



Reporte de la Primera Temporada | 2026

Diseñar la Organización



Índice

- 01 Contexto
- 02 Sobre dol
- 03 Metodología
- 04 Perfil de invitados
- 05 Secciones Temáticas
- 06 Señales del diseño en Latam
- 07 Conclusiones y Anuncio



01

Reporte_Diseñar la organización

2026

Contexto



En DesignOps Latam llevamos años escuchando la misma queja disfrazada de pregunta: **¿Por qué el diseño hace tanto y sigue peleando por un lugar en la mesa donde se toman las decisiones?**

La Temporada 1 de La Suma de DesignOps **nació para ponerle estructura a esa pregunta**, no como teoría, sino desde ocho líderes que la están respondiendo todos los días, en contextos tan distintos como un banco regulado en Argentina y un marketplace con 1.500 diseñadores en diferentes países de Latam.



DISEÑAR LA ORGANIZACIÓN

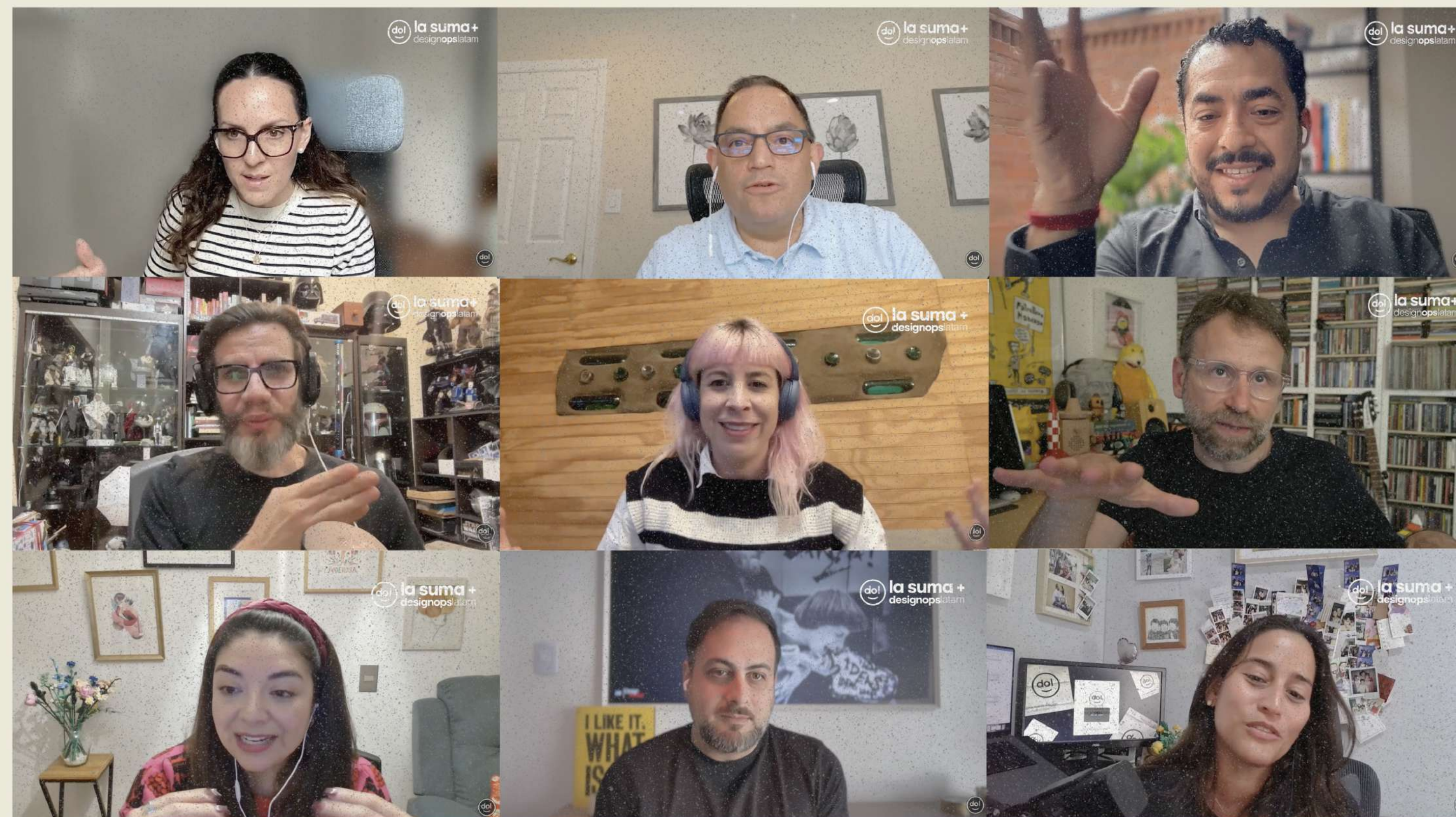
TEMPORADA 1

ES EL TEMA QUE LE DA NOMBRE A LA TEMPORADA DEL PODCAST LA SUMA DE DESIGNOPS, **PARTE DE UNA IDEA INCÓMODA: GRAN PARTE DE LO QUE DETERMINA SI UN EQUIPO DE DISEÑO TIENE IMPACTO NO OCURRE EN FIGMA.**

Ocurre en cómo se prioriza, en cómo se mide, en cómo se sostiene a un equipo cuando el cambio no da tregua, y en si ese equipo tiene con quién sostenerse cuando el proceso no alcanza. Es un tema relevante ahora