

# El diseño como eslabón perdido entre la creación de valor económico y valor para la sociedad

**Paula Fernández Gago**

paula.fernandez.gago@deusto.es

<https://orcid.org/0000-0001-5075-8408>

**Rodrigo Martínez Rodríguez**

rodrigo.martinez@deusto.es

<https://orcid.org/0000-0002-4841-3643>

Universidad de Deusto (Bilbao)

DOI:<https://doi.org/10.7203/arxiu.2.26400>

Fecha de recepción:  
30-III-2023

Fecha de aceptación:  
6-VI-2023

## Resumen

Este artículo parte de la exposición de los desafíos sociales a los que se enfrenta la sociedad en su conjunto y las políticas que se están poniendo en marcha desde la Comisión Europea para abordarlos. Este trabajo propone que el diseño ha de jugar un papel fundamental en esta transición y lo fundamenta a través de la evolución que ha vivido la disciplina, siendo a día de hoy un proceso centrado en las necesidades de las personas. Asimismo, también explora la conexión del diseño con la innovación social y con teorías del ámbito de la gestión empresarial, como son el Triple Balance y la Creación de Valor Compartido, para poner de manifiesto que el diseño es una disciplina que puede generar valor tanto para las empresas como para la sociedad en su conjunto.

**Palabras clave:** diseño, innovación social, valor compartido, personas

## Abstract

This article is based on the exposition of the social challenges facing society as a whole and the policies that are being implemented by the European Commission to address them. This paper proposes that design has a fundamental role to play in this transition

and bases this on the evolution that the discipline has undergone, being today a process focused on the needs of people. It also explores the connection between design and social innovation and with theories from the field of business management, such as the Triple Bottom Line and Creating Shared Value, to show that design is a discipline that can generate value for both companies and society as a whole.

**Keywords:** design, social innovation, shared value, people

## Introducción

El presente artículo trata de identificar el rol que juega el diseño en la consecución de valor para la sociedad por parte de las empresas, yendo un paso más allá del valor económico, que la disciplina ya ha sido capaz de demostrar a partir de numerosos informes y estudios. Esta investigación viene motivada por el papel que ha de desempeñar el diseño en la respuesta a los retos que enfrenta la sociedad actual. El siglo XXI ha sacudido las bases de las economías europeas, primero con la explosión y consecuencias de la crisis financiera del año 2008 y más recientemente con la crisis sanitaria de la Covid-19 y la guerra en Ucrania. Todos estos eventos han puesto de manifiesto la necesidad de repensar los modelos productivos y de negocio imperantes en el continente. Desde la Comisión Europea se han puesto en marcha políticas como el Programa Horizonte 2020, vigente entre los años 2014-2020, focalizado en abordar los principales retos sociales, promover el liderazgo industrial en Europa y reforzar la excelencia de su base científica<sup>1</sup>. A este programa le ha sucedido el programa Horizonte Europa para el periodo 2021-2027, con el objetivo general de alcanzar un impacto científico, tecnológico, económico y social de las inversiones de la UE en I+D (investigación e innovación)<sup>2</sup>. Por último, mencionar también el Plan de Recuperación para Europa o Next Generation EU, que fue lanzado por la Comisión Europea en 2020 en respuesta a la pandemia de Covid-19, con

1 COMISIÓN EUROPEA. "¿Qué Es Horizonte 2020? | Horizonte Europa" En: <<https://www.horizonteeuropa.es/antiores-programas/h2020>> (28-II-2023).

2 COMISIÓN EUROPEA. "Horizonte Europa: Nuevo Programa Marco De La UE | Horizonte Europa" En: <<https://www.horizonteeuropa.es/que-es>> (28-II-2023).



el objetivo de transformar las economías de los estados miembros a través de la innovación y la investigación, la transición verde y la digitalización<sup>3</sup>.

En definitiva, desde las Administraciones Públicas se están poniendo en marcha políticas que tienen muy presentes los retos que enfrentamos como sociedad, y en las que se destaca que, para lograr una respuesta adecuada por parte de las empresas, será necesaria la puesta en práctica de disciplinas que humanicen y tomen en cuenta a las personas y a la sociedad en su conjunto en los proyectos que aborden. Por lo tanto, tiene sentido plantearse si el diseño puede liderar esta transición desde la creación de valor para todas las partes interesadas.

