

Pensamiento de diseño para la innovación social

Por Tim Brown y Jocelyn Wyatt

En las afueras de Hyderabad, India, una joven mujer (la llamaremos Shanti) recolecta agua a diario de un pozo que está a cerca de 90 metros de su hogar. Ella utiliza un contenedor de plástico de 12 litros que puede acarrear fácilmente sobre su cabeza. Shanti y su esposo dependen del agua gratuita para beber y bañarse y aún cuando han escuchado que el agua no es tan segura como aquella de la planta de tratamiento comunitaria de la Fundación Naandi, continúan utilizándola. La familia de Shanti ha tomado el agua local por generaciones y aunque esto resulta en que ella y su familia se enfermen periódicamente, no tienen planes de dejar de usarla.

Shanti tiene muchas razones para no utilizar el agua de la planta de tratamiento de la Fundación Naandi, pero no son las razones que uno podría imaginarse. El centro se encuentra a una distancia prudente para recorrer a pie desde su casa, cerca de medio kilómetro. También es bastante conocida y barata (cerca de 10 rupees, o 20 centavos de dólar, por 20 litros). Ser capaz de pagar la baja cuota incluso se ha vuelto un símbolo de estatus para algunos aldeanos. El hábito tampoco es un factor determinante. Shanti se priva del agua más segura debido a una serie de fallas en el diseño general del sistema.

Aunque Shanti puede caminar a la planta, no puede acarrear el bidón que la instalación requiere que use. Cuando se llena con agua, el contenedor rectangular es simplemente demasiado pesado. El contenedor no está diseñado para ser apoyado en la cadera o en la cabeza, que es en donde a ella le gusta acarrear objetos pesados. El esposo de Shanti no le puede ayudar tampoco. Él trabaja en la ciudad y no puede volver a casa hasta después de que el centro de tratamiento de aguas ha cerrado. El centro también requiere que compren una tarjeta mensual que les permite usar 20 litros al día, mucho más de lo que necesitan. “¿Por qué voy a comprar más de lo que necesito y desperdiciar dinero?”, pregunta Shanti.

También añade que probablemente compraría el agua de Naandi si el centro le permitiera adquirir menos.

El centro comunitario de tratamiento fue diseñado para producir agua potable y limpia y ha sido exitoso en hacerlo. De hecho, funciona muy bien para las personas que viven en la comunidad, particularmente para aquellas familias con esposos o hijos mayores que poseen bicicletas y que pueden visitar la planta durante horas de oficina. Los diseñadores del centro, no obstante, perdieron la oportunidad de diseñar un sistema aún mejor porque fallaron al considerar la cultura y necesidades de todas las personas que viven en la comunidad.

Esta oportunidad perdida, aún cuando es una omisión obvia en retrospectiva, es demasiado común. Una y otra vez, buenas iniciativas fallan porque no están basadas en las necesidades del cliente o usuario y nunca han sido diseñadas para recibir retroalimentación. Incluso cuando un enfoque en las personas ingresa al proyecto, puede hacerlo con nociones preconcebidas de lo qué necesidades y las soluciones se necesitan. Este enfoque fallado aún es la norma tanto en el área social y comercial.

Como lo demuestra la situación de Shanti, los desafíos sociales requieren soluciones sistémicas que estén apoyadas en las necesidades del cliente o usuario. Aquí es donde muchos enfoques zozobran, pero es donde el pensamiento de diseño –un nuevo enfoque a la creación de soluciones – destaca con creces.

Tradicionalmente, los diseñadores enfocaban su atención a mejorar la apariencia y funcionalidad de los productos. Algunos ejemplos clásicos de este tipo de trabajo de diseño son el iPod de Apple Computers y la silla Aeron de Herman Miller. En años recientes, los diseñadores han ampliado su enfoque para crear sistemas completos para entregar sus productos y servicios.

