectors and job positions in which they have been working after graduation. Professional competencies, innovation, and interdisciplinary work have enabled graduates of this discipline to work in various sectors, according to the needs of users and organizations.

Key words: design, strategic design, education, El Salvador, Escuela Mónica Herrera

I. Pero... ¿qué hace un diseñador estratégico? A manera de introducción

Una de las características de la comunidad educativa de la Escuela de Comunicación Mónica Herrera es la cercanía de interacciones entre docentes, estudiantes y personal administrativo. En los espacios de encuentro entre estos actores se propician experiencias para compartir aprendizajes que van fortaleciendo la comunicación de la organización. Es muy común que en las diversas actividades de la institución se abran espacios de conversación entre docentes y estudiantes, es ahí donde en una plática se comparten actualizaciones sobre en qué rubro están trabajando, a qué desafíos se enfrentan en sus trabajos, entre otros temas profesionales.

Este escrito pretende organizar esa información que muchas veces no se registra y que puede ser de gran utilidad para identificar oportunidades de mejora en los programas educativos. Es así como este documento sistematizará información sobre los cargos y rubros en que los graduados de la carrera de Diseño Estratégico se han desarrollado profesionalmente desde el 2011, año en que se graduó la primera promoción de diseñadores.

Para compartir esta información, el documento se ha estructurado en tres partes. La primera describe la evolución de la disciplina del diseño, desde sus orígenes hasta su implementación en El Salvador. En la segunda parte se presentan en detalle los resultados de la investigación, para finalizar con un análisis de la información y una serie de recomendaciones para la Dirección Académica de la institución.

Dejamos en sus manos una investigación que evidencia el impacto del diseño estratégico en más de 10 años de la carrera, en los diversos rubros productivos de nuestra sociedad.

II. Los primeros esbozos de una disciplina

Los inicios de la disciplina del diseño tuvieron sus raíces en algunos hitos históricos. En el siglo XV, la imprenta de Gutenberg comenzó a sistematizar el estudio de las necesidades de la sociedad y la colaboración interdisciplinaria, ya que la demanda de libros creció con el aumento de la inscripción de jóvenes a las universidades. En la época victoriana, la tecnología de la imprenta condicionó el surgimiento de la industria

editorial, donde la observación de las necesidades de los lectores y el rigor técnico se convirtieron en factores esenciales para poder entregar productos según las necesidades de los diferentes públicos.

En el siglo XIX, el movimiento Arts and Crafts potenció los elementos anteriores y respaldó por un enfoque en la artesanía y la observación de la naturaleza. Luego, la Bauhaus en 1919 y la HFG Ulm en 1953 llevaron la formación de diseñadores a un nivel más metodológico, enfocándose en el arte y la colaboración entre academia, ciencia e industria. Estas instituciones creyeron que el diseño debía abordarse con un conocimiento preciso y multidisciplinar, incluyendo asignaturas como psicología, política, matemáticas, física, filosofía y economía. A partir de estos sucesos, el diseño se transformó en una disciplina centrada en el usuario, colaborando con otras disciplinas para desarrollar una visión integral y afrontar desafíos más complejos. Esta evolución fue determinante para ganar adeptos y, así, ser clave en la creación de los programas de estudio de las escuelas de diseño en el mundo. Este breve resumen de la historia del diseño nos permite conocer una disciplina que fue perfeccionando su enfoque para atender demandas de diversos sectores de la sociedad.

III. El presente del diseño: una evolución orientada a la estrategia y los servicios

El diseño ha estado presente en nuestras vidas de muchas maneras, aunque percibido en un papel más estético y del hacer, que estratégico. No es sino hasta el siglo XXI que empieza a permear en las decisiones estratégicas de las empresas y se posiciona como un catalizador para el cambio en las problemáticas sociales. El diseño y sus múltiples aristas pueden incidir en un sinnúmero de áreas y dar solución a variedad de oportunidades, problemas y situaciones, dado su carácter holístico e interdisciplinar.

El diseñador ha evolucionado de ser un productor de objetos, hacia un diseñador de experiencias y un gestor de cambio. El diseño ha pasado de ser una disciplina del hacer a una "manera de pensar". Para ello, el diseñador debe tomar en cuenta que sus habilidades deben relacionarse con los saberes de otras disciplinas, y que la respuesta yace en llegar a la raíz del problema y no quedarse meramente en sus síntomas.

En cualquier parte del mundo, globalizado o no, el diseño puede ser el gran recurso para el cambio, la innovación y la creación de valor, que constituyen finalmente el gran motor de las economías modernas (Castillo, 2018, p. 54).

El diseño, como profesión, está evolucionando constantemente, y ha pasado a tener un rol primordial en el mejoramiento de la vida de las personas, creando productos que sean más útiles, generando experiencias de calidad y tomando en cuenta el impacto de sus decisiones.

3.1 Diseño estratégico

El diseño estratégico se propone como una forma de pensar y un proceso dirigido a crear innovaciones que respondan tanto a los objetivos estratégicos, recursos y capacidades de la organización como las prioridades del mercado (Gillespie, 2010; Viladás, 2010), y a las necesidades y deseos de los usuarios/ consumidores (Brown, 2008). El diseño estratégico en todos los niveles de la organización permite crear un sistema sostenible para la innovación que se alinea con la estrategia institucional y los procesos operativos para empujar a la empresa a ir más allá de sus límites (Urquilla, p. 22, 2014).

El diseñador hoy en día se nutre de aprender saberes de varias disciplinas para contribuir a soluciones sostenibles de las empresas, es por eso que *“como diseñador, si se quiere ascender dentro de una compañía o abordar problemas sociales complejos, se necesita ver el big picture. Si se aprende lo fundamental de finanzas, contabilidad, marketing, cadena de suministros, psicología y administración, se entenderá cómo las empresas funcionan, y cómo funciona la sociedad, y se tendrá la habilidad de desarrollar el pensamiento estratégico para sentarse a la mesa y ser tomados en cuenta en la toma de decisiones...”* (Tremosa, 2022).

El diseño estratégico conecta el punto de vista y prácticas del diseño, la visión estratégica de los negocios y el enfoque de investigación de las ciencias sociales (Boyer, Cook, & Steninberg, 2012) para construir una disciplina integradora de conocimiento (Buchanan, 1992).

Es por eso que un sector creciente de diseñadores y diseñadoras está defendiendo que es necesario establecer vínculos profundos y significativos con otras disciplinas al entender que su labor tiene un impacto social, económico y medio ambiental notable, y que no es posible abordar los

proyectos sin pensar en las consecuencias de las decisiones que se toman durante su desarrollo (Pelta, 2022).

El diseño implica colaboración entre otras disciplinas, pero también implica estar presente en la creación de políticas de diseño, cocrear con las personas y crear para el planeta, para generar impactos positivos y cambios significativos. Según Buchanan, una de las grandes cosas acerca del diseño es que no se ha arraigado a una sola definición. Los campos en los que se ha aterrizado en una sola definición tienden a ser aletargados, se mueren; donde el cuestionamiento no provee retos a lo que se acepta como verdad (Stickdorn, M. y Schneider, J., 2011).

3.2 Diseño de servicios

Una de las áreas hacia las que ha evolucionado el diseño estratégico es el diseño de servicios. A la fecha, no se puede dar una definición escrita en piedra, pues es “una disciplina en constante evolución, pero sí se puede hablar de un abordaje interdisciplinar que combina métodos y herramientas de diversas disciplinas (Stickdorn, M. y Schneider, J., 2011, p. 22).

El diseño se ubica en la intersección de distintos campos del saber. Ken Friedman (citado en Pelta, 2022) define que el diseño es, por naturaleza, “una disciplina interdisciplinaria e integradora” y lo relaciona con seis dominios: 1) ciencias naturales, 2) humanidades y artes liberales, 3) ciencias sociales y del comportamiento, 4) profesiones y servicios humanos, 5) artes creativas y aplicadas y 6) tecnología e ingeniería (Pelta, 2022). Esto enriquece el análisis de las situaciones y necesidades para una consecuente solución.

