

Ficha Didáctica 0.8

El Design Thinking como inspiración

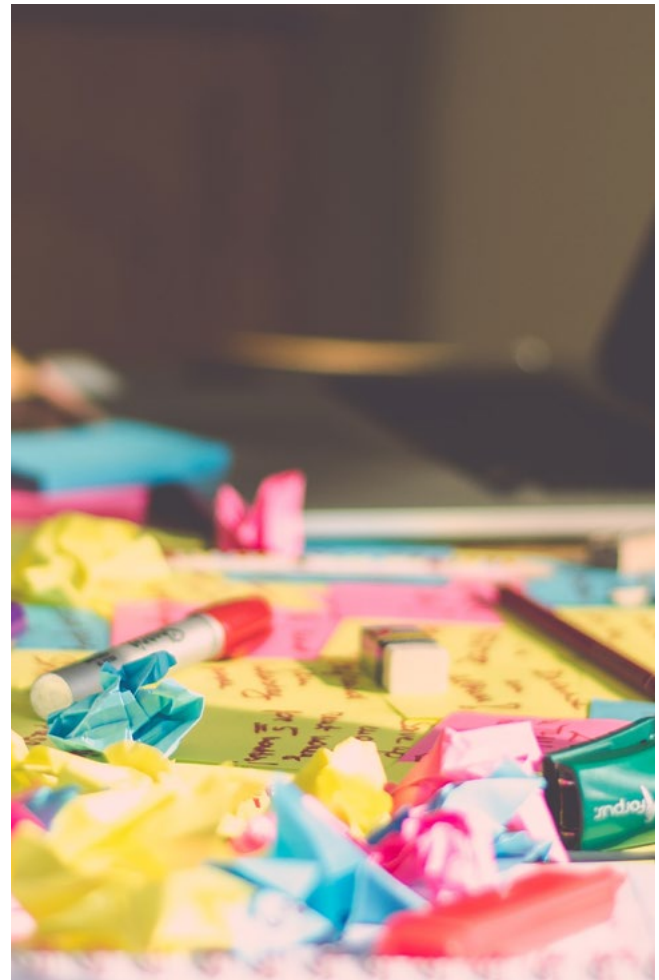
La hoja de ruta que te vamos a proponer en esta Guía está inspirado en una metodología que está teniendo una gran acogida en los proyectos de innovación pública, y que se da en llamar Design Thinking (DT) o “Pensamiento de Diseño”. Conviene insistir en que los principios que rigen la filosofía y la acción del DT han servido a los autores de esta Guía como “moldes” para construir la hoja de ruta que vas a seguir para impulsar tus proyectos.

¿Pero qué es el “Design Thinking”? Vamos a explicarte seguidamente qué es y cómo funciona. Leyendo este manual no vas a convertirte en un experto o experta en ella, porque dominarla necesita experiencia. Ponemos a tu disposición unos textos que te servirán de introducción para dar los primeros pasos y verás que tu dominio será cada vez mayor a medida que pruebes lo aprendido con proyectos reales. Basta con que vayas aplicando principios de la filosofía de Design Thinking, y usando algunas herramientas o técnicas de las que explicamos aquí, para que mejoren tus resultados.

¿Qué es Design Thinking?

El Design Thinking es una metodología de resolución de problemas centrada en las personas, aplicable a cualquier ámbito de innovación que requiera un enfoque creativo, y que se basa en

- Empatía: una observación profunda de las necesidades de los usuarios, incluyendo las emociones,
- Imaginación: la búsqueda “optimista” de soluciones,
- Experimentación: la visualización de posibles alternativas de solución mediante ejercicios de prototipado,



- Aprendizaje iterativo: seguir un proceso iterativo de observar-crear-prototipar-validar cuantas veces sea necesario, para aprender en cada paso, hasta encontrar la mejor solución posible al reto planteado.

