

## Reseña del libro

### Design Thinking: un modelo para la aplicación en la Administración Pública

*Lázaro Echegaray Eizaguirre et al. Design Thinking. Un modelo para la aplicación en la Administración Pública. Madrid: INAP. Colección INNAP INVESTIGA. Serie INNOVACIÓN ADMINISTRATIVA. (España), 2017. 62 pp.*

---

Los tiempos cambian, las sociedades avanzan y, claramente, las Administraciones Públicas, así como las empresas privadas, que se encargan de prestar servicios a los ciudadanos que las conforman también deben hacerlo. Ese es el objetivo que parece deducirse a primera vista – o más bien, a primera lectura – sobre el proyecto de estos autores para implantar la metodología del Design Thinking.

Diseñar pensando o pensar diseñando. Independientemente de cómo lo queramos traducir, el Design Thinking supone todo un experimento con el que se pretende dar un giro en el funcionamiento de las Administraciones Públicas. Su objetivo, concretamente, consiste en promover, de un lado, la participación de todos y cada uno de los miembros de una misma organización y, de otro, crear un entorno de trabajo en el que, mediante todo tipo de recursos y una colaboración intensa, se pueda conseguir un espacio en el que los trabajadores se hallen identificados con el mismo.

El objetivo del proyecto que aquí se discute, desarrollado por parte de la University Business School de CámaraBilbao (CUBS) – centro adscrito a la Universidad del País Vasco - Euskal Herriko Unibertsitatea – es doble. De un parte, se quiere ofrecer al Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) una serie de herramientas que permitan fomentar la colaboración y la creación de nuevas ideas por parte de sus miembros. El segundo objetivo de la CUBS es comprobar cómo funciona la metodología del Design Thinking, para lo cual se pretende estudiar las relaciones entre alumnos y profesores del espacio en cuestión desde el URBAN CAMPUS, extensión de la CUBS encargada de seguir todo este proceso. Así, de este modo, se lograría ver y entender qué es lo que ayudaría al INAP a trabajar mejor en función de aquello que ha resultado beneficioso para la CUBS en tanto que se trata de una organización de carácter público- privado.

Son varias las fuentes de las que se han servido los autores para desarrollar este proyecto; el cual, califican ellos mismos, consiste en una innovación social, puesto que busca, a través del empleo de los propios recursos que la CUBS posee, mejorar las relaciones entre los diferentes miembros de la organización. Pues bien, esas fuentes son tres, y consisten en, de un lado, un modelo educativo y, de otro, un paradigma de relación y una serie de metodologías de coparticipación. Pero la cuestión radica en qué significa todo esto.

Pues bien, el modelo educativo del que se habla aquí se basa en lo que se denomina como service learning. Todo ello, definen los propios autores, supone aplicar una estrategia tanto de enseñanza como de aprendizaje “que integra el servicio comunitario significativo con la formación y reflexión para enriquecer la experiencia, enseñar la responsabilidad cívica y fortalecer las comunidades” (Echegaray et al., 2017; 11). Esto viene a significar que se busca trabajar en conjunto para dirigirse

hacia un mismo lugar, hacia un mismo objetivo, llegando a desarrollar un clima de aprendizaje mutuo entre las diversas personas que conforman la organización en la que el proyecto se implante, mejorando así las relaciones entre las mismas.

El paradigma de relación supone en crear compromiso entre los individuos, generar incentivos para que compartan sus conocimientos, valoren de forma conjunta y colaboren para lograr una mayor estabilidad y, afirman los autores, expandir la riqueza y el bienestar de la sociedad.

¿Pero en qué consiste realmente el método del Design Thinking? Bueno, pues es preciso tener en cuenta cuáles son las bases sobre las que esta metodología se sustenta, y éstas son concretamente tres. En primer lugar, nos encontramos con que se busca generar empatía entre los miembros de una misma organización o ecosistema. Se debe intentar entender los problemas o las necesidades de todos los individuos para así buscar al unísono soluciones que puedan satisfacer a todos y cada uno de ellos. Todo ello conlleva, por consiguiente y como ya se venía adelantando, una colaboración entre las personas que conforman la organización, la cual suponga un estímulo para una mayor colaboración, que habrá de ser efectiva también.