IV. El futuro del diseño: una disciplina centrada en la vida

Existe una diversidad de caminos por los cuales el diseño puede enrumbarse en el futuro. Muchos expertos como Clive Grinyer, director de Service Design del Royal College of Art de Londres, predicen que el futuro del diseño estará presente en todas las decisiones que tomamos todo el tiempo (Stickdorn, M. y Schneider, J., 2011). Podrá ser una aseveración muy arriesgada, pero de igual forma define que la toma de decisiones se debe hacer tomando en cuenta la empatía y al ser humano, en un sistema que no deje de lado el impacto que las decisiones tienen en el planeta. Grinyer cree y predice que el futuro del diseño es la integración del mismo a todo lo que hacemos.

Otros expertos predicen que la tecnología jugará un papel cada vez más grande del que tiene ahora, dados los avances tecnológicos que incrementan día con día, y por consiguiente, el diseño estará presente en estos avances. De igual forma, es imperante enfatizar en la importancia de la gestión del diseñador estratégico en la toma de decisiones de las empresas "para que el diseñador tenga una voz más fuerte, un puesto más grande en la mesa que solo puede desembocar en una innovación más significativa" (Stickdorn, M. y Schneider, J., 2011).

A pesar de que el diseño ha estado vigente por mucho tiempo en algunos entornos, aún no juega un rol estratégico en el 100% de las empresas y organizaciones. Para los grandes retos que enfrentamos a diario, es necesario que el diseñador se integre a equipos interdisciplinarios, poniendo sobre la mesa las habilidades que lo caracterizan. Según Rowan Conway, profesor de University College de Londres, el futuro del diseño tiene que ver con aprender a ser más "adaptativos", a ser más ágiles, una competencia muy importante para los futuros diseñadores (Stickdorn, M. y Schneider, J., 2011).

Para Cat Drew, Chief Design Officer del Design Council, autoridad en el desarrollo del diseño internacional, en el futuro el diseñador trabajará cada vez más con otros diseñadores para promover una mirada holística sobre las problemáticas, y colaborará con otras profesiones como ingenieros, filósofos, ecologistas, personal de salud, y en tecnología e inteligencia artificial. Los diseñadores no solo se enfocarán en el aspecto económico de lo que produce, sino también en los impactos sociales y ambientales; de igual manera, cocrearán con humanos y no-humanos en el proceso, pensando en las comunidades empresariales, la inteligencia artificial (AI) como parte del diseño y, por supuesto, en la naturaleza y el planeta (Stickdorn, M. y Schneider, J., 2011).

Cada vez más la tecnología jugará un rol relevante, integrando "tecnología cuántica" y tecnología asistida en un ambiente abierto a la colaboración, con espacios virtuales asistidos por inteligencia artificial. El enfoque en lo local y el desarrollo de productos "customizados" predominará sobre aquellos de producción masiva.

Según Don Norman, director del Design Lab de la Universidad de California y autor del libro *The Design of Everyday Things*, en el futuro el diseño debe apegarse más a temas que involucren la sostenibilidad, a un diseño más responsable y colaborativo. No bastará diseñar con diseñadores, más bien se debe incluir a

especialistas de varias disciplinas para abordar problemáticas de una manera más transversal (Design Drives, 2023).

Raquel Pelta, historiadora del diseño española, también reflexiona que ahora los profesionales tienen que enfocar los problemas de nuevas formas, y para ello han de incorporar una óptica de investigación que les permita entenderlos como sistemas, más que como elementos individuales. El enfoque del diseño ha dejado de ser de "resolución de problemas" y se está enfocando más en la búsqueda e identificación de los mismos.

Precisamente frente a esos problemas complejos y ante los cambios que están sufriendo nuestras sociedades, el papel de los diseñadores y de las diseñadoras «se ha expandido hacia una interpretación más completa y diversa de las relaciones físicas, psicológicas, sociales y culturales entre los productos y los seres humanos», como decía el profesor Richard Buchanan, ya en 1992 (Pelta, 2022, párr. 7).

Por otro lado, ante las consecuencias del cambio climático y temas de salud como la pandemia del COVID-19, que impactó al mundo entero e hizo transformar los negocios y en especial a las personas, no podemos negar que las necesidades se están volviendo más complejas y que los usuarios también se están convirtiendo en cocreadores de sus propios diseños.

Siempre en su columna digital "Por el pan y por las rosas", Pelta se expresa acerca de la función del diseñador:

No es esnobismo. Simplemente es que estoy empeñada en que tengamos una mayor visibilidad en espacios en los que, a menudo, ni se piensa en lo que hacemos porque se nos relaciona, casi exclusivamente, con unos dominios empresariales o artísticos, en los que no parecen tener cabida los «grandes temas» que afectan a la humanidad, esas cuestiones (cambio climático, pobreza, brecha digital, salud, migraciones masivas, envejecimiento de la población, etc.) realmente importantes y que son las que tienen que ver con el bienestar de los seres humanos y con la sostenibilidad medioambiental. (Pelta, 2022, párr. 5).

Para algunos expertos, en el futuro habrá más énfasis en el diseño inclusivo y regenerativo, será más multifacético, y se trabajará en niveles sistémicos más complejos de productos y servicios, pero también de políticas de diseño, contribuyendo a que las organizaciones cumplan sus objetivos estratégicos y se relacionen con una diversidad de stakeholders (mapa de actores).

V. Estudiar y trabajar en diseño en El Salvador

Luego de revisar cómo el diseño ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, y cómo los diseñadores han ido abriéndose campo en diferentes rubros, es importante conocer cómo la disciplina se ha ido desarrollando en nuestro país desde el ámbito académico hasta el entorno laboral.

El diseño en El Salvador, como profesión formal, se empezó a impartir hace casi 45 años con la "primera oferta académica en educación superior en el país..., en la Escuela de Artes Aplicadas Carlos Alberto Imery de la Universidad Dr. José Matías Delgado (UJMD)" (Bruzzone, 2020, p. 168).

Con el paso de los años, en la misma universidad surgen carreras en otras áreas del diseño como el diseño ambiental y diseño artesanal. Según Marta Valle, investigadora, las bases para la incursión de la enseñanza del diseño en el país están en el desarrollo de escuelas y academias de arte y escuelas de artes gráficas; de igual forma, "los dibujantes comerciales suplían las necesidades del diseño editorial o de carácter comercial y publicitario" (Vázquez, 1987), antes de que surgieran las ofertas de carreras universitarias en esta disciplina.

La formación en diseño a nivel profesional nace con "el objetivo de suplir la necesidad de profesionales expertos en las artes aplicadas para que contribuyeran al desarrollo cultural y económico del país" (Campos, C., 2020), en un principio con un enfoque más gráfico publicitario, de acuerdo al crecimiento de la industria gráfica en el país. Nuevas ofertas académicas de carreras de diseño surgen en la década de los noventa, entre ellas la Licenciatura en Diseño Ambiental de la Universidad Albert Einstein (1991) y el Técnico en Diseño Gráfico de la Universidad Tecnológica, UTEC (1993), retomado posteriormente en el año 2004 con el surgimiento de la carrera de Diseño Gráfico. En años posteriores surgen otras ofertas académicas como las de la Universidad Don Bosco con el técnico y licenciatura en Diseño Gráfico (1999) y Licenciatura en Diseño Industrial (2007), la carrera de Diseño Estratégico en la Escuela de Comunicación Mónica Herrera (2006) y la Licenciatura en Artes Plásticas con subespecialidad en Diseño Gráfico de la Universidad Nacional (Bruzzone, 2020, p. 174).

El surgimiento de las diversas ofertas de diseño en el país a través de los años ha permitido el impacto de varias generaciones de diseñadores en el desarrollo económico, político, social y cultural del país. Las instituciones académicas

constantemente han hecho esfuerzos para que los programas educativos respondan desde la creatividad y la innovación a las necesidades de individuos y organizaciones, fortaleciendo así la práctica profesional de esta disciplina.

VI. El surgimiento de una nueva carrera de Diseño en la Mónica Herrera

El diseño surge de la búsqueda de soluciones a las necesidades del ser humano. Como hemos constatado en los apartados anteriores, esta visión ha ido evolucionando en la medida en que significativas propuestas de diseño se han ido insertando en las actividades cotidianas de las sociedades. Ahora que se sabe que el diseño va más allá de la producción de objetos tangibles, el impacto se hace sentir en una amplia variedad de situaciones sociales, económicas y medioambientales, en procesos, servicios, experiencias, estrategias, modificando contextos de forma positiva.