El pensamiento de diseño incorpora la perspectiva de los consumidores en profundidad y el prototipado rápido, todos apuntados a ir más allá de las suposiciones que bloquean las

soluciones efectivas. El pensamiento de diseño –inherentemente optimista, constructivo y experimental- se dirige a las necesidades de las personas que consumirán un producto o utilizarán un servicio y la infraestructura que les permite hacerlo.

Los negocios están adoptando el pensamiento de diseño porque les ayuda a ser más innovadores, diferenciar sus marcas de mejor manera y llevar sus productos y servicios al mercado de una manera más rápida. Las organizaciones sin fines de lucro están comenzando a utilizar este método para desarrollar mejores soluciones a problemas sociales. El pensamiento de diseño cruza las barreras tradicionales entre los sectores públicos, comerciales y sin fines de lucro. Al trabajar de cerca con los clientes y consumidores, el pensamiento de diseño permite soluciones de alto impacto que surgen desde abajo en vez de ser impuestos desde sectores superiores.

EL PENSAMIENTO DE DISEÑO EN ACCIÓN

Jerry Sternin, fundador de la Iniciativa de Desviación Positiva y profesor en la Universidad Tufts hasta su muerte el año pasado, era hábil en identificar lo que llamaba soluciones forasteras a problemas locales. Su enfoque a la innovación social es un buen ejemplo del pensamiento de diseño en acción¹. En 1990, Sternin y su esposa, Monique, estaban trabajando en Vietnam para disminuir la desnutrición entre niños en 10.000 pueblos. En ese entonces, 65 por ciento de los niños vietnamitas de menos de 5 años sufrían de desnutrición y la mayoría de las soluciones dependían de donaciones del gobierno o suplementos nutricionales. Pero los suplementos nunca entregaron los resultados esperados². Como una alternativa, el matrimonio Sternin utilizaron un enfoque llamado desviación positiva, el que buscaba soluciones entre individuos y familias en las comunidades que ya estaban mejorando su situación³.

Los Sternin y sus colegas de Save the Children encuestaron a cuatro comunidades locales de Quang Xuong en la provincia de Than Hoa y les pidieron ejemplos de familias de

¹ “En memoria: Jerry Sternin”, Positive Deviance Initiative.

² “Nutrición en Vietnam”, Positive Deviance Initiative.

³ “¿Qué es la desviación positiva”, Positive Deviance Initiative

familias “muy, muy pobres” cuyos hijos eran saludables. Después, observaron la preparación y los hábitos de comida de seis familias, llamadas “desviadores positivos”, y encontraron algunos comportamientos consistentes pero inusuales. Los padres de niños bien nutridos recolectan pequeños camarones, cangrejos y caracoles de arrozales y los añadían a la comida junto con los brotes verdes de remolachas. Aunque estos alimentos se encontraban disponibles, no se consumían porque eran considerados inseguros para los niños. Los desviadores positivos también alimentaban a sus niños con múltiples comidas más pequeñas, lo que permitía a sus pequeños estómagos contener y digerir más comida cada día.

Los Sternin y el resto de su grupo trabajaron con los desviadores positivos para ofrecer clases de cocina a las familias de niños que sufrían de desnutrición. Al final del primer año del programa, un 80 por ciento de los 1.000 niños inscritos en el programa fueron adecuadamente nutridos. Además, el esfuerzo ha sido replicado entre 14 pueblos en Vietnam.⁴

El trabajo de los Sternin es un buen ejemplo de cómo la desviación positiva y el pensamiento de diseño depende del conocimiento local para descubrir soluciones locales. Los pensadores buscan aquellas soluciones temporales e improvisadas –como los camarones, cangrejos y caracoles– y encuentran formas de incorporarlas en los ofrecimientos que crean. Ellos consideran lo que llamamos los bordes, los lugares en donde las personas “extremas” viven de manera diferente, piensan de manera diferente y consumen de manera diferente. Monique Sternin, ahora directora de la Iniciativa de Desviación Positiva, explica: “tanto la desviación positiva y el pensamiento de diseño son enfoques centrados en las personas. Sus soluciones son relevantes a un contexto cultural único y no necesariamente funcionarían fuera de esa situación específica”.

