



# ACERCA DEL DISEÑO ESTRATÉGICO Y EL CAMBIO DE PARADIGMAS

## ABOUT STRATEGIC DESIGN AND PARADIGM SHIFT

**Pilar Lara Cuenca**

Universidad Complutense de Madrid.

.....  
Recibido: (28 diciembre 2022)  
Aceptado: (30 diciembre 2022)  
Publicado (31 diciembre 2022)  
.....

### Cómo citar este artículo

Lara Cuenca, Pilar. (2022). Acerca del diseño estratégico y el cambio de paradigmas . *ASRI. Arte y Sociedad. Revista de investigación en Arte y Humanidades Digitales.*, (22), 67-76.  
Recuperado a partir de <http://www.revistaasri.com/article/view/5334>

### Resumen

En este trabajo se trata de contribuir a delimitar el ámbito de actuación del diseño estratégico. Para ello se ha realizado una revisión de la literatura existente, tomando como eje la relación del diseño con los sistemas socioeconómicos.

El diseño estratégico ha ido adquiriendo creciente notoriedad y relevancia desde

comienzos del siglo XXI como una de las nuevas especializaciones del diseño. La visión sistémica (*systems thinking*) es un marco fundamental, facilitando los procesos de innovación al detectar obsolescencias y puntos de palanca para el cambio.

El concepto de “ventana de viabilidad” permite visualizar que en todo sistema vivo existe una fluctuación constante entre orden y desorden.

Una mayor racionalización aumenta la eficiencia, pero también la fragilidad. Mientras que mayor diversidad e interconectividad mejoran la resiliencia, pero un exceso supone el riesgo de estancamiento. Este esquema resulta también útil para visualizar el ámbito de actuación del diseño estratégico: en el vector que lleva a la resiliencia se ubican los procesos divergentes y la directriz de eficiencia comprende los procesos convergentes. Este ir y venir, este “trasiego” entre lo convergente y lo divergente, tiene su correspondencia en la actuación del diseño estratégico y sus metodologías de trabajo.

### Palabras clave

diseño estratégico - paradigmas socioeconómicos - teoría de sistemas - pensamiento complejo - ventana de viabilidad o vitalidad.

### Abstract

*This paper tries to help define the scope of action of strategic design. To this end, a review of the existing literature has been carried out, taking as its axis the relationship between design and socioeconomic systems.*

*Strategic design has been acquiring increasing notoriety and relevance since the beginning of the 21st century as one of the new design specializations. The systemic vision (systems thinking) is a fundamental pillar, facilitating innovation processes by detecting obsolescence and lever points for change.*

*The concept of "viability window" allows us to visualize the constant fluctuation between order and disorder in every living system. Further rationalization increases efficiency, but also fragility. While greater diversity and interconnectivity improve resilience, but too much risks stagnation. This scheme is also useful to visualize the action of the strategic design: in the vector that leads to resilience the divergent processes are located and the efficiency guideline includes the convergent processes. This coming and going, this “transfer” between convergence and divergence, has its correspondence in the performance of the strategic design and its work methodologies.*

### Keywords

*strategic design - socioeconomic paradigms - systems theory - complex thinking - window of viability.*

## Introducción. El diseño estratégico en un mundo en crisis

El diseño y su papel en los sistemas humanos han ido evolucionando en el tiempo y hoy día siguen siendo motivo de debate. Surgen continuamente nuevas especialidades, ramas o “apellidos” del diseño. Uno de los más recientes es el diseño estratégico, que aparece en los albores del siglo XXI y ha ido creciendo en relevancia y notoriedad. Este trabajo investiga el rol socioeconómico del diseño, adentrándose en el territorio de los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios. Este escenario aparentemente se aleja del eje central de los procesos creativos característicos del diseño. No obstante, las organizaciones humanas son el espacio natural de actuación del diseño y es crucial entender su imbricación para ejercer la profesión.

El contexto histórico actual de cambios acelerados (tanto económicos, políticos, tecnológicos, sociales, científicos, medioambientales, etc.) es de tal envergadura que se percibe como un entorno de gran incertidumbre e inestabilidad. Para describir la realidad actual se utiliza una terminología procedente de

la jerga militar “entorno VUCA” (acrónimo de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad<sup>1</sup>). Estas crisis en las que nos vemos envueltos urgen la implementación de cambios estructurales para evitar escenarios indeseados. En este contexto cabe preguntarse cuál es el papel de las disciplinas creativas, en concreto del diseño estratégico, para contribuir al necesario cambio de paradigma que permita la viabilidad de la vida humana en La Tierra.

