

DESIGN THINKING.

Un modelo para la aplicación en la Administración Pública

Lázaro Echegaray Eizaguirre
Isabel Urbano Ortega
Guillermo Barrutieta Anduiza



Innap **Investiga**

Investigación en las Administraciones Públicas

DESIGN THINKING.

Un modelo para la aplicación en la Administración Pública



Lázaro Echegaray Eizaguirre

Isabel Urbano Ortega

Guillermo Barrutieta Anduiza

INAP
INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

FICHA CATALOGRÁFICA DEL CENTRO DE PUBLICACIONES DEL INAP

DESIGN thinking : un modelo para la aplicación en la Administración Pública / Lázaro Echegaray Eizaguirre ... [et al.]. – 1ª ed. – Madrid : Instituto Nacional de Administración Pública, 2017. – 62 p. : gráf., fot. ; 24 cm. – (Colección INNAP INVESTIGA. Serie INNOVACIÓN ADMINISTRATIVA)

Bibliografía: pp. 61-62

ISBN 978-84-7351-579-5 (formato papel). – ISBN 978-84-7351-580-1 (formato electrónico). – NIPO 174-17-016-2 (formato papel). – NIPO 174-17-017-8 (formato electrónico)

1. Empresas-Administración. 2. Administración Pública. I. Echegaray Eizaguirre, Lázaro. II. Instituto Nacional de Administración Pública (España). III. Serie

35:658

Primera edición: Octubre 2017

Catálogo general de publicaciones oficiales:
<http://publicacionesoficiales.boe.es>

La actividad editorial del Instituto Nacional de Administración Pública está reconocida por Scholarly Publishers Indicators in Humanities and Social Sciences (SPI) en las disciplinas de Ciencias Políticas y Derecho. El listado SPI es aceptado como listado de referencia por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), por la Comisión Nacional Evaluadora de la Actividad Investigadora CNEAI y por la ANEP (Agencia Nacional de Evaluación y Prospectiva).

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sigs. del Código Penal).

Edita:

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

www.inap.es

ISBN: 978-84-7351-579-5 (formato papel); ISBN: 978-84-7351-580-1 (formato electrónico)

NIPO: 174-17-016-2 (formato papel); NIPO: 174-17-017-8 (formato electrónico)

Depósito Legal: M-7072-2017

Preimpresión: Contenidos y Proyectos ISLIZ

Impresión: Ulzama Digital

En esta publicación se ha utilizado papel reciclado libre de cloro de acuerdo con los criterios medioambientales de la contratación pública.

LOS AUTORES

LAZARO ECHEGARAY

Doctor por la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko unibertsitatea y Licenciado en Sociología por la Universidad de Granada (1998). Especialista en Investigación Social y en el área de las técnicas cualitativas, ha trabajado diferentes aspectos en el campo de los medios de comunicación y en la relación de éstos con la educación, la accesibilidad, las audiencias, los contenidos y la salud. También en el campo de la innovación social y educativa.

En la actualidad es Profesor Doctor en el área de Sociología e Investigación de Mercados en Camarabilbao University Business School y Coordinador de Investigación en el mismo centro.

ISABEL URBANO ORTEGA

Licenciada en CCPP y Sociología por la Universidad de Deusto, especializada en Marketing e Innovación Social, ha desarrollado su trayectoria profesional combinando actividades docentes, con el emprendimiento y la gestión y coordinación de numerosos proyectos de investigación social. En 2014, realiza el Máster en Innovación Social de la UPV/EHU, obteniendo “Mención de Excelencia”. Desde entonces se centra en la utilización del Design Thinking como metodología innovadora en la investigación social.

Su trayectoria investigadora en la actualidad está orientada hacia proyectos de innovación social alineados con la elaboración de su tesis doctoral, enmar-

cada en el programa de doctorado de la Universidad Pública del País Vasco, Modelos y áreas de investigación en Ciencias Sociales.

GUILLERMO BARRUTIETA ANDUIZA

Doctor Ingeniero en Informática por la Universidad de Deusto. Actualmente compagina otras actividades profesionales con su trabajo como profesor en Cámarabilbao University Business School y con anterioridad ha trabajado en la Universidad de Deusto, Mondragon Unibertsitatea y University College Birmingham.

Además también ha realizado estancias como profesor invitado en Hamburg School of Business Administration, Wroclaw University of Technology y Information Sciences Institute at the University of Southern California.

Su actividad como docente se ha centrado en los últimos años en las asignaturas de Comercio Electrónico y Marketing Relacional, Gestión del Conocimiento y de la Innovación además de Dirección de Empresas.

CONTENIDO

LOS AUTORES	3
1. SUSTRATO IDENTITARIO	7
1. ¿Quiénes somos?.....	7
2. ¿Cuál es el reto que nos impulsa a promover este proyecto?	8
3. ¿Qué pretendemos?.....	8
2. ESTÍMULOS EXTERNOS	11
3. ASPECTOS GENERALES SOBRE EL DESIGN THINKING	13
1. Bases	13
2. Proceso.....	15
3. Lecciones aprendidas	17
4. EXPOSICIÓN DE UN CASO PRÁCTICO DE DESIGN THINKING	19
1. Fase comprender y explorar	20
1.1. Herramientas comprender y explorar.....	20
1.2. Resultados comprender y explorar.....	20
1.3. El primer paso en esta fase.....	21
2. Fase empatizar	25
2.1. Selección de stakeholders en la fase empatizar.....	25
2.2. Herramientas utilizadas	26
2.3. Resultados.....	29

3. Fase de construcción de los equipos de Diseño Social.....	29
3.1. Identificación de las personas y cargos de las diferentes entidades participantes	31
3.2. Planificación de los equipos de trabajo.....	32
3.3. Definición de los objetivos de cada sesión.....	32
4. Fase de definición del reto.....	33
4.1. Objetivos.....	34
4.2. Herramientas.....	35
4.3. Tres grandes hitos a cubrir	37
5. Fase de ideación	38
5.1. Objetivos.....	38
5.2. Herramientas.....	40
5.3. Recursos necesarios.....	40
6. Fase de prototipado.....	41
6.1. Herramientas.....	42
6.2. Recursos.....	42
6.3. Desarrollo de la dinámica	42
5. EXPOSICIÓN DE UN CASO PRÁCTICO DE DESIGN THINKING. TOOLKIT.....	45
1. Herramientas empleadas en la fase comprender y explorar (el entorno y sus agentes).....	45
1.1. Q-Helix Actors Relationship Diagram	45
1.2. Mapa de empatía o <i>Empathy Map</i>	49
2. Herramientas empleadas en la fase de definición del reto.....	51
2.1. Equipos de diseños social	51
2.2. <i>Actors Map</i>	52
2.3. <i>Net Map</i>	53
3. Herramientas empleadas en la fase ideación.....	54
3.1. <i>Needs Maps</i>	54
3.2. <i>Service Map</i>	56
3.3. <i>Cartas Dixit</i>	56
4. Herramientas empleadas en la fase de prototipado.....	58
4.1. <i>Business Model Canvas</i>	58
4.2. Técnica « <i>Los titulares de mañana</i> »	60
6. BIBLIOGRAFÍA.....	61

CAPÍTULO 1

SUSTRATO IDENTITARIO



En este capítulo se presenta el proyecto en su globalidad y su razón de ser, a la vez que se exponen algunos conceptos básicos que ayudarán a comprender la metodología Design Thinking.

1. ¿QUIÉNES SOMOS?

La Cámara de Comercio de Bilbao, por su naturaleza como entidad de carácter público-privada es un mediador ideal para establecer vínculos de colaboración entre entidades públicas y privadas. Por tanto, es una entidad ideal para la puesta en marcha de proyectos de investigación, como el que nos ocupa, donde se busca establecer este tipo de colaboraciones.

La University Business School de CámaraBilbao (CUBS) es centro adscrito a la Universidad del País Vasco - Euskal Herriko Unibertsitatea que desde 1990 forma con éxito, socialmente reconocido, a jóvenes en marketing y comunicación empresarial y comercio internacional. La mayoría del profesorado de la misma, compagina su labor académica con el ejercicio de actividades profesionales fuera del ámbito académico. Este es el caso del equipo investigador que ha desarrollado el proyecto.

2. ¿CUÁL ES EL RETO QUE NOS IMPULSA A PROMOVER ESTE PROYECTO?

La University Business School percibe desde hace tiempo la necesidad de contar con un proyecto educativo que supere la oferta puramente académica y contemple una oferta cultural, de ocio, deportiva, espacios de relación... Todo ello asociado al modelo de relaciones establecido con los agentes, principalmente públicos, de su entorno. Esta carencia parece ser una de las causas, según una investigación realizada en 2014 por la profesora Isabel Urbano, sobre las que reposan actitudes y emociones del alumnado, tales como el desarraigo con su entorno universitario y el desapego con la institución universitaria. Estos sentimientos se evidencian no solo en el alumnado recién llegado, sino en los de cursos posteriores, e incluso en los egresados.

3. ¿QUÉ PRETENDEMOS?

La puesta en marcha de esta investigación cumple con un objetivo doble.

Por una parte, la investigación busca principalmente ofrecer al INAP la forma en la que utilizar una herramienta de investigación, basada en el diseño, con la que poder alcanzar mejoras sociales basadas en la cocreación y la coparticipación.

Asimismo, el objetivo secundario de Camarabilbao University Business School (CUBS) plantea un reto sobre el que poder testar el comportamiento de la metodología Design Thinking. Ese reto es el diseño de un espacio de relación entre el alumnado y el profesorado del centro y las instituciones públicas y privadas de la ciudad de Bilbao desde lo que se ha denominado URBAN CAMPUS, un espacio de trabajo relacional dentro de CUBS. La puesta en marcha del proyecto significa un beneficio para CUBS orientado a conformar una visión sobre cómo desarrollar su modelo relacional generando al mismo tiempo conocimiento útil para INAP sobre cómo aplicarla en un contexto público-privado.

