

Estudio del aporte de los métodos de diseño en la innovación pública

María José Williamson ⁽¹⁾

Resumen: La evolución de la disciplina del Diseño ha permitido que las capacidades que desarrollan los diseñadores puedan posicionarse como un real aporte para el logro de la innovación. A partir de este planteamiento, la presente investigación profundiza y ofrece una caracterización de variables tales como el diseño, las capacidades de los diseñadores y los métodos de diseño, así como también sobre la innovación y las características necesarias para la innovación pública.

Se realiza un estudio descriptivo exploratorio para analizar diversos casos destacados por su aporte a la innovación pública, nacionales e internacionales, donde es posible evidenciar la presencia sistemática de competencias y métodos utilizados por diseñadores. A partir del análisis, se proponen dos instrumentos que permiten, por un lado, observar la presencia de capacidades de los diseñadores y, por otro, evaluar su nivel de desempeño: una tabla con indicadores de medición y un mapa de posicionamiento; reafirmando que efectivamente son un aporte para el logro de la innovación pública y el desarrollo de políticas públicas.

Palabras clave: diseño - métodos de diseño - innovación pública.

[Resúmenes en inglés y portugués en las páginas 346-347]

⁽¹⁾ Diseñadora de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Magíster en Políticas Públicas de la Universidad del Desarrollo. Diploma en Medios Interactivos, Pontificia Universidad Católica de Chile. Profesora de Diseño de la Facultad de Diseño de la Universidad del Desarrollo. Directora de pregrado de Plan Común y Mención de Diseño Gráfico de Diseño UDD.

El objeto de estudio del Diseño, como disciplina, ha evolucionado mas allá de lo estético (forma / función / comunicación) hacia soluciones que buscan mejorar la calidad de vida de las personas a través de productos, sistemas, servicios y experiencias.

La autora Borja de Mozota, en Design Management (1990), caracteriza la evolución en las funciones del Diseño en tres. A principios del siglo XX, cumplía una Función Diferenciadora: el quehacer de los diseñadores se centraba en definir la forma de los objetos

a partir de su función, donde primaba esencialmente el criterio geométrico y estético, y cuyo objetivo era la diferenciación. Con el pasar de los años y la irrupción de la tecnología en la vida diaria de las personas, el diseñador se comenzó a focalizar en la experiencia del usuario, con el propósito de comunicar y generar una experiencia significativa a través del uso de los productos, a lo que Borja de Mozota llamó Función Coordinadora del Diseño. En la actualidad, los diseñadores son valorados por la mirada sistémica frente al desarrollo de productos y servicios, y la capacidad de generar estrategias y métodos para el logro de la innovación. La autora plantea que el Diseño de hoy cumple una Función Transformadora. Los diseñadores actualmente desarrollan soluciones –tangibles e intangibles–, utilizando herramientas, metodologías y sistemas que potencian la innovación. Asimismo, se caracterizan por sus capacidades creativas en la resolución de problemas y por fijar al usuario en el centro de su estrategia resolutoria.

El diseño es una estrategia para mejorar la calidad de vida de las personas y producir la menor afectación posible en el planeta mediante la identificación y la solución de forma práctica, significativa y atractiva de los problemas productivos y es, además, un factor clave para la humanización de las tecnologías y los aspectos económicos de la sociedad y para dar sentido a las cosas (Norman y Verganti, 2011).

A nivel internacional, en organizaciones gubernamentales, el Diseño se ha posicionado como una disciplina que apoya los procesos de innovación en el sector público. Dado lo anterior, la posibilidad de incluir las capacidades de los diseñadores y el Pensamiento de Diseño en el sector público representa una oportunidad para nuestro país, con el fin de acelerar los procesos de innovación en términos de gestión y servicios.

El diseño puede jugar un papel vital en que los servicios públicos sean utilizables, deseables, asequibles y accesibles. La profesión del diseño aporta toda una serie de metodologías, herramientas y técnicas que pueden utilizarse en diferentes etapas del proceso de innovación para mejorar la eficiencia y la eficacia de nuevos productos y servicios (Red Europea de Administración Pública, EUPAN, 2012).

Marco teórico

Para comprender el contexto donde se enmarca la presente investigación, se hace relevante profundizar en el significado de variables como Diseño y la evolución del rol de los diseñadores en la última década. Asimismo, la definición de innovación y su diferencia entre el mundo público y privado permiten establecer los requerimientos que debe tener un proceso de innovación en el sector público. A continuación, se profundiza en dichos conceptos y sus definiciones.