Es con esta mirada que nace en el año 2006, en el Instituto Especializado de Educación Superior Escuela de Comunicación Mónica Herrera, la carrera de Diseño Estratégico con el objetivo de formar diseñadores que fusionen el diseño, las ciencias sociales y los negocios para producir soluciones sostenibles y efectivas (ECMH, 2012, p. 3).

El nacimiento de esta carrera se da a partir de la realización de la Encuesta de Consumo, Usos y Actitudes (CUAS, 2005), la cual dio, entre sus resultados, el requerimiento de suplir las necesidades del mercado laboral en el área del diseño para contribuir con esta disciplina al desarrollo económico y social del país. Simultáneamente se consultaron las tendencias del diseño en el ámbito profesional y académico a nivel local e internacional para perfilar de mejor manera la visión del diseño a desarrollar. Tim Brown, CEO de IDEO, empresa estadounidense líder en el diseño y la innovación, en su artículo "Design Thinking" para la *Harvard Business Review*, destaca esta nueva mirada del diseño:

En vez de pedirle a los diseñadores que hagan que una idea ya desarrollada sea atractiva para los consumidores, las empresas están pidiendo a los diseñadores que creen ideas que conecten de mejor forma con las necesidades y deseos de los consumidores. El rol descrito inicialmente es "táctico", y el resultado es una limitada creación de valor, el segundo es "estratégico", y conduce a nuevas formas de crear valor (Brown, 2008, p. 63).

A partir de esta nueva visión del diseño estratégico y su vinculación con el mundo de los negocios y las organizaciones —y de las nuevas perspectivas en la enseñanza del diseño como la del D. School, Hasso Plattner Institute of Design de la Universidad de Stanford, en la que se plantea la formación de innovadores a partir de la aplicación del *Design Thinking*, el trabajo colaborativo entre estudiantes, docentes y organizaciones sociales y comerciales, y la creación de prototipos para “testear” ideas antes de ser implementadas—, se lleva a cabo en el 2012 una revalorización de la visión inicial de la carrera, que se plantea a continuación:

Creemos que esta nueva mirada podría beneficiar el contexto de El Salvador, que necesita de profesionales que respondan eficazmente a la demanda de soluciones para sus numerosas situaciones y problemáticas tanto sociales, institucionales, como de diversas organizaciones y empresas (ECMH, 2012, p. 5).

Desde su surgimiento, la Licenciatura en Diseño Estratégico ha graduado a doce promociones de licenciados que han colaborado en organizaciones de diversa índole. Por otro lado, se creó el primer Laboratorio de Diseño Estratégico, Syncros, liderado por Ana Urquilla, Rodrigo Massi e Ivette Chacón, que ofrece programas de capacitación y consultoría que sus docentes han llevado a cabo gracias a las herramientas producidas dentro del desarrollo de la misma carrera. Cada día son más las organizaciones que habilitan departamentos de innovación centrados en la puesta en práctica del pensamiento de diseño, gestionando procesos, servicios, experiencias, estrategias que modifican contextos de forma positiva. Esta mirada del diseño sigue beneficiando a diversas áreas de El Salvador, que necesitan de profesionales que respondan eficazmente a la demanda de soluciones para sus numerosas situaciones y problemáticas tanto sociales, institucionales, organizacionales, empresariales y de emprendimiento.

A más de diez años de la primera promoción de diseño estratégico en la ECMH, nos cuestionamos: ¿cómo esta carrera ha incidido en el mundo laboral salvadoreño? Y nos hace preguntarnos, ¿cuáles son los trabajos actuales de los graduados de la carrera? De esta manera, partiendo de la definición del estado del arte sobre la disciplina de diseño estratégico en la actualidad, se plantea el objetivo de conocer cuáles son los diversos rubros y cargos de desempeño de los licenciados de Diseño Estratégico de la ECMH y cuál es el perfil profesional de los graduados de esta disciplina.

VII. Abordaje metodológico

- Abordaje del estudio

Para el estudio de los diversos rubros y cargos de desempeño de los graduados de la disciplina de Diseño Estratégico de la ECMH en la actualidad, se desarrolló una investigación mixta. Para cumplir los objetivos se utilizaron herramientas cuantitativas y cualitativas. En ese sentido se elaboró un sondeo para compartirlo entre los graduados. Se complementó la investigación con entrevistas a profundidad a los perfiles del estudio.

- Sondeo en línea

Para iniciar el trabajo de investigación se elaboró un sondeo para compartir entre los graduados de la institución de la disciplina de diseño estratégico entre el periodo del 2011 hasta el año 2022. El sondeo se realizó por medio de una encuesta en línea con la intención de recopilar información de una pequeña muestra que represente en su totalidad a los graduados y graduadas, y así obtener un primer panorama sobre el tema. Con el sondeo se pretendió que participaran 189 graduados. La muestra final fue del 70%, con la participación de 134 profesionales que han terminado sus estudios de diseño. Para obtener los datos del número de graduados se contó con la colaboración del registro académico de la institución.

La herramienta se compartió entre agosto y noviembre de 2022. Para lograr la participación se divulgó por medio de correos institucionales, llamadas y mensajes directos en redes sociales.

- Entrevistas a profundidad

Entre julio y octubre de 2022 se realizaron 16 entrevistas a profundidad entre los graduados de Diseño Estratégico. La muestra fue por conveniencia, seleccionando perfiles profesionales que nos brindarían la oportunidad de conocer los diversos campos en que los profesionales de diseño estratégico están trabajando en la actualidad, tomando en cuenta exalumnos de las primeras promociones hasta las más recientes. A continuación, se detallan los graduados y graduadas que participaron en esta instancia.

Tabla 1: Entrevistas a graduados de la Licenciatura en Diseño Estratégico

Graduado	Año de graduación
Raquel Arana	2011
Sofía Aguilar	2013
Julio Ramírez	2014
María José Beza	2015
Carolina Ávila	2016
Gabriela Quiteño	2016
Paola López	2018
Javier Marticorena	2018
Gabriel Tusell	2018
Gabriela Cladellas	2019
Gabriela Ferrufino	2020
Gracia Salazar	2020
María Luisa Cañas	2020
Nelson Quintanilla	2021
Estefani Ruiz	2021
Erick Alvarenga	2021

Fuente: Elaboración propia.

Las entrevistas se llevaron a cabo en la plataforma Zoom, con una duración de entre 40 minutos a una hora. Cada intervención fue documentada en una matriz de análisis relacionada con los objetivos de la investigación.

VIII. Diseño Estratégico: una década de formación con impacto en diversas organizaciones. Resultados de la investigación

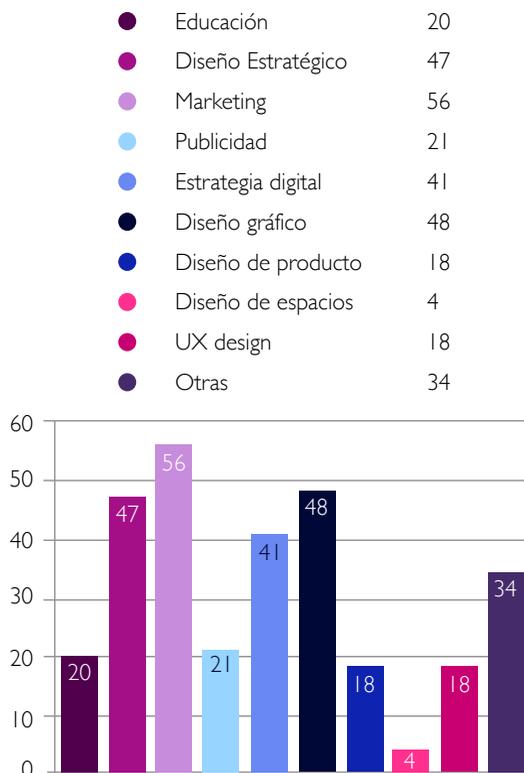
Para el estudio se contó con la participación del 70% de la muestra total de graduados. De los 134 participantes, un 79% son mujeres, hombres 19% y no binario³ 0.07%. Los rangos de edades se encuentran entre los 22 y 39 años. El 82% de la población está en un rango de edad entre los 24 y 33 años.

8.1 Rubros en los que trabajan en la actualidad

“Me dedico al rubro de educación. Desde el diseño estratégico uno puede encontrar una diversidad de posibilidades y áreas de mejora en este campo. Me he dedicado a trabajar en el tema de servicios educativos, sobre todo enfocados en el tema de la virtualidad”.