Este proyecto, por tanto, persigue, mediante la experimentación con la metodología Design Thinking que promueve la participación de todos los *stakeholders* de un mismo ecosistema, el diseño de las líneas clave de un nuevo modelo de relación de la CUBS con su entorno que, integrando todos los recursos públicos y privados a su alcance, y estableciendo cauces de colaboración multidireccionales, faciliten el diseño de una estrategia de *service learning* que ayude a mejorar el arraigo e incremente el sentido de pertenencia del alumnado.

CAPÍTULO 2

ESTÍMULOS EXTERNOS



Para el desarrollo de un nuevo modelo de relación este proyecto se ha dejado nutrir por una serie de estímulos externos. Estos estímulos del campo científico de la innovación social son referentes mundiales en modelos educativos, paradigmas de relación y metodologías de coparticipación y se detallan a continuación.

Esta investigación se ha desarrollado en clave de **innovación social** en la medida en que se plantea trabajar sobre cómo aprovechar los recursos (públicos, principalmente) de que se dispone en el entorno de la CUBS para resolver el reto de la mejora del modelo de relaciones.

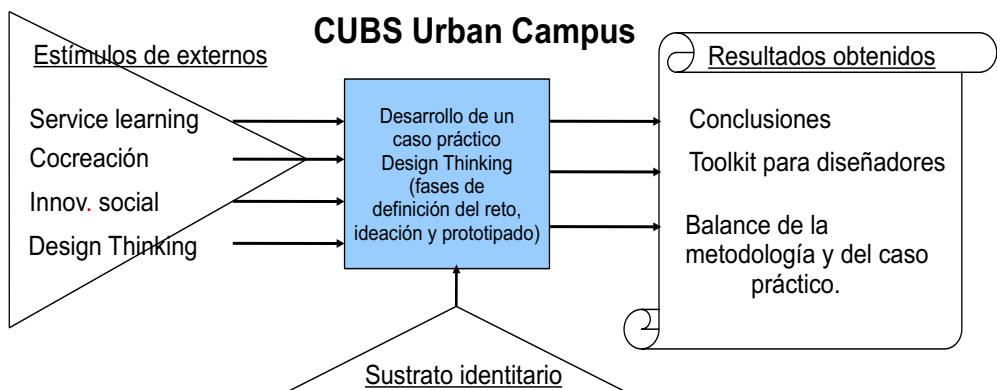
El service learning se trata de un **modelo educativo** o estrategia de enseñanza y aprendizaje que integra el servicio comunitario significativo con la formación y reflexión para enriquecer la experiencia, enseñar responsabilidad cívica y fortalecer las comunidades. Este modelo educativo opera por definición en clave de participación y en pos del bien común y combina los objetivos de aprendizaje y servicio a la comunidad en formas que pueden mejorar los modelos de relaciones, al mismo tiempo que se realizan contribuciones al entorno social mediante las que se canaliza, se divulga y se genera el conocimiento.

La cocreación es un **paradigma de relación** que se basa en la creación y la evolución conjunta de valor entre las personas con intereses compartidos en plataformas de colaboración y compromiso que surgen de ecosistemas con capacidades diversas y que se materializan en experiencias concretas y reales que expanden la riqueza y el bienestar de la sociedad.

Finalmente, la metodología Design Thinking, se utiliza para desarrollar procesos de innovación centrados en las personas, ofreciendo una lente a través de la cual se pueden observar los retos, detectar necesidades y, plantear soluciones.

Se centra en el proceso de diseño e integra enfoques de diferentes campos mediante la participación de equipos multidisciplinares que tienen como objetivo adquirir conocimientos básicos sobre las personas usuarias del producto o servicio, y sobre la situación o el problema que afrontan. En este proceso es clave el desarrollo de empatía, la identificación de usuarios/as tipo sobre los que centrar el diseño, la generación de tantas ideas como sea posible, la construcción de prototipos, y por último (aunque en este proyecto esta fase no se ha abordado) , el aprendizaje a partir de las reacciones obtenidas de la implementación del prototipo.

El proyecto CUBS Urban Campus, partiendo del sustrato identitario que le define como institución, con los retos que se plantea y guiado por una selección de estímulos externos de carácter científico en el campo de la innovación social ha desarrollado un caso práctico de aplicación de la metodología Design Thinking que se describe en este informe y que se acompaña con una relación de resultados de utilidad para otras entidades públicas y privadas.



CAPÍTULO 3

ASPECTOS GENERALES SOBRE EL DESIGN THINKING



En este capítulo se presentan de forma teórica los aspectos generales para comprender y operar con la metodología Design Thinking.

1. BASES

Los pilares sobre los que se sustenta el éxito de la aplicación del Design Thinking son:

- La generación de empatía: hay que entender los problemas, necesidades y deseos de las personas implicadas en las soluciones que se persigue encontrar. Esto siempre conllevará la interacción con personas, de ahí que se conviertan en necesarias todas las herramientas que faciliten la generación y estímulo de empatía con el problema a resolver.
- El trabajo en equipo, ya que pone en valor la capacidad de las personas de aportar singularidad.
- La generación de prototipos, ya que defiende que toda idea debe ser validada antes de asumirse como correcta. El Design Thinking propicia la

identificación de fallos, para que cuando se dé con la solución deseada, éstos ya se hayan solventado.

Los recursos que se precisan son:

- **Atmósfera** en la que se promueve lo lúdico. Se trata de disfrutar durante el proceso, y gracias a ello, llegar a un estado mental en el que los empleados participantes den rienda suelta a su potencial.

Es por ello que se ve necesario durante el proceso, el desarrollo de técnicas con un gran contenido visual y plástico. Esto hace que se ponga a trabajar tanto la mente creativa como la analítica, dando como resultado soluciones innovadoras y a la vez factibles.

- **Los materiales:** los utilizados en la aplicación de la metodología Design Thinking están al alcance de cualquiera. Se trata de rotuladores, hojas de papel, notas adhesivas, lápices de colores, pegamento, diverso material de papelería visual, así como cámaras de grabación y fotográficas. Son las herramientas para promover la comunicación visual, que es fundamental en la metodología. Una imagen puede evocar un sinnúmero de ideas, ya que da pie a la interpretación.
- **El equipo:** en el Design Thinking es imprescindible trabajar en equipo. Cuanto más diverso sea, mejor. Ello permitirá sumar puntos de vista, conocimientos y experiencia. Es imprescindible que haya al menos una persona con conocimientos sobre la metodología que sepa guiar el proceso. Y aunque debe tener un núcleo estable de personas que participen hasta el final, se podrán sumar otras dependiendo de la fase en la que se encuentre el proceso.
- **El espacio:** durante el proceso se precisará un espacio de trabajo lo suficientemente amplio para trabajar en torno a una mesa, con paredes libres donde pegar la información que se vaya generando. Es preferible

un lugar luminoso e inspirador, que propicie el trabajo distendido y haga sentir a las personas participantes cómodas y con un buen estado anímico.

- La actitud del equipo de investigación: en el Design Thinking es imprescindible la actitud. El equipo de investigación debe adoptar la que se denomina «Actitud del Diseñador». Ser curiosos, y observadores. En cualquier detalle se puede encontrar información trascendente. Se debe ser empático, tanto con las personas como con sus circunstancias. Debemos ser capaces de ponernos en la piel del otro. Cuestionarnos el statu quo, y no cargar con prejuicios o asunciones.

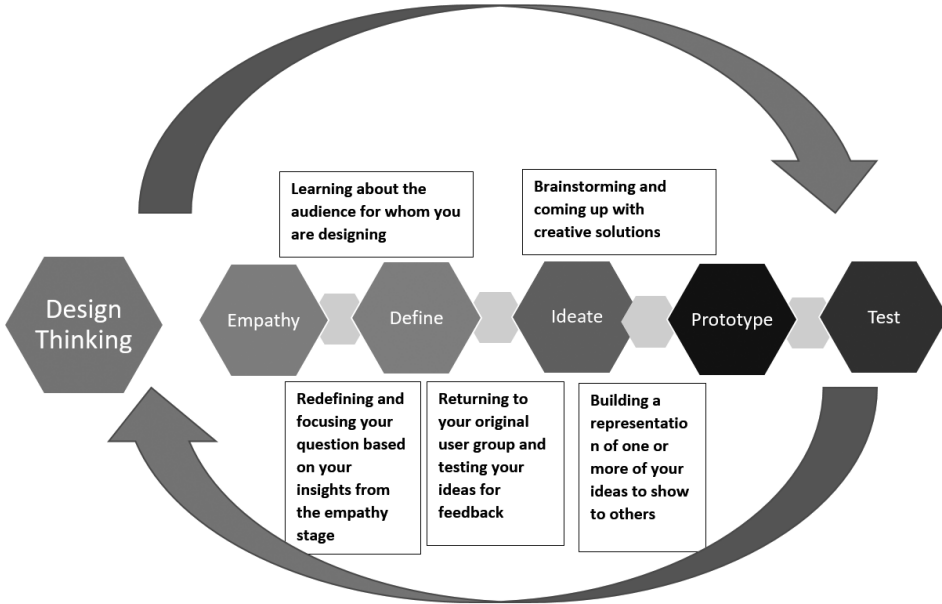
2. PROCESO

La metodología Design Thinking nos propone abordar un amplio recorrido en tres etapas claramente diferenciadas:

1. Una primera fase de entendimiento de la realidad objeto de estudio y de sus protagonistas que permitirán (re)definir el reto planteado inicialmente.
2. Una segunda etapa orientada a la búsqueda de soluciones concretas diseñadas en clave de cocreación.
3. Tercera etapa de implementación, evaluación y retroalimentación que permitirá redefinir y mejorar constantemente el problema o reto abordado.

En esta investigación se han abordado las dos primeras fases, obteniendo como resultado pendiente de implementar y evaluar, un prototipo del nuevo

modelo de relaciones denominado CUBS Urban Campus, en el que se refleja el tipo de relaciones, intensidades y agentes involucrados.



<https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/1/17/Design_thinking.png>.

Estas tres fases, se abordan a lo largo de un proceso que contempla **cinco acciones**:

1. **Empatizar.** El proceso de Design Thinking comienza con una profunda comprensión de las necesidades de los usuarios implicados en la solución que estemos desarrollando, y también de su entorno.
2. **Definir.** Durante esta etapa se debe cribar la información recopilada durante la fase previa para seleccionar lo que realmente aporta valor a la solución del reto objeto de estudio.