Diseño

El establecimiento del Diseño como disciplina surge con la revolución industrial, de la mano de descubrimientos científicos y tecnológicos y con el fin de satisfacer necesidades de producción y mayor eficiencia. En paralelo, la migración del campo a la ciudad y la mayor capacidad de consumo de las personas generaron un espacio propicio para la producción en serie. Dado lo anterior, se hizo necesario establecer un proceso consciente que derivó en la mayor resolución, definición y acabado de un producto previo al inicio de su producción. Con el pasar del tiempo, y acompañado de la valoración estética de los objetos, se fueron estableciendo lazos entre la industria y los artistas, derivando en criterios de solución formales y geométricos.

La disciplina ha evolucionado influenciada por los cambios tecnológicos. A inicios del siglo XX, el Diseño era percibido como un servicio profesional, pero sus competencias se fueron extendiendo más allá de los límites formales y estéticos. La capacidad de los diseñadores de comprender los deseos de los consumidores y de crear productos conectados a los mismos fueron derivando en la valoración de la disciplina como una herramienta de gestión, con capacidad para comprender e influir de manera sistémica en el desarrollo de productos, en la estrategia de marca, en los procesos productivos y en la creación de servicios.

En las últimas décadas, el método utilizado tradicionalmente por los diseñadores se ha puesto en valor por muchas otras disciplinas, destacando la capacidad de poner al usuario como centro del proceso de construcción de soluciones a problemas. Capacidades como la de observar, detectar necesidades y oportunidades de las personas; desarrollar propuestas creativas y originales, lograr visibilizar y tangibilizar las ideas, y de construir en base a la prueba y error mediante herramientas de prototipado y procesos de iteración, representan competencias distintivas de los diseñadores.

Si bien el Diseño se asociaba inicialmente a factores estéticos, hoy está altamente ligado a los procesos de innovación. El contexto de la globalización, los rápidos cambios tecnológicos, el acceso a una alta variedad de productos y servicios eficientes, acompañado de usuarios más exigentes, construyen un contexto competitivo que requiere que las organizaciones, tanto públicas como privadas, estén continuamente revisando sus procesos, productos y servicios ofrecidos.

Para la World Design Organization (2018), “el diseño es un proceso estratégico de resolución de problemas que impulsa la innovación y conduce a una mejor calidad de vida a través de productos, sistemas, servicios y experiencias innovadoras”.

En *Cuando todos diseñan: una introducción al diseño para a innovación social*, el diseñador Ezio Manzini (2015) planteó que el “acto de diseñar consiste en pensar y decidir estratégicamente qué hacer para mejorar el estado de las cosas”.

Sir George Cox definió el Diseño como una metodología creativa que vincula creatividad e innovación, ya que logra materializar las ideas para que sean adoptadas por las personas.

La creatividad es la generación de nuevas ideas. La innovación es el éxito de la explotación de nuevas ideas. El Diseño es lo que vincula la creatividad y la

innovación. Este da forma a las ideas para que se conviertan en propuestas atractivas y prácticas para los usuarios o consumidores (Cox, 2005).

La Cumbre Mundial del Diseño del 2017 en Montreal, Canadá, aclaró el papel que juega el diseño para el bienestar de la sociedad: su función social y su foco centrado en los usuarios, definiéndolo “como un elemento esencial para encontrar nuevas soluciones para la sociedad y las empresas”.

Asimismo, la definición de la World Design Organization (2017) establece el diseño

Como una actividad creativa cuyo propósito es establecer las multifacéticas cualidades de objetos, procesos y servicios y sus sistemas en todo el ciclo de vida. De este modo, el diseño es el factor central de la innovación humanizada de las tecnologías y un factor crucial en el intercambio económico y cultural.

La definición anterior amplía los límites del diseño como disciplina, no limitándolo solo a la creación de productos, sino que también abarcando procesos, los servicios y, además, los sistemas asociados a lo largo de su ciclo de vida.

El ejercicio del Diseño considera dos dimensiones: por un lado, el diseñador como solucionador de problemas (Herbert Simon, 1969), se refiere a la capacidad estratégica de identificación de un problema y la solución física del mismo.