Al usar Design Thinking lo que haces es observar profundamente el comportamiento de los usuarios para detectar sus problemas y necesidades más genuinas, te inspiras en esas observaciones para construir soluciones creativas, y entonces creas “prototipos” de solución (muchas veces co-creándolos con los propios usuarios) para probarlos en la realidad tantas veces como haga falta, hasta dar con la solución definitiva.

En definitiva, ¿qué es el Design Thinking?

Innovación: una filosofía, una metodología, y unas herramientas para resolver problemas de innovación.

Pensamiento integrador: mira el problema con visión de 360º poniéndolo en su contexto más humanista.

Empatía: metodología y decenas de herramientas para ponerse en el lugar de los usuarios.

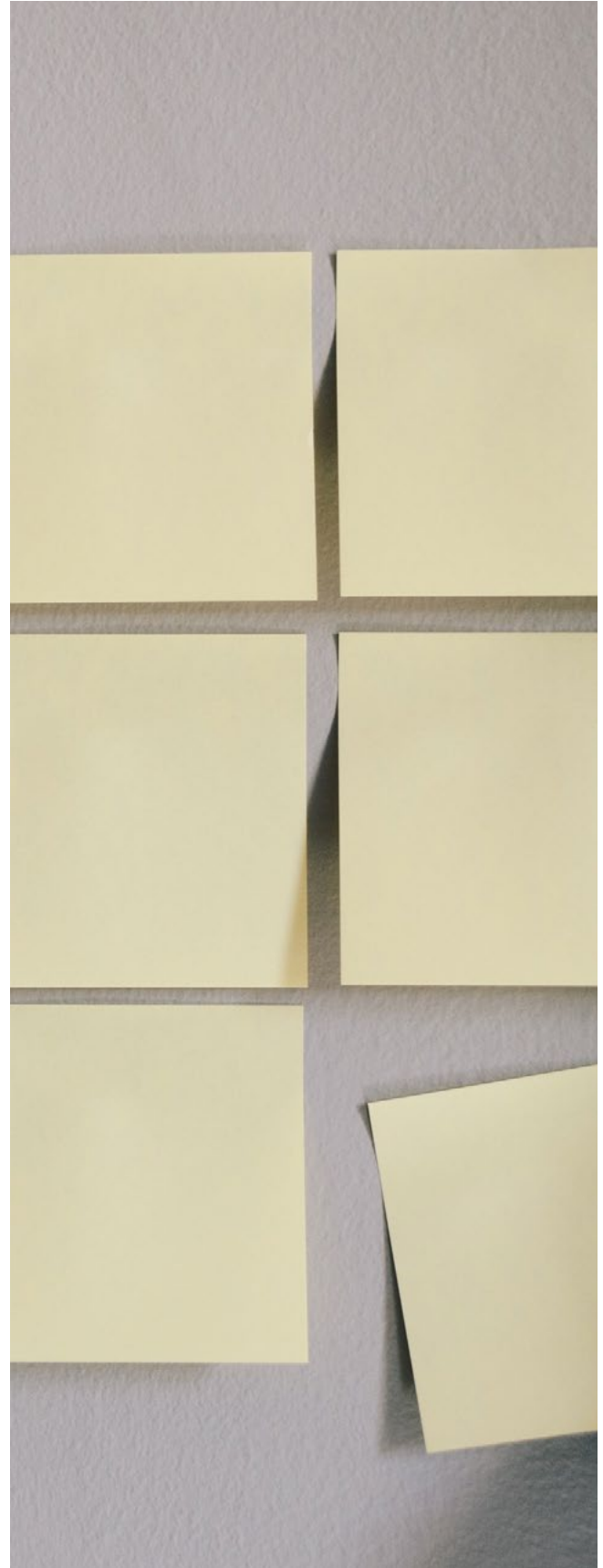
Colaboración: trabaja en equipos diversos y multidisciplinares.

Experimental: usa el prototipado, el ensayo-error, como mecanismo de aprendizaje y ajuste de la solución definitiva, evitando la hiperplanificación.