- Gabriela Quiteño, graduada 2016

Gráfico 1: Rubro en el que trabajan en la actualidad



Fuente: Elaboración propia.

Las áreas en las que la mayoría de los graduados trabajan son el *marketing*, diseño gráfico, diseño estratégico y estrategia digital. Estos enfoques profesionales son áreas de conocimiento desarrolladas durante la carrera y que tienen relación directa

³ De acuerdo con la Asociación Estadounidense de Psicología (APA), el término “no binario” se refiere a una identidad de género que no se ajusta a la clasificación tradicional de hombre o mujer. Las personas no binarias pueden identificarse con un género diferente, una combinación de géneros, un género que cambia con el tiempo, o pueden no identificarse con ningún género en absoluto.

con las líneas de formación de las carreras que se imparten en la institución. Cabe destacar que un ámbito de interés para trabajar es la educación, lo cual evidencia la motivación de retribuir lo aprendido y compartirlo con las nuevas generaciones. Otros rubros de interés para los profesionales de la disciplina son el diseño de productos, el UX/UI⁴ design y el diseño de espacios.

“El diseñador estratégico tiene muchas oportunidades de trabajar por sus características versátiles, sabemos hacer varias cosas: estrategia digital, marketing digital, comunicación, proyectos sociales para ONG, podemos trabajar como consultores...” - Paola López, graduada 2018

Gabriela Cladellas, quien actualmente cursa una Maestría de Diseño para el Cambio en Dublín, Irlanda, afirma que el diseñador estratégico está preparado para trabajar en áreas de innovación y desarrollo, comunicaciones y responsabilidad social empresarial (RSE), sostenibilidad, diseño gráfico, ingeniería de procesos, áreas de logística, desarrollo humanitario en ONG, negocios, modelos de negocio, *value proposition*, entre otras.

Carolina Ávila, coordinadora de mercados y segmentos de Asesuisa - Sura, considera que el diseñador estratégico se puede desempeñar tanto en el área de innovación social como comercial, observando a los usuarios y detectando sus necesidades. El diseñador puede utilizar sus conocimientos para generar soluciones de estrategias digitales, logísticas, de procesos y diseño de productos, y colaborar en equipos interdisciplinarios en las áreas de innovación, atención al cliente y *project management*, por mencionar algunas.

Por su parte, Gabriel Tusell, diseñador estratégico que labora en el rubro de la banca, afirma que los profesionales de esta disciplina pueden trabajar en el rubro que deseen, esto por la formación de habilidades en el trabajo en equipos multidisciplinarios, herramientas de innovación y metodologías centradas en el usuario que se forman en la carrera.

Estefani Ruiz, quien trabaja en el área de *user experience*, agrega que las habilidades y conocimientos adquiridos durante la carrera le han permitido incursionar en diversas áreas:

“Creo que la carrera de Diseño Estratégico te da la apertura de desarrollarte en cualquier rama del diseño que más te guste y creo que eso es lo bueno, porque a mí siempre me ha gustado la tecnología (incluso antes quería ser ingeniera en Sistemas) y el Diseño Estratégico me dio la base para entrar a la industria del UX/UI, que en mi punto

de vista es el mix perfecto entre el diseño y la tecnología... Creo que la carrera te deja abiertos varios campos y yo me siento capaz de desarrollarme en cualquier área del diseño”.

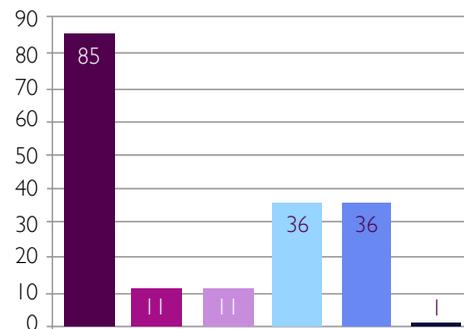
- Estefani Ruiz, graduada 2021

8.2 Modalidad de trabajo

En las modalidades de trabajo destacan con mayor número las del perfil como empleado a tiempo completo, *freelance* y emprendimiento. También se distinguen en esta categoría el trabajo como consultor y empleado a medio tiempo. Es importante señalar que hay perfiles profesionales que tienen multimodalidad de trabajo, algunos tienen un trabajo como empleado y al mismo tiempo su propio emprendimiento o experiencia como consultores *freelance*.

Gráfico 2: Modalidad en la que se trabaja

● Empleado/a tiempo completo	85
● Empleado/a medio tiempo	11
● Consultor	11
● Freelance	36
● Empresa propia	36
● Otras	1



Fuente: Elaboración propia.

⁴Según The Association for Computing Machinery, la interfaz de usuario o UI (*user interface* en inglés) es “el punto de interacción entre un usuario y un sistema informático, incluyendo tanto hardware como software”. Mientras que UX, según la Nielsen Norman Group, una firma de consultoría en experiencia de usuario, es experiencia de usuario y se refiere a “cómo se siente una persona al interactuar con un sistema, incluyendo su facilidad de uso, utilidad y eficiencia”.

Gráfico 3: Sector productivo laboral

Fuente: Elaboración propia.

Es de destacar que un alto porcentaje de graduados labora en el sector privado. Este sector tiene un 90% de interés dadas las oportunidades laborales y salariales que ofrece. Otro porcentaje menor se encuentra en organizaciones no gubernamentales con un 0.09%, mientras que en el sector público laboran un 0.037%. Los diseñadores graduados encuentran más oferta laboral y mejor remuneración en el sector privado que en el público, y sus intereses están más dirigidos en gran parte al sector privado con una amplia variedad de ofertas y desafíos en diversos rubros.

8.3 Los diseñadores estratégicos y su versatilidad para trabajar en diversos sectores

Dentro del sector privado se perfilan empresas del rubro corporativo, bancario, publicitario, tecnológico, industrial, educativo y una diversidad de servicios. Por otro lado, varios exalumnos sondeados laboran en organizaciones no gubernamentales o tienen sus propios emprendimientos.

A continuación, se presenta un listado de sectores, rubros y empresas en los que los graduados están laborando en la actualidad:

Tabla 2: Empresas y organismos donde laboran los graduados de Diseño Estratégico

Empresas multinacionales	Sector industrial	Sector bancario	Sector tecnología y servicios digitales
Avianca/LifeMiles	Hilasal	Banco Agrícola	Applaud Studios
Unilever	Compañía Azucarera Salvadoreña, CASSA	Banco Atlántida	Qudox
Asesuisa - Sura	Productos alimenticios DIANA	BAC Credomatic	RAVN
Texaco	Lactolac		Elaninn Tech Company
Deloitte	St. Jack's		OPRES Media
Walmart	Grupo TERNOVA		Fiado APP
Sherwin Williams Centroamérica	Sigma Q		Stefanini Group
Ernst & Young	Grupo UNICOMER		
Digicel	Industrias La Constancia		
Pfizer	ADOC		

Sector publicitario y marketing	Rubro logística y aviación	Rubro lubricantes, combustibles y tiendas de conveniencia	Rubro Salud	Rubro energías
Publicidad Comercial	MRO Holdings	DLC y Roadmarkey	Hospital Diagnóstico	Energías fotovoltaicas
O&R McCann			Innomed	
El Nido				
Lemusimún Publicidad				Rubro e-commerce
Rivera & Rivera Agencia de Publicidad				HUGO App
La Fábrica On Studio				LUUK
ADN Branding				Tuyo App

Rubro educación	Servicios	
Universidad Dr. José Matías Delgado	UAssistMe	Grupo Autofácil de Grupo Poma
Universidad Pedagógica	Vogue Corporations	AFP Crecer
Highlands International School	Blokitubos	Seguros SISA
Escuela Americana	Tecno Avance S.A.	Intradeco
Academia Británica Cuscatleca	Casa Muñoz	Electrolab Medic
Mi Casita Montessori	Centro Farmacéutico de la Fuerza Armada	Grupo Liebes
Colegio La Floresta	The Office Gurus	Textiles Opico
Escuela de Comunicación Mónica Herrera	GuaZa., estudio de Diseño Estratégico	Puro Surf
	Grupo Q	Centro Comercial Las Cascadas
		Parque temático Volcatenango

Organizaciones no gubernamentales
ConTextos
Programa Mundial de Alimentos, PMA
Programa de Naciones Unidas para la Población, UNFPA
Fusades
Fundemas
Salvanatura
Funzel
Supérate Merlet
Glasswing Internacional
Fundación Ayúdame a Vivir
Fundación Rafael Meza Ayau

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, tal y como se destaca en el apartado de modalidad de trabajo, varios graduados han emprendido su propio negocio en una diversidad de sectores. Raquel Arana, de la primera promoción de la carrera, considera que el emprendimiento es una vía real para el diseñador; un área para explorar y aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera. Raquel destaca por la creación de dos emprendimientos, el de su marca de productos Raquel Arana con el diseño de carteras y accesorios para el hogar y la tienda Hecho en Casa, creada junto al diseñador gráfico Óscar Velázquez, para la promoción del diseño salvadoreño con la venta de productos de diseñadores de marcas locales y producidas por artesanos del país.