### **Diseño: de las necesidades de la industria a las necesidades de las personas**

El diseño (industrial) surgió al albor de la Revolución Industrial, para dar respuesta a las necesidades que surgían en las empresas en relación con la industrialización, el desarrollo tecnológico y la atención a la demanda creciente generada por una clase media incipiente<sup>4</sup>. Sin embargo, no fue hasta la década de 1960 cuando el diseño consiguió individualizarse como disciplina y comenzó a enseñarse en las escuelas<sup>5</sup>. Bruno Munari o Bernhard Bürdeck son dos de las figuras más reconocibles en la evolución de la disciplina en el plano teórico, puesto que ambos ya incidieron en su relevancia ahondando en la visibilización y comprensión de su metodología. En su libro *Cómo nacen los objetos* de 1981, Munari ya planteaba estas cuestiones a través de su receta del arroz verde<sup>6</sup>, mediante la cual equiparaba el proceso de diseño con la realización de una receta de cocina. Utilizando este símil pretendía poner de manifiesto que el concepto de diseño se tenía que entender como una actividad de proyección que hacía uso de métodos exactos. Por su parte, Bürdeck en la década de los 90 en el seno de la Escuela de Ulm, desarrolló extensas investigaciones sobre el diseño y su evolución en su libro *Diseño: historia, teoría y práctica del diseño industrial*<sup>7</sup>.

3 COMISIÓN EUROPEA. “Plan De Recuperación Para Europa”. En: <[https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/recovery-plan-europe\\_es](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/recovery-plan-europe_es)> (28-II-2023).

4 TORRENT, Rosalía; MARÍN, Joan M., 2015.

5 PÉREZ, Fernando, *et al.*, 2002, p. 10.

6 MUNARI, Bruno, 2011.

7 BÜRDEK, Bernhard E., 2005.

Teniendo en cuenta estos antecedentes y su desarrollo posterior, en la actualidad ya se puede afirmar que el diseño ya no sólo es considerado como un resultado, sino que también es entendido como un proceso, un recurso o una capacidad que gestionar<sup>8</sup>. A través del desarrollo del proceso de diseño, los diseñadores son capaces de identificar y definir problemas y llegar a una solución al respecto. De forma sistemática, a través del pensamiento de diseño se abordan los retos de acuerdo a una metodología que implica activamente a las personas, las escucha y las coloca en el centro del proceso, no sólo como individuos, sino también como sociedad. Las metodologías que siguen los diseñadores buscan la participación activa de los usuarios en todas las fases del proyecto. El Doble Diamante, elaborado por el British Design Council<sup>9</sup> o la metodología Design Thinking de la consultora IDEO<sup>10</sup>, son dos ejemplos de cómo un diseñador aborda sus proyectos, descubriendo en el primer caso y empatizando en el segundo. En definitiva, se trabaja entendiendo el problema, sus causas y sus consecuencias desde múltiples puntos de vista. Por lo tanto, la clave de los procesos de diseño es que no les dan la espalda a los usuarios, sino que ponen a las personas en el centro, consiguiendo así que el valor aportado por el proceso se incremente tanto para la empresa como para los propios usuarios.

Por ahondar en la evolución que ha experimentado la disciplina, profundizando en el análisis de ejemplos como la silla Panton (1967), de Verner Pantón o en el logo de “I love New York” (1977), de Milton Glaser, nos estamos retrotrayendo a la versión más operativa del diseño, aquella que entre otros aspectos, abogaba por generar ventajas competitivas a través de la diferenciación, apoyándose en diseñadores con nombre propio y teniendo muy presente la relación entre función y forma. Con el paso de los años, esta concepción del diseño ha quedado relegada a unos pocos casos, puesto que existe una gran comunidad de diseñadores anónimos capaces de generar de forma

8 BJÖRKLUND, Tua, et al., 2020, p. 100; FERNÁNDEZ- MESA, Anabel, et al., 2013, p. 565; LANDONI, Paolo, 2016, p. 484; SANTOS, Renato dos, et al, 2018, p. 707.

9 DESIGN COUNCIL. “Framework for Innovation: Design Council’s Evolved Double Diamond”. En: <<https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/tools-frameworks/framework-for-innovation-design-councils-evolved-double-diamond/>> (03-III-2023).