3. **Idear.** Es el momento para la generación de múltiples ideas, cuanto más estrambóticas y desapegadas de la lógica, mejor. Se trata de proponer actividades que favorezcan el pensamiento expansivo y, al mismo tiempo, establecer sistemas de cribado que facilitan la selección de las mismas.
4. **Prototipar.** Se trata de construir prototipos haciendo las ideas palpables y visualizando las posibles soluciones, poniendo de manifiesto elementos que debemos mejorar o refinar antes de llegar al resultado final.
5. **Testar.** Durante la fase de testeo, se ponen a prueba los prototipos con las personas usuarias implicadas en la solución que se está desarrollando. Esta fase es crucial y ayudará a identificar mejoras significativas, fallos a resolver, posibles carencias. Durante esta fase la idea evolucionará hasta convertirse en la solución que se estaba buscando.

3. LECCIONES APRENDIDAS

1. Presenta especial dificultad la creación de una atmósfera en la que se promueve lo lúdico. Nos encontramos con profesionales con puestos de relevancia, a quienes les cuesta adoptar posturas lúdicas para abordar asuntos serios. Tal vez es preciso reforzar la cultura de “lo lúdico” en el entorno de organizaciones públicas, dado que las empresas participantes presentan en general, perfiles profesionales más flexibles y se muestran acostumbrados a enfrentarse a situaciones y metodologías orientadas al fomento de la creatividad.
2. La cultura de cocreación no está muy arraigada en nuestro entorno, y en particular en las entidades públicas. Se descubre cierta inercia en el discurso orientado a “convencer” y “defender” posturas propias (personales o que representan a la entidad), más que a empatizar con otras realidades y co-construir, creando un discurso compartido en el que ninguno prevalece sobre el otro. Debido a ello se considera especialmente

recomendable divulgar y profundizar en sesiones previas a las de Diseño Social, esta cultura entre las personas participantes, de cara a facilitar el dinamismo de las sesiones de cocreación.

3. Sobre el proceso que propone la metodología Design Thinking, se observa que las entidades públicas dominan el marco del discurso, desde el análisis de la situación hasta el diagnóstico de la misma. Sin embargo, en la búsqueda de soluciones diferentes, es la empresa privada la que muestra mayores capacidades de proponer y arriesgar en sus apuestas. Por tanto, las entidades públicas se muestran especialmente líderes y activas en la jornada de definición del contexto, tal vez por la capacidad de manejo amplio de información y la visión global que desde ellas se posee. La jornada de ideación se presenta especialmente complicada para todas las personas participantes. Es por ello, que tal vez el cambio de escenario, facilite la productividad en ideas, y/o la posibilidad de repetir la sesión de ideación para profundizar en su producción.
4. La sesión de prototipado se presenta especialmente dificultosa al colectivo de personas participantes que representan a entidades públicas. Hay en todos los subgrupos de trabajo, personas ajenas a estas entidades las que han asumido el liderazgo del prototipado y el principal protagonismo.

El testeo del prototipo obtenido en esta investigación no se ha tenido la oportunidad de abordar, sin embargo es esencial para obtener un balance completo de la utilidad de dicha metodología.

CAPÍTULO 4

EXPOSICIÓN DE UN CASO PRÁCTICO DE DESIGN THINKING



En este capítulo se presenta la aplicación de un modelo de trabajo a partir de la metodología Design Thinking en un contexto público-privado.

Se ofrecen en este capítulo algunos aspectos fundamentales del proceso de investigación que se ha llevado a cabo con objetivo de analizar el comportamiento de design thinking. este apartado busca exponer el:

Desarrollo de un modelo experimental para evaluar su posible uso como herramienta válida para el INAP.

A continuación se presenta cada una de las etapas por las que ha pasado la investigación y se ofrecen las herramientas que han sido utilizadas en dichas etapas.

1. COMPRENDER Y EXPLORAR

La revisión de fuentes se orienta hacia aquellos documentos que contienen información importante para el desarrollo del proyecto a nivel general, documentos y manuales referentes al Design Thinking, cocreación, coparticipación y service learning así como documentos que traten sobre la Administración Pública.

1.1. Herramientas comprender y explorar

Además de la búsqueda documental, se han desarrollado las entrevistas en profundidad con aquellos/as informantes que poseen una experiencia contrastada en el uso de Design Thinking, la cocreación y la coparticipación como elementos básicos de principios innovadores aplicados a sus organizaciones.

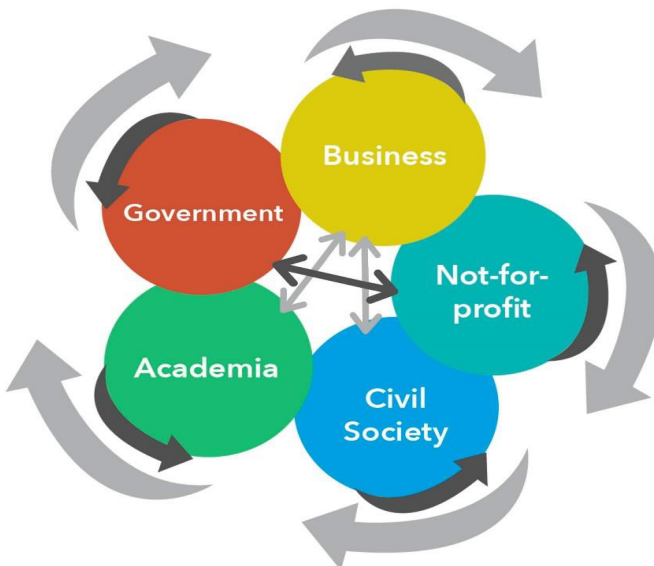
1.2. Resultados comprender y explorar

Uno de los principales retos que el equipo investigador ha enfrentado en esta etapa ha sido lograr articular un mecanismo que permitiera identificar un mapa del ecosistema de la ciudad de Bilbao con al menos 12 agentes clave con los que poder diseñar el modelo de relaciones de la CUBS para el incremento de su impacto social.

EL PRIMER paso en esta fase...

es la **identificación** de las entidades clave para la construcción del modelo de relaciones, con el propósito de permitir un primer acercamiento a los interlocutores válidos. Se ha realizado una primera aproximación al mapa institucional de la ciudad, tomando como referencia para su diseño la estructura de agentes clave de la ciudad que se presenta en el informe «Co-creation connectivity: addressing the citizen engagement challenge», según el cual los agentes clave en el ecosistema social de una ciudad son cinco, que conforman un diagrama relacional. Estos son los que constituyen la llamada Q-Helix Actors Relationship Diagram:

Q- Helix Actors Relationship Diagram



Recomendaciones

En una primera aproximación a los agentes que componen cada categoría, se presentaron innumerables dificultades que harán inviable definir un mapa coherente. Debido a ello, se considera necesario realizar una definición de cada uno de los agentes con la que se consensúe trabajar, para evitar confusiones sobre «quién es quién».

1. Entidades educativas y de investigación

¿Qué son? Centros de enseñanza públicos y privados con actividad académica e investigadora ubicados en el espacio geográfico que abarca la investigación.

2. Sociedad Civil

¿Qué es? Esta definición incluye tanto a las organizaciones no lucrativas como a las asociaciones y fundaciones.

3. Organizaciones no lucrativas

¿Qué son? Se trata de entidades cuyo fin no es la persecución de un beneficio económico sino que principalmente persigue una finalidad social, altruista, humanitaria, artística o comunitaria.

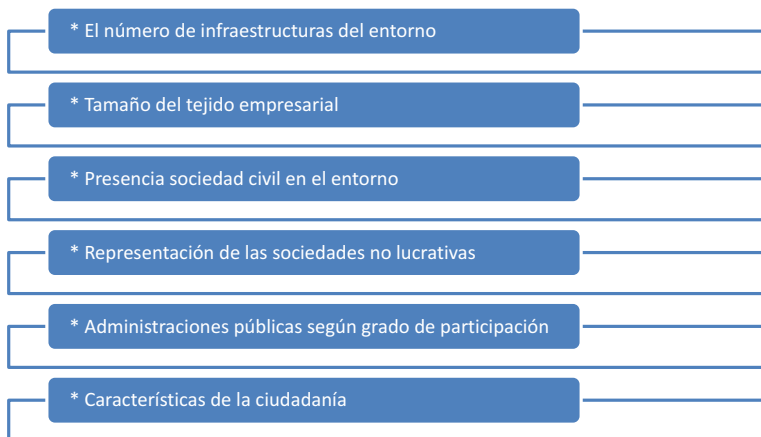
4. Tejido empresarial

¿Qué es? Empresas o grupos empresariales con actividad productiva.

5. Administraciones e instituciones públicas

¿Qué son? Se puede entender la Administración Pública como el conjunto de áreas del sector público del Estado que, mediante el ejercicio de la función administrativa, la prestación de los servicios públicos, la ejecución de las obras públicas y la realización de otras actividades socioeconómicas de interés público trata de lograr los fines del Estado.

Tras identificar el marco teórico de aproximación al análisis del entorno y definir claramente su estructuración, se realiza una primera aproximación al mapa del ecosistema de la institución con la que se va a trabajar



La siguiente imagen refleja el resultado del análisis realizado del ecosistema de la CUBS y sus agentes clave.

2016 Mapa de agentes

Ecosistema



2. FASE EMPATIZAR

Esta fase de la metodología Design Thinking hace referencia a la empatía con aquella persona o colectivo protagonista del estudio, o con el problema o reto a resolver. Empatizar o comprender al otro es una fase fundamental de proceso ya que éste se encuentra centrado fundamentalmente en personas y grupos concretos. En esta fase se trata de aprender de aquel para el que se diseña y de comprender su comportamiento, pensamiento, actitudes y sentimientos. Si quien diseña es también un potencial beneficiario del reto que afronta, debe distanciarse en esta fase de sus propios intereses y percepciones. En esta fase hay que aproximarse al otro, comprender sus necesidades, sus preferencias y recabar información. No solo nos debemos fijar en la información que es común a todo el colectivo, sino que debemos prestar especial atención a aquellas pistas que por inusuales, sorprendentes, creativas o interesantes puedan proporcionar ideas para proponer un diseño eficaz e innovador.