porque la industria está cambiando de piso al mismo tiempo que discute su propio valor, y porque en América Latina esa conversación rara vez tiene con quién darse en voz alta, dentro de la propia organización.

Este reporte consolida lo que dejaron las ocho conversaciones de la temporada, organizado en cuatro tensiones que se repiten con distintas voces y distintos contextos, **no una síntesis episodio por episodio, sino lo que emerge al escucharlas juntas.**

Cierra con las señales que esa temporada completa deja sobre hacia dónde va el diseño en la región.





02

Reporte_Diseñar la organización

2026

Sobre designopslatam



DesignOps Latam es la comunidad de líderes de diseño de la región que sostiene este podcast, encuentros presenciales y virtuales, y la conferencia anual ConfOps.

Nace de una convicción simple: los retos de liderar diseño y cómo sostener su operación en Latinoamérica rara vez se resuelven en soledad, y casi nunca hay con quién conversarlos en el propio equipo. Este reporte es una forma más de sostener esa conversación entre temporadas.





Circle

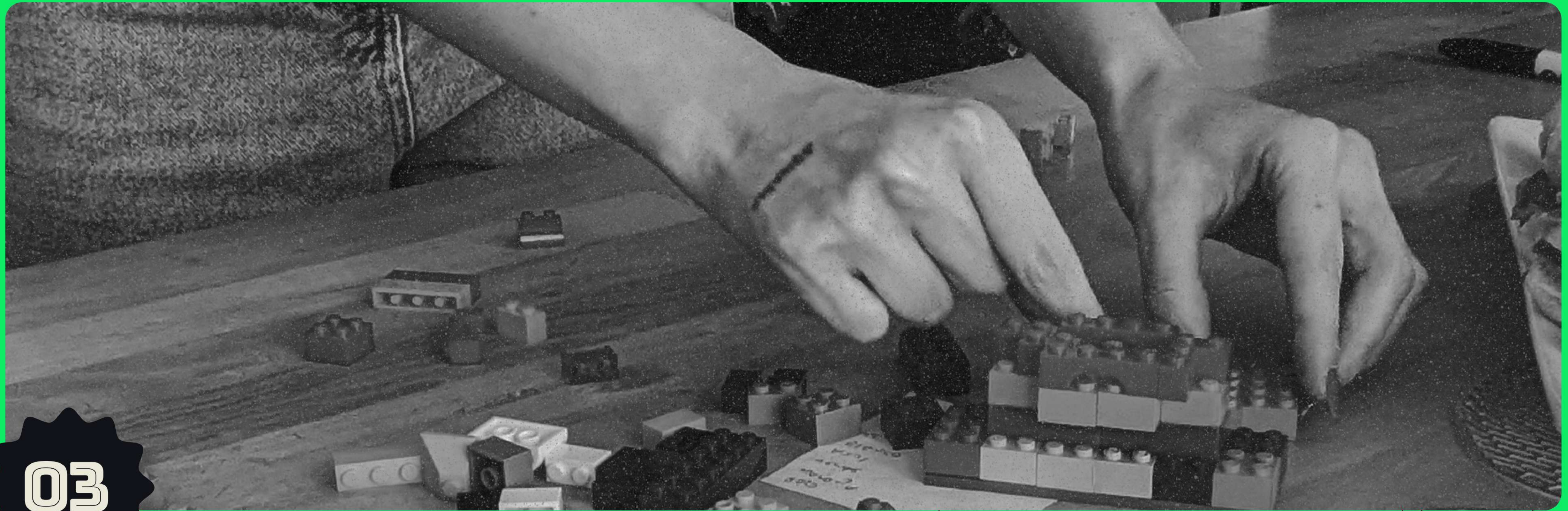
Contenido autogestionado y generado por líderes y entusiastas de la industria en toda latinoamérica. **Conectamos, conversamos y compartimos.**