⁴ “La historia de Vietnam: Narrada por Jerry Sternin”, Positive Deviance Initiative.

Un programa que puede haberse beneficiado del pensamiento de diseño es la distribución de redes de mosquito en África. Las redes están bien diseñadas y son efectivas en la reducción de la incidencia de la malaria.⁵

La Organización Mundial de la Salud elogió las redes, dándoles crédito por la caída significativa de la mortalidad en niños de menos de cinco años por malaria; una baja de un 51 por ciento en Etiopía, de un 34 por ciento en Ghana y de un 66 por ciento en Ruanda.⁶ Sin embargo, la manera en que las redes de mosquito han sido distribuida ha tenido consecuencias no deliberadas.

En el norte de Ghana, por ejemplo, las redes son entregadas gratis a mujeres embarazadas y madres de hijos de menos de cinco años de edad. Estas mujeres pueden fácilmente retirar redes gratis de hospitales públicos locales. Para todo el resto de las personas, las redes son difíciles de obtener. Cuando le preguntamos a un educado ghanés llamado Albert, quien había contraído malaria recientemente, si había dormido bajo una red contra mosquitos, nos dijo que no- no había ningún lugar en la ciudad de Tamale donde se pudiera comprar uno. Debido a que tantas personas pueden obtener redes gratis, no es rentable para los dueños de tiendas venderlas. Los hospitales tampoco están equipados para vender redes adicionales.

Como muestra la experiencia de Albert, es crítico que las personas que diseñan un programa consideren no sólo su forma y función, sino también sus canales de distribución. Se podría decir que las redes gratuitas nunca fueron destinadas para personas como Albert, que simplemente están fuera del alcance del proyecto. Pero esa concepción daría paso a la pérdida de una gran oportunidad. Sin considerar el sistema completo, las redes no pueden ser distribuidas ampliamente, lo que hace que la erradicación de la malaria sea imposible.

⁵ Kevin Starr, “Crece o vete a casa”, Stanford Social Innovation Review, otoño de 2008.

⁶ J. R. Minkel, “Los beneficios de la red: redes para camas y medicina contienen a la malaria: países africanos proactivos tienen menos niños atacados por la enfermedad transmitida por mosquitos”, Scientific American, 4 de febrero, 2008.

EL ORIGEN DEL PENSAMIENTO DE DISEÑO

IDEO fue formado en 1991 como una fusión entre David Kelley Design, quienes crearon el primer mouse de Apple Computer en 1982 y ID Two, quienes diseñaron el primer computador portátil, también en 1982. inicialmente, IDEO se enfocaba en el trabajo tradicional de diseño para empresas, diseñando productos como el asistente personal Palm V, cepillos de diente Oral-B y sillas Steelcase. Estos son los tipos de objetos que se muestran en revistas de estilo de vida o en los pedestales de museos de arte moderno.

En 2001, a IDEO le pedían cada vez más que enfrentaran problemas que parecían estar lejos del campo del diseño tradicional. Una fundación de salud nos pidió ayuda para reestructurar su organización, una compañía de manufactura de un siglo de edad quería comprender mejor a sus clientes y una universidad esperaba poder crear ambientes de aprendizaje distintos a las salas de clase tradicionales. Este tipo de trabajo llevó a IDEO de diseñar productos a diseñar experiencias de consumo.