Es esta una fase en la que diferentes líneas de investigación corren de forma paralela para luego encontrarse en un futuro. En ese camino aparecen grupos ampliamente diferenciados entre ellos, que se encontrarán, próximamente, en aquellos escenarios habilitados para el desarrollo de sinergias y simbiosis orientadas a la solución de retos conjuntos.

2.1. Selección de los agentes clave

En este apartado conviene decidir cuáles son aquellos actores que forman parte determinante de la investigación y que serán también convocados en la fase de diseño social de la investigación.

La selección de estos actores/participantes empieza desde un pormenorizado estudio de las instituciones que componen el entorno de la investigación, por ejemplo mediante el uso de herramientas como el Mapa de Agentes.

Una vez ha quedado establecido el perfil de los actores/participantes, se procede a determinar la técnica de investigación que se tiene que utilizar para obtener la información necesaria.

Recomendaciones

Las técnicas adecuadas para utilizar en esta fase son las propias de la metodología cualitativa tales como las entrevistas en profundidad o los grupos de discusión.

El objetivo de las entrevistas en profundidad y grupos de discusión, se debe orientar a la identificación de los agentes del entorno cuya presencia en la investigación resultará determinante para el éxito del proyecto. Se trata de determinar el valor estratégico que aportarán aquellos agentes que conforman el modelo clave de relaciones que se requieren para hacer un proyecto coparticipado.

Tras el diseño de nuestro propio mapa de agentes clave, y el enriquecimiento que la segunda etapa de la investigación reporta en cuanto a la identificación de nuevos agentes, se construye una propuesta inicial de entidades a contactar para lograr su participación en el proceso de codiseño.

2.2. Herramientas utilizadas en la Fase empatizar

Se recomienda utilizar en esta fase las técnicas de generación de discurso propias de la metodología cualitativa, como los grupos de discusión o las entrevistas en profundidad.

Se ofrece a continuación una relación de los tipos de entrevistas en profundidad y de grupos de discusión, con el fin de que el/la investigador/a pueda seleccionar el más adecuado en función de su objeto de estudio.

TIPOS DE ENTREVISTA EN LA INVESTIGACIÓN SOCIAL

- **Entrevista focalizada:** los entrevistados son expuestos a una situación concreta que los investigadores han estudiado previamente. Se centra en experiencias subjetivas.
- **Entrevista estandarizada programada:** el orden de las preguntas es el mismo para todos los entrevistados.
- **Entrevista estandarizada no programada:** las preguntas se realizan en términos familiares al entrevistado, no existe una secuencia de preguntas.
- **Entrevista no estandarizada:** no existe un listado o guión de preguntas abiertas.
- **Entrevistas especializada y a élites:** se realiza con un entrevistado al que se le da un tratamiento especial, enfatizando la definición de la situación, animando al entrevistado a estructurar el relato de la situación, permitiendo que el entrevistado introduzca sus nociones.

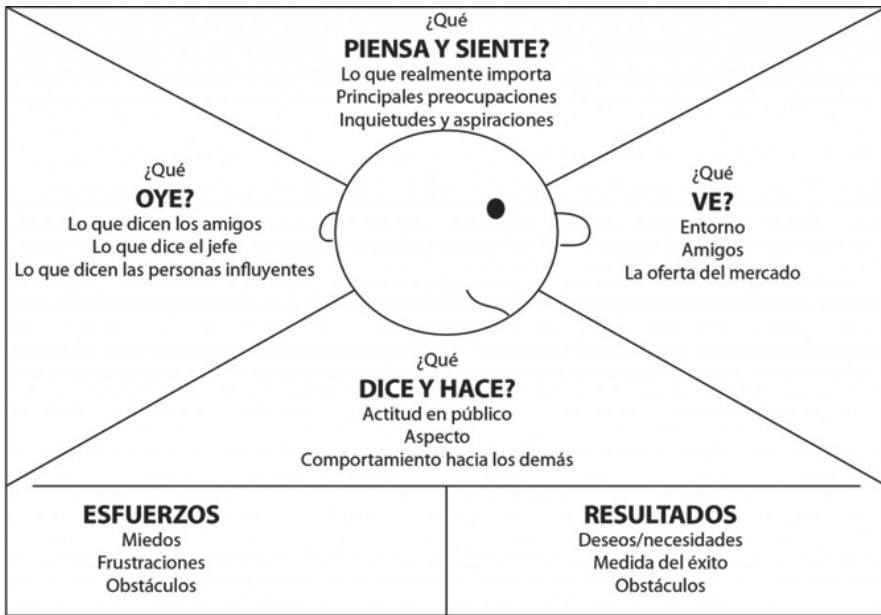
Fuente: creación propia a partir de Valles (2007, pp. 181-189).

TIPOS DE GRUPOS DE DISCUSIÓN EN LA INVESTIGACIÓN SOCIAL

- **Grupos focalizados:** tienen un carácter exploratorio o preparatorio, se realizan en los mismos escenarios formales que las entrevistas en profundidad, se moderan desde un estilo dirigido o semidirigido, de forma estructurada.
- **Brainstorming:** la técnica se basa en la generación de nuevas ideas a partir de un tema en cuestión que el investigador plantea al grupo. Se diferencia de los anteriores en que se realiza tanto en escenarios formales como informales. El papel del moderador es pasivo y no se utilizan las preguntas estructuradas.

Existen otras tipologías de grupos de discusión pero se recomienda el uso de estas dos que se han mencionado para desarrollar el proceso Design Thinking.

Esta fase puede ayudarse de modelos preestablecidos para lograr un mejor funcionamiento tanto de las dinámicas grupales como de las entrevistas en profundidad. Modelos como el mapa de empatía que se enfoca a preguntas sobre aquello que ve y escucha y cómo estas cosas afectan a su pensamiento y sentimiento, a su discurso y a su acción. El mapa no pierde de vista los esfuerzos que se han de realizar y el grado de éxito que se obtiene de los mismos.



Herramienta diseñada por XPLANE

El mapa de empatía es una herramienta desarrollada por XPLANE (ahora Dachis Group), que facilita la comprensión de la realidad de las personas y/o entidades usuarias, desde ópticas múltiples, y no solo desde la realidad de los hechos o acontecimiento. Nos permite realizar un acercamiento más profundo de su realidad, su entorno, sus circunstancias y de sus propias necesidades.

Recomendaciones

Se sugiere utilizar el mapa de empatía cuando el objetivo está centrado en la búsqueda de información emocional o no consciente, que influye o puede influir en la correcta comprensión de la realidad estudiada.

2.3. Resultados de la Fase empatizar

Una vez desarrolladas las técnicas de generación de discurso, la fase empatizar tiende a ofrecer resultados útiles para la identificación de agentes a los que invitar a las jornadas de Diseño social para que sean los protagonistas del prototipado que se realizará en la última y definitiva fase de la investigación en cuestión.

Por tanto, la fase empatizar ayudará a la selección de aquellas instituciones que deben participar en las siguientes fases de la investigación pues resultan imprescindibles para poder alcanzar el diseño de modelos cocreados y coparticipados.

Estos resultados determinarán aquellas instituciones con las que es necesario trabajar si se quieren generar modelos de diseño cocreados. Podrán ser: entidades educativas, instituciones de la sociedad civil, actores del tejido empresarial, Administración Pública, entidades públicas locales, forales, autonómicas, estatales...

3. FASE EQUIPOS DE DISEÑO SOCIAL

El trabajo realizado en las fases anteriores de la investigación ha tenido como objeto generar el suficiente conocimiento en lo que se refiere a los aspectos documentales, colectivos y personas con las que se debe contar en la investigación, para poder llegar a esta fase en las condiciones idóneas para crear diseño.

Los equipos de diseño social tendrán protagonismo en los pasos siguientes. Estos son:

- Fase de definición del reto
- Fase de ideación
- Fase de prototipado
- Fase de implementación y evaluación

La puesta en marcha de la tercera fase de la investigación, implica necesariamente:

ASPECTOS PREVIOS A TENER EN CUENTA EN LA PUESTA EN MARCHA DE LOS EQUIPOS DE DISEÑO SOCIAL

- **Identificación de las personas y cargos de las diferentes entidades participantes.**
- **Planificación de los equipos de trabajo.**
- **Definición clara de los objetivos de cada sesión.**

En cada uno de los apartados desde los que se abordan las jornadas de Diseño Social se ofrecerá información sobre herramientas y recursos necesarios para su desarrollo. Existen, no obstante, una serie de recursos que resultan comunes a todas las jornadas:

RECURSOS PARA DESARROLLO DE LAS FASES DE «DISEÑO SOCIAL»

- **Material de papelería.**
- **Salas de trabajo.**
- **Proyector.**
- **Recursos audiovisuales para filmar la «defensa» de los prototipos elaborados.**

Se ofrecen a continuación una serie de recomendaciones para abordar con éxito cada una de las jornadas.

3.1. Identificación de las personas y cargos de las diferentes entidades participantes

La identificación de aquellas personas y cargos que han de formar parte del proceso de diseño es una cuestión crucial en Design Thinking. De la apropiada selección de estas personas depende el éxito del modelo y su adaptación a las necesidades y expectativas de todos los actores.

Recomendaciones

Es fundamental no hacer coincidir en el mismo equipo rangos profesionales diferentes que pueden generar inercias que frenen el debate constructivo.

3.2. Planificación de los equipos de trabajo

Una vez que han sido determinados los cargos y seleccionadas aquellas personas que los desarrollan, conviene planificar de antemano la composición de los equipos de trabajo, de tal manera que estos resulten lo más efectivos posible, esto es, que se hayan diseñado de tal forma que el discurso grupal se adecue a las exigencias del diseño.

Recomendaciones

El objetivo de cada sesión condicionará la configuración de los equipos de Diseño Social, teniendo presente la existencia de un equipo «de lo público» que someteremos a observación al menos, durante las dos primeras sesiones.