Por otro lado, el diseñador como creador de significado (Víctor Margolin, 2002) hace referencia a que la solución a un problema no es concebida o adoptada si no logra “hacer sentido” al usuario, por tanto, debe considerar su ámbito social.

La interacción de ambas dimensiones es importante de considerar para caracterizar el aporte de la disciplina al desarrollo de políticas públicas (Manzini, 2015).

Asimismo, según Manzini, para hacer Diseño se requiere de la combinación de tres capacidades humanas: sentido crítico, entendido como la capacidad de ver el estado de las cosas y reconocer lo que es aceptable de lo que está mal; creatividad, entendida como la capacidad de imaginar algo que no existe para desarrollar propuestas originales; sentido práctico, entendido como la capacidad de reconocer y establecer procedimientos viables para hacer que algo suceda y lograr materializar las ideas.

Como establece Sabine Junginger (2012), en *Design and Innovation in the Public Sector*, los diseñadores se pueden vincular al sector público en distintos niveles de desempeño, los cuales van aumentando en complejidad y grado de vinculación con la construcción de políticas públicas:

Nivel 1. Comunicador: en su nivel más básico, el diseñador cumple el rol de comunicador y no participa en proceso de creación ni en la implementación de una política pública.

Nivel 2. Implementador: el diseñador es un facilitador. No participa en la creación de la política, sino que se limita a desarrollar productos y/o servicios para hacer que la política pública se lleve a cabo.

Nivel 3. Mejorador: el diseñador se transforma en una fuente de *insight* para generar mejoras o ajustes a una política pública.

Nivel 4. Visualizador: mediante el uso de métodos de diseño, de coproducción, codiseño y cocreación tanto con políticos como con ciudadanos, el diseñador cumple un rol propositivo y se vincula con la creación de soluciones que impactan directamente en la generación de una política pública.

Innovación

El *Manual de Oslo* (2005) definió la innovación como “la implementación de un producto nuevo o significativamente mejorado (bien o servicio), o proceso, un nuevo método de marketing, o un nuevo método de organización en las prácticas comerciales, la organización del lugar de trabajo o las relaciones externas”.

Para que un producto, proceso, método o servicio se pueda considerar innovador, requiere necesariamente de dos claves: la implementación, es decir, no basta solo con una buena idea, sino que se debe materializar; y la novedad puede ser nueva para la organización donde se implementa o bien incluir mejoras significativas.

Según el documento *Innovating the Public Sector: From Ideas to Impact* (OCDE, 2014) existen diferencias entre los incentivos de la innovación en el sector público versus los de la innovación del sector privado. Mientras en este último, el objetivo es aumentar la competitividad, para el sector público no existe un solo incentivo, sino que radican en valores más altruistas y en generar valor a la sociedad.

Como parte de esta generación de valor, los procesos de innovación pública pueden tener fines tan diversos como buscar acercar el Gobierno a los ciudadanos mediante canales tecnológicos, desarrollar procesos de cocreación para hacer partícipes a los beneficiarios en la construcción de una solución que les “haga sentido”, o hacer más eficientes algunos servicios gubernamentales.

Adicionalmente, el foco de la innovación pública está en generar un cambio a nivel de políticas públicas. Para estos efectos, la innovación se puede aplicar tanto de manera externa como interna, dependiendo de quién sea el usuario final del proceso de mejora. En el caso de la innovación externa, los resultados serán beneficios de cara al ciudadano. Para la innovación interna, en cambio, la intervención, los procedimientos y resultados estarán orientados a los procesos y para quienes los gestionan, es decir, para el funcionario o servidor público. Dependiendo del carácter de la intervención, el foco puede estar puesto en uno de los tipos de usuario o en ambos usuarios a la vez.

Según el Observatorio de la Innovación Pública de la OCDE, el éxito de la innovación pública radica en la capacidad de implementación –que no quede en una idea–; en el componente novedad –que sea algo no existente en el contexto donde se instala–; y en el impacto –entendido como la capacidad de obtener mejores resultados para el sector público como eficiencia, efectividad, satisfacción y/o aumentar el uso de parte de los beneficiarios. Volviendo la mirada hacia el documento *Design and Innovation in the Public Sector* (Junginger, 2012), la instalación de la innovación en las instituciones públicas puede responder a cuatro fases diferentes (Figura 3):

Fase 1. Innovación en la periferia: innovación como recurso externo a la institución donde se aplica, generalmente liderado por una consultora externa.