“En la escuela aprendí sobre cómo crear un producto, estrategias de mercadeo y cómo vender, diseño de programas de diseño, software especializado... tomar fotos, poner al usuario en el centro... es bien completo lo que aprendemos en la escuela”.

- Raquel Arana, graduada 2011

Han surgido empresas consultoras de diseño estratégico, diseño gráfico, diseño digital y branding como Blue Collective, de Regina Serpas; Reach Media, de Javier Escobar; El Fin, de Samuel Portillo; The Lab, de Alex Behner; Allegra, de Patricia Granados; Sai, de Saipin Chen; Eureka Agency, de María José Hernández; y Brandinglife, de René Roa.

Por su parte, Gabriela Méndez, graduada de la promoción 2012, ha emprendido con Quantistika, empresa dedicada al diseño de estrategias sostenibles para empresas, y con Ethnos Eco Mercado, un mercado 100% ecológico que aglutina emprendedores del sector agrícola y artesanal para el desarrollo del comercio local. Esta iniciativa obtuvo el Premio de Diseño y Emprendimiento y mención honorífica de Diseño y Sostenibilidad en la Bienal Iberoamericana de Diseño 2022 en Madrid, España.

Michelle Díaz junto con Sonia Nieto, de la carrera de Comunicaciones Integradas de Marketing de la Escuela de Comunicación Mónica Herrera, crearon La Incubadora, emprendimiento diseñado para potenciar el talento joven salvadoreño para abonar al crecimiento de emprendimientos locales.

En el rubro fotográfico, de video y animación se encuentran graduados que durante la carrera siempre demostraron habilidades extraordinarias en esta rama de la comunicación multimedia y que han hecho de esta fortaleza su herramienta de venta de servicios. Javier Peñate ha creado su empresa de producción multimedia Toast Media y Fátima Cuéllar con Fátima Cuéllar Photography, que se concentra en la fotografía de moda, eventos y productos. Mónica Torrento, con su empresa Nonica, maneja clientes diversos como Ron Cihuatán, Club La Dalia, Café Fulanos, OXFAM y Alianza Francesa.

En el rubro gastronómico, Erika Silva trabajó en la conceptualización e implementación del restaurante Tacos Hermanos, en donde se desempeña como directora de marketing. Karla Cañas creó el concepto Honolulu Seafood and Market, y es ahora la administradora del restaurante y del manejo de la comunicación estratégica del mismo.

Algunos graduados han creado emprendimientos de marcas propias de diseño de productos como Carlos Violante y Alejandra Marroquín con la marca Delirio, donde crean diseños de productos en cerámica, los cuales venden en su propio estudio. Andrea Ramírez, por su parte, ha desarrollado una línea de diseño de superficies ilustradas con técnicas manuales como la acuarela, que posteriormente es aplicado a productos de papelería y home decor, los cuales comercializa a través de su página de Instagram @andreamirezstudio. Adriana Olivares ha creado su marca Hebras de Mahi, una línea de productos elaborados con técnicas de crochet y bordado en accesorios de tendencia, que comercializa en ferias de emprendimiento

local. Por su parte, Andrea Gutiérrez es dueña de la tienda de accesorios Palmaria, y se encarga de la gerencia, compra, distribución de productos y manejo de la estrategia digital de la misma.

“El diseñador estratégico puede ser un emprendedor, creador de contenidos, estrategia de contenido para marcas, brand manager, pero antes de ser todo eso hay que pagar el derecho de piso”.

- Julio Ramirez, graduado 2014

Julio Ramírez es creador de la marca MERCH, un estudio textil en el que se desarrolla merchandising a la venta en cuatro salas de venta físicas y venta en línea. Adicionalmente, Julio también ha creado la marca Solo en Sivar, la cual comunica la cultura y costumbres salvadoreñas a través de las principales redes sociales. Él es el creador del 100% del contenido y el manejo del mismo en las redes sociales.

8.4 Gestión y práctica desde diseño estratégico: cargos de desempeño

Es importante ver cómo en los diversos ámbitos laborales de los graduados de la carrera de Diseño Estratégico, los cargos de desempeño son diversos y en varios casos definen la labor de un diseñador; sin mencionarlo directamente en el nombre del mismo. Es decir que evidencia las características y competencias formadas que ayudan a enfrentar los diferentes tipos de retos a los que se enfrentan los diseñadores.

Según el sondeo realizado, dentro de los cargos mencionados por los graduados se encuentran:

Tabla 3: Cargos de desempeño de graduados de la Licenciatura en Diseño Estratégico

Cargos de desempeño
Gerente regional de diseño
Gerente de Retail
Analista de innovación y ecosistemas
Analista de comunicación interna
Media content and e-learning Specialist
Chief Marketing Officer
Diseñador Gráfico
Coordinadora de mercados y segmentos
Product Manager
Directora de cuentas y estrategia digital
Docente de diseño estratégico
Patient Experience Manager
Project Manager
Estratega visual y asistente de producción
Ilustradora
Coordinadora de mercadeo y servicio al cliente
Jefe regional de marca
Product Designer
Multimedia and Design Specialist
Gerente regional de mercadeo
UX and Service Designer
Especialista de sostenibilidad
Senior Strategic Designer
Analista de comunicación interna
Gerente comercial
Social Media Manager
Account Manager
Jefe de impresión digital y sublimado
E-commerce Sales Coordinator
Diseñadora editorial
Directora creativa
Research Design Assitant
Director de logística
Brand Manager

Fuente: elaboración propia.

La diversidad de cargos mencionados anteriormente demuestra una vez más que los puestos desempeñados por los graduados tienen que ver con áreas de expertise relacionadas con el diseño estratégico y campos afines como la comunicación, el *marketing*, branding y la estrategia digital, áreas afines a las carreras que se imparten en la Escuela.

Destacan cargos que tienen relación con estrategia, manejo de marcas, comunicación, creatividad, *marketing*, diseño gráfico, diseño de producto, experiencia y diseño de servicios. Una de las áreas que está teniendo mucha demanda en el mercado laboral es la de UX (diseño de experiencias) y UI (diseño de interfase). Según los graduados, los cargos que desempeñan en esta área son: UX Designer; UX Researcher; UX/UI Analyst, Senior UX/UI Designer y Marketing UX/UI.

- Descripción de cargos laborales

Como hemos observado en las experiencias narradas por los diseñadores entrevistados, existe una gran variedad de sectores y características de las empresas en las que laboran; por ende, las actividades que se realizan tienen que ver directamente con lo visto en la carrera, o muchas veces no. Paola López, graduada en 2018, es estratega digital en QUDOX, empresa del rubro de tecnología; comenta que ella aplica el *service design thinking* y utiliza procesos de investigación y análisis, procesos de *problem solving* (resolución de problemas) para llegar a la estrategia y solución de un problema. Trabaja con metodologías de diseño centradas en el usuario, *inbound marketing*, metodologías ágiles, procesos de *customer relationship management* (CRM), medios y *growth hacking*'. En este sentido, María José Beza agrega:

“En mi trabajo me toca promover espacios para comunicar procesos, diseñar cosas. Utilizo procesos divergentes y convergentes como la herramienta del double diamond para investigar, experimentar, cocrear; desarrollamos mapas de empatía para conocer más al usuario e innovar en procesos”.

- María José Beza, graduada 2015

Por su parte, Carolina Ávila comparte que sus conocimientos como diseñadora estratégica le han permitido realizar investigaciones, hasta crear su propia metodología a la que denominó “la clínica”, en la que, partiendo de la realidad y diagnóstico de los productos existentes (por ejemplo, portafolio de servicios de seguros de salud), se han creado soluciones o mejoras a los mismos. En la práctica laboral, Carolina guía

grupos focales y espacios de cocreación; utiliza la observación, la investigación cualitativa y crea mecanismos para explicar por qué es importante el proceso centrado en las personas.