3.3. Definición clara de los objetivos de cada sesión

La primera sesión es clave para identificar los roles de cada participante y establecer mediante «prueba-error» la conformación ideal de sus miembros. En la segunda sesión, esperamos obtener un alto grado de productividad de las personas, pues se encuentran en un entorno más familiar y conocen el tema a tratar. Es por ello que todos los grupos rotan en el conjunto de paneles en varias oportunidades, de modo que los resultados se ven polinizados por el conjunto de participantes. La segunda sesión pone el foco en lograr el mayor índice de productividad posible, por lo que la observación realizada en la jornada anterior es clave para el éxito de la misma. La tercera sesión es una jornada menos dinámica y sometida a un ritmo de trabajo más tranquilo y pausado que permita la reflexión profunda sobre el objeto a prototipar.

Recomendaciones

Si las sesiones de trabajo requieren excesivo esfuerzo, se recomienda reflexionar sobre el número de grupos que se han de formar y sobre el diseño de los mismos orientándolos siempre hacia la generación de resultados con mayor grado de madurez.

4. FASE DE DEFINICIÓN DEL RETO

En esta fase se han de tener en cuenta algunas cuestiones esenciales para que el funcionamiento de la misma sea óptimo y resulte encaminado a lo deseado, el diseño cocreado y coparticipado.



Grupo de trabajo afrontando el reto en la fase de definición del reto.

Se definen a continuación cada uno de los pasos que conviene supervisar:

ASPECTOS FUNDAMENTALES PARA LA JORNADA DE DEFINICIÓN DEL RETO

- **Definición y comunicación clara de los objetivos.**
- **Herramientas más adecuadas para la definición del reto.**

4.1. Objetivos en la jornada de definición del reto

La primera jornada de Design Thinking, persigue varios objetivos. Por una parte, familiarizar a las personas participantes con el reto de diseñar un Urban Campus para la CUBS y por otro lado, facilitar al equipo investigador una imagen rápida de la cultura de innovación en la práctica que poseen las diferentes entidades participantes, analizando específicamente el comportamiento de las entidades públicas.

Es por ello que se plantea una previa definición de la composición de las personas participantes en tres subgrupos, que irá sufriendo alteraciones en función del avance de las reflexiones en cada grupo en base al proceso de observación diseñado por el equipo investigador.

- **En esta sesión es fundamental** desarrollar dinámicas orientadas a traer claridad y enfoque al espacio de diseño en que se definen y redefinen los conceptos para determinar bien el desafío del proyecto que se les propone.
- **La definición adecuada del reto** es crítica para el proceso de diseño ya que la meta de esta etapa es construir un «Point of View» (POV) que significa crear una declaración de problema viable y significativo y que será guía para enfocarse de mejor manera a un usuario en particular.
- **Los insights nacen al procesar y sintetizar** la información y enfrentando el problema para hacer conexiones y descubrir patrones racionales.

Recomendaciones

En la primera oportunidad en la que los equipos de diseño social se reúnen, es importante crear cohesión e identidad de grupo así como identificar la idoneidad de los subgrupos conformados para modificarlos en caso de aparecer actitudes de freno o enfrentamiento en los equipos. El propósito de esta etapa es lograr que los equipos hablen, debatan y trabajen sobre el reto que se les plantea.

Durante la primera jornada de Design Thinking, se diseña la composición de los equipos de diseño social con un doble objetivo:

- **Identificar las personas clave** para fomentar la fluidez de los equipos así como actitudes «paralizantes».
- **Lograr que todas las personas** participantes entiendan las claves del proyecto, la cultura que trasciende al Design Thinking y logren consensuar un reto común.

4.2. Herramientas utilizadas en definición del reto

En esta fase de diseño adquiere principal importancia la generación de identidad de grupo y sentimiento de pertenencia. Para lograrlo se emplearán diversas técnicas de aceleración de identidad grupal.

Recomendaciones

Es absolutamente necesaria la presentación en el grupo de cada entidad participante así como destinar un tiempo en el inicio de la sesión a presentar el objetivo de la jornada.

- **Orden del día de la jornada.** Este instrumento se presenta como una guía que permite orientar a las personas participantes ante una jornada a la que prevén asistir pero no saben con claridad qué se pedirá de ellos.
- **Guía de/para el/la investigador/a.** En donde se recoge la escaleta de la jornada. Se trata de sesiones de no más de 90 minutos de duración en las que se imprime un ritmo muy exigente. Esta guía facilitará que en todo momento el equipo se encuentre coordinado y se siga el orden previsto en cada etapa a superar dentro de la jornada.

Recomendaciones

Es recomendable mostrar el «orden de la jornada» desde un cañón proyector en una pantalla, indicando también el momento o fase actual en el que se encuentra la dinámica, de modo que sirva como información y guía para las personas participantes.

- **Herramienta para recoger información** vía observación sobre la «actitud hacia la innovación» que muestran las diferentes personas participantes. Esta herramienta pretende reflejar el comportamiento manifiesto de las personas participantes, y su evolución a lo largo de la jornada. Será fundamental para la futura conformación de los equipos. Se registra información sobre las variables:

VARIABLES QUE DETERMINAN LA «ACTITUD A LA INNOVACIÓN»

- Empatía.
- Escucha activa.
- Capacidad para imaginar y presuponer.
- Capacidad de aceptar otros puntos de vista.
- Capacidad para ceder y construir.

4.3. Tres grandes hitos a cubrir en la jornada de definición del reto

La jornada presenta tres grandes hitos que han de ser cubiertos en 1 hora y 35 minutos.

1. **Presentación de la investigación**, momento actual y objetivo que se persigue con el Design Thinking. Presentación de la metodología y de la cultura de la cocreación.
2. **Toma de contacto de las personas** participantes con el reto y análisis de la intervención de cada participante para «corregir» y «equilibrar» los equipos.
3. **Aceleración del proceso de reflexión**, para tensionar a los equipos en su proceso de negociación, escucha y cocreación.

Recomendaciones

El tiempo de duración de la jornada se establece en función de los objetivos y es a voluntad del/la investigador/a. No obstante, conviene recordar el esfuerzo que significa para las personas participantes. En ese aspecto, debe entenderse que el establecimiento del tiempo influirá en su rendimiento.

5. FASE DE IDEACIÓN

La fase de ideación tiene como objetivo generar ideas asociadas al diseño que se quiere realizar, pensado en el futuro, principalmente, en torno a los agentes que lo conformarán y al contenido, intensidad y protagonismo que deben tener esas relaciones.



Sesión de trabajo en la fase «Ideación».

5.1. Objetivos de la fase ideación

Se pretende obtener el mayor número posible de ideas, propuestas y sugerencias que den respuesta a las necesidades, expectativas e intereses de desarrollo de los colectivos participantes. Para ello se presentarán las conclusiones obtenidas en la primera sesión de los equipos de diseño, y se emplearán técnicas de estímulo

de la creatividad. El objetivo es obtener la máxima producción posible de ideas y un cribado de las mismas.

Dado que el objetivo principal es lograr generar un gran número de ideas, y que se cuenta con poco tiempo de trabajo y equipos «muy apegados» a la realidad, se plantea una hoja de ruta muy exigente, que pretende provocar estrés en las personas participantes, y de ese modo, intentar «sacarles» del espacio de seguridad en el que todos situarán previsiblemente su discurso. Es por ello que cada equipo no solo trabajará en su espacio de reflexión, sino que se rotará en sucesivas oportunidades sobre los avances realizados por parte del resto. La propia rotación provocará previsiblemente más estrés en las personas, que intentarán «hacer las tareas» mucho mejor. Por un lado, la polinización obtenida de estas rotaciones nos ayudará a identificar aquellas ideas que son respaldadas por todos los equipos y, por otro, las que más apoyo en intensidad obtengan (por recibir más inversiones).

EL JUEGO DE LAS INVERSIONES: se trata de una dinámica de juegos que se puede utilizar en esta fase para valorar el peso que alcanza cada una de las propuestas. En primer lugar, cada una de estas propuestas debe estar indicada en la matriz que tiene cada grupo. A cada grupo se le otorga una cantidad de «dinero simbólico». Cada uno de los grupos pasará a revisar las matrices de los demás grupos y se les pide que inviertan el capital asignado en aquellas propuestas que consideran más interesantes. Lo ideal es que el dinero simbólico se ofrezca en forma de adhesivo, para que se pueda colocar sobre las casillas de la matriz. Esta actividad se utiliza como herramienta de criba sobre el conjunto de ideas obtenidas en esta fase.

5.2. Herramientas utilizadas en la fase ideación

Existen también una serie de herramientas que resultan ideales para su uso en el desarrollo de la fase de ideación. Se ofrece, a continuación, una relación de cada una de ellas.

- **Orden del día de la jornada.** Este instrumento se presenta como una guía que permite orientar a las personas participantes ante una jornada a la que prevén asistir pero no saben con claridad qué se espera de ellos.

Recomendaciones

Es recomendable proyectar el 'orden de la jornada' desde un cañón proyector en una pantalla, indicando también el momento o fase actual en el que se encuentra la dinámica, de modo que sirva como información y guía para el participante.

- **Guía del investigador.** En donde se recoge la escaleta de la jornada. Se trata de sesiones de no más de 90 minutos de duración en las que se imprime un ritmo muy exigente. Esta guía facilitará que en todo momento el equipo esté coordinado y se siga el orden previsto en cada etapa a superar dentro de la jornada.

5.3. Recursos necesarios para la fase ideación

Hay una serie de recursos que ayudan a desarrollar esta fase de ideación, incidiendo y desarrollando la creatividad.

RECURSOS PARA LA FASE «IDEACIÓN».

- **Material fungible:** todo tipo de adhesivos, lápices y rotuladores de colores, pegatinas con emoticonos, que ayuden a desarrollar y exponer cada idea o propuesta.
- **Cartas DIXIT:** juego de cartas con ilustraciones fantásticas que ayudan a expresar simbólicamente aquello que se observa en cada propuesta. Son interpretables. Alto significado y gran calidad de diseño.