Fase 2. Innovación como parte de la institución: la innovación es practicada en algún sector de la institución, ya sea como proyecto aislado o como parte de una unidad.

Fase 3. Innovación como centro de la institución: la innovación ocupa un rol central en la institución y es visible, ya sea a través de lineamientos estratégicos, unidades específicas o comités que dependen de la dirección del servicio.

Fase 4. Innovación intrínseca a la institución: la innovación está inserta como práctica de todos los servidores públicos de la institución.

Finalmente, es importante considerar algunas dificultades y barreras para instalar la innovación en el sector público, advertidas por el Observatorio de la Innovación Pública de la OCDE, tales como: el objetivo de ganar votos por parte de los políticos, dificultando establecer procesos que no tengan resultados visibles al corto plazo; la rigidez de normativas en el sector público para instalar nuevas prácticas; la lentitud en la implementación de muchos procesos de innovación impide la evaluación rápida de su impacto; y, por último, la presión de lo urgente en un sector acostumbrado a focalizarse en la resolución de crisis.

Diseño para la innovación pública

Los métodos de diseño pueden traer una nueva energía a los servicios públicos, ayudando a comprender sobre la vida de sus ciudadanos. Diseño de experiencias, visualización de las ideas y prototipado rápido, entre otras. Todos estos aceleran el pulso de la innovación y ayudan a los gobiernos a llegar a mejores soluciones (Geoff Mulgan, CEO Nesta, 2016).

Internacionalmente existe valoración del aporte de los diseñadores para instalar la innovación en los gobiernos. Para el Design Council, de Reino Unido, el desempeño de los diseñadores en organizaciones públicas permite conectar al gobierno con el usuario, para transformar los problemas y necesidades de los ciudadanos en oportunidades de solución. El documento *Design for Public Good* (Design Council, 2013) describe el aporte de los diseñadores en tres habilidades relevantes: la capacidad de investigar las necesidades de los usuarios, la capacidad para visualizar soluciones y la capacidad para prototipar e instalar mejoras en una solución.

El mismo documento establece que el Design Thinking es una metodología altamente efectiva tanto para resolver problemáticas asociadas a la mejora en la calidad de vida de las personas, así como también en la conexión de las entidades gubernamentales con los ciudadanos por las siguientes razones:

- Tiene el valor de comenzar por comprender las necesidades de los usuarios, permitiendo generar las soluciones apropiadas y hacer más eficiente el uso del tiempo.

- La mirada sistémica permite comprender el funcionamiento de un proceso y determinar dónde se debe intervenir. En varias ocasiones se debe redefinir el problema para lograr soluciones efectivas.
- Dado que el proceso es iterativo permite, mediante prototipos simples, el desarrollo de tests a bajo costo.
- El uso de metodologías colaborativas y de la cocreación como parte relevante del proceso de diseño permiten involucrar varias entidades, departamentos gubernamentales, organizaciones y perfiles de usuarios en la causa común para desarrollar soluciones eficientes y acordes al problema.

Como se mencionó al principio, los diseñadores se destacan por su sentido crítico y la capacidad de detectar –poniendo al usuario en el centro de su estrategia resolutoria– las posibles brechas, deficiencias o problemas a mejorar. También se distinguen por sus habilidades creativas, capaces de generar soluciones originales y novedosas a los problemas u oportunidades detectados y, a la vez, por su sentido práctico, con énfasis en la materialización, visualización e implementación de las soluciones ideadas. Todas estas habilidades están altamente vinculadas con las capacidades requeridas para la innovación pública. A continuación, se presenta una tabla que define criterios para la relación entre las capacidades que tiene el diseñador y las características de la innovación:

CRITERIO	CAPACIDADES DEL DISEÑADOR	CARACTERÍSTICAS DE LA INNOVACIÓN
<i>RESUELVE UN PROBLEMA: Capacidad de cuestionarse el estado de la realidad, con el fin de obtener mejoras.</i>	Sentido crítico: busca reconocer cómo debiesen ser o funcionar las cosas para generar una mejora.	Impacto: busca mejorar los resultados en función de cómo debiesen ser o funcionar las cosas.
<i>GRADO DE ORIGINALIDAD: Nivel de novedad para el contexto donde se encuentra.</i>	Creatividad: busca desarrollar propuestas originales.	Novedad: busca desarrollar propuestas originales o nuevas en su contexto.
<i>MATERIALIZACIÓN: Capacidad de hacer real una idea.</i>	Sentido práctico: establecer procedimientos viables para que algo suceda.	Implementación: busca materializar la idea de mejora, hacer que suceda.