Gabriela Ferrufino, quien labora en el área de salud, comenta que, en su experiencia, involucrar el diseño centrado en las personas ha sido muy valioso por el componente vital de las experiencias que se desarrollan en este rubro.

“En mi trabajo diario me toca ser el enlace con la agencia de comunicación para la creación de contenido, y las actividades que realizo son gestión de diseño, gestión de proveedores, diseñar e implementar tácticas, desarrollar nuevas experiencias de usuario en el hospital, manejo de cronogramas, branding y señalética”.

- Gabriela Ferrufino, graduada 2020

Estefani Ruiz, diseñadora UX/UI en Elaniin, empresa dedicada a desarrollar experiencias utilizando la tecnología, tiene a su cargo la realización de investigación y creación de perfiles de usuarios, *user flows*, *wireframing*, prototipado y testeo de las experiencias con usuarios.

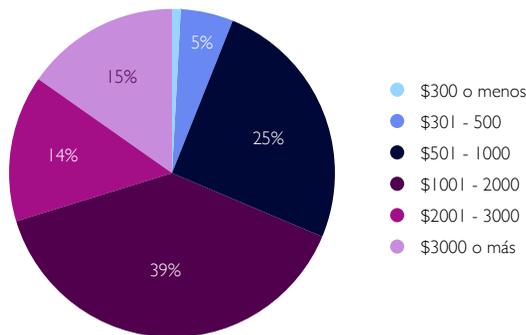
“Dentro de los proyectos que realizo, diseño interfaces de aplicaciones que sean intuitivas y sean de valor para los usuarios”.

- Estefani Ruiz, graduada 2021

Gracia Salazar, jefe de operaciones digitales de Siman.com, se encarga de planificar y gestionar el área operativa de los canales digitales del almacén: siman.com, WhatsApp y videollamadas, con la finalidad de transmitir a los miembros del equipo la necesidad de tener procesos más sistematizados para poder aprovechar mejor las oportunidades de innovación que se presentan en los diferentes canales.

8.5 Ingresos

De acuerdo con los cargos descritos anteriormente y la diversidad de sectores donde laboran los graduados de la carrera Diseño Estratégico, se presentan a continuación los diferentes rangos salariales.

Gráfico 4: Ingresos mensuales

Fuente: elaboración propia.

Los ingresos del 39% de los sondeados se encuentra en el rango de \$1001 a \$2000 dólares. El segundo rango con mayor porcentaje se establece en la categoría de \$500 a \$1000 con un 25%. Ambas categorías están arriba del salario mínimo de los salvadoreños, \$365 dólares mensuales. En tercer lugar, se describe con un 15% a graduados que tienen ingresos de \$3000 o más. Un 14% de los sondeados está en un rango de \$2001 a \$3000. Finalmente, un 0.05% está en un rango de \$300 a \$500 dólares y un 0.007% en un rango de \$300 dólares o menos.

Los rangos con mayor porcentaje de ingresos son de graduados que trabajan en el sector privado, en su mayoría graduados de las primeras generaciones, con puestos senior que requieren más años de experiencia; y en otros casos, graduados trabajando en empresas multinacionales que ofrecen salarios más competitivos en el mercado.

8.6 Desafíos que enfrentan en la práctica laboral

Para los diseñadores entrevistados, el trabajo en equipo es vital en su desempeño laboral, deben integrar capacidades y saber escuchar a los demás colaboradores. Para María José Beza, consultora de comunicación en ConTextos, los desafíos más grandes son en la organización de los equipos de trabajo: "Soy el puente entre las oficinas de Chicago y Morazán", comenta. Beza destaca que el diseñador debe poder relacionarse con personas de otros departamentos y de diversas disciplinas, descubrir otros enfoques desde otros rubros. Es importante vincularse y conversar con otras áreas, saber escuchar; ser humildes, empáticos y sensibilizarse más sobre las poblaciones vulnerables con las que se trabaja.

Varios graduados compartieron que muchas veces les toca educar sobre los procesos y herramientas de diseño estratégico, debido a que son metodologías muy novedosas y en algunas ocasiones poco conocidas en sus entornos laborales.

"Como trabajo con muchos equipos, es importante compartir herramientas y conceptos para educarlos. Porque a veces es como hablar en chino".

- Javier Marticorena, graduado 2018

En ese sentido, también ha sido importante contrastar los contenidos vistos en la Escuela con la realidad de las empresas para desarrollar proyectos sostenibles de acuerdo a los recursos de las compañías. Erick Alvarenga, graduado de la carrera en el año 2021, describe:

"El desafío de diseño ha sido llevar la innovación vista en la Escuela a la realidad de las personas y organizaciones. El contenido sobre innovación desarrollado en la Escuela es más maduro que en la realidad de las empresas".

- Erick Alvarenga, graduado 2021

Paola López confirma que uno de los desafíos más grandes que ha enfrentado en el trabajo ha sido hablar el mismo lenguaje con su equipo; es decir, hablar el lenguaje de diseño estratégico y utilizar las diversas herramientas de diseño en el proceso.

"Parte de mi labor en la compañía ha sido dar a conocer la importancia de la investigación y análisis en todos los procesos de la empresa. He compartido conocimientos sobre conceptos y procesos de diseño estratégico. Antes no se hablaba mucho de ellos, hoy sí".

- Paola López, graduada 2018

Al mismo tiempo, a los graduados les ha tocado explicar la manera en que el diseño se vincula con las demás disciplinas y cómo esto es vital para producir soluciones más acertadas que suplan las necesidades del usuario. Por ejemplo, Gabriela Ferrufino, quien labora en el Hospital de Diagnóstico, comenta que uno de los mayores desafíos que ha enfrentado es que al principio sus colegas no entendían que el rubro de la medicina necesita del diseño, y que el diseño podría incidir en la experiencia del usuario, aspecto vital en el rubro hospitalario donde ella se desempeña.

Otra de las áreas que representa un desafío en el ámbito laboral es el área numérica. Según ha sido planteado por los

graduados en las entrevistas, para afrontar los desafíos actuales es relevante el conocimiento de bases financieras para elaborar presupuestos, verificar la viabilidad económica de las propuestas y realizar análisis con base en la data.

“Uno de los desafíos a los que me enfrento es al uso de la data para tomar decisiones. Nuestra carrera carece del análisis de data por medio de Excel. Porque normalmente nuestra data viene de investigación cualitativa”.

- *Gracia Salazar, graduada 2020*

Una de las áreas de gran auge en la actualidad es la de *user experience* y *user interface* (UX/UI). Para ello, los estudiantes han tenido que aplicar sus conocimientos de procesos de diseño estratégico e incorporar nuevas habilidades.

“En mi trabajo he seguido un proceso hasta llegar al puesto actual. Trabajé antes en preventa. Luego tuve que integrarme a otro cargo: desarrollo de software. Después en el área de preventa. Todos estos cambios han pasado porque vieron que tenía habilidades para comunicarme efectivamente. Además, me he adecuado al proceso de las compañías. Ahora estoy en innovación y estrategia digital y he tenido que formarme en UX/UI”.

- *Nelson Quintanilla, graduado 2021*

Por su parte Estefani Ruiz, quien labora en la empresa Elaniin, comenta: “Algunos aspectos del enfoque UX/UI los aprendí de forma empírica cuando entré a la industria; sin embargo, con la base de *design thinking* no sentí que me haya costado mucho”.

- Unidad de diseño estratégico en las organizaciones

Según el censo, el 11% de los graduados afirmó que hay una unidad de diseño estratégico en la empresa que laboran, lo cual es positivo dado que la carrera solo tiene 10 años de existir en el país. Aunque no se registra un departamento que sistematice herramientas y procesos de diseño estratégico como tal, los graduados de la carrera sí las utilizan en sus tareas diarias. Varios de ellos han tenido la labor de compartir conocimientos sobre la disciplina entre sus colegas.

“En mi trabajo actual hago diseño estratégico: me encargo de conocer el mercado y sus necesidades para entregar insumos a las diversas unidades y diseñar el producto que más se adecue a esas necesidades”.