Para distinguir este nuevo tipo de trabajo de diseño, comenzamos a referirnos a él como “diseño con d minúscula”, pero esta frase nunca pareció ser satisfactoria. David Kelley, quien también fundó el Instituto Hasso Plattner de Diseño de la Universidad de Stanford (también conocido como el “d.school”), destacó que cada vez que alguien le preguntaba sobre diseño, se encontró a sí mismo mencionando la palabra “pensar” para explicar el trabajo de los diseñadores. Eventualmente, el término *pensamiento de diseño* se quedó.⁷

Como un enfoque, el pensamiento de diseño toma prestado de todas las capacidades que todos tenemos pero que son desestimadas por las prácticas de convencionales de solución de problemas. No sólo se enfoca en crear productos y servicios que están centrados en las personas, sino que también el mismo proceso es profundamente humano. El pensamiento de diseño depende de nuestra habilidad de ser intuitivos, de reconocer patrones, de construir ideas que tienen un significado emocional además de ser funcionales y de

⁷ Tim Brown, Cambio por el diseño: Como el diseño transforma las organizaciones e inspira innovación, Nueva York: HarperBusiness, 2009.

expresarnos en medios que van más allá de las palabras o símbolos. Nadie quiere administrar una empresa basándose en sentimientos, intuición e inspiración, pero una dependencia demasiado grande en lo racional y analítico puede ser igual de riesgoso. El pensamiento de diseño, el enfoque integrado que está en el centro del proceso de diseño, provee un tercer camino.

El proceso de pensamiento en diseño se entiende mejor si se considera como un sistema de espacios sobrepuestos más que como una secuencia de pasos ordenados. Hay tres espacios que considerar: *inspiración*, *ideación* e *implementación*. Piense en la *inspiración* como el problema o la oportunidad que motiva la búsqueda de soluciones, la *ideación* como el proceso de generación, desarrollo y prueba de ideas y la *implementación* como el camino que conduce al proyecto a las vidas de las personas.

La razón por la que se les llaman espacios, en vez de pasos, es que no siempre se llevan a cabo secuencialmente. Los proyectos pueden retomar el ciclo de inspiración, ideación e implementación más de una vez mientras el equipo refina sus ideas y explora nuevas direcciones. Sin ser sorpresa, el pensamiento de diseño puede verse caótico para aquellos que lo contemplan por la primera vez. Pero durante el transcurso del proyecto, los participantes se dan cuenta de que el proceso tiene sentido y otorga resultados, aún cuando su forma difiere de los procesos lineales basados en metas que comúnmente adoptan las organizaciones.

INSPIRACIÓN

Aunque es cierto que los diseñadores no siempre proceden a través de los tres espacios de manera lineal, generalmente ocurre que el proceso de diseño comienza con la etapa de inspiración –el problema u oportunidad que motiva a las personas a buscar soluciones. Y el punto clásico de partida para la fase de inspiración es el informe. El informe establece un grupo de límites conceptuales que dan al equipo del proyecto un marco de trabajo, puntos de referencia según los cuales pueden medir el progreso y un grupo de objetivos a ser alcanzados –tales como un precio de venta, tecnología disponible y segmento del mercado.

Pero como una hipótesis no es lo mismo que un algoritmo, el informe no es un conjunto de instrucciones o un intento de responder la pregunta antes de que esta sea formulada. Más bien, un informe bien construido permite descubrir cosas por casualidad, imprevisibilidad y los caprichosos antojos del destino: el reino de la creatividad del cual emergen las ideas realmente innovadoras. De ser demasiado abstracto, el informe arriesga dejar a los miembros del equipo vagando sin rumbo fijo, de tener límites demasiado rígidos se garantiza un resultado probablemente mediocre.

Una vez que el informe ha sido construido, es hora de que el equipo de diseño descubra las necesidades de las personas. Las maneras tradicionales de hacer esto, como los grupos de enfoque y encuestas, rara vez entregan reflexiones importantes. En la mayoría de los casos, estas técnicas simplemente sirven para preguntar a las personas lo que quieren. La investigación convencional puede ser útil para apuntar hacia mejoras incrementales, pero usualmente llevan al tipo de avances que nos dejan rascándonos la cabeza y preguntándonos por qué nadie había pensado en eso antes.

Henry Ford comprendía esto cuando dijo, “si le preguntáramos a nuestros clientes lo que quieren, nos dirían ‘un caballo más rápido’”.⁸ Aunque las personas pueden no ser capaces de decirnos cuáles son sus necesidades, sus comportamientos a menudo nos proveen pistas invaluable acerca de sus necesidades insatisfechas.