Tabla 1. Fuente: elaboración propia.

A partir de la directa relación que se establece en la tabla anterior, es posible afirmar que las capacidades de los diseñadores son claves para impulsar los procesos de innovación, ya sea en el sector público o privado. Asimismo, hay numerosos ejemplos internacionales y

nacionales que lo fundamentan y que fueron profundizados en la investigación *Las capacidades del diseño como aporte a la innovación pública* (Williamson, 2019).

Modelo de análisis de casos

Con el fin de establecer niveles de desempeño del Diseño para el logro de la innovación se realizó una selección de casos, publicados por organizaciones internacionales impulsoras de la innovación pública, y en cuyo análisis fueron aplicados los tres criterios definidos en la tabla anterior, que nacen del vínculo entre las tres capacidades de los diseñadores y las características de la innovación.

Asimismo, y dado que la información disponible se refiere a ejemplos destacados por su contribución a la innovación pública, se debe tener en cuenta que las capacidades de diseño y características de la innovación, en alguna medida se encuentran presentes en estos mismos. Lo anterior derivó en que la aplicación del modelo en el análisis debió considerar los siguientes supuestos:

- Todos los casos revisados resuelven una necesidad o problema, en consecuencia, se puede afirmar que tanto el sentido crítico del diseñador como la condición de impacto de la innovación están presentes.
- Los casos seleccionados han ido más allá de las ideas: se han vuelto reales. En consecuencia, se cumple el sentido práctico del diseñador y la variable de implementación de la innovación.

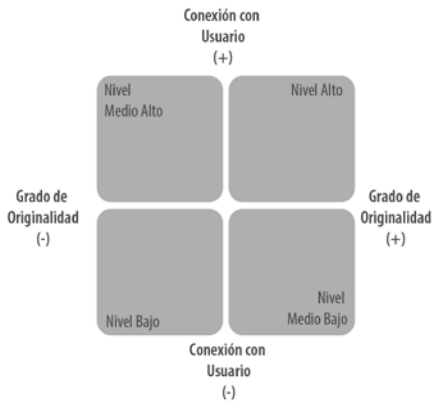
A partir de la aplicación de los dos supuestos anteriores, se construyó un mapa de posicionamiento de cuatro cuadrantes (Figura 1), que considera dos ejes de análisis:

1. Grado de originalidad en el eje horizontal: mide el grado de novedad para resolver un problema u oportunidad en el contexto donde se instala la solución al mismo. Este eje está asociado al componente de novedad que debe tener la innovación, lo que se puede medir observando si la solución podría existir en el mismo territorio geográfico y en un contexto similar. A modo de ejemplo, una solución existente en el sistema de salud privado que es aplicada en el sistema de salud pública, tiene menor grado de originalidad que aquella que existe en un ámbito totalmente distinto, como sería el caso de una solución del ámbito de las telecomunicaciones aplicada al sistema de salud público. De la misma manera, el grado de originalidad está asociado a la capacidad creativa del diseñador, para lo cual se revisó el uso de alguna metodología creativa de Diseño para resolver el problema, o bien si hubo diseñadores involucrados en el proceso de creación.

2. Conexión de la solución con el usuario en el eje vertical: mide el nivel de “sentido” que la innovación hace al usuario, haciendo alusión a la dimensión del diseñador planteada por Margolin (2002), sobre el diseñador como creador de significado. Para medir el grado de conexión de la solución con el usuario, se consideró la participación de este en

las distintas etapas de construcción de esta solución (codiseño, cocreación, testeo, entre otras). Asimismo, se revisó la adopción de estos cambios por parte del usuario referida a una mejora y no por necesidad. Esto último está vinculado con el impacto que produjo la solución en el beneficiario. A modo de ejemplo, el sistema de transporte público chileno “Transantiago” fue diseñado con bajo grado de conexión con las necesidades del usuario, y su utilización está asociada más a una necesidad general que a una adopción por ofrecer una mejora en el servicio.

MAPA DE POSICIONAMIENTO:
Grado de Originalidad vs. Conexión con el Usuario



Elaboración propia

Figura 1.