Esta investigación consiste en una revisión de la literatura existente con el objetivo de contribuir a delimitar y conformar el ámbito de actuación del diseño estratégico. Todo ello tomando como eje la relación del diseño con los sistemas socioeconómicos. Como punto de partida, se ha verificado en qué medida existe una formalización del diseño como disciplina académica. Se han rastreado las diferentes formulaciones o definiciones de diseño, observando su evolución a lo largo del tiempo y en qué punto se encuentra el debate en el momento presente. En cuanto al diseño estratégico, se han buscado las fuentes de la utilización de esta terminología y sus definiciones. Así como la implementación de esta nueva especialidad del diseño. Por otro lado, se ha explorado el posicionamiento de profesionales del diseño estratégico, para encontrar los ejes ideológicos que marcan su tarea. Además, se ha investigado en la relación del pensamiento sistémico (*systems thinking*) y el diseño estratégico. Relación que ya se preveía estrecha y rica en conexiones.

## 1. El ámbito del diseño estratégico

El diseño como disciplina permanece hoy en día en un proceso abierto de conformación. El momento presente de grandes cambios socioeconómicos contribuye a que los intentos de delimitarlo como disciplina no hayan logrado concretar de una manera clara su alcance y su terminología. El sistema establecido por La UNESCO como Nomenclatura Internacional Normalizada para los campos de Ciencia y Tecnología<sup>2</sup> es el utilizado de manera generalizada en la ordenación de proyectos de investigación. Dentro de esta clasificación el diseño aún no figura como disciplina académica diferenciada. Por otra parte, conviene tener en cuenta que la pretensión de que el diseño constituya una disciplina académica no es compartida de manera homogénea por el colectivo. Hay profesionales del diseño que señalan que la creación de disciplinas en las estructuras burocráticas de las universidades propicia su “osificación”. Lo cual redundaría en que el diseño sea menos flexible y por tanto menos capaz de adaptarse a nuevos contextos y mantener su dinamismo y rápida evolución.

Examinando la literatura existente, no se percibe de manera general entre quienes teorizan y ejercen la profesión del diseño la intención de delimitar el campo de actuación. Por el contrario, es más frecuente encontrar voces que reclaman que se amplíe el área de influencia del diseño para intervenir en diferentes etapas de los proyectos. Es el caso de Victor Papanek (2014), que afirma que “todo intento dirigido a aislar el diseño, a convertirlo en una entidad por sí misma, va en contra del valor intrínseco del diseño en cuanto a matriz primaria subyacente de la vida” (p. 28). Este mismo autor propone una definición: “Diseño es el esfuerzo consciente para establecer un orden significativo” (ídem).

---

<sup>1</sup> En inglés: *Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity*.

<sup>2</sup> <https://skos.um.es/unesco6>.

También Herbert Simon en 1968 propiciaba una definición amplia: "Diseña todo aquel que piensa en formas de actuar dirigidas a cambiar las situaciones existentes por otras preferidas". (Simon, 1996, como se cita en Pelta, 2015, p. 25). Con esta definición Simon abre paso a una dimensión ética del diseño, a la que también alude Bruno Latour (2008) cuando afirma:

La ventaja decisiva del concepto de diseño es que implica necesariamente una dimensión ética que está ligada a la cuestión obvia del buen diseño frente al mal diseño. Más exactamente, es como si la materialidad y la moralidad finalmente se fusionaran (p. 5) [traducción propia].

En esta misma línea de pensamiento Andrea Branzi enunciaba en 1992 con rotundidad que: "El corazón del diseño no es el objeto único, sino una ecología del mundo entero" (Branzi, como se cita en Margolin, 2005, p. 39). Abundando en la opinión de que el diseño se encuentra en un proceso abierto de conformación, Richard Buchanan señalaba:

Ninguna definición de diseño cubre adecuadamente la diversidad de ideas y métodos reunidos bajo dicha etiqueta. De hecho, la variedad de investigaciones reportadas en conferencias, artículos de revistas y libros sugiere que el diseño continúa expandiéndose en significados y conexiones, revelando dimensiones inesperadas tanto en su práctica como en su comprensión. (Buchanan, 1992, p. 5) [traducción propia].