10. IDEO. “Design Thinking”. En: <<https://designthinking.ideo.com/>> (03-III-2023).



11 MARTINEZ, Rodrigo. 2022. "El triunfo del diseñador anónimo". En: <https://www.experimentales/disenio-en-serio/la-columna-de-rodrigo-martinez-el-triunfo-del-disenador-anonimo/> (14-III-2023).

12 ONE LAPTOP PER CHILD. "One laptop per child – More than a laptop". En: <https://laptop.org/> (03-III-2023).

13 OECD/EUROSTAT, 2018.

procedimental soluciones de calidad, en el seno de las compañías.<sup>11</sup>

Conforme el alcance de la disciplina se ha ido ampliando más allá del mero resultado y sus atribuciones no se circunscriben, en exclusiva, a la relación entre función y forma, los diseñadores comienzan a dar respuesta a otro tipo de problemáticas, entre las que ya se incluye la búsqueda de soluciones a necesidades de sociedades en su conjunto. Un ejemplo de ello es el proyecto "one laptop per child"<sup>12</sup>, centrado en la fabricación y distribución de un ordenador portátil con el propósito de proporcionar a cualquier niño del mundo un dispositivo de este tipo, para poner a su alcance también la alfabetización digital. Otro ejemplo es el habitualmente visitado caso del desarrollo de la aplicación bancaria de la entidad BBVA, en la que el equipo de diseño de la compañía ha conseguido facilitar la relación del usuario con la banca online, estableciéndose una relación beneficio-beneficio, clientes más satisfechos, que se traducen en mejores retornos para la compañía, en términos de valor.

### **Innovación social: las necesidades sociales en el centro**

La ambición de que Europa esté a la vanguardia de la innovación es algo que la Comisión Europea trata de potenciar a través de sus políticas. La innovación social constituye un tipo de innovación que según el Manual de Oslo, la guía de referencia para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, busca generar innovaciones definidas por sus objetivos sociales para mejorar la vida de los individuos o de las personas<sup>13</sup>. Si bien esta es una definición amplia de lo que es la innovación social, lo cierto es que no hay un consenso sobre su alcance, y son varios los autores que han escrito sobre este tema y trabajado en sus propias definiciones. Algunas contribuciones relevantes han sido las aportadas por Phills et al. en *Stanford Social Innovation Review*, donde definen la innovación social como una solución novedosa a un

problema social que es más efectiva, eficiente, sostenible o justa que las soluciones preexistentes y para la cual el valor creado se acumula principalmente para la sociedad en su conjunto y no para los individuos particulares<sup>14</sup>. Otra sería la definición dada por Harris y Albury, que describe la innovación social como un tipo de innovación que es explícita para el bien público y social, que se inspira en el deseo de satisfacer necesidades sociales que pueden ser desatendidas por los mercados tradicionales y que a menudo han sido mal atendidas o no resueltas por los servicios organizados por el Estado. Además, incide en la idea de que la innovación social puede venir de cualquier sector o empresas de cualquier índole<sup>15</sup>.

En el ámbito del diseño, Victor Papanek aludía ya en su libro *Design for the real World* (1972) a la necesidad de que los diseñadores atendieran problemas de carácter social<sup>16</sup>. En la actualidad, el autor de referencia sobre el papel que juega el diseño en la innovación social es Ezio Manzini, quien define el diseño para la innovación social como una constelación de iniciativas de diseño orientadas a hacer que la innovación social sea más probable, eficaz, duradera y apta para su difusión<sup>17</sup>. En otras palabras, los diseñadores deberían jugar un rol clave en la consecución del éxito de este tipo de innovaciones. Por su parte, Cameron Tonkinwise habla de “diseño para transiciones” en un intento de resituar la práctica del diseño dentro de un compromiso para facilitar el cambio social hacia futuros más sostenibles, orientando la práctica de diseño a lo social<sup>18</sup>. Sin embargo, Guy Julier y Lucy Kimbell hacen una llamada de atención sobre el diseño social, manifestando que desde la crisis financiera del 2008 cada vez es más común encontrar diseñadores que trabajan en pos de lograr objetivos sociales, pero que pocos de ellos afirman explícitamente comprometerse con las desigualdades inherentes al sistema y, por lo tanto, no se están atacando las causas del problema, sino sus síntomas<sup>19</sup>. Así pues, evidencian la necesidad de que los diseñadores también se sumen a un cambio que ha de ser estructural.