Un buen punto de partida para los diseñadores es salir al mundo y observar las experiencias reales de pequeños agricultores, estudiantes de colegio y trabajadores de clínicas comunitarias mientras improvisan su camino durante el día a día. Trabajar con socios locales que sirven como intérpretes y guías culturales también es importante, así como hacer que estos socios entreguen instrucciones a las comunidades para así formar credibilidad rápidamente y asegurar la comprensión entre las partes. A través de “estadías” y el seguimiento a los locales en sus trabajos y hogares, los pensadores del diseño se vuelven interiorizados de las vidas de las personas para las cuales están diseñando.

⁸ Tim Brown, Cambio por el diseño.

A principios de este año, Kara Pecknold, una estudiante en la Universidad de Arte y Diseño Emily Carr en Vancouver, British Columbia, tomó una pasantía en una cooperativa de mujeres en Rwanda. Su tarea era desarrollar un sitio Web para conectar a las tejedoras rurales ruandesas con el mundo. Pecknold pronto descubrió que las tejedoras tenían poco o nulo acceso a computadoras e Internet. En vez de pedirles que mantuvieran un sitio Web, reformuló el informe, ampliándolo para incluir preguntas sobre qué servicios podrían ser entregados a la comunidad para ayudarle a mejorar sus vidas. Pecknold utilizó varias técnicas de pensamiento de diseño, tomando cosas de su entrenamiento y de las herramientas del Diseño Centrado en las Personas de IDEO, para comprender las aspiraciones de las mujeres. (Vea “Herramientas para el Pensamiento de Diseño”).

Debido a que Pecknold no hablaba el idioma de las mujeres, les pidió que documentaran sus vidas y aspiraciones con una cámara y que realizaran dibujos que expresaran lo que significa el éxito en su comunidad. A través de estas actividades, las mujeres fueron capaces de ver por ellas mismas cuáles cosas eran importantes y valiosas, en vez de que un forastero hiciera esas suposiciones por ellas. Durante el proyecto, Pecknold también entregó a cada participante una cantidad de dinero equivalente a un día de salario (500 francos, cerca de un dólar), para ver qué hacía cada persona con el dinero. Al hacer esto, adquirió una comprensión sus vidas y aspiraciones. Al mismo tiempo, las mujeres sintieron que 500 francos al día podría ser una suma significativa, incluso crucial para sus vidas. Este proceso de visualización ayudó tanto a Pecknold como a las mujeres a priorizar su planificación para la comunidad.⁹

IDEACIÓN

El segundo espacio del proceso de pensamiento de diseño es la ideación. Después de realizar la observación en campo, el equipo pasa por un proceso de síntesis donde traspasan la información recopilada a un marco de ideas que pueden conducir a soluciones u oportunidades de cambio. Este enfoque permite crear diversas opciones y reflexiones sobre

⁹ Jocelyn Watt, correspondencia por correo electrónico con Kara Pecknold, 3 de septiembre de 2009.

el comportamiento humano. Éstas pueden ser visiones alternativas para ofrecer nuevos productos u opciones para crear experiencias interactivas. Al poner a prueba ideas que compiten unas contra otras, es probable que el resultado sea más atrevido y beneficioso.

HERRAMIENTAS PARA EL PENSAMIENTO DE DISEÑO

En 2008, la Fundación Bill & Melinda Gates le pidieron a IDEO que codificaran el proceso de pensamiento de diseño, para que pudiera ser fácilmente utilizado por organizaciones de base no gubernamentales que trabajan con pequeños granjeros en el mundo en desarrollo. Un equipo de diseñadores de IDEO pasaron tres meses trabajando con Heifer International, el Center for Research on Women y el International Development Enterprises para comprender sus procesos para diseñar nuevos productos, servicios y programas e integrarlos con los propios procesos de IDEO.