La tarea de dibujar un esquema con los campos de actuación del diseño contemporáneo es cuanto menos ardua. En medio de una gran profusión de terminologías, el punto común del diseño podría estar en lo que Ezio Manzini (2015, p. 40) denominaba el "modo característico del diseño" en el que se combinan el sentido crítico, la creatividad y el sentido práctico.

En lo que respecta al diseño estratégico, para definirlo y delimitarlo podemos centrarnos en el enfoque propuesto por el proyecto finlandés "*Helsinki Design Lab*". En esta institución se desarrolló entre los años 2009 y 2013 una amplia base de investigación teórica y práctica, y se identificaron tres competencias clave del diseño estratégico:

- El enfoque integrador natural del diseño y que permite a sacar a la luz la compleja red de relaciones entre gente, organizaciones y objetos.
  - La habilidad de representar visualmente para comunicar relaciones complejas, incluso contradictorias, que serían difíciles o imposibles de explicar a través solo de textos y números.
  - y la Administración o gestión. de los procesos de cambio, aportando sus competencias para identificar, testear e implementar soluciones duraderas.
- (Helsinki Design Lab, s. f.) [traducción propia]

## 2. Posicionamiento profesional del diseño estratégico

Del análisis del discurso ideológico de profesionales del diseño estratégico surgen dos líneas claras:

- El Humanismo, que subraya la capacidad de las personas de actuar sobre el mundo con intención de mejorar o progresar y que desemboca en un compromiso con el "diseño centrado en las personas, en la sociedad y en el planeta".

- Y el pensamiento o visión sistémica, que ha supuesto un punto de inflexión en la superación de posturas estáticas o deterministas.

Es importante señalar la consideración de las empresas (y de las organizaciones humanas en general) como puntos de palanca para transformar paradigmas económicos y sociales. El diseño estratégico actúa en este sentido como catalizador de procesos de cambio e innovación.

### 3. *Systems Thinking* y cambios de paradigma

En torno a la segunda mitad del siglo XX surge la Teoría General de Sistemas, de la mano de Ludwig Von Bertalanffy y el concepto de pensamiento complejo desarrollado entre otras personas por Edgar Morin. En ambos planteamientos se pretende comprender la totalidad de un sistema, la relación entre sus elementos y su funcionamiento. El punto de vista sistémico permite detectar puntos sensibles al cambio e identificar bucles de realimentación y de compensación.

La teoría de sistemas se ha asentado como marco conceptual de base en diversas áreas de conocimiento, especialmente relevante para las disciplinas sociales. Y ha sido acogido por el sector profesional del diseño de manera generalizada.

Dentro de la teoría de sistemas aplicada a los sistemas sociales, el concepto de paradigma ayuda a entender los esquemas que sustentan una determinada cultura. Según Thomas Kuhn los paradigmas constituyen “una completa constelación de creencias, valores y técnicas compartidas por los miembros de una determinada comunidad” (Kuhn, 1970, p. 175 [traducción propia]). Son las reglas del juego adoptadas por los colectivos humanos para poder cooperar de manera flexible y efectiva entre grupos numerosos.

### 4. Crecimiento, decrecimiento, equilibrio

“La economía capitalista moderna ha de aumentar constantemente la producción si tiene que sobrevivir, de la misma manera que un tiburón ha de nadar continuamente para no ahogarse.” Yuval Noah Harari (2015, p. 381). Probablemente uno de los paradigmas que con más fuerza conforma el sistema socioeconómico global actual es el del crecimiento constante. La corriente de pensamiento que cuestiona este paradigma se ha aglutinado en torno al término “decrecimiento”. Carlos Taibo, uno de sus promotores, señala que la elección del término tiene un sentido de provocación: contesta la creencia arraigada de que el crecimiento económico es la panacea de todos los bienes.

Carlos Taibo explica el alcance del planteamiento:

A menudo me encuentro con personas que interpretan que el decrecimiento es, sin más, un proyecto de cambio individual que aspira a reducir los consumos y estimular la vida social. Es mucho más que eso: propone, por ejemplo, rebajar el peso de los sectores de la economía que están en el origen de la expansión de la huella ecológica, reducir el tamaño de la mayoría de las infraestructuras, recuperar la vida local, abrir espacios de autonomía des-mercantilizados, repartir el trabajo y expandir las prácticas autogestionarias en un escenario de redistribución de la riqueza. Reclama, en otras palabras, salir del capitalismo sobre la base de la convicción de que podemos vivir mejor con menos. (Taibo, 2012).