14 PHILLS, James A.; DEIGLMEIER, Krissand; MILLER, Dale T., 2008, p. 34.

15 HARRIS, Michael; ALBURY, David, 2009.

16 PAPANEK, Victor, 1972.

17 MANZINI, Ezio, 2014, p. 57.

18 TONKINWISE, Cameron, 2015, p. 85.

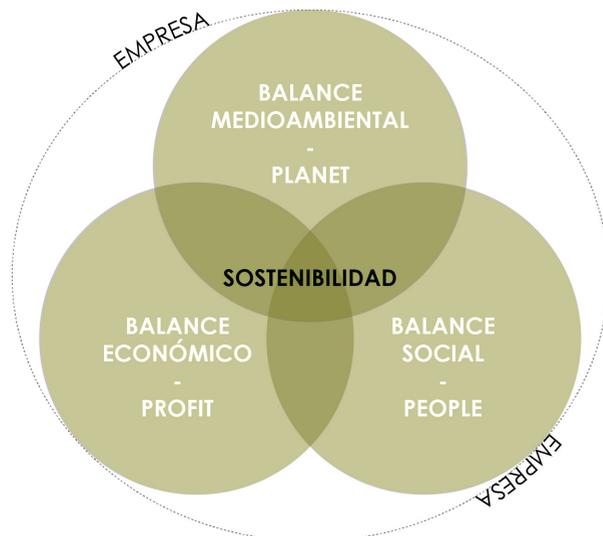
19 JULIER, Guy; KIMBELL, Lucy, 2019, p. 12.



## Del Triple Balance a la teoría del valor compartido: creación de valor económico y valor social a través del uso diseño

La necesidad de cambio hacia un sistema capitalista en el que la sostenibilidad tenga un papel más importante, es precisamente lo que tracciona la aparición de modelos como el Triple Balance, *Triple Bottom Line* o TBL en el idioma inglés (Figura 1). Este término fue introducido por John Elkington en 1994 y desarrollado en detalle en su libro *Cannibals with Forks*, donde subraya que las empresas crean valor en múltiples dimensiones; en la económica (balance económico - *profit*), en la social (balance social - *people*) y en la medioambiental (balance medioambiental - *planet*). Elkington defiende la implantación del Triple Balance más allá de los balances financieros tradicionales, puesto que considera que estos no expresan de forma adecuada el valor total que puede generar una empresa, ya que también han de considerarse las repercusiones sociales y las cuestiones de impacto medioambiental que rara vez son recogidas en las cuentas de resultados tradicionales, de tal forma que se pueda medir el impacto de cada una de las dimensiones y tomar

→ Fig.1. Triple Balance –  
Triple Bottom Line.  
Nota: elaboración propia



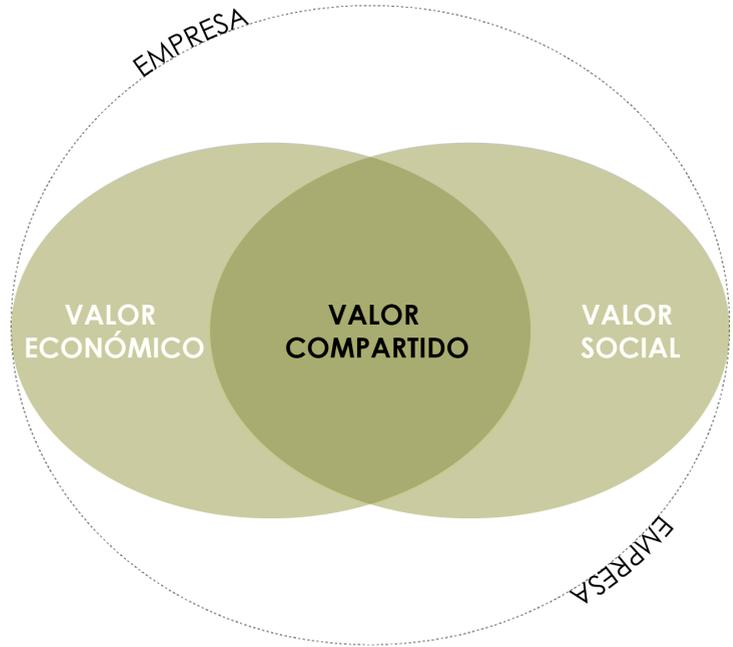
mejores decisiones en favor de la sostenibilidad global de la empresa. Por otro lado, el autor también incide en la idea de que las empresas, mucho más que los gobiernos o las organizaciones no gubernamentales, son las que deberían liderar este cambio<sup>20</sup>.