De otra parte, el fomento del que tanto habla esta metodología irá dirigido también hacia el trabajo en equipo, en buscar que cada uno aporte su granito de arena para lograr un mejor funcionamiento del sistema.

Y, por último, se busca la generación de prototipos, dicen los autores; esto es, tomar todas las ideas que vayan surgiendo como válidas, como que van a funcionar correctamente, lo cual conllevará entender los fallos como algo beneficioso para la organización y el trabajo en conjunto, así como propiciar nuevas técnicas de trabajo que supongan una verdadera innovación y saquen al sistema de una especie de rutina impregnada por el miedo al fracaso.

¿Y cuáles son los recursos de los que se sirve el Design Thinking para implantarse? Lo más interesante es que se pretende promover aquello que los autores denominan como lúdico. Uno de los objetivos de trabajar mediante esta metodología es disfrutar, de lograr que los empleados se desprendan de cualquier tipo de sensación y emoción negativas y lograr así que éstos demuestren todas sus aptitudes al máximo. Y todo ello se intentará conseguir mediante el uso y desarrollo de técnicas que supongan la creación de espacios visuales. Esto enlaza con la siguiente idea, y es que para alcanzar esa especie de brainstorming entre los trabajadores que va a llevar a un entorno de nuevas e increíbles ideas se van a emplear materiales del estilo a lápices de colores, rotuladores, tijeras y pegamento, cámaras de vídeo o fotografía, que inciten a crear material audiovisual que pueda dar lugar a unas deducciones novedosas y, obviamente, diferentes a lo que se pudiera estar acostumbrada a hacer. De ahí que se pretenda que se trabaje en equipo. De este modo, se aglutinarán experiencias, ideas, cualquier tipo de conocimientos, que van a suponer una gran diversidad de elementos con los que trabajar. Pero para ello es preciso que en esos grupos de trabajo se encuentre una persona destinada a dirigir todos esos instrumentos a un objetivo claro. Todo esto se habrá de realizar, para seguir con esa idea del fomento de las nuevas ideas, en espacios de trabajo que den pie a la creación de cosas nuevas – paredes despejadas, luminosidad, amplitud de las salas de trabajo y de su mobiliario, etc. – que van a generar un entorno de inspiración y comodidad.

Sin embargo, esas bases del trabajar mediante el Design Thinking serán inútiles si la actitud de los miembros de la organización no acompaña a las mismas. Lo más deseable va a ser que los empleados tengan una actitud curiosa, innovadora, que les permita llegar más allá de sus visiones propias e individuales y así entender al resto y qué es lo que se busca como objetivo.

Ahora toca entender cuál es el proceso que se sigue para implantar la metodología Design Thinking. Este proceso se conforma de tres fases: en primer lugar, es necesario entender la realidad que supone el objeto de estudio y quiénes la conforman, para discernir sobre cómo van a trabajar o moverse dentro de este nuevo espacio; en segundo lugar, se van a buscar soluciones a los problemas que surjan, que van a ser concretas y van a brotar de la colaboración de los miembros; y, por último, se va a querer implantar esta metodología para poder desarrollar una evaluación de la misma y obtener un feedback que les permita vislumbrar qué ha sido aquello que sí ha funcionado y qué no, para mejorar en un futuro.

Estas tres fases se van a desarrollar mediante cinco acciones que se definen de forma muy clara en el proyecto. Estas acciones son: empatizar, definir, idear, prototipar y testar. Dichas acciones giran en torno a las ideas que se han tratado con anterioridad. Se habrá de comenzar empatizando, comprendiendo cuáles son las necesidades de los miembros que forman parte de la organización y que son quienes van a buscar las soluciones a las mismas. Se va a seguir definiendo; esto es, va a darse la verdadera importancia a aquello que resulta de interés, aquello que es realmente útil, eliminando todo aquello que no lo sea. Después, los miembros se van a encontrar ideando, y esas ideas, afirman los autores, mejores serán cuanto más se alejen de la lógica, pues se creará así una expansión creativa que, de nuevo, va a ser sometida a un proceso de definición, eliminando aquello que no sea realmente relevante. Más tarde, continuarán prototipando, construyendo aquello que se vea y entienda como mejor solución posible a los problemas que se han ido planteando al comienzo del proceso, así como destacando qué es todo aquello susceptible de mejora. Y, por último, se va a finalizar el proceso testando, poniendo a prueba esos prototipos que se han creado mediante la acción anterior y ver así qué es lo que se ha conseguido, si era lo que se esperaba o cabe mejorar o cambiar todavía.