En 2015, Luis y Manuel Picazo Casariego dirigieron el documental *Decrecimiento, del mito de la abundancia a la simplicidad voluntaria*. En la película recogen las principales argumentaciones y voces del movimiento pro-decrecimiento. Además, aportan una interesante apreciación según la que, como sociedad, hemos incurrido en la principal falta moral de la Grecia clásica: “la desmesura, el desprecio hacia el espacio ajeno y la falta de control para limitar nuestros impulsos. Nuestra sociedad ha caído en la *hibris*<sup>3</sup>.” (Picazo Casariego y Picazo Casariego, 2015, 1:16’:50”).

Entre las numerosas voces que están tratando de proponer alternativas para salir del atolladero del paradigma del crecimiento hay muchas mujeres economistas. Ellas están teniendo cada vez más autoridad y visibilidad en un ámbito tradicionalmente masculinizado y sus propuestas muchas veces suponen una mirada fresca y renovadora que supera los estereotipos de la sociedad patriarcal. La reconocida economista venezolana Carlota Pérez promueve desmaterializar el crecimiento reduciendo la producción física y multiplicando los servicios y los intangibles. Esta autora mantiene una visión optimista en la que:

[...] la combinación de las tecnologías de información y comunicación (TIC) con un contexto globalizado donde se requiere crecimiento sostenible, apunta hacia un futuro en el cual lo que llamo “crecimiento sostenible inteligente” es probablemente la única dirección capaz de propiciar la próxima Época de Oro. Otros autores [sic] han puesto de relieve cómo las tendencias hacia la “desmaterialización” y la “ingravedez” de la economía, que podrían apoyar esta afirmación, apuntan ya en esa dirección. (Carlota Pérez, 2017, p. 3).

Planteamientos similares, por novedosos que puedan parecer, fueron ya propuestos por John Stuart Mill en 1857 que hablaba de un estado de equilibrio en el que:

Apenas es necesario señalar que una condición estacionaria de capital y población no implica un estado estacionario de mejora humana. Habría tanto campo como siempre para todo tipo de cultura mental y progreso moral y social; tanto espacio para mejorar el Arte de Vivir y mucha más probabilidad de mejorarlo. (Mill, 1965, p. 754) [Traducción propia].

## 5. Ventana de viabilidad y diseño estratégico

Uno de los hallazgos más singulares de esta investigación es el concepto de “Ventana de viabilidad o de vitalidad”, que surge en el estudio de la dinámica de los sistemas vivos. Este esquema es útil también para visualizar la actuación del diseño estratégico y sus metodologías de trabajo.

Sus autores explican que “Los sistemas que perduran, es decir, son sostenibles, fluctúan en equilibrio dinámico en un rango entre dos polos de orden y desorden, rendimiento eficiente y resiliencia adaptativa” (Lietaer, Ulanowicz, Goerner y McLaren, 2010, p. 91) [traducción propia].

---

<sup>3</sup> La concepción de la *hibris* como falta determina la moral griega como una moral de la medida, la moderación y la sobriedad, obediendo al proverbio *pan metron*, que significa literalmente “la medida en todas las cosas”, o mejor aún “nunca demasiado” o “siempre bastante”. (<https://es.wikipedia.org/wiki/Hibris>).