20 ELKINGTON, John,  
1999.

Un tiempo más tarde, en el año 2011, y también en un ejercicio de reinención del sistema capitalista imperante, Michael Porter, uno de los máximos referentes en el campo de la estrategia empresarial con planteamientos como la cadena de valor, las 5 fuerzas de Porter o la generación de ventajas competitivas a través de la diferenciación o el ahorro en costes, desarrolló junto con Mark R. Kramer la teoría del valor compartido. Dicha teoría aboga por la necesidad que tienen las empresas de crear valor económico de forma que también se cree valor social o valor para la sociedad. Esto se traduce en generar negocio en torno a las necesidades globales de la sociedad en su conjunto o de una sociedad en particular y abandonar el antiguo planteamiento que se centraba solo en las de un grupo concreto de clientes. En su artículo, “Creating Shared Value” (2011), Porter y Kramer manifiestan que las empresas siguen viendo la creación de valor de manera estrecha, optimizando el desempeño financiero a corto plazo, pasando por alto las necesidades más importantes de los clientes, porque con respecto a las personas y a la sociedad mantienen una mentalidad de responsabilidad social en la que los problemas sociales se sitúan en la periferia y no en el centro del proceso. En este punto, es importante matizar que Porter y Kramer explicitan que el valor compartido no es responsabilidad social, ni filantropía, ni sostenibilidad, sino una nueva forma de lograr éxitos económicos y que no puede estar al margen de lo que hacen las empresas, sino en el centro. Estos autores también son conscientes de que el reconocimiento del poder transformador del valor compartido requiere que los líderes y gerentes desarrollen nuevas habilidades y conocimientos, entre ellas, la capacidad de apreciar



→ Fig. 2. Teoría del valor compartido. Nota: elaboración propia.



de forma mucho más profunda las necesidades de la sociedad, porque estas son, junto con las necesidades económicas convencionales las que definen los mercados. En resumen, Porter y Kramer definen el concepto del valor compartido (Figura 2) como políticas y prácticas operativas que mejoran la competitividad de una empresa y, al mismo tiempo, incrementan las condiciones económicas y sociales de las comunidades en las que opera, enfocándose en identificar y expandir las conexiones entre el progreso social y económico. Sobre cómo se puede generar valor compartido, Porter y Kramer definen tres formas distintas: (1) volver a concebir productos y mercados, (2) redefinir la productividad en la cadena de valor y (3) construir grupos industriales de apoyo en las ubicaciones de la empresa<sup>21</sup>.

21 PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R., 2011, p. 62.

Si se analizan las tres formas que proponen, el diseño tiene una cabida especial en la primera, porque aludiendo otra vez a su propuesta, las necesidades de la sociedad son enormes: salud, mejores viviendas, mejor nutrición, ayuda para los ancianos, mayor seguridad financiera, menor daño ambiental.... La correcta iden-

tificación y atención de estas necesidades supone no sólo una oportunidad de generar valor económico y social, sino también de innovar y responder de forma efectiva a las necesidades de la sociedad en su conjunto y si hay algo por lo que destaca el proceso de diseño, es precisamente por su capacidad de satisfacer las necesidades de las personas. Precisamente a esa oportunidad responde la innovación social. Según el Foro LEED (Local Employment and Economic Development) de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), la innovación social trata de mejorar el bienestar de los individuos y la comunidad a través del empleo, el consumo o la participación, por lo que su propósito expreso es brindar soluciones a los problemas individuales o comunitarios<sup>22</sup>. Así pues, concluyen que la innovación social y el desarrollo local pueden considerarse entrelazados, entroncándose directamente con la tercera forma que Porter y Kramer definen para obtener valor compartido.