El resultado de este esfuerzo es el grupo de herramientas centrado en las personas, una metodología que las organizaciones pueden usar para llevar a cabo el proceso de pensamiento de diseño por ellos mismos. El grupo de herramientas está disponible como una descarga gratuita en www.hcdtoolkit.com

Linus Pauling, científico y ganador del Premio Nobel en dos ocasiones lo explica de esta manera: “para tener una buena idea, primero debes tener muchas ideas”.¹⁰ Las ideas realmente innovadoras desafían el status quo y destacan de entre las otras –son creativamente revoltosas. Ellas proveen una solución completamente nueva a un problema que muchas personas no sabían que tenían.

Por supuesto, contar con más opciones implica mayor complejidad, lo que puede hacer la vida difícil, especialmente para aquellos cuyo trabajo es controlar presupuestos y monitorear cronologías. La tendencia natural de la mayoría de las organizaciones es restringir las opciones a favor de aquello que es obvio y gradual. Aunque esta tendencia puede ser más eficiente en el corto plazo, tiende a volver a las organizaciones conservativas e inflexivas en el largo plazo.

¹⁰ Linus Pauling, Barclay Kamb, Linda Pauling Kamb, et al., 10 Linus Pauling: Papers científicos seleccionados, Volumen II –Ciencias biomoleculares, Londres: World Scientific Publishing, 2001.

Para alcanzar el pensamiento divergente, es importante tener un grupo diverso de personas involucrado en el proceso. Las personas multidisciplinarias –arquitectos que han estudiado psicología, artistas con MBA o ingenieros con experiencia en marketing- a menudo demuestran esta cualidad. Son personas con la capacidad y disposición de colaborar a través de varias disciplinas.

Para operar dentro de un ambiente interdisciplinario, un individuo necesita tener fortalezas en dos dimensiones –la persona “con forma de T”. En el eje vertical, cada miembro del equipo necesita poseer habilidades tan profundas que le permitan realizar contribuciones tangibles al resultado. El tope de la “T” es donde se hacen los pensadores de diseño. Se trata sobre empatía por las personas y por las disciplinas que están más allá del dominio propio. Esto se tiende a ser expresado en rasgos como la franqueza, curiosidad, optimismo, una tendencia a aprender a través de la realización y la experimentación. (Estos son las mismas características que buscamos en nuestras nuevas contrataciones en IDEO).

Los equipos interdisciplinarios típicamente adoptan un proceso estructurado de tormenta de ideas. Al tomar una pregunta provocativa a la vez, el grupo puede generar cientos de ideas que van desde lo absurdo a lo obvio. cada idea puede ser escrita en una nota adhesiva y compartida con el equipo. Las representaciones visuales de los conceptos es algo que se estimula, ya que generalmente nos ayuda a comprender ideas complejas.

Una regla durante el proceso de tormentas de ideas es dejar de lado el prejuicio. Es importante evitar que alguien tome el a menudo obstructor e infructuoso rol del abogado del diablo, como explica Tom Kelley explica en su libro *Las Diez Caras de la Innovación*.¹¹ En lugar de esto, a los participantes se les anima a formular cuantas ideas les sea posible. Esto permite que el grupo transite al proceso de agrupar y ordenar ideas. Las buenas ideas suben a la superficie naturalmente, mientras que las malas ideas son abandonadas tempranamente.

¹¹ Tem Kelley y Jonathan Littman, *Las diez caras de la innovación: las estrategias de IDEO para derrotar al abogado del diablo y conducir creatividad a través de su organización*, Nueva York: Random House, 2005.

InnoCentive provee un buen ejemplo de cómo el pensamiento de diseño puede resultar en cientos de ideas. InnoCentive ha creado un sitio Web que permite a las personas publicar soluciones a los desafíos definidos por los miembros de InnoCentive, una mezcla de organizaciones sin fines de lucro y empresas. Más de 175.000 personas –incluyendo científicos, ingenieros y diseñadores de todo el mundo- han publicados soluciones.