Es muy importante que entiendas que para ser un buen “design thinker” no hay que ser diseñador. En absoluto es necesario.

Del mismo modo que muchos “pensadores de diseño” no son diseñadores (los hay con formación en múltiples disciplinas), muchos diseñadores tampoco son “design thinker”. Esta contradicción se explica, en parte, porque quizás el nombre de esta metodología está mal elegido, y puede inducir a la confusión. En lugar de llamarse “Design Thinking”, el nombre más preciso sería “Anthropological Doing” (“Hacer Antropológico”), porque consiste más en adquirir una capacidad para la observación antropológica que de saber “diseñar” en los términos que hemos entendido históricamente el “diseño”.

La siguiente Ficha te va a ayudar a entender los principios sobre los que se fundamenta la filosofía del Design Thinking, y que tendrás que adoptar para sacar el máximo de provecho a esta metodología:



Algunos principios del Design Thinking

- | nº | Principios que debes respetar según la filosofía del Design Thinking (DT) |
|----|---|
| 1 | <p>EMPATIZAR:</p> <p>Una observación profunda, empática y multidisciplinar de las necesidades de los usuarios, incluyendo las emociones. Hay que liberarse de prejuicios e ideas predeterminadas de lo que (nosotros creemos que) quieren los usuarios, para ponernos realmente en su lugar y descubrir cuáles son sus expectativas más genuinas. Por eso decimos que el DT es “innovación centrada en las personas”. Esto necesita de una voluntad para descubrir lo que necesita el otro, incluso anticiparse a sus demandas.</p> |
| 2 | <p>VISUALIZAR:</p> <p>Se utilizan todos los mecanismos posibles para capturar información relevante de los usuarios. Más que simples encuestas o cuestionarios, se intentan descubrir las necesidades a través de herramientas de visualización que exploren mecanismos no verbales como los dibujos, vídeos, fotografías, relatos informales y otras técnicas no invasivas (“no lo digas, muéstralo”). Se realizan experimentos para observar qué “hace” realmente el usuario, y no tanto qué “dice” porque sabemos que hay necesidades que no se verbalizan y que ni siquiera el usuario sabe que las tiene.</p> |
| 3 | <p>CAZAR LOS DETALLES:</p> <p>El DT es el arte de los detalles. Es en ellos donde están ocultas las verdaderas oportunidades que no se encuentran por otros métodos, como los cuantitativos. Por eso es una metodología que necesita usarse de forma pausada, que no puede aplicarse con prisas, para que la observación sea realmente sutil y profunda. El buen design thinker va a la caza de relatos (verbales, visuales, gestuales, etc.) sobre personas y comportamientos humanos (no datos cuantitativos) que sirvan para inspirar oportunidades, ideas y soluciones. Esos relatos no afloran a la primera, ni son visibles desde una observación superficial. Hay que entrenarse para “leer entre líneas”, capturar comportamientos anómalos, y conectar con sentimientos que muchas veces no se expresan de forma explícita.</p> |
| 4 | <p>OBSERVAR SIN PREJUICIOS:</p> <p>Realizar trabajo de campo para capturar las expectativas de los usuarios no sirve de mucho si se pretende hacer para confirmar lo que ya se sabía. Hay que practicar la observación desde una actitud abierta y libre de prejuicios (“Defer judgment” – “Difiere el juicio”, es uno de los principios básicos del DT). Por eso, el reto más complicado aquí es superar el “sesgo del experto” que tiende a dar por sentado lo que necesita la gente. El rol de los expertos que participan en estos ejercicios debe limitarse a hacer buenas preguntas (nunca anticipar respuestas) y a aportar datos técnicos que pida el resto de los participantes. La clave está en facilitar mecanismos para que los usuarios se expresen de manera genuina, sin interferencias. Por eso tratamos de convertirlos en sus propios antropólogos, implicándolos proactivamente en la recogida de los datos para que esto se haga desde su propia perspectiva, y no desde la mirada sesgada del investigador o los expertos.</p> |
| 5 | <p>IMAGINAR:</p> <p>Hay que romper moldes en la búsqueda de soluciones. Una vez que hemos identificado lo que realmente necesitan los usuarios, hay que liberar la imaginación para dar respuesta a “lo deseable” más que a “lo posible”. Ya veremos después cómo podemos conseguir que lo deseable sea realmente viable, pero la búsqueda de la solución debe ser ambiciosa, sin condicionamientos que repriman la imaginación.</p> |