¡VISITA NUESTRAS REDES!

TAMBIÉN VISÍTANOS EN:

[DESIGNOPSLATAM.ORG](https://designopslatam.org)

[CONFOPS.ORG](https://confops.org)



03

Reporte_Diseñar la organización

2026

Metodología



FUENTES PRIMARIAS

Los 8 episodios
de la Temporada 1





FUENTES SECUNDARIAS

Cruzamos los hallazgos de la temporada con investigación y reportes ya presentes en el archivo de la comunidad.

Las referencias completas están al final del documento.



The Business Value of Design Systems
(Design Executive Council, 2025)



Why Corporate Design Leaders Lose Influence *(Drágus, 2026)*



uxtopian.com

How Do Design Leaders Differentiate in the Age of AI? *(Alexander, 2026)*



Scale the Impact of Design Ops in 3D
(Christoph, 2026)

04

Reporte_Diseñar la organización

2026

Perfil de invitados

EP_01



BELÉN TELLO

Head del CoE de Diseño Estratégico, BCP (Perú). Lidera a más de 170 personas y describe su rol como orquestadora del diseño entre un banco complejo y 15 millones de clientes.

→ **Aportó la mirada sobre la soledad del liderazgo y el futuro del rol.**

EP_02



JOSÉ CORONADO

Asesor ejecutivo de líderes de diseño (Colombiano en EE. UU.). Ayuda a equipos de diseño a construir procesos y dinámicas de influencia.

→ **Aportó el método para conectar iniciativas de diseño con métricas de negocio.**

EP_03



LEONIDES DELGADO

Ex Chief Design Officer, Banco Santander México; fundador de una agencia AI-native.

→ **Aportó los casos reales de cómo defender presupuesto y equipo frente a negocio y tecnología.**

EP_04



RODRIGO LEMES

UX Principal y Director de DesignOps, Mercado Libre (Brasil). Lidera Ops para casi 1.500 diseñadores con un equipo de 10 personas.

→ **Aportó la mirada de escala masiva y la cultura de asumir el error como propio.**

EP_05



PAULINA MEYER

UX Manager, Grupo Falabella (Chile). Diez años construyendo sistemas de diseño multimarca y multi-idioma

→ **Aportó la mirada operativa de cómo se vende, construye y sostiene un design system.**

EP_06



RAÚL MARÍN

Educador de diseñadores, fundador de la escuela Shift+R (España). 25 años formando equipos.

→ **Aportó la mirada sobre la carga emocional del cambio tecnológico y la formación como infraestructura, no como responsabilidad individual.**

EP_07



CAROLINA ROBLES

Lidera producto y diseño en Latam Airlines (Chile). Referente de liderazgo corporativo y de comunidad en la región.

→ **Aportó la mirada sobre el aprendizaje informal y la comunidad de pares como infraestructura**

EP_08



PABLO ZÁRATE

DesignOps Manager, Banco Galicia (Argentina).