Como ya se ha visto, el valor compartido se vertebra a partir de la creación de valor social a la par que se crea valor económico. Con respecto a este último, se ha podido constatar que el diseño tiene la capacidad de generar valor económico. Son numerosos y se publican desde hace años estudios que así lo atestiguan, tanto los elaborados por Asociaciones de Diseñadores, como *La economía del diseño en la Comunitat Valenciana*<sup>23</sup> de la ADCV (Asociación de Diseñadores de la Comunitat Valenciana) o el *Estudio de la Economía del Diseño en Galicia*<sup>24</sup> de la DAG (Asociación Galega de Deseño), siendo estos los ejemplos más recientes en España, uno del año 2018 y otro del año 2021 respectivamente, como los elaborados por organizaciones de toda índole: *The business Value of Design*<sup>25</sup> publicado por de la consultora McKinsey en 2018, *The New Design Frontier*<sup>26</sup> elaborado por la empresa tecnológica InVision en 2019 y, por supuesto, la serie de informes *Design Economy*<sup>27</sup> realizada por el British Design Council cada 3 años desde 2015, habiendo visto la luz su última edición en el año 2022.

22 CSTP, 2011.

23 ASOCIACIÓN DE DISEÑADORES DE LA COMUNITAT VALENCIANA, (ADCV). "Economía Disseny". En: <<https://www.adcv.com/proyecto/economia-disseny/>> (10-III-2023).

24 ASOCIACIÓN GALEGA DE DESEÑADORES, (DAG). "Estudo Da Economía do Deseño En Galicia". En: <<https://estudodeseno.dag.gal/>> (10-III-2023).

25 MCKINSEY. "The Business Value of Design". En: <<https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design>> (10-III-2023).

26 INVISION. "Design Maturity Model by InVision: The New Design Frontier". En: <<https://www.invisionapp.com/design-better/design-maturity-model/>> (10-III-2023).

27 DESIGN COUNCIL. "Design Economy - Design Council". En: <<https://www.designcouncil.org.uk/our-work/championing-the-value-of-design/design-economy/>> (10-III-2023).



28 BROWN, Tim, 2009;  
NUSEM, Erez; WRIGLEY,  
Caraand; MATTHEWS,  
Judy, 2017, p. 61.

En cuanto a la creación de valor social, también existe un consenso académico en torno a que el diseño pone a las personas en el centro, atendiendo a sus necesidades y tratando de dar respuesta a los problemas que afectan a la sociedad en su conjunto<sup>28</sup>. De hecho, este es uno de los valores diferenciales del diseño, que ha potenciado que la disciplina trascienda más allá de su comprensión como una actividad configuradora de soluciones, centrada principalmente en el resultado (productos o servicios), para pasar a ser entendida como un recurso, capacidad o proceso. Es esta capacidad la que legitima al diseño como un elemento clave en la creación de valor social o valor para la sociedad, porque el diseño es capaz de dar respuesta tanto a las necesidades de la empresa como a las necesidades de las personas.

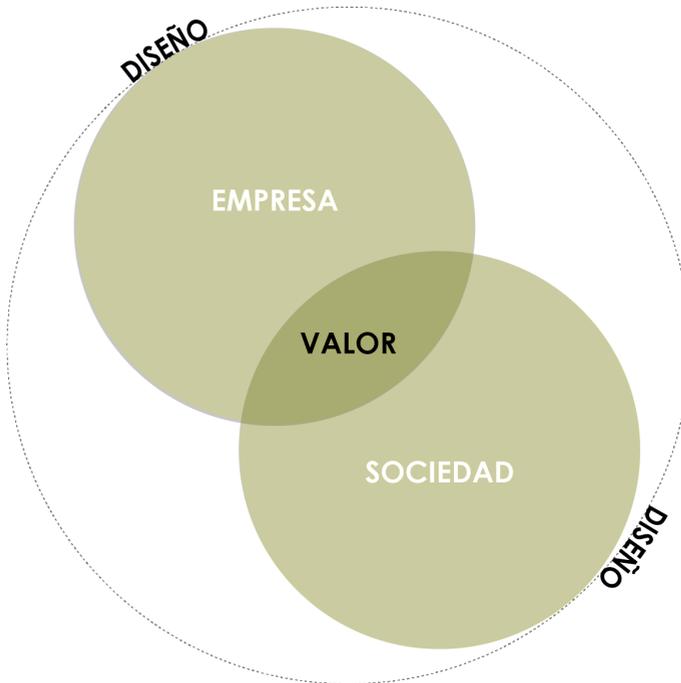
### **Conclusiones**

La sociedad occidental actual se está enfrentado a retos sin precedentes: una pandemia mundial, una guerra a las puertas de Europa, aumento de la desigualdad, polarización,... Todo ello está sacudiendo el estado de bienestar de los países europeos y está precipitando cambios en el seno de las políticas de las Administraciones Públicas y de las empresas, en pos de conseguir sociedades más justas, más sostenibles y más inclusivas, que cada vez más personas reclaman.