nº	Principios que debes respetar según la filosofía del Design Thinking (DT)
6	<p>COLABORAR: El proceso de DT transcurre en equipo, mediante el trabajo colaborativo de personas con distintas miradas sobre el reto. Es altamente conveniente integrar en estos equipos a los propios usuarios que tienen el problema, así como otros “stakeholders” interesados en la solución. El proceso de investigación se hace aprovechando la mirada de múltiples personas que recogen los datos y después se ponen a trabajar juntas para compartirlos y llegar a un diagnóstico común. A más diversidad cognitiva (y experiencial) tengan los miembros del equipo, más probabilidades de que la solución a la que se llegue sea innovadora.</p>
7	<p>INTEGRAR LOS CONTEXTOS: Hay que ver la actividad que se quiere mejorar en su conjunto, tomando en consideración todos los factores de contexto (culturales, sociales, tecnológicos, políticos, económicos, emocionales, etc.) que la afectan. Se necesita una mirada holística, integradora, que “abra el zoom” del problema concreto que se quiere resolver, para explorar oportunidades en el “antes”, el “durante” y el “después”.</p>

Fomento de la empatía: diseño centrado en las personas usuarias

Una de las grandes contribuciones del Design Thinking a esta metodología de los 9 pasos es el énfasis que pone en la empatía, que es algo vital para comprender los colectivos para los que estamos trabajando. Necesitamos entender muy bien qué necesitan para diseñar una solución que les satisfaga.

“EMPATÍA: ponerse (realmente) en el lugar del otro para entender sus expectativas, temores y necesidades

Esto es extremadamente importante en el diseño de los servicios públicos, si queremos que éstos respondan realmente a lo que espera la ciudadanía. No podemos seguir concibiendo servicios “mirando hacia adentro” o primando la perspectiva de los procesos internos.

También se necesita empatía en el rediseño de procesos internos de gestión, cuando el usuario inmediato no es la ciudadanía sino otro eslabón de la Administración. Si lo que haces en tu puesto de trabajo genera un resultado

que tiene que recibir otra persona dentro del proceso administrativo y así sucesivamente, vale la pena para ver qué puedes hacer que facilite y haga más efectivo el trabajo del siguiente eslabón, siempre pensando en generar un impacto positivo que mejore el bienestar del usuario final, que es la ciudadanía.

El Design Thinking es una de las metodologías más potentes que existen para generar habilidades de empatía hacia los colectivos beneficiarios de un proyecto



Cultura de prototipado: aprendizaje basado en la experimentación

¿Qué es un “prototipo” desde el punto de vista del Design Thinking? Pues algo diferente a lo que sugiere la herencia industrial:

PROTOTIPO

Un ‘dispositivo’ que permite conceptualizar, visualizar y probar una idea de solución, desde entender cómo parece o funciona, a testear y conversar con los usuarios sobre su implementación. Puede ser “in vitro” (en “laboratorio”) o “in vivo” (un “piloto” en entorno controlado con usuarios).

A la hora de aplicar este concepto, conviene destacar una dimensión novedosa de los prototipos si se compara con la visión tradicional que heredamos de la industria, donde éstos son ampliamente utilizados:

El prototipo, según esta metodología, no está concebido como un mecanismo para comunicar algo ya pensado y diseñado, sino como un dispositivo para experimentar y aprender juntos.