→ **Aportó la mirada desde un contexto regulado sobre cómo adoptar IA sin perder intención ni criterio.**

05

Secciones temáticas

→ Cómo trabajamos
juntos

ORGANIZAR

- Estructura organizacional
- Composición del equipo
- Definición de roles
- Mapa de competencias

COLABORAR

- Rituales y reuniones
- Cadencias
- Comunidades de práctica
- Métodos de colaboración

- Reclutamiento
- Onboarding
- Desarrollo de carrera
- Capacitaciones

→ Cómo realizamos
el trabajo

ESTANDARIZAR

- Principios de diseño
- Proceso de diseño
- Herramientas
- Métodos y plantillas

ARMONIZAR

- Sistema de diseño
- Hubs de research
- Repositorio de conocimiento

PRIORIZAR

- Capacidad del equipo
- Estimaciones y proyecciones
- Asignación de recursos
- Flujos de trabajo

→ Cómo creamos
impacto

MEDIR

- Estándares de diseño
- Métricas de diseño
- Definiciones de bueno, terminado

SOCIALIZAR

- Historias de éxito
- Reconocimientos
- Entendimiento de los perfiles

HABILITAR

- Educación en la organización
- Playbooks
- Acceso a contenido de diseño



Reporte_Diseñar la organización

2026

SECCIÓN 1

El diseño que no cuenta su historia, no existe para el negocio.

Hay una paradoja que atraviesa buena parte del liderazgo de diseño en la región, y que en esta temporada se nombró una y otra vez: un equipo puede estar generando valor real (resolviendo fricción, evitando errores costosos, mejorando la experiencia de millones de personas) y aun así ser invisible en la conversación donde se deciden los recursos.

No es un problema de calidad del trabajo. Es un problema de traducción: el diseño tiene su propio vocabulario para medir el éxito, y ese vocabulario casi nunca coincide con el que usa un directorio para decidir en qué invertir.

Esa brecha tiene dos caras, y la temporada las mostró casi **como dos mitades de una misma respuesta**.

La primera es metodológica:
de qué métrica hablar.

La segunda es narrativa:
cómo se cuenta esa métrica para que alguien, del otro lado de la mesa, entienda por qué le importa.



Ninguna de las dos alcanza sola, un dato sin historia no convence, y una historia sin dato no sostiene una decisión que involucre presupuesto.

José Coronado desarrolló la primera mitad con el mayor rigor de la temporada: los equipos de diseño de la región, según su experiencia, han estado concentrados en métricas de eficiencia interna: adopción de un design system, tiempos de ciclo, engagement del equipo; que dicen mucho puertas adentro y casi nada puertas afuera.

Su propuesta no es abandonar esas métricas, sino dejar de detenerse ahí: cada iniciativa operativa tiene que poder conectarse, de forma explícita, a una métrica que el negocio ya esté siguiendo.

Lo resume con un caso que vale la pena citar completo:

"Anualmente estábamos ahorrando más o menos 13 millones de dólares con la adopción del design system. Esa métrica es mucho más clara para el negocio."

EP_02



JOSÉ
CORONADO

Leonides Delgado aportó la segunda mitad, y lo hizo desde una experiencia que matiza la de José: **haber tenido el dato correcto no le bastó hasta que aprendió a envolverlo en una historia.**

Cuando su equipo llevó a la organización un backlog de dolor del cliente cuantificado (feature por feature, canal por canal), la reacción no fue cuestionar la prioridad elegida.

Fue preguntar de dónde había salido el número. La historia ya había hecho el trabajo de convencer antes de que el dato lo terminara de sostener:

"Nuestro valor está en que podemos decirte qué le duele al cliente en cada uno de estos momentos de interacción. Porque los entrevistamos, porque escuchamos, porque vimos cómo interactuaban."

EP_03



LEONIDES
DELGADO

Esta tensión entre dato y narrativa no es exclusiva de la región. Según The Business Value of Design Systems (Design Executive Council, 2025), investigación basada en entrevistas a 10 líderes de diseño globales, el 92% de los líderes reporta eficiencia operativa y reducción de time-to-market como beneficios de entrada de un design system maduro, pero solo el 34% llega a demostrar crecimiento de ingresos directamente atribuible.

El salto de "ahorramos tiempo" a "generamos ingresos", el mismo que José Coronado describe con su caso de los \$13M, es, según este estudio, la etapa más difícil de alcanzar, y depende menos del tamaño de la empresa que de su nivel de madurez.