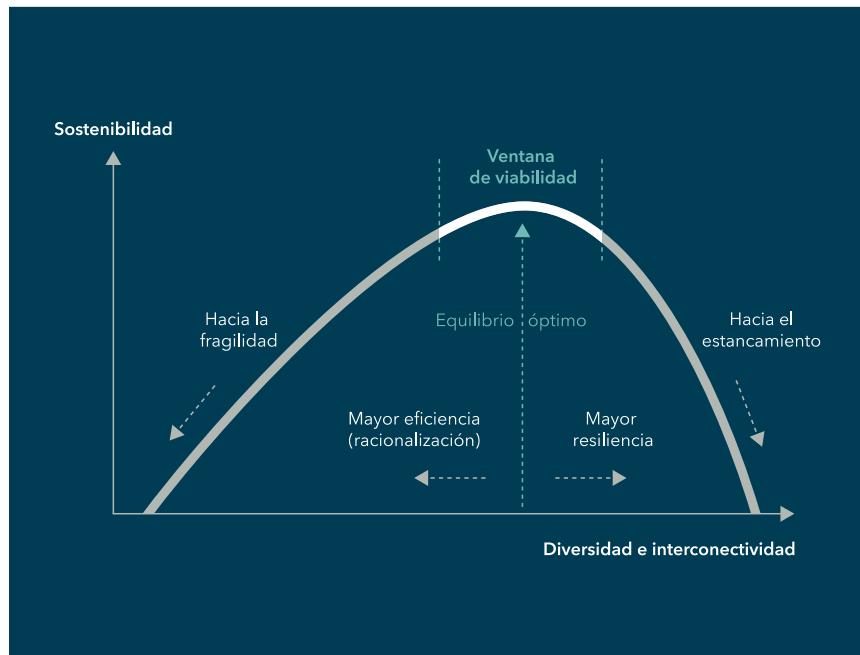


Figura 1. Adaptado y traducido de: (Lietaer, Ulanowicz, Goerner y McLaren, 2010). *Ventana de viabilidad o vitalidad de los ecosistemas vivos.*

Tal como se observa en la figura, en la medida en que un sistema aumenta su eficiencia y racionalización también se hace más rígido y frágil. En el otro extremo, una mayor diversidad e interconectividad mejoran la resiliencia (capacidad de adaptación ante cambios bruscos), pero un exceso conduce al estancamiento. Este esquema invita a una nueva concepción de cultura como una actividad constante de ordenar, desordenar y reordenar. Nos encontramos constantemente frente a una tensión dinámica entre abstracción y realidad. Los seres humanos construimos modelos que nos ayudan a entender la realidad y nos permiten comunicarnos para cooperar y aprovechar eficazmente la experiencia de otras personas. Son vectores con dos polos: orden frente a libertad, o disciplina frente a creatividad, que no tienen una frontera precisa, sino que se vinculan como un *continuum*. Cualquier desequilibrio excesivo hacia uno de los polos provoca un movimiento compensador del otro lado. Tratar de elegir uno de los dos es errar. Comprender los sistemas complejos pasa por visualizar la danza fluida entre estabilidad y adaptabilidad. (Mol, 2010, p. 260).

Esta dinámica es percibida por numerosos autores, como Schumacher:

Podríamos asociar muchas más parejas de contrarios con este par básico de orden y desorden. La centralización es principalmente una idea de orden; la descentralización, de libertad. El hombre [sic] de orden es típicamente el contable y, generalmente, el administrador, mientras que el hombre de libertad creadora es el emprendedor. El orden requiere inteligencia y conduce a la eficacia, mientras que la libertad exige y abre la puerta a la intuición, y conduce a la innovación. (Schumacher, 1973, p. 253).

## 6. El diseño estratégico como catalizador de transformación



La época histórica actual presenta síntomas de un sistema alejado del equilibrio, con una estructura obsoleta que requiere ser tejida de nuevo. Esta es la característica de la sociedad contemporánea que Zygmunt Bauman describió como “modernidad líquida” (Bauman, 2000, p. 2).

El funcionamiento de las enzimas en los seres vivos puede tomarse como imagen comparativa para entender el papel del diseño en las organizaciones humanas: estas moléculas no son imprescindibles para que se produzcan determinadas reacciones químicas, pero sí son capaces de catalizar y acelerar los procesos. El esquema de la ventana de viabilidad también representa el ámbito de actuación del diseño estratégico. Los procesos divergentes se ubican en el vector que lleva a la resiliencia (el cuestionamiento, la revisión de categorías, la percepción abierta, lo diverso, el desorden, el establecimiento de nuevas conexiones, etc.). Y los procesos convergentes se encuentran en la directriz de la eficiencia/racionalización. Entre estos últimos están la creación de modelos, mapas o categorías; en definitiva, la construcción de metodologías y paradigmas compartidos.