A pesar de que el Triple Balance es un concepto del año 1994 y que la teoría del valor compartido se presentó en el año 2011, la necesidad de su adopción y puesta en práctica por parte de las organizaciones empresariales sigue estando muy de actualidad, puesto que como ya manifestaban Porter y Kramer en su artículo del 2011 sobre la creación de valor compartido, hay una percepción en la sociedad de que algunas empresas prosperan a expensas de la comunidad en general. Por lo tanto, son las empresas las que deben tomar la iniciativa para concebir de nuevo la intersección entre la sociedad y el rendimiento empresarial, poniendo el foco en la conexión entre el progreso social y el progreso económico. Este es

un argumento defendido también por otros autores citados en el artículo, desde Elkington y el Triple Balance a las tesis de Harris y Albury sobre la innovación social, incidiendo en que son las empresas las que tienen que liderar esta transición.

Hasta el momento, los cambios realizados no son suficientes. Si tomamos como referente la Agenda 2030, los progresos que se han hecho en cada uno de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) son escasos y los esfuerzos mundiales realizados hasta la fecha han sido insuficientes para lograr el cambio que se necesita. Falta mucho por hacer y empresas y gobiernos tienen



← Fig. 3. Diseño como generador de valor para la empresa y la sociedad. Nota: elaboración propia

que sumarse a la consecución de dichos objetivos. Ante la necesidad de cambio que clama la sociedad, es necesario buscar no solo la generación de valor económico, sino también de valor social o para la sociedad. Y precisamente para dar respuesta a esa necesidad de cambio, Porter y Kramer conciben y desarrollan la teoría del valor compartido, responsabilizando a las em-



presas de su adopción, para la creación de valor social, además de valor económico.

El diseño y los diseñadores pueden liderar esta transición, pues es una disciplina que tiene la capacidad de aunar la creación de valor económico y de valor social. La World Design Organization define el diseño como – “Un proceso estratégico de resolución de problemas que impulsa la innovación, construye el éxito comercial y conduce a una mejor calidad de vida de las personas a través de productos, sistemas, servicios y experiencias innovadoras”<sup>29</sup>. Esta definición entronca por completo con el Triple Balance y con la teoría del valor compartido, ya que pone de manifiesto que el diseño busca el éxito comercial, mejorando la calidad de vida de las personas. Por lo tanto, el diseño está conectado tanto con los intereses de la empresa, como con los intereses de la sociedad. Así pues, representa el nexo común entre los dos entes y puede jugar un papel fundamental en la consecución de valor, dando sentido a la obtención de valor empresarial y valor social ya que, atendiendo al Triple Balance, a la teoría del valor compartido y a la visión ampliada del diseño, ambos pueden coexistir.

29 WORLD DESIGN ORGANIZATION, (WDO). “Definition of Industrial Design”. En: <<https://wdo.org/about/definition/>> (15-III-2023).

## Bibliografía

ASOCIACIÓN DE DISEÑADORES DE LA COMUNITAT VALENCIANA, (ADCV).

“Economía Disseny”. En: <<https://www.adcv.com/proyecto/economia-disseny/>> (10-III-2023).

ASOCIACIÓN GALEGA DE DESEÑADORES, (DAG). “Estudo da economía do Deseño En Galicia”. En: <<https://estudodeseno.dag.gal/>> (10-III-2023).

BJÖRKLUND, Tua, *et al.* “Integrating Design into Organizations: The Coevolution of Design Capabilities”. *California Management Review*, 2020, vol. 62, no. 2, pp. 100-124.

BROWN, Tim. *Change by Design*. Nueva York: Harper Collins USA, 2009.

BÜRDEK, Bernhard E. *Diseño: Historia, teoría y práctica del diseño industrial*. Barcelona: Gustavo Gili, 2005.

COMISIÓN EUROPEA. “¿Qué Es Horizonte 2020? | Horizonte Europa” En: <<https://www.horizonteeuropa.es/anteriores-programas/h2020>> (28-II-2023).

COMISIÓN EUROPEA. “Horizonte Europa: Nuevo Programa Marco De La UE | Horizonte Europa” En: <<https://www.horizonteeuropa.es/que-es>> (28-II-2023).

COMISIÓN EUROPEA. “Plan De Recuperación Para Europa”. En: <[https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/recovery-plan-europe\\_es](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/recovery-plan-europe_es)> (28-II-2023).