6. FASE DE PROTOTIPADO

La sesión de prototipado persigue la obtención por cada equipo de diseño social, de al menos un marco de relaciones e intercambio en el que se definan las claves del mismo para su posterior puesta en marcha.



Tras la sesión de ideación, el cribado de ideas ha facilitado la depuración del número de alternativas sobre las que trabajar en esta etapa. Éstas son las ideas de búsqueda de conexiones con la ciudad y con su ciudadanía y, por otro lado, la necesaria búsqueda de vínculos con las empresas.

6.1. Herramientas para abordar la fase de prototipado

Para esta sesión se proponen como herramientas de prototipado:

- **Business Model Canvas**, de Alexander Osterwalder. Se trata de una herramienta útil para dibujar las claves de un proyecto o idea de forma coherente y colaborativa.

6.2. Recursos necesarios para el desarrollo de la fase de prototipado

RECURSOS PARA LA FASE «PROTOTIPADO».

- Material de papelería.
- Salas de trabajo.
- Proyector.
- Recursos audiovisuales para filmar la «defensa» de los prototipos elaborados.

6.3. Desarrollo de la dinámica de la fase de prototipado

La jornada de prototipado se planifica en torno a dos ideas de las surgidas en la fase de ideación. Es por ello que las personas participantes son agrupadas en dos equipos, cada uno de ellos centrado exclusivamente en «dibujar» el modelo

de relaciones con uno de estos agentes. En este momento en el cual el equipo debe presentar un alto nivel de productividad y eficacia, se asigna a cada participante, el equipo en el que se considera, por su trayectoria y experiencia profesional, el lugar en el que mayor conocimiento puede aportar.

Recomendaciones

En un primer momento se solicita a los equipos que trabajen sobre la propuesta de valor, lo que les obliga a concentrarse en concretar el objeto del prototipado, entenderlo y construir una definición conjunta que les permita avanzar. Sin embargo, se orienta a los equipos en obtener propuestas de valor «diferencial» de modo que esto les fuerza a construir «algo diferente» a lo ya existente.

CAPÍTULO 5**EXPOSICIÓN DE UN CASO PRÁCTICO
DE DESIGN THINKING. TOOLKIT**

En este capítulo se presentan las recomendaciones de aplicación de las herramientas vinculadas a la metodología Design Thinking en un contexto público-privado.

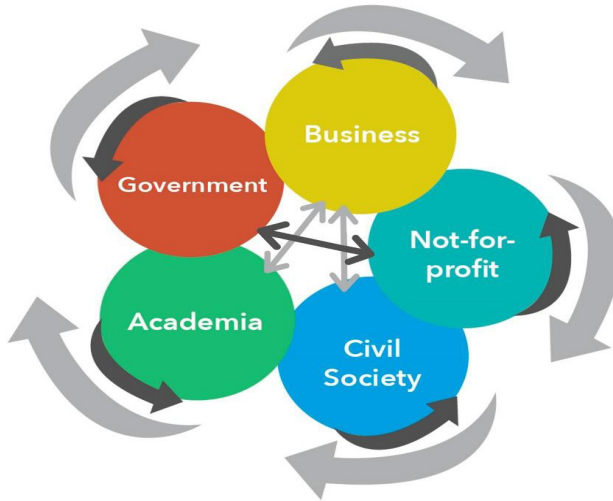
Se presentan a continuación una serie de herramientas de Design Thinking que han sido utilizadas durante el proceso y que han demostrado tener validez para el logro de los objetivos planteados.

1. HERRAMIENTAS EMPLEADAS EN LA FASE COMPRENDER Y EXPLORAR (EL ENTORNO Y SUS AGENTES)

1.1. Q-Helix Actors Relationship Diagram

Es un instrumento que facilita la aproximación por parte de cualquier entidad, al análisis de su entorno (ciudad, barrio, comunidad...) con el objetivo de poner en marcha procesos de co-creación. Se entiende la cocreación como un proceso inclusivo y dinámico donde los miembros de estos cinco

sectores, también conocidos como la hélice Quintuple o hélice Q, colaboran activamente en la identificación, diseño, implementación, toma de decisiones y evaluación de proyectos o políticas urbanas:



¿Cómo y por qué utilizar esta herramienta?

- Esta fase no se contempla específicamente en el proceso del Design Thinking, sin embargo, dada la complejidad del entorno objeto de estudio, la consideramos clave y necesaria. Aporta gran cantidad de información que orientará las posteriores etapas y permite obtener una visión global de la realidad a estudiar. Se recomienda su utilización cuando la investigación nos enfrenta al estudio de comunidades complejas, con numerosos agentes e interrelaciones entre ellos.
- Todas las fuentes de información disponibles en el equipo investigador serán necesarias para adquirir una visión global, comenzando por fuentes primarias y realizando gran hincapié en fuentes secundarias de informantes considerados clave por el rol que desempeñan en el conocimiento de dicho entorno.

Recomendaciones

Se sugiere incorporar factores adicionales a los contemplados por el modelo referido, concretamente algunos de los factores que según el índice de Competitividad Regional elaborado por la UE, se consideran indicadores clave de competitividad de un territorio. Estos son:

- **Aspectos relacionados con la CIUDADANÍA**
 - Nivel educativo de la ciudadanía.
 - Tasa de desempleo.
 - Tasa de actividad de la población adulta en actividades de educación permanente.
 - Talento existente en el entorno.
 - Nivel de conocimiento de inglés.
 - Tasa de actividad emprendedora.
- **Aspectos relacionados con las INFRAESTRUCTURAS**

Los aspectos relacionados con las infraestructuras son las realizaciones humanas que sirven de soporte para el desarrollo de actividades y funcionamiento necesario en la organización estructural de la ciudad y se refiere concretamente a:

- Transporte: calles, carreteras, puertos, aeropuertos, etc.
- Energía: transformadores, redes de alta, media y baja tensión, gaseoductos, etc.
- Hidráulicas: depuradoras, redes de agua potable, alcantarillado, etc.

- Telecomunicaciones: centralitas, repetidores, redes de telefonía fija y móvil, fibra óptica, etc.
- Edificación: viviendas, industria, oficinas, hospitales, centros educativos, instalaciones culturales, parques, jardines, instalaciones deportivas, etc.

Estas y otras infraestructuras generan un impacto social e influyen de manera determinante en la salud y el bienestar de las comunidades y entornos sociales a las que sirven y atienden.

Es conveniente no perder de vista las infraestructuras físicas y tecnológicas.

- **Aspectos relacionados con LA CIUDAD**

Los aspectos relacionados con la ciudad se refieren a los aspectos que influyen y determinan el dinamismo y los vínculos exteriores de la misma tales como:

- Agregación coordinada de actividad económica: industria, comercio, servicios, etc.
- Agregación coordinada de actividades relacionadas con la ciudadanía en lo que se refiere al desarrollo social, educativo, tecnológico y científico: instituciones culturales, instalaciones deportivas y de ocio, centros educativos, universidades, centros tecnológicos, etc.
- Respeto del medio ambiente, salud y bienestar de las personas.

El proceso comienza con una comprensión profunda de las necesidades de los/as usuarios/as con los que se está trabajando. Ellos/as están implicados en la solución que se está desarrollando, así como con su entorno. La empatía nos lleva a comprender a los demás para ser capaces de ponernos en su situación, u observar la vida desde su perspectiva.

En este apartado se ofrece información sobre las herramientas diferenciales que pueden ser utilizadas en la fase empatizar y definir en una investigación abordada en clave de innovación social.

1.2. Mapa de empatía o *Empathy Map*

El mapa de empatía es una herramienta desarrollada por XPLANE (ahora Dachis Group), que facilita la comprensión de la realidad de las personas o entidades usuarias, desde ópticas múltiples, y no solo desde la realidad de los hechos o acontecimientos.¹ Nos permite realizar un acercamiento más profundo de su realidad, su entorno, sus circunstancias y sus propias necesidades.

- **¿Cómo y por qué utilizar esta herramienta?**

El mapa de empatía es muy útil porque es capaz de ayudarnos a describir múltiples realidades, respondiendo a preguntas como:

- **¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?** (¿Qué es lo que le mueve? ¿Cuáles son sus preocupaciones? ¿Qué es lo que le importa realmente, y qué no dice?; ¿Cuáles son sus expectativas?)
- **¿QUÉ VÉ?** (¿Cuál es su entorno? ¿A qué tipo de ofertas está expuesto? ¿Quiénes son las personas clave de su entorno? ¿A qué tipo de problemas se enfrenta?)
- **¿QUÉ DICE Y HACE?** (¿Cómo se comporta habitualmente en público? ¿Qué dice que le importa?; ¿Con quién habla? ¿Influencia a alguien? ¿Existen diferencias entre lo que dice y lo que piensa?)

¹ <javiermegias.com/blog/2012/01/herramientas-el-mapa-de-empata-entendiendo-al-cliente/>

- **¿QUÉ ESCUCHA?** (¿Qué es lo que escucha en su entorno profesional? ¿Qué le dicen sus amigos y familia? ¿Quiénes son sus principales influencias? ¿Cómo lo hacen? ¿A través de qué medios?)

Y como derivadas de las anteriores preguntas, es clave comprender (e incluir en el mapa):

- **¿QUÉ LE FRUSTRA?** (¿Qué le frustra? ¿Qué miedos o riesgos le preocupan? ¿Qué obstáculos encuentra en el camino de sus objetivos?)
- **¿QUÉ LE MOTIVA?** (¿Qué es lo que de verdad le gustaría conseguir? Para él o ella, ¿qué es el éxito? ¿Cómo intenta alcanzarlo?)



Herramienta diseñada por XPLANE

Imagen tomada de <<http://www.webtexttool.com>>.

Recomendaciones

Se sugiere obtener el mapa de empatía cuando el objetivo esté centrado en la búsqueda de información «emocional» o no consciente, que influye o puede influir en la correcta comprensión de la realidad estudiada.

2. HERRAMIENTAS EMPLEADAS EN LA FASE DE DEFINICIÓN DEL RETO

2.1. Equipos de diseño social

¿Cómo y por qué utilizarlos?