Los seres humanos poseemos una gran sensibilidad para reconocer los sistemas vivos que fluctúan entre orden y desorden. De manera intuitiva buscamos esquemas conocidos para podernos desenvolver, pero necesitamos también la tensión que provoca lo nuevo, lo desafiante, lo dinámico. En ese punto es donde se produce el aprendizaje, el arte, el juego. Y ese constituye también el territorio natural del diseño. El colectivo del diseño estratégico reconoce determinados rasgos identificativos de su labor: la mirada artística (que supone el uso de la intuición para percibir lo difuso o inconcreto y ser capaz de realizar un ejercicio de síntesis que abarca en sí mismo la totalidad); un nivel de empatía alto (que redundará en la vocación de servicio y la disposición a entender los problemas de otras personas); y la motivación y disposición a la acción. En la actuación del diseño estratégico subyace el cuestionamiento del objetivo de crecimiento constante de las organizaciones humanas. Surgen otras formulaciones de la finalidad o propósito de una colectividad, como son la capacidad de perdurar, el legado, el desarrollo y el florecimiento humano. El diseño estratégico contribuye a una buena gestión de la creatividad y a promover la innovación, dirigiendo la búsqueda colectiva de nuevas maneras de tejer, destejer y retejer la realidad de los sistemas humanos.

## Conclusión

La familia profesional del diseño es amplia, diversa y está en un proceso abierto de conformación. Con todo, el diseño aún no está reconocido formalmente como disciplina académica. El diseño opera en el territorio de lo artificial, que comprende desde artefactos físicos hasta constructos culturales. Dentro de este escenario, el diseño estratégico supone una ampliación conceptual en la que además de dar respuesta a un problema concreto (lo que se denomina “diseño táctico”), existe una fase previa de reformulación del problema.

El punto de vista de la teoría de sistemas y el pensamiento complejo son fundamentales para entender el momento presente de conceptualización del diseño. El diseño estratégico actúa como catalizador de procesos de transformación en las organizaciones humanas. Pone el acento en revelar y explicitar los paradigmas que subyacen a un determinado contexto para eventualmente plantear alternativas.



La ideología humanista es otro de los ejes principales con los que se identifica el colectivo del diseño estratégico, tratando de encontrar soluciones a los problemas de las organizaciones manteniendo en todo momento el compromiso con las personas, la sociedad y el planeta. El pensamiento sistémico que acompaña al diseño estratégico propicia que los indicadores de rendimiento financiero y el objetivo de crecimiento constante se sustituyan por otras metas, como el desarrollo, el florecimiento, la perdurabilidad, etc.

El esquema de ventana de viabilidad ayuda a visualizar cómo todo sistema vivo logra perdurar si se mantiene en un determinado rango de equilibrio dinámico en el que actúan fuerzas contrarias y compensatorias: una se dirige hacia la racionalización y la eficacia y la otra hacia la diversidad y la resiliencia. De igual modo las metodologías del diseño estratégico conllevan un trasiego entre lo convergente y lo divergente, un constante ordenar, desordenar y reordenar. Dicho de otro modo: la acción del diseño estratégico propicia la transformación, los cambios de paradigmas y es generadora de cultura.

## Referencias bibliográficas

- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Bertalanffy, L. V. (1989). *Teoría general de los sistemas. fundamentos, desarrollo, aplicaciones* (7.a reimpresión.). México: Fondo de Cultura Económica.
- Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, 8(2), 5-21. doi:10.2307/1511637
- Fiksel, J. (2015). *Resilient by Design: Creating Businesses That Adapt and Flourish in a Changing World*. Washington D.C.: Island Press.
- Harari, Y. N. (2015). *Sapiens. De animales a dioses: Breve historia de la humanidad*. Barcelona: Editorial Debate.
- Helsinki Design Lab. (s. f.). What is strategic design? Recuperado mayo 19, 2020, a partir de <http://helsinkidesignlab.org/pages/what-is-strategic-design.html>
- Kuhn, T. S. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions* (2.a ed.). Chicago: The University of Chicago Press.
- Lara Cuenca, M.P. y Cuevas Riaño, M. M. (2021). El diseño estratégico frente a los cambios de paradigmas socioeconómicos en los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios: posicionamiento profesional (tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid.
- Latour, B. (2008). A Cautious Prometheus? A Few Steps Toward a Philosophy of Design: (With Special Attention to Peter Sloterdijk) (pp. 2-10). Presentado en «Networks of Design», Annual International Conference of the Design History Society, Falmouth: Universal Publishers. Recuperado a partir de <https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-00972919>
- Lietaer, B., Ulanowicz, R. E., Goerner, S. J. y McLaren, N. (2010). Is Our Monetary Structure a Systemic Cause for Financial Instability? Evidence and Remedies from Nature. *Journal of Futures Studies*, 14(3), 89-107. Recuperado a partir de <https://jfsdigital.org/wp-content/uploads/2014/01/143-E02.pdf>
- Manzini, E. (2015). *Cuando todos diseñan. Una introducción al diseño para la innovación social*. Madrid: Experimenta.
- Margolin, V. (2005). *Las políticas de lo artificial* (1.a ed.). México: Editorial Designio.
- Meadows, D. H. (s. f.). Leverage Points: Places to Intervene in a System. *The Academy for Systems Change*. Recuperado a partir de <http://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene->