- *Carolina Ávila, graduada 2016*

- Aspectos de la carrera valiosos para el desempeño actual

El protagonismo de los graduados de la carrera de Diseño Estratégico en los diversos rubros puede evidenciarse a través de una serie de elementos vistos durante su formación académica en la institución. Lo más destacado por los graduados es la competencia de trabajo en equipo, habilidad que desarrollan en las distintas instancias como casos, juegos pedagógicos y proyectos de cátedra. También es relevante la parte de investigación en los procesos de trabajo. Esta etapa es clave para poder fundamentar la perspectiva de diseño centrado en el usuario. Así lo describen las graduadas Sofia Aguilar, Gabriela Cladellas y Carolina Ávila:

“En mi trabajo diario, investigo macro tendencias para transformarlas al mercado centroamericano y proponer una colección que obedezca al gusto local”.

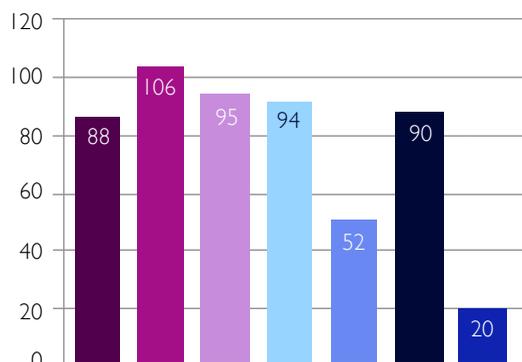
- *Sofia Aguilar, graduada 2013*

“La parte de investigación de la carrera me gustó mucho. Pienso que las investigaciones deberían ser más intensas en los procesos educativos de la Escuela”.

- *Gabriela Cladellas, graduada 2019*

Gráfico 5: Aspectos valiosos aprendidos en la carrera

● Metodologías de diseño	88
● Trabajo en equipo	106
● Investigación	95
● Ideación	94
● Prototipaje	52
● Herramientas de diseño	90
● Otras	20



Fuente: elaboración propia.

“La investigación le permite ser relevante al diseñador estratégico en el mercado”.

- Carolina Ávila, graduada 2016

Otros de los aspectos valiosos para el desempeño actual de los profesionales en el campo laboral que fueron señalados son el de la ideación y prototipado. Estas etapas son fundamentales para poder hacer realidad la propuesta basada en la investigación del usuario. También son importantes porque permiten propiciar espacios en que los distintos equipos de una empresa puedan cocrear y realizar proyectos integrales con la visión de todas las unidades. En ese sentido, Carolina Ávila, graduada de la carrera, afirma:

“La cocreación te permite conectar y trabajar con otras áreas de la compañía”.

- Carolina Ávila, graduada 2016

Para Raquel Arana, la ideación ha sido clave para poder tener un proceso donde transformar ideas abstractas, convertirlas en conceptos y finalmente presentar ideas realizables y acordes con las necesidades de las personas y el contexto.

“De lo que aprendí en la Escuela y aplico en mi marca es la conceptualización, bajar la idea a algo real”.

- Raquel Arana, graduada 2011

8.7 Formación en competencias transversales

Desde hace varios años, la Escuela ha centrado su formación en competencias transversales. Para la institución es relevante que los estudiantes tengan un balance entre pensar, sentir y hacer, ya que la educación que se entrega no toma al contenido como la principal razón de ser; el principal enfoque es motivarlos a descubrir quiénes son para poder enfrentar desafíos que se les presenten (Fernández, Rosa, Urquilla, 2022).

Para los graduados de Licenciatura en Diseño Estratégico, la formación en estas habilidades es vital para el desempeño laboral. María Luis Cañas, especialista de sostenibilidad y mercadeo en BAC Credomatic, cree que la adaptabilidad es una competencia importante debido al mundo y entornos cambiantes en los que vivimos.

“Más allá de seguir órdenes, la educación por competencias es importante para ser exitosos en el mundo laboral”.

- María Luisa Cañas, graduada 2020

Carolina Ávila considera que las competencias que destacan en el mundo laboral son el pensamiento crítico, saber discernir; explicar; justificar; ser honesto, el trabajo colaborativo, saber cocrear en equipos multidisciplinarios, resolver problemas, pensamiento rápido para dar soluciones y ser eficientes con el tiempo.

Para Gabriela Quiteño, docente en la Escuela, el diseñador debe ser un mediador en un equipo, debe tener la capacidad para negociar y liderar; debe tener inteligencia emocional, saber cómo es la personalidad y habilidades de cada individuo; autoconocimiento, humildad, saber escuchar, empatizar; conectar y vincularse con el otro como alguien real. De igual manera, para Sofía Aguilar este tema es muy relevante, ya que permite una conexión con el ser humano. Para ella también es fundamental “no olvidar los valores como la responsabilidad y puntualidad”. Finalmente, Julio Ramírez considera que el diseñador debe tener “sentido común”, debe ser un tomador de decisiones y tener pensamiento crítico.

“Las competencias más relevantes las resumiría en pensamiento crítico, empatía e innovación, que son las competencias con las que nos evaluán en la ECMH”

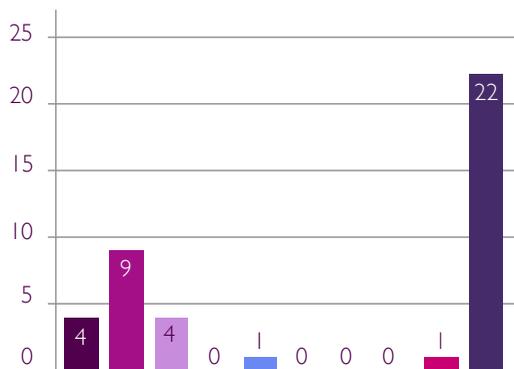
- Stefani Ruiz, graduada 2021

8.8 Estudios de postgrado

Con relación a la formación académica posterior a la carrera de licenciatura, el 31% de los graduados ha terminado un estudio de postgrado en las áreas de *design management*, *project management*, UX/UI, innovación, análisis de datos, diseño de superficies, administración de empresas y finanzas, diseño estratégico, *marketing* y publicidad, producción audiovisual y educación.

Gráfico 6: Postgrados culminados por graduados y graduadas

● Diseño estratégico	4
● Administración de empresas/finanzas	9
● Marketing y publicidad	4
● Artes	0
● Producción audiovisual	1
● Diseño de espacios	0
● Ciencias Sociales (sociología, antropología)	0
● Comunicación	0
● Educación	1
● Otras	22

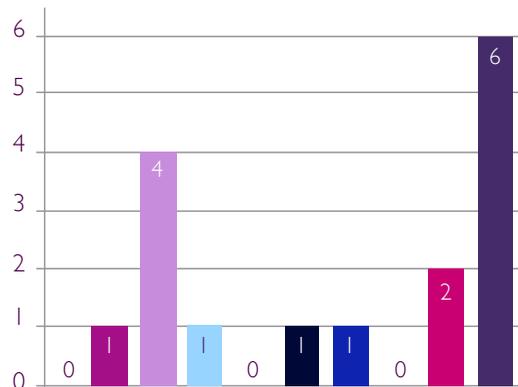


Fuente: elaboración propia.

El 68% de los profesionales de la disciplina no ha obtenido un título de postgrado. De este porcentaje, un 18% se encuentra estudiando maestrías, diplomados y certificaciones. Entre las áreas de estudio se encuentran: *marketing* y publicidad, educación, administración de empresas, arte, diseño de espacios y ciencias sociales.

Gráfico 7: Áreas de estudios de postgrados que están cursando graduados y graduadas

● Diseño estratégico	0
● Administración de empresas/finanzas	1
● Marketing y publicidad	4
● Artes	1
● Producción audiovisual	0
● Diseño de espacios	1
● Ciencias Sociales (sociología, antropología)	1
● Comunicación	0
● Educación	2
● Otras	6



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 8: Títulos de postgrados de graduados y graduadas



Fuente: elaboración propia.

Uno de los valores que se forman en las distintas experiencias de enseñanza-aprendizaje es el de la autonomía. Este valor pretende que los estudiantes sean protagonistas de su aprendizaje para automotivarse para continuar formándose continuamente dentro y fuera de la institución. En este sentido vemos que varios graduados han completado estudios de posgrado, en específico maestrías, y otro porcentaje está en proceso de obtenerlo. Entre las áreas elegidas para desarrollar posgrados están el diseño estratégico, finanzas y administración de empresas (MBA). En el caso del área de finanzas y la administración de empresas, los entrevistados las definen como áreas potenciales a desarrollar o deficiencias detectadas en sus actividades laborales.

