



Ficha Didáctica 4.1

Investigar el reto

Hacer inmersión en el reto:

Una vez que tienes el reto identificado, y el equipo que va a intentar resolverlo, hay que volver a hacer un diagnóstico pero esta vez mucho más profundo y focalizado en el desafío que has decidido abordar.

“**Es un error muy habitual intentar resolver un problema sin comprenderlo bien. Eso puede hacer que centres tus esfuerzos en los efectos y no en las causas, o que bases la solución en premisas o prejuicios equivocados.**

Por eso hay que hacer “inmersión” en el reto, mediante una concienzuda investigación que incluya trabajo de campo para la recogida de datos, con el objetivo de diagnosticar bien el problema y que eso te ayude a encontrar las soluciones más adecuadas.

Este ejercicio de inmersión se hace por parte del equipo que aborda el reto, y para eso **te proponemos usar la metodología de Design Thinking** que te explicamos antes (ver Ficha F0.8- El Design Thinking como inspiración).

El resultado de esta fase es un “Diagnóstico” que describe el reto mucho mejor e identifica los problemas o desafíos de fondo que se tienen que resolver. No debes entender el resultado como un documento extenso, rígido y acartonado, sino en su sentido más laxo, como un mero marco de referencia que te dé pistas claras y documentadas que sirvan para la acción.

Importancia de ser empático/as:

“**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 “ponerse en sus zapatos” 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.

Actitud que debes cuidar en la observación:

Recordando conceptos, la siguiente tabla 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 la investigación de tu reto:

Algunos principios del Design Thinking para la fase de observación

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:</p> <p>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:</p> <p>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>

Técnicas que puedes usar para el trabajo de campo:

Aunque el Design Thinking cuenta con más de un centenar de técnicas y herramientas para abordar las seis fases de la metodología, nos vamos a limitar a explicar algunas de las que se usan sólo para la recogida de datos durante la observación de las personas usuarias. Nos interesa centrarnos en esta parte porque es lo que vas a hacer en la “inmersión” para comprender a fondo el reto.

Aparte de una clásica técnica cuantitativa como son las encuestas, que es la que más se suele usar en estos estudios, te invitamos a ampliar el menú de opciones integrando abordajes más cualitativos. Para eso, utiliza la Herramienta H8- Técnicas para recoger datos en el trabajo de campo.