in-a-system/

- Mill, J. S. (1965). Principles of Political Economy. En V. W. Bladen y J. M. Robson (Eds.), *Collected Works of John Stuart Mill*. Toronto: University of Toronto Press.
- Mol, A. (2010). Actor-Network Theory: sensitive terms and enduring tensions. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft*, 50, 253-269. Recuperado a partir de <https://hdl.handle.net/11245/1.330874>
- Morin, E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa S.A.
- Papanek, V. J. (2014). *Diseñar para el mundo real. Ecología humana y cambio social* (2.a ed.). Barcelona: Pol:en edicions (El Tinter, SAL).
- Pelta, R. (2015). Diseño para el bien social. Perspectivas y enfoques contemporáneos. En *6o encuentro BID centros iberoamericanos de enseñanza de diseño. Comunicaciones y Foro I+D+i+d* (pp. 24-29). Madrid: DIMAD / Central de Diseño. Recuperado a partir de [http://bid-dimad.org/sextoencontro/wp-content/uploads/2017/04/Publicacion\\_6encuentroBID.pdf](http://bid-dimad.org/sextoencontro/wp-content/uploads/2017/04/Publicacion_6encuentroBID.pdf)
- Pérez, C. (2017, abril). La Transición al Crecimiento Sostenible Digital: Las Lecciones de la Historia. Recuperado a partir de <http://carlotaperez.org/downloads/pubs/Crecimiento%20Digital.pdf>
- Picazo Casariego, L. y Picazo Casariego, M. (2015). *Decrecimiento, del mito de la abundancia a la simplicidad voluntaria* [Película]. Documental, GUMROAD. Recuperado a partir de <https://documentaldecrecimiento.com/descarga-2/>
- Senge, P. (2014). *Systems Thinking for a Better World* [Grabación de vídeo]. Aalto University. Recuperado a partir de <https://youtu.be/0QtQqZ6Q5-o>
- Schumacher, E. F. (1973). *Lo pequeño es hermoso*. Madrid: Ediciones Akal, S. A.
- Simon, H. A. (1996). *The Sciences of the Artificial* (3.a ed.). Cambridge, Mass.: MIT Pr.
- SKOS: Nomenclatura de Ciencia y Tecnología de la UNESCO. (s. f.). Recuperado febrero 28, 2021, a partir de <https://skos.um.es/unesco6/>
- Taibo, C. (2012, noviembre 21). sobre la propuesta del decrecimiento. nuevo DESorden - web de CARLOS TAIBO. Recuperado febrero 14, 2021, a partir de <https://www.carlostaiibo.com/articulos/texto/?id=452>

## BIO



Pilar Lara es Licenciada en Bellas Artes por la Universidad Complutense de Madrid. Doctora en Bellas Artes. tesis defendida en 2021 "El diseño estratégico frente a los cambios de paradigmas socioeconómicos en los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios. Posicionamiento profesional." Cum Laude. Profesora asociada en el Departamento de Diseño e Imagen en la Facultad de Bellas Artes de la Universidad Complutense de Madrid desde el curso 2014, impartiendo la asignatura "Management para el Diseño. Diseñadora gráfica e ilustradora free-lance en proyectos editoriales, expositivos y de asesoría estratégica. Desde 2013 lleva adelante proyecto empresarial propio: LOLE · Spanish Design ([www.lole.es](http://www.lole.es)).

Ha trabajado en el estudio de diseño gráfico Manuel Estrada Design (Premio Nacional de Diseño). Ha sido profesora de diseño en la Escuela de Arte de Toledo y en la Escuela de Arte n.10 de Madrid. Recibió una

beca dentro del programa COMETT, para trabajar en el Centro Europeo dell'Educazione en Roma, Italia donde estuvo 2 años viviendo y trabajando.