Los equipos de diseño social son grupos híbridos conformados por representantes de todo los *stakeholders* que tienen protagonismo en el servicio que se va a diseñar, y que trabajan de forma intensiva guiados por un investigador que les acompañará en las etapas de definición del reto, ideación y prototipado.

Recomendaciones

Es aconsejable **evaluar el grado de dedicación** que podrán destinar a estas sesiones las diferentes personas participantes. En función de ello, se programarán un mínimo de tres sesiones y un máximo de seis.

La identificación de las personas y cargos de las diferentes entidades participantes. Es clave no hacer coincidir en el mismo equipo rangos profesionales diferentes que pueden generar inercias que frenen el debate constructivo.

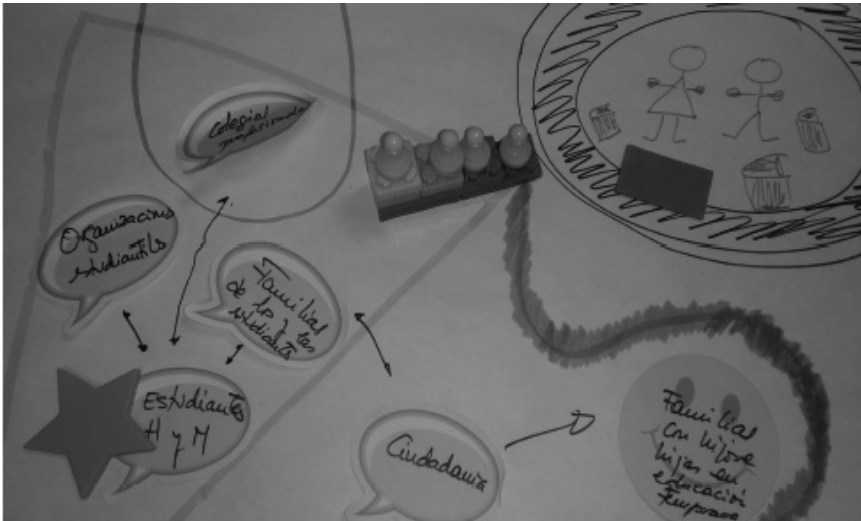
Planificación de los equipos de trabajo. El objetivo de cada sesión condicionará la configuración de los equipos, teniendo presente la existencia de un equipo «de lo público» que someteremos a observación al menos, durante las dos primeras sesiones.

La definición clara de los objetivos de cada sesión.

Las sesiones de ideación y prototipado son claves en el éxito del resultado final por lo que es aconsejable prever la repetición de las mismas en el caso de que no se alcancen los objetivos de productividad creativa o no se haya diseñado con solidez el prototipo sobre el que se ha trabajado.

2.2. Actors Map

El mapa de actores es un gráfico que representa el sistema de actores con sus relaciones mutuas. Proporciona una visión sistémica de un servicio y de su contexto. El gráfico o dibujo se construye a través de la observación del servicio desde un punto de vista específico que se convierte en el centro de toda la representación.



¿Cómo y por qué utilizarlo?

- Permite contrastar la información obtenida en etapas anteriores, sobre la interpretación del entorno y de sus agentes.
- Aporta matices respecto a la definición o interpretación de los agentes que constituyen el entorno analizado.
- Ayuda a identificar grados diferentes de protagonismo de los diferentes actores identificados.

Recomendaciones

El punto de partida ha de ser el dibujo obtenido del entorno y de los agentes que lo conforman, tras la etapa o etapas anteriores de la investigación. Al tratarse de una realidad muy compleja, esta herramienta colaborará a matizar la forma en la que realizar la aproximación al entorno sobre el que se plantea el reto.

2.3. *Net Map*

Es una herramienta participativa desarrollada por Eva Schiffer para facilitar los procesos de diseño relacionados con lo que implican las redes sociales extendidas. *Net Map* es compatible con la visualización de las comunidades, para ayudar a todos los actores (de base) en la comprensión y discusión acerca de sus posiciones relativas dentro del sistema. Los mapas revelan qué actores están involucrados en una red dada, cómo están vinculados, qué influencia tienen y qué objetivos tienen.

¿Cómo y por qué utilizarlo?

En su diseño original está pensada para ser construida desde la información recabada en entrevistas individuales, sin embargo el equipo de investigación la ha aplicado en los grupos de diseño social, obteniendo un resultado útil y determinante para la definición del reto que nos ocupa. La complejidad de los entornos de estudio, no sólo por el número y diversidad de categorías de los agentes involucrados, sino por la complejidad de las relaciones que mantienen, hacen de esta herramienta un instrumento que permite visualizarlas y explicar con claridad.

Recomendaciones

El *Net Map* puede convertirse en una matriz muy compleja, que recoja un exceso de información difícilmente interpretable. Es por ello que se recomienda priorizar actores o ámbitos de relación sobre los que centrar el área de trabajo de cada equipo de diseño social. Probablemente, los diferentes grupos mostrarán ideas claras o preferencias a la hora de trabajar en torno a una idea, un colectivo o un ámbito de necesidad. Es ahí donde el investigador debe reforzar y centrar al grupo para lograr que el máximo rendimiento se centre en un foco de la matriz.

3. HERRAMIENTAS EMPLEADAS EN LA FASE DE IDEACIÓN

3.1. *Needs Maps*

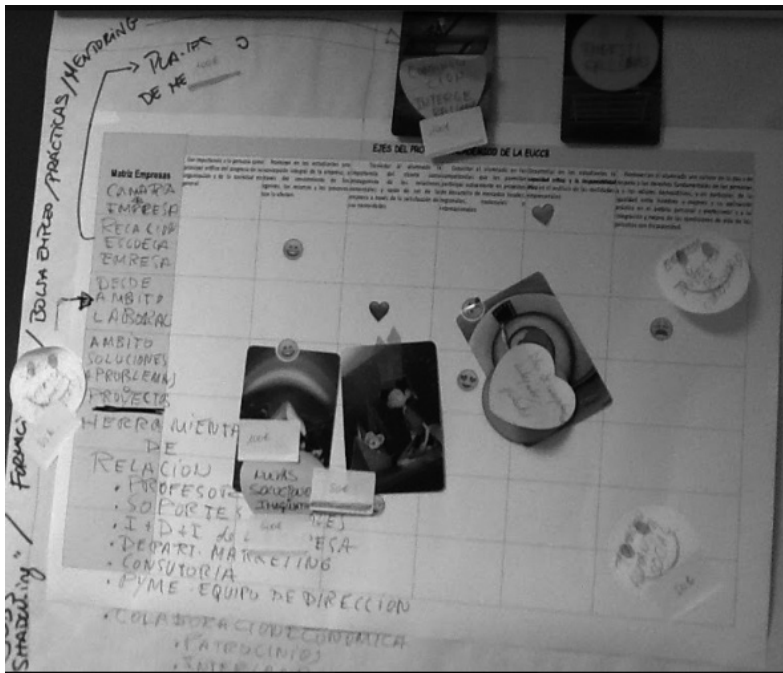
Es una herramienta útil para registrar las necesidades de un colectivo. Los problemas o deficiencias que se presentan en una lluvia de ideas son fácilmente ordenados a través de esta herramienta. Habitualmente pueden dividirse en tres grupos: personas y prácticas; asociaciones e instituciones locales y negocios y recursos físicos.

¿Cómo y por qué utilizarlo?

La forma en la que se aplica esta herramienta es dejando libertad para que los participantes convocados a la sesión trabajando en grupos heterogéneos expongan las necesidades que sean capaces de identificar buscando que colaboren entre ellos de tal forma que se enriquezcan mutuamente de los conocimientos

y experiencias diversas que todos los participantes aportan al proceso de discusión y reflexión.

Esta herramienta presenta la ventaja, frente a otras herramientas como la tormenta de ideas, de que ayuda a focalizar el esfuerzo de reflexión en un único aspecto que es la identificación de las necesidades.

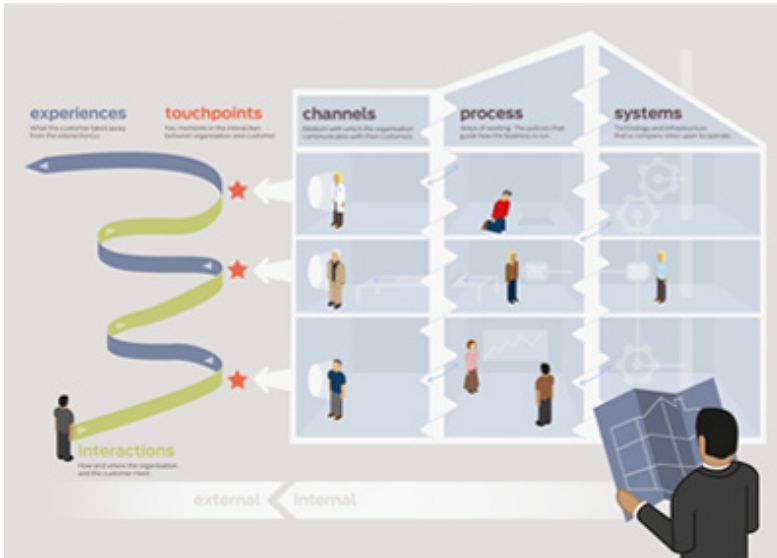


Recomendaciones

Para la utilización del *Needs Map* se proponen las mismas recomendaciones que en la aplicación del *Net Map*.

3.2. Service Map

Es un instrumento que permite recoger ordenadamente necesidades, actores y recursos en un mismo panel, facilitando de ese modo su interpretación lógica y búsqueda de coherencia en un contexto.



¿Cómo y por qué utilizarlo?

Ayuda a aportar una visión gráfica muy clara de modelos de relaciones complejos.

3.3 Cartas Dixit

Las cartas Dixit son un exitoso juego de cartas creado por Jean-Louis Roubira y publicado por Libellud que contienen imágenes de evocación onírica que

ayudan a expresar una idea, narrar una historia o explicar un concepto de forma sencilla, y sobre todo muy visual y gráfica.



¿Cómo y por qué utilizarlas?

Estas cartas ayudan a las personas participantes a expresar, narrar y explicar sin necesidad de consumir tiempo en escribir textos con los que expresar, narrar o explicar sus ideas, historias o conceptos.