Esta distinción es muy relevante. **Concebir los prototipos como un dispositivo de aprendizaje y experimentación colectiva**, en colaboración con usuarios y potenciales beneficiarios de la solución, es una manifestación de humildad y sabiduría porque implica reconocer que ningún equipo de innovadore/as, ni experto/as, va a ser capaz de concebir la solución perfecta sin abrir el proceso a otros agentes y a la propia ciudadanía.

Eso significa que los buenos prototipos suelen ser imperfectos, pero conceptualmente robustos. Por definición dejan “cabos sueltos” y opciones indefinidas para que se mejoren con la participación de las personas usuarias. Un prototipo verde e incompleto puede ser más interesante que uno demasiado exhaustivo porque genera más conversación.

“En un prototipo terminado los usuarios ven problemas; en un prototipo abierto e incompleto, posibilidades...”

Los prototipos hacen las ideas palpables y ayudan a visualizar las posibles soluciones, poniendo de manifiesto elementos que debemos mejorar o refinar antes de llegar al resultado final. Son una fuente clave de aprendizaje sobre la ciudadanía y su contexto.

La llamada “cultura del prototipado” puede tener un impacto muy positivo en la innovación pública. Es de las grandes prioridades que tenemos por delante y explicamos por qué:

Prototipar aporta agilidad

En lugar de tardar meses o años diseñando el plan perfecto, se sale a probar las posibles soluciones en la realidad con los agentes sociales interesados en la solución. Sus expectativas se pueden integrar más rápido en la potencial solución.

Prototipar implica a la gente

Es un proceso participativo que genera compromiso. La solución que sale pertenece a todos los que han participado. La experiencia del aprendizaje conjunto genera sentido de pertenencia y legitima el resultado. Si quieres que los prototipos sean realistas, es fundamental contar desde el principio con la implicación de las comunidades de afectado/as.

Prototipar reduce el coste del error

Si se hacen ciclos iterativos de pruebas con usuarios/beneficiarios de distintas versiones de solución, empezando desde las fases más prematuras, se consiguen detectar los fallos o carencias mucho antes a si se espera una versión demasiado avanzada. Cuesta mucho menos cambiar cosas al inicio que al final. Pensemos, por ejemplo, cómo podría influir esta lógica en la elaboración de borradores de leyes.

Prototipar ayuda al consenso desde el realismo

Es fácil criticar desde la barrera, sin implicarse. Pero si tienes que participar y empiezas a “amasar la arcilla”, contrastando modelos reales de solución, tendrás que incorporar las restricciones de contorno. Los hipercríticos tienen menos pretextos para buscar culpables si están invitados a participar.

Imaginemos cuánto mejoraría ese proceso si fuéramos capaces de desarrollar numerosos prototipos sencillos y económicos, cuantos más, mejor, para testarlos y discutirlos con los agentes sociales, tantas veces como sea posible.

En la Administración ya existe cierta tradición de prototipar, porque se hacen muchas versiones de una propuesta antes de ser aprobada. Pero esto se hace habitualmente por expertos, que trabajan siempre mirando hacia dentro y con mucho celo para que no se filtren las propuestas a la luz pública. Solo se presentan fuera (a los agentes sociales y la ciudadanía) cuando los borradores ya están muy avanzados, casi terminados, lo que genera una percepción de que existe poco margen para que la opinión de la gente modifique cosas. El cambio real está en implicar a la ciudadanía en el uso de los prototipos mediante talleres de co-creación que sirvan para recoger especificaciones y documentar posibles soluciones. Hay que abrirlo a procesos colectivos.

Para apostar desde la Administración por los prototipos hay que creérselo. El que lanza el prototipo tiene que creerse de verdad que se trata de una propuesta provisional, incompleta y probablemente fallida. Eso exige humildad. El prototipado bien hecho requiere humildad porque si no, es difícil escuchar e integrar el feedback recibido a través de la participación.