En DesignOps Latam observamos que este salto, de la métrica interna a la historia que convence al negocio, sigue siendo, para buena parte de la región, **un trabajo pendiente más que una práctica instalada.**

No es falta de impacto: es falta de traducción.

SECCIÓN 2

El criterio no se acelera, ni con proceso ni con IA.

La promesa que se repite alrededor de la IA en diseño suena casi siempre igual: si se acelera la producción, se acelera todo lo demás. Esta temporada encontré, episodio tras episodio, una objeción de fondo a esa promesa. **Producir y decidir no son la misma capacidad, y solo una de las dos se deja acelerar.**

Un diseñador puede entregar una pantalla, un flujo o un prototipo en una fracción del tiempo que le tomaba antes, pero la pregunta de si esa pantalla resuelve el problema correcto, con la prioridad correcta, en el momento correcto, sigue dependiendo de un juicio que no se compra ni se automatiza. Es una distinción incómoda para cualquier organización que mide el valor de un equipo por su velocidad de output.

Esa distinción se hizo visible desde ángulos que no tienen casi nada en común entre sí, y por eso mismo convence.

Rodrigo Lemes, liderando DesignOps para casi 1.500 diseñadores en Mercado Libre con apenas 10 personas, la mostró desde la escala: cuando un proceso que su equipo construyó para habilitar el uso de IA no fue adoptado por el resto de la organización, la conclusión no fue que el resto se equivocó, **fue que el proceso que habían diseñado no tenía el criterio suficiente para funcionar.**

Lo rehicieron tres veces, hasta que dejó de ser un proceso impuesto y empezó a ser uno que el equipo realmente podía sostener **con su propio juicio:**

"El error
no es del
usuario (los
diseñadores),
es nuestro.

Es algo que estamos
aprendiendo todos los días."

EP_04



RODRIGO
LEMES

"Hay que diseñar los espacios para que exista el tiempo de pensar."

EP_08



PABLO
ZÁRATE

Este mismo desplazamiento, de la ejecución hacia el juicio, aparece documentado fuera de la región. Ian Alexander (2026), en su análisis sobre cómo se diferencian los líderes de diseño en la era de la IA, sostiene que el artefacto que un diseñador entrega ya no es la prueba de su valor: la IA puede producir ese artefacto también.

Lo que no puede reproducir con la misma facilidad es el criterio para decidir cuál artefacto responde al problema correcto.





En DesignOps Latam observamos que esta temporada no encontró una sola voz defendiendo que el proceso perfecto o la herramienta correcta sean, por sí solos, la respuesta. **El patrón se repitió en equipos de diversos tamaños:**

El criterio no escala por decreto, se cultiva.

SECCIÓN 3

La soledad del liderazgo no se resuelve con más control, *se soporta con pares.*

El liderazgo suele contarse como una historia de fortaleza individual: alguien capaz de sostener presión, tomar decisiones difíciles y proteger a su equipo de lo que no necesita cargar. Esa historia es cierta, pero incompleta, y esconde un costo que casi nunca se nombra en voz alta.

Proteger al equipo implica, casi siempre, quedarse solo con parte de lo que pasa. Filtrar información por confidencialidad, absorber la presión de arriba sin trasladarla, sostener un problema sin saber muy bien con quién conversarlo.

Esta temporada nombró esa soledad de tres formas distintas, cada una construyendo sobre la anterior.

Belén Tello la abrió desde el lugar más personal: como head de un equipo grande dentro de un banco, describió con crudeza el momento en que un líder tiene que proteger cierta atmósfera del equipo y, al hacerlo, se queda sin tener con quién procesar eso mismo:

"El liderazgo tiene que ir evolucionando conforme evoluciona la empresa y la madurez de la organización que lideras."

EP_01



**BELÉN
TELLO**



**Raúl Marín amplió el diagnóstico
varios episodios después:**

**"Esa soledad no es
exclusiva de quien
lidera. El equipo entero
la enfrenta, frente a una
velocidad de cambio
tecnológico para la que
casi nadie está
diseñando contención"**

El mismo aislamiento que
menciona Belén, replicado hacia
abajo en la estructura.

Es decir, líderes que están en
formación, podría estar sintiendo
esa soledad desde momentos
muy tempranos de su carrera.