Recomendaciones

Es probable que algunas personas se «bloqueen» ante las cartas y se obtenga precisamente el efecto contrario del que se pretende. Sin embargo, la utilización de las cartas como herramienta facilitadora de ideas y creatividad es muy útil en aquellas personas que tienen cierta predisposición a ello (no todas), por lo que el impacto positivo sobre el resultado es mayor que el posible «bloqueo» que sufran algunas personas ante la «falta de inspiración» obtenida.

4. HERRAMIENTAS A EMPLEAR EN LA FASE DE PROTOTIPADO

4.1. *Business Model Canvas*

El Business Model Canvas (o lienzo de modelo de negocio, como se conoce en español) es un modelo propuesto inicialmente por Alexander Osterwalder que documenta de forma ligera la información clave de gestión estratégica sobre un modelo de negocio existente o de nueva creación. Se trata de un gráfico que recoge los elementos que describen el producto o valor de una organización, la infraestructura, los clientes y la información financiera que ayudan a la reflexión, análisis de situación y toma de decisiones.

Esta herramienta se trabaja en los equipos otorgando mayor tiempo de reflexión y debate a aquellos apartados del Canvas que el equipo investigador entiende son claves para el resultado. Por tanto, se trabajará con mayor dedicación los elementos del Canvas que facilitarán la obtención de un prototipo.

¿Cómo y por qué utilizarlo?

Se trata de dejar a las personas participantes, reflexionar sobre cada cuadrante del lienzo para que puedan completar por escrito dichos cuadrantes. La ventaja de esta herramienta es que permite recopilar información útil de forma concisa, en un simple lienzo, además de recoger detalladamente las claves fundamentales de un negocio o proyecto.

Recomendaciones

Personas acostumbradas a planificar y con visión global de un proyecto, disfrutan y avanzan en poco tiempo en la cumplimentación del Canvas. Sin embargo, podemos encontrarnos con personas, que no tienen éstas capacidades o visión global, y por tanto les resulta un reto inalcanzable, dar contenido a los diferentes apartados del modelo. Por tanto, en la investigación es recomendable definir con claridad cuáles son los apartados del Canvas que interesa especialmente sean dotados de contenido durante la jornada, que, como se ha expuesto, no necesariamente han de ser todos.

GAMIFICATION MODEL CANVAS		Design for:	On:
Project name:		Design by:	Iteration:
PLATFORMS Needs the platform on which to implement game mechanics What platform(s) do you plan to implement on? How do you plan to integrate with the platform? What are the key features of the platform? What are the key features of the platform? What are the key features of the platform?	MECHANICS Describe the rules of the game and components for creating game mechanics What are the key features of the game? What are the key features of the game? What are the key features of the game? What are the key features of the game? What are the key features of the game?	DYNAMICS Describe the flow and interactions of the mechanics using the game rules What are the key features of the game? What are the key features of the game? What are the key features of the game? What are the key features of the game? What are the key features of the game?	AESTHETICS Describe the visual and auditory elements of the game What are the key features of the game? What are the key features of the game? What are the key features of the game? What are the key features of the game? What are the key features of the game?
COMPONENTS Describe the components of the game mechanics What are the key features of the game? What are the key features of the game? What are the key features of the game? What are the key features of the game? What are the key features of the game?	BEHAVIORS Describe the behaviors of the players in the game What are the key features of the game? What are the key features of the game? What are the key features of the game? What are the key features of the game? What are the key features of the game?	PLAYERS Describe who will play the game and how they will play What are the key features of the game? What are the key features of the game? What are the key features of the game? What are the key features of the game? What are the key features of the game?	
COSTS Describe the costs of the game What are the key features of the game? What are the key features of the game? What are the key features of the game? What are the key features of the game? What are the key features of the game?	REVENUES Describe the revenues of the game What are the key features of the game? What are the key features of the game? What are the key features of the game? What are the key features of the game? What are the key features of the game?		

WWW.GAMEONLAB.COM

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 3.0 License. For more information, see <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/>

Please send us your valuable feedback! canvas@gameonlab.com

Imagen tomada de Wikipedia

4.2. Técnica «Los titulares de mañana»

Se trata de condensar en un titular de tipo periodístico el logro más destacado que sería digno de ser mencionado en un medio de comunicación como resultado de la culminación de un proyecto o iniciativa en que se esté trabajando actualmente.

¿Cómo y por qué utilizarlo?

Se solicita a las personas participantes que hagan un esfuerzo de visualización del futuro, anticipándose mentalmente a una situación y que resuman en forma de titular periodístico el resultado final, el logro más destacado, la contribución más sorprendente... del proyecto sobre el que se esté trabajando. La ventaja fundamental es la brevedad de la idea expresada. Además, visualiza el hecho noticioso o novedoso más sobresaliente de lo que se espera obtener como resultado del esfuerzo actual.

Recomendaciones

Se recomienda realizar la actividad de forma individual, dado que de ese modo el equipo se muestra mucho más productivo en ideas, y el análisis de las propuestas facilita la identificación de las características o rasgos más relevantes del prototipo.

CAPÍTULO 6

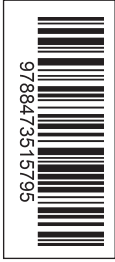
BIBLIOGRAFÍA



- Álvarez Uría, F. (2008). El método genealógico: ejemplificación a partir del análisis sociológico de la institución manicomial. En J., Gordo, y A. Serrano. *Estrategias y prácticas cualitativas de investigación social*, pp. 3-22. Madrid: Pearsons.
- Arenilla, M. (2008). La política de modernización al servicio del ciudadano. En R. Plaza y E. Álvarez. *Derecho Público y Administración de la Comunidad de Madrid*. pp. 253-279. Tirant lo Blanch.
- Arenilla, M. (1995). La innovación organizativa y las entidades locales. En *III Jornadas Galegas Sobre Economía das Corporacions Locais*. Santiago de Compostela: Conselleria de Economía e Hacienda. Xunta de Galicia
- Brown, T. (2008). *Design Thinking*. *Harvard Business Review*. June. Accesible en: <http://scholar.google.es/scholar?q=Brown,+T.+Harvard+Business+Review&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart&sa=X&ei=ictQVZSGIMz-fU_OtgegO&ved=0CCEQgQMwAA>.
- Erlandson, D.A., Harris, E.L., Skipper, B.L., & Allen, S.D. (1993). *Doing naturalistic inquiry: a guide to methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
- Edquist, C., y Johnson, J. (1997). Institutions and Organizations in Systems of Innovation. In C. Edquist. *Systems of Innovation: Technologies Institutions and Organizations*. London and Washington: Pinter.

- Edquist, C. (1997). *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*. London: Pinter.
- Eyler, J.S., Dwight E.G., Stenson, C.M, y Charlene, J.G. (2001). At a Glance: What We Know about the Effects of Service Learning on College Students, Faculty, Institutions and Communities, 1993-2001. Retrieved June 15th, 2009 from the National Service-Learning Clearinghouse website, In Journal of Experiential Education. Vol. 34, N.º 2.
- Freedman, C. (1987). *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*. London: Pinter.
- Giner, S. Lamo de Espinosa, E. Torres, C. (2008). *Diccionario de Sociología*. Madrid: Alianza Editorial.
- Gordo, J., y Serrano, A. (2008). *Estrategias y prácticas cualitativas de investigación social*. Madrid: Pearsons.
- Grande, I., y Abascal, E. (2007). *Fundamentos y técnicas de la investigación comercial*. Madrid: ESIC.
- Hartwich, F., y Baptista, R. (2007). *Gobernabilidad de los Sistemas de Innovación en Bolivia. Lecciones para las políticas de innovación agrícola*. Washington: IFPRI.
- Lozano, J.M., y Castañeira (s.f.). *¿Educan las ciudades?* Recuperado de: <<http://www.josepmlozano.cat/Bloc0/PersonaEmpresaySociedad/tabid/218/BlogId/1462/language/es-ES/Default.aspx>>.
- Lundvall, B., Jonhson, B., Andersen, E, y Dalum, B. (2002). *National Systems of Production, Innovation and Competence*. Guilding. Research Policy.
- Gasca, J., y Zaragoza, R. (2014). *Designpedia. 80 herramientas para construir tus ideas*. Madrid: LID.

ISBN: 978-84-7351-579-5



P.V.P.
9.00 €
(IVA incluido)



Estamos asistiendo en los últimos años a cambios profundos y acelerados en el ámbito del diseño de las políticas públicas locales. Ante un nuevo contexto global, el fortalecimiento de los ámbitos locales se produce a través de la generación de espacios de construcción de proyectos colectivos. La innovación se presenta como un espacio de oportunidad que ofrece respuestas ante el reto que implica el diseño, dinamización y pervivencia de estos espacios publico-privados de cocreación colectiva.

El proceso de búsqueda e implantación de acciones innovadoras exige una evolución importante en lo referente a las metodologías y enfoques utilizados en la generación de ideas creativas, su análisis e implementación. Una de estas herramientas es el Design Thinking. Se trata de un concepto cuya metodología se ha venido implementando gradualmente en los últimos años en diferentes entornos. Según este enfoque, la forma de crear productos y servicios que tiendan a satisfacer en mejor manera las necesidades de las personas usuarias, es haciéndolas parte activa del proceso de creación. Es una metodología estrechamente relacionada con la innovación y la creatividad que ayuda de manera evidente a crear nuevos modelos y formas de entender los retos a los que se enfrentan las organizaciones en la actualidad. La metodología Design Thinking es aplicada hoy en las organizaciones más innovadoras en la solución de todo tipo de problemas, desarrollo de productos, diseño de estructuras o espacios, modelos de relaciones, etc.

Este libro se presenta como un manual que narra el desarrollo de una estrategia de diseño en clave de Design Thinking en busca de respuestas para lograr mecanismos de dinamización público-privada. Ofrece, de forma detallada, una guía para llevar a cabo las diferentes fases que conforman la metodología Design Thinking y expone una serie de técnicas con las que poder alcanzar los resultados más adecuados a cada tipo de problema.