La Fundación Rockefeller ha llevado a cabo 10 desafíos de innovación social a través de innoCentive y reporta un margen de éxito de un 80% en la entrega de soluciones efectivas a las organizaciones sin fines de lucro que plantean los desafíos.¹² El enfoque abierto de innovación es efectivo en producir muchas ideas novedosas. La responsabilidad de filtrar las ideas, probarlas, iterarlas y llevarlas al mercado termina siendo de quien las implemente.

Una sociedad entre InnoCentive y Global Alliance para TB Drug Development (Desarrollo de Medicamento para Tuberculosis) buscó una solución teórica para simplificar el régimen actual de tratamiento de tuberculosis. “El proceso es un buen ejemplo de cómo el pensamiento de diseño puede contribuir a la innovación social”, explica Dwayne Spradlin, consejero delegado de InnoCentive. “En el desarrollo del medicamento contra la tuberculosis, la solución ganadora fue propuesta por un científico de profesión, pero que ingresó al desafío debido a que su madre –la única proveedora de la familia- contrajo tuberculosis cuando tenía 14 años. Ella tuvo que dejar de trabajar y él tomó la responsabilidad de trabajar e ir a la escuela para proveer sustento a su familia”. Spradlin cree que los proyectos dentro de la comunidad InnoCentive a menudo se benefician de conexiones tan profundas y motivadoras.¹³

IMPLEMENTACIÓN

El tercer espacio del proceso de pensamiento de diseño es la implementación, cuando las mejores ideas generadas durante la ideación son convertidas en un plan de acción concreto.

¹² “Acelerando la innovación para el desarrollo: La fundación Rockefeller e InnoCentive renuevan la sociedad entre organizaciones sin fines de lucro y pensadores científico de clase mundial”, Rockefeller Foundation, 23 de junio de 2009.

¹³ Jocelyn Watt, correspondencia por correo electrónico con Dwayne Spradlin, 18 de septiembre de 2009.

Al centro del proceso de implementación está la realización de prototipos, convertir a ideas en productos y servicios reales que son puestos a prueba, iterados y refinados.

A través de la realización de prototipos, el proceso de pensamiento de diseño busca descubrir desafíos de implementación y consecuencias no intencionales que no fueron previstas para obtener resultados más confiables en el largo plazo. La realización de prototipos es particularmente importante para productos y servicios destinados al mundo en desarrollo, donde la falta de infraestructura, cadenas de retail, redes de comunicación, alfabetización y otras piezas esenciales del sistema a menudo complica el diseño de nuevos productos y servicios.

Realizar un prototipo puede validar un componente de un dispositivo, los gráficos en una pantalla o un detalle entre la interacción entre un donante de sangre y un voluntario de la Cruz Roja. Los prototipos en este punto pueden ser costosos, complejos e incluso indistinguibles del resultado real. Mientras el proyecto está a punto de ser completado y se dirige a la implementación en el mundo real, los prototipos probablemente serán aún más completos.

Después de que el proceso de realización de prototipos termina y el producto o servicio ha sido creado, el equipo de diseño debe ayudar a crear la estrategia de comunicación. El relato de historias, particularmente a través de multimedios, ayuda a comunicar la solución a un diverso grupo de partes interesadas dentro y fuera de la organización, particularmente a través de las barreras de idiomas y culturas.

VisionSpring, un proveedor de servicios oftalmológicos de bajo costo en India, entrega un buen ejemplo de cómo los prototipos pueden ser un paso crítico en la implementación. VisionSpring, que había estado vendiendo anteojos de lectura a adultos, quería proveer servicios para niños. El esfuerzo de diseño de VisionSpring incluyó todo menos el diseño de los anteojos, incluyendo la estrategia de marketing “campamentos de ojo” que incluía organizar grupos de autoayuda, enseñarles a los profesores acerca de la importancia del cuidado oftalmológico y llevar niños a los centros oftalmológicos locales.