Y quien cerró el círculo fue Carolina Robles: describió la comunidad de otras mujeres líderes como un espacio de confianza donde no se siente la verticalidad que existe en la formalidad que hay en un curso.

Además, puso sobre la mesa otro aspecto importante para evadir esa soledad y es **el poder de las relaciones con personas inclusive fuera de tu mismo equipo de diseño:**

"Parte de ser líder y pertenecer a una organización tiene que ver con diseñar las relaciones... porque necesitamos tener el poder de la influencia."

EP_07



CAROLINA "SEPI"
ROBLES

Ádám Drágus (2026) llega a una conclusión compatible desde otro ángulo:

Los líderes de diseño corporativo pierden influencia con el tiempo no porque dejen de ser buenos en su disciplina, **sino porque no invierten deliberadamente en las relaciones que sostienen esa influencia, la tratan como algo que ocurre solo, no como algo que se diseña.**



La soledad del liderazgo de diseño en la región no se resuelve con más autoridad ni con más estructura organizacional, se resuelve con pares que enfrentan exactamente los mismos retos...



Y con la intención explícita de sostener esos vínculos en el tiempo. Y es justamente lo que hemos empezado a impulsar desde nuestra comunidad.

SECCIÓN 4

Ningún líder
que escaló
bien intentó
controlarlo todo.

Cuando un equipo de diseño empieza a crecer, la tentación casi siempre es la misma: construir más reglas, más aprobaciones, más instancias de revisión, como si el control centralizado fuera la única forma de sostener la calidad a escala.

Esta temporada dejó una evidencia consistente en contra de esa intuición. En los casos donde el liderazgo funcionó mejor, no fue porque el líder controlara más, fue porque supo, con precisión, qué soltar y en quién confiar para sostenerlo.

EP_04



LEONIDES
DELGADO

LO TRADUJO EN TRES PIEZAS MUY CONCRETAS:

Priorización real (saber decir que no,
y sostenerlo incluso bajo presión)

Un backlog propio
del equipo de diseño

Un equipo capaz de operar sin que el
líder esté presente en cada decisión.

EP_05



PAULINA
MEYER

MOSTRÓ CÓMO SE VE ESA MISMA
IDEA APLICADA A UN ARTEFACTO
CONCRETO, UN DESIGN SYSTEM:

Lo que lo mantiene vivo no es un control
centralizado sobre cada componente,
sino **accountability visible**: una persona
con nombre y cara responsable de cada
dominio, nunca un "apoyo" difuso que
en la práctica no responde por nada.

Rodrigo Lemes y Pablo Zárate llevaron esta misma idea a los dos extremos de escala y contexto regulatorio de toda la temporada: uno lidera Ops para 1.500 diseñadores en un marketplace de movimiento rápido; el otro, un equipo chico dentro de un banco donde cada herramienta pasa por capas de seguridad antes de llegar a producción.

Que ambos hayan llegado a la misma conclusión desde polos tan opuestos es, quizás, **la evidencia más sólida de la temporada**: esperar el momento perfecto para soltar control no es prudencia, es una forma de no decidir.

"No importa el tamaño, sino la calidad de lo que están haciendo. Personas muy buenas es fundamental para cuidar esa mirada."

EP_04



RODRIGO
LEMES

"Si yo como líder tengo miedo, obvio que todos los que vengan después de mí van a escalar ese miedo."

EP_08



PABLO
ZÁRATE

El módulo de Disciplina del curso Scale the Impact of Design Ops in 3D (Christoph, 2026) describe un principio compatible:

La disciplina operativa de un equipo de diseño no se sostiene centralizando cada decisión en el líder, sino con cadencias de accountability claras, revisar lo que importa, con la frecuencia correcta, con las personas correctas en la sala, lo cual permiten que el equipo se autorregule sin supervisión constante.





En DesignOps Latam observamos que **soltar el control** no apareció en esta temporada como una receta que solo funciona a cierta escala:

Apareció como un principio de liderazgo que un equipo de 4 personas y uno de 1.500 pueden aplicar por igual.