COMMITTEE FOR SCIENTIFIC AND TECHNOLOGICAL POLICY, (CSTP). *Fostering Innovation to Address Social Challenges*. Paris: OCDE, 2011.

DESIGN COUNCIL. “Framework for Innovation: Design Council’s Evolved Double Diamond”. En: <<https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/tools-frameworks/framework-for-innovation-design-councils-evolved-double-diamond/>> (03-III-2023).

DESIGN COUNCIL. “Design Economy - Design Council”. En : <<https://www.designcouncil.org.uk/our-work/championing-the-value-of-design/design-economy/>> (10-III-2023).

ELKINGTON, John. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone, 1999.

FERNÁNDEZ-MESA, Anabel, et al. “Design Management Capability and Product Innovation in SMEs”.

*Management Decision*, 2013, vol. 51, no. 3, pp. 547-565.

HARRIS, Michael; ALBURY, David. *The Innovation Imperative*. NESTA: London, 2009.

IDEO. “Design Thinking”. En: <<https://designthinking.ideo.com/>> (03-III-2023)

INVISION. “Design Maturity Model by InVision: The New Design Frontier”. En: <<https://www.invisionapp.com/design-better/design-maturity-model/>> (10-III-2023).

JULIER, Guy; KIMBELL, Lucy. “Keeping the System Going: Social Design and the

Reproduction of Inequalities in Neoliberal Times”. *Design Issues*, 2019, vol. 35, no. 4, pp. 12-22.

LANDONI, Paolo. “Design Contribution to the Competitive Performance of SMEs: The Role of Design Innovation Capabilities”. *Creativity & Innovation Management*, 2016, vol. 25, no. 4, pp. 484-500.

MANZINI, Ezio. “Making Things Happen: Social Innovation and Design”. *Design Issues*, 2014, vol. 30, no. 1, pp. 57-66.

MARTINEZ, Rodrigo. 2022. “El Triunfo Del Diseñador Anónimo”. En: <<https://www.experimenta.es/diseño-en-serio/la-columna-de-rodrigo-martinez-el-triunfo-del-diseñador-anonimo/>> (14-III-2023).

MCKINSEY. “The Business Value of Design”. En: <<https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design>> (10-III-2023).

MUNARI, Bruno. *¿Cómo Nacen Los Objetos?: Apuntes Para Una Metodología Proyectual*. Barcelona: Gustavo Gili, 2011.

NUSEM, Erez; WRIGLEY, Caraand; MATTHEWS, Judy. “Developing Design Capability in Nonprofit Organizations”. *Design Issues*, 2017, vol. 33, no. 1, pp. 61-75.

OECD/EUROSTAT. *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. Luxembourg/ Paris: OECD Publishing/Eurostat, 2018.

ONE LAPTOP PER CHILD. “One laptop per child - More than a laptop”. En: <<https://laptop.org/>> (03-III-2023).

PAPANNEK, Victor. *Design for the Real World*. Nueva York: Bantam, 1972.

PÉREZ, Fernando, et al. “Recorrido Histórico en la Metodología Del Diseño”. En: XIV



Congreso Internacional de Ingeniería Gráfica  
2002. Santander: 2002, p. 1-10.

PHILLS, James A.; DEIGLMEIER, Krissand;  
MILLER, Dale T. “Rediscovering Social  
Innovation”. *Stanford Social Innovation Review*,  
2008, vol. 6, no. 4, pp. 34-43.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R.  
“Creating Shared Value”. *Harvard Business  
Review*, 2011, vol. 89, no. 1-2, pp. 62-77.

SANTOS, Renato dos, et al. “Design  
Management as Dynamic Capabilities:  
A Historiographical Analysis”. *European  
Business Review*, 2018, vol. 30, no. 6, pp. 707-719.

TONKINWISE, Cameron. “Design for  
Transitions — from and to what?”. *Design  
Philosophy Papers*, 2015, vol. 13, no. 1, pp. 85-92.

TORRENT, Rosalía; MARÍN, Joan M. *Historia  
del diseño industrial*. Madrid: Cátedra, 2015.

WORLD DESIGN ORGANIZATION, (WDO).  
“Definition of Industrial Design”. En: <[https://  
wdo.org/about/definition/](https://wdo.org/about/definition/)> (15-III-2023).