IDEO trabajó con VisionSpring y realizaron un prototipo para el proceso de revisión de ojos con un grupo de 15 niños de 8 a 12 años. Los diseñadores primero trataron de revisar los ojos de una niña joven a través de pruebas tradicionales. Sin embargo, ella comenzó a llorar –la presión de la experiencia y el riesgo de fallar era demasiado grande. Esperando poder disminuir esta situación estresante, los diseñadores le pidieron al profesor de la escuela que le hiciera la prueba al próximo estudiante. Nuevamente, la niña comenzó a llorar. Después, los diseñadores le pidieron a la niña que le realizara la prueba al profesor. Ella asumió esta tarea con mucha seriedad, mientras sus compañeros la miraban con envidia. Finalmente, los diseñadores le pidieron a los niños que se realizaran pruebas mutuamente y que hablaran sobre el proceso. A ellos les encantó jugar a ser el doctor y completaron el proceso con respeto.

Al realizar el prototipo y crear un plan de implementación para tener una idea de la escala del proyecto, IDEO fue capaz de diseñar un sistema para pruebas oftalmológicas que funcionó para los practicantes de VisionSpring, los profesores y los niños. Hasta septiembre de 2009, VisionSpring ha llevado a cabo en India 10 campamentos de ojo para niños, han evaluado a 3.000 niños, han transportado a 202 niños a centros oftalmológicos locales y han entregado anteojos a los 69 niños que los necesitaban.

“Evaluar y entregarle anteojos a niños presenta muchos problemas únicos, así que nos inclinamos al pensamiento de diseño para obtener una estructura apropiada para desarrollar la estrategia de marketing y distribución más apropiada”, explicó Peter Eliassen, vicepresidente de ventas y operaciones en VisionSpring. Eliassen añadió que la realización de prototipos le permitió a VisionSpring enfocarse en los enfoques que relajan a los niños en el proceso de evaluación. “Ahora nos hemos convertido en una organización de pensamiento de diseño, continuamos utilizando prototipos para evaluar el feedback y viabilidad de nuevos enfoques de marketing para nuestros clientes más importantes: nuestros emprendedores de visión [o propietarios de tiendas] y los consumidores finales”.¹⁴

¹⁴ Jocelyn Watt, correspondencia por correo electrónico con Peter Eliassen, 10 de agosto de 2009.

PROBLEMAS SISTEMÁTICOS NECESITAN SOLUCIONES SISTEMÁTICAS

Muchas empresas sociales ya usan de manera intuitiva algunos aspectos del pensamiento de diseño, pero la mayoría no alcanza a adoptar el enfoque como una manera de moverse más allá de las soluciones convencionales a los problemas. Ciertamente, hay impedimentos a adoptar el pensamiento de diseño dentro de una organización. Quizás el enfoque no es usado por la organización completa. O quizás la organización se resiste a tomar un enfoque centrado en las personas y falla al tratar de encontrar el equilibrio entre las perspectivas de los usuarios, la tecnología y las organizaciones.

Uno de los mayores impedimentos a adoptar el pensamiento de diseño es simplemente el miedo al fracaso. La noción de que no hay nada malo con la experimentación y las equivocaciones, siempre y cuando estas ocurran tempranamente y actúen como una fuente de aprendizaje, puede ser difícil de aceptar. Pero una cultura vibrante de diseño incentiva la realización de prototipos –rápidos, baratos y desprolijos- como parte del proceso creativo y no sólo como una manera de validar ideas terminadas.

Yasmina Zaidman, director de conocimiento y comunicaciones en Acumen Fund lo pone de esta manera: “Los negocios en los cuales invertimos requieren creatividad y solución constante de problemas, así que el pensamiento de diseño es un factor real de éxito para servir como base de la pirámide económica”. El pensamiento de diseño puede llevar a formular cientos de ideas y soluciones aplicables al mundo real que crean resultados mejores para las organizaciones y las personas a quienes sirven.