	EP_04 RODRIGO LEMES	EP_08 PABLO ZÁRATE
	 mercado libre	
Tamaño de equipo	10 personas de Ops para casi 1,500 diseñadores	Equipo chico de Ops, dentro de un banco de gran escala
Contexto Regulatorio	Marketplace regional, movimiento rápido, sin muchas restricciones estructurales de seguridad	Banca fuertemente regulada, cada herramienta pasa por capas de aprobación y seguridad
Conclusión Compartida	<i>"Es saber que no controlamos nada"</i> Soltar el control es lo que permite escalar	<i>"En el instante en que cualquiera pueda ver el momento, ya está, se llegó más que tarde"</i> - Esperar el momento perfecto es una forma de no decidir



06

Reporte_Diseñar la organización

2026

Señales del diseño en LATAM

SEÑAL #1

El diseño se está redefiniendo como identidad de negocio, no solo como disciplina.

Varios líderes de esta temporada ya no se describen primero como diseñadores, se describen como responsables de un resultado.

SEÑAL #2

La autonomía del equipo pesa más que el proceso perfecto.

En los casos de mayor escala de la temporada, el control centralizado no fue el camino, la autonomía del equipo, sostenida con criterio compartido, sí.

SEÑAL #3

El craft no se negocia, aunque el rol se amplíe.

Aun con líneas entre disciplinas cada vez más borrosas por la IA, ningún invitado propuso soltar el oficio de diseñar como condición para escalar.

SEÑAL #4

La salud emocional
del equipo entró
de lleno a la
conversación
de liderazgo.

El FOMO, el síndrome del impostor y la carga del cambio tecnológico dejaron de ser temas periféricos, se discuten hoy con el mismo peso que las métricas de impacto.

SEÑAL #5

Las relaciones son infraestructura de influencia, pero rara vez se diseñan a propósito.

Más de un episodio identificó las relaciones como la fuente real del poder de influencia del diseño, y como algo que casi ningún equipo trata con la misma intención que trata sus procesos.

SEÑAL #6

Diseñar el espacio para pensar es tan estratégico como diseñar el producto.

El cierre de la temporada devolvió la conversación a las condiciones humanas, tiempo, conversación, contexto, que hacen posible cualquier otro resultado



07

Reporte_Diseñar la organización

2026

Conclusiones & Anuncio



En DesignOps Latam empezamos esta temporada preguntando qué significa diseñar la organización que sostiene el trabajo de diseño.

Terminamos con una certeza más clara de la que teníamos al principio: en América Latina, esa conversación ya está ocurriendo, en equipos de 4 personas y en equipos de 1.500, en bancos regulados y en marketplaces regionales. **Lo que faltaba no era la conversación. Era el espacio para tenerla en conjunto.**

Si esta temporada te resuena, te invitamos a escucharla completa

y a sumarte a DesignOps Latam.

¡La Segunda Temporada ya está en camino!

y estará en sus plataformas favoritas dentro de unos meses

Créditos Editoriales



Escrito por
Alexandra Mengoni León



Diseñado por
Christian Neil Fujiki Martinez



Construido a partir de conversaciones de la Primera Temporada del Podcast "La Suma de DesignOps", un producto de la comunidad de DesignOps Latam



Cómo citar este reporte

DesignOps Latam (2026). Diseñar la organización: La Suma de DesignOps, Vol. 1.

Referencias

Alexander, I. (2026, 10 de julio). How do design leaders differentiate in the age of AI? UXTOPIAN.

<https://www.uxtopian.com/ideas/how-design-leaders-differentiate-in-the-age-of-ai>

Christoph, L. (2026, abril). Module 3: Discipline — Driving impact through accountability. En Scale the impact of design ops in 3D: Diligence, decision, discipline.

<https://maven.com/laurent-christoph/scale-the-impact-of-design-operations-in-3d-diligence-decision-discipline>. Maven.

Design Executive Council. (2025). The business value of design systems.Design Executive Council.

<https://www.designexecutivecouncil.com/research/the-business-value-of-designsystems>

Drágus, Á. (2026, mayo). Why corporate design leaders lose influence. Dragus Design.

<https://dragusdesign.com/writing/why-corporate-design-leaders-lose-influence>



Reporte_Diseñar la organización

2026



designopslatam