¿Qué es lo que se ha aprendido a raíz de todo este proyecto del Design Thinking? Los autores han observado la notoria dificultad que supone implantar todo esto en un espacio público que puede ser reactivo a lo que ellos han determinado como lúdico. Han visto, además, que la colaboración no es algo que reine precisamente en entornos así, de entidades públicas, puesto que los miembros no son flexibles a la hora de tener que cambiar de opinión, o incluso se muestran contrarios a tener que compartir sus conocimientos. Además, que se pretenda implantar en una entidad pública, supone por sí mismo un problema, puesto que el funcionamiento de la organización y el desarrollo de las actividades en la misma no es el más adecuado para la técnica del Design Thinking, ya que existe un miedo generalizado al fracaso que puede llegar a resultar inamovible. Por último, se han percatado también que la acción de prototipar resulta difícil, ya que el protagonismo en esa etapa ha llegado a ser asumido por personas que son ajenas a la organización pública.

Después de analizar la teoría, así como la puesta en práctica, de la metodología Design Thinking, cabe preguntarse cuáles son las críticas que merece la misma. Si bien cabe darles a los autores el beneficio de la duda, puesto que como bien explican en el texto, no han podido realizar un balance completo de cuál es la utilidad real de la aplicación de este método, son varios los puntos sobre los que cabe hablar. Y es que, aunque parezca que sí se ha tenido en cuenta, no se da la suficiente importancia al hecho de que, en las Administraciones Públicas, en todas en general, existe una cultura organizacional muy marcada por la seriedad y el prestigio. Los miembros de las Administraciones tienen una visión de sí mismos como autoridad y, por ende, es así como los perciben los miembros de la sociedad. Por ello, es necesario ver la importancia que esto supone para entender que lo más probable es que los empleados públicos no van a estar precisamente por la labor de cambiar su forma de trabajar por una más lúdica, como se busca en este proyecto, porque dedicarse a trabajar pin-

tando y recortando se puede vislumbrar como algo que rebaja ese prestigio que culturalmente se les ha sido atribuido.

Asimismo, existen una serie de normas, llamémoslas “no escritas”, sobre cómo se trabaja en una Administración Pública. Los métodos de trabajo en las entidades públicas no han cambiado en gran medida durante siglos, y pretender aplicar un método con las características del Design Thinking supone dar un salto enorme que no todos pueden estar preparados para dar. En primer lugar, y ya se ha afirmado en las conclusiones del proyecto, es que los empleados públicos no suelen estar dispuestos a compartir información, a trabajar en conjunto y mucho menos a verse como un único ente que funciona al unísono. Si no se puede aplicar el trabajo en equipo, la colaboración entre los miembros de un mismo sistema, el método del Design Thinking, puede irse al traste. Además, lo cual resulta fundamental en este caso, sucede que las Administraciones Públicas trabajan de un modo que supone una gran comodidad tanto para ésta en cuanto ente que debe responder frente a los intereses de la ciudadanía, como a los miembros que forman parte de ella. Y es que existe un miedo a fracasar que está muy arraigado en la cultura de las Administraciones Públicas, por lo que la forma de trabajar que emplean es muy previsible, se va siempre a lo seguro, a lo que se sabe con certeza que va a funcionar, y no se sale de ahí. Por tanto, no se da pie a innovar, a ver de qué otras maneras se pueden resolver los problemas que se plantean, porque se asume de antemano que el fracaso va a acabar sucediendo y que ello puede determinar incluso un colapso en el funcionamiento de la organización.

Por todo ello, cabe destacar que resulta muy complicado, si bien no quiero utilizar la palabra imposible, implantar esta metodología en las Administraciones Públicas, debido a que carecen de las características necesarias para llevar a cabo puntos muy importantes del Design Thinking. Posiblemente, sería mucho más acertado intentar cambiar las entidades públicas para lograr alcanzar, aunque sea mínimamente, aquellos requisitos que la metodología Design Thinking precisa para poder aplicarse a sabiendas de que va a ser un completo éxito. 📍

**Ana Eva Serna Rodrigo**

Estudiante. Universidad Carlos III de Madrid