8.9 Perfil del diseñador

Muchas veces se podría tipificar al diseñador estratégico como un generalista debido a la variedad de habilidades que desarrolla y a la diversidad de proyectos y desafíos a los que

se enfrenta. Esto no debería ser una debilidad, más bien es una fortaleza, pues el diseñador estratégico es capaz de dialogar con especialistas de diversas disciplinas y cocrear con ellos para definir la solución más adecuada a las necesidades del usuario.

El poder colaborar con otros es un diferenciador clave en su perfil, le permite abordar situaciones complejas desde diversas perspectivas, conformar y guiar equipos, y al mismo tiempo facilitar la creación de soluciones innovadoras que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas.

Cada vez más el diseñador debe estar consciente del impacto de sus decisiones; es por eso que el diseñador debe ser más responsable con las soluciones que propone y cuestionarse cuál será el verdadero impacto de sus propuestas en la sociedad, la economía y el medio ambiente.

Un aspecto relevante en el perfil del diseñador es el pensamiento sistémico, es decir la capacidad que tiene el diseñador de estudiar las partes de un todo para dar soluciones sostenibles ante las necesidades cada vez más complejas de los usuarios. Esta mirada holística permite al diseñador visualizar los desafíos de diseño, conectando los puntos, entendiendo al usuario, su contexto y su realidad; ver todo como un sistema intrincado, y no enfocarse en los síntomas del problema, sino ir a la raíz.

El desafío es utilizar los principios del diseño centrado en el ser humano para producir resultados positivos, productos que mejoren la vida y aumenten nuestro placer y disfrute. El objetivo es producir un gran producto, uno que tenga éxito, y que a los clientes les encante (Norman, D., 2022).

En los subapartados anteriores se ha descrito que uno de los desafíos a los que se enfrentan los diseñadores estratégicos es generar una óptima vinculación profesional con las compañías para las que laboran. Esto les demanda tener un conocimiento preciso según el rubro para el que trabajan. Para cumplir con esto ha sido fundamental que el profesional de la disciplina de diseño sea autónomo con su propio aprendizaje para buscar conocimiento, herramientas y metodologías ad hoc a las empresas. Esto les ha permitido establecer un mejor diálogo con los otros miembros de sus equipos que facilite la noción del potencial de la carrera de Diseño Estratégico.

IX. Conclusiones

- Las competencias y la formación académica recibidas en la carrera de Diseño Estratégico de la ECMH han permitido que los graduados de esta disciplina puedan trabajar en diversos rubros. Esto debido a que el componente de la innovación es aplicable para optimizar servicios, productos, procesos y experiencias según las necesidades de los usuarios. Las herramientas y metodologías de diseño estratégico, al tener una vinculación indirecta con otras disciplinas, permiten flexibilizar este conocimiento y aplicarlo a situaciones particulares de cada área. De esta manera el diseñador estratégico tiene la capacidad de adaptarse a las características particulares de cada proyecto, según el campo productivo en que se aplique.
- Gran parte de las experiencias de enseñanza-aprendizaje diseñadas en la institución se basan en el trabajo en equipo. Esto ha sido fundamental para que el profesional del diseño pueda integrarse de manera óptima a los diversos equipos interdisciplinarios de las compañías, convirtiéndose en un agente que propicie espacios de diálogo para compartir conocimientos y generar proyectos que contemplen requisitos de los diversos departamentos de la empresa.
- La evidencia del estudio permite confirmar que la disciplina del diseño estratégico se ha ido conociendo y desarrollando en los distintos campos productivos, sin dejar a un lado que el proceso no ha sido fácil dada la complejidad a la hora de dar a conocer sus bondades y usos potenciales. En ese sentido, los graduados se han convertido en embajadores de la carrera para "evangelizar" sobre el potencial del diseño estratégico en sus diversos ámbitos laborales. La labor de comunicar las características de la disciplina ha sido clave para que los profesionales puedan hacer carrera en el campo que mejor se vincule a sus intereses, y que permita la generación de espacios laborales para las próximas generaciones de diseñadores.
- Cabe destacar que del sondeo realizado a los exalumnos un alto porcentaje expresa que labora en el sector privado, en empresas nacionales y multinacionales, en una diversidad de rubros: desde la banca, el área de tecnología, empresas de productos y servicios. De igual forma, han incursionado en organismos no gubernamentales y han creado sus propios emprendimientos.
- Los exalumnos sondeados que cuentan con un mayor porcentaje de ingresos son graduados que trabajan en el sector privado, en su mayoría graduados de las primeras generaciones, con puestos senior que requieren más años de experiencia, y en otros casos graduados trabajando en empresas multinacionales que ofrecen salarios más competitivos en el mercado.
- Un componente vital para el diseño estratégico es el trabajo en equipo. La muestra destaca esta competencia como algo positivo, y considera que se debe seguir potenciando el trabajo interdisciplinario para abordar situaciones complejas desde diversas perspectivas.
- La muestra manifestó la oportunidad de reforzar los contenidos numéricos que se reciben durante la carrera. Actualmente, este contenido se enfoca en desarrollar conocimiento sobre contabilidad y modelos de negocio. Sin embargo, se recomienda reevaluar el enfoque para alinearlos con las necesidades que plantean los diseñadores; entre estas necesidades se menciona la formación en habilidades para el análisis de datos que justifiquen la toma de decisiones estratégicas y la capacidad de argumentar la sostenibilidad, viabilidad y factibilidad de una propuesta.
- Uno de los aspectos que los graduados más comentan es que la formación que han tenido en herramientas de investigación ha sido esencial en el desarrollo y éxito de sus proyectos profesionales. Además, plantean que el diseño estratégico se basa en conocer al usuario profundamente, sin este conocimiento se dificultan las etapas de ideación, prototipado y validación; por lo tanto, es importante garantizar que los proyectos que desarrollen sean acordes a investigaciones profundas de las necesidades de los usuarios y de los entornos de las organizaciones.
- Es vital seguir dando a conocer las ventajas del diseño estratégico en el entorno empresarial e institucional, y enfatizar sobre el valor del mismo en los procesos, productos, servicios y experiencias, ampliando así el impacto de esta disciplina en la toma de decisiones estratégicas y en la calidad de vida de las personas.

Bibliografía

- Bethune, K. (2022). Reimagining Design (Simplicity: Design, Technology, Business, Life). MIT Press. Edición de Kindle.
- Korn Bruzzone, J. (2020). Diseño, estado de madurez y desarrollo en Latinoamérica y el Caribe. Ediciones Universidad Tecnológica Metropolitana,
- Castillo, G. (2018). El diseño ha muerto. Viva el diseño. Procorp.
- Droste, M. (2002). Bauhaus. Taschen.
- Design Drives (7 de julio 2023). Design for a Better World: Sustainability, Meaning, Humanity and Future. [Video] Design Drives. <https://www.designdrives.org/episodes/78>.
- ECMH. (2012). Documento del plan de estudio de la Licenciatura en Diseño Estratégico, 2012-2016, p. 3.
- Fernández, K., Rosa, G. y Urquilla, A. (2022). Base pedagógica del modelo educativo de la Escuela de Comunicación Mónica Herrera. Mónica Herrera Ediciones.
- Füssel, S. (s. f.). La biblia de Gutenberg de 1454. Taschen.
- Massi, R. (s. f.). La evolución del diseño centrado en el usuario en el siglo XX. Mónica Herrera Ediciones.
- Urquilla, A. (2014). "Diseño estratégico: motor de innovación y transformación organizacional". Revista Abierta, Escuela de Comunicación Mónica Herrera.
- Stickdom, M. y Schneider, J. (2011). *This is Service Design thinking*. BIB Publishers.
- Pelta, R. (2022). Columna "Por el pan y por las rosas". Revista de Diseño Experimenta.
- <https://www.experimenta.es/por-el-pan-y-por-las-rosas/la-columna-de-raquel-pelta-diseno-inter-y-transdisciplinaria/>
- <https://www.experimenta.es/por-el-pan-y-por-las-rosas/la-columna-de-raquel-pelta-sobre-el-pescado-vendido-y-los-grandes-temas/>
- Wizinsky, Matthew. (2022). "Design after Capitalism" (p. 289). MIT Press. Edición de Kindle.