Del mapa de posicionamiento (Figura 1) se pueden definir cuatro niveles de desempeño de las capacidades del Diseño para el logro de la innovación pública:

Nivel alto: consiste en soluciones que integran significativamente las capacidades creativas del Diseño para resolver problemas u oportunidades de manera novedosa, y que tienen un alto grado de adopción de parte de los usuarios porque están conectadas con sus necesidades.

Nivel medio alto: son soluciones que integran en menor medida las capacidades creativas del Diseño, por tanto, tienen poca originalidad, pero una buena valoración en relación a la adopción de parte de los usuarios porque les “hace sentido”.

Nivel medio bajo: responde a soluciones que integran significativamente las capacidades creativas del Diseño para respuestas novedosas, pero están desconectadas con las necesidades del usuario y, en consecuencia, tienen un bajo grado de adopción.

Nivel bajo: son soluciones que integran en menor medida las capacidades creativas del Diseño, por tanto, tienen un muy bajo grado de originalidad. Además, están desconectadas con las necesidades del usuario por lo que tienen un bajo grado de adopción.

En la Tabla 2, se definen los indicadores de medición utilizados para cada uno de los dos ejes, a fin de determinar la ubicación de los casos analizados en el mapa de posicionamiento. Para el presente análisis, bastó con el cumplimiento de un solo indicador de medición, para que los casos seleccionados fuesen considerados en un alto grado de cada eje.

EJES	INDICADORES DE MEDICIÓN
GRADO DE ORIGINALIDAD (EJE X)	¿Existe algo similar en el mismo territorio geográfico?
	¿Es nuevo en su contexto?
	¿Utiliza metodologías de Diseño?
	¿Hay participación de diseñadores en el proceso creativo?
CONEXIÓN CON EL USUARIO (EJE Y)	¿Participan los usuarios en el proceso de construcción de la solución? (codiseño, cocreación)
	¿La solución es adoptada por el usuario porque le significa una mejora? (no por necesidad)
	En caso de ser una mejora, ¿hay aumento en la cantidad de usuarios?

Tabla 2. Fuente: elaboración propia.

A continuación, la Tabla 3 representa el análisis realizado para cada caso seleccionado con el consiguiente nivel de desempeño. Luego, se presenta el mapa de posicionamiento, que muestra la ubicación de cada caso analizado, tanto nacionales como internacionales.

CASOS	GRADO DE ORIGINALIDAD (eje horizontal)	CONEXIÓN CON EL USUARIO (eje vertical)	MAPA DE POSICIONAMIENTO
THE GOOD KITCHEN / DINAMARCA	<i>Bajo grado de originalidad, ya que aplica modelo del sector privado para un servicio público.</i>	<i>Alto grado de conexión, ya que significa una mejora (aumenta grado de satisfacción en 22%).</i>	Nivel medio alto

continúa >>

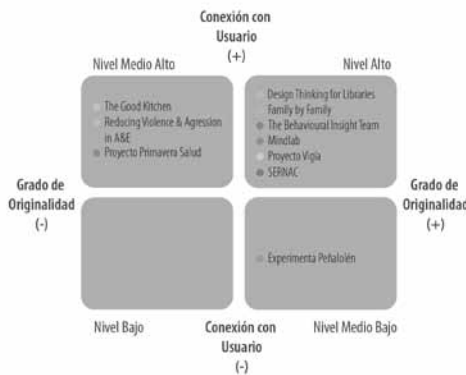
REDUCING VIOLENCE AND AGRESSION IN A&E/ REINO UNIDO	<i>Bajo grado de originalidad, ya que aplica modelo del sector privado en el rediseño de un servicio público.</i>	<i>Alto grado de conexión, ya que la hoja de ruta del usuario es el centro para la toma de decisiones de mejora.</i>	Nivel medio alto
DESIGN THINKING FOR LIBRARIES / EE.UU. & DINAMARCA	<i>Alto grado de originalidad, ya que aplica Pensamiento de Diseño para mejoras en un contexto no afín al Diseño. Asimismo, participan diseñadores en la construcción del Toolkit.</i>	<i>Alto grado de conexión, ya que la solución –Toolkit– significa una mejora para la gestión de los bibliotecarios.</i>	Nivel alto
FAMILY BY FAMILY / AUSTRALIA	<i>Alto grado de originalidad, ya que propone solución existente en otros contextos (sistema colaborativo) para resolver un problema social.</i>	<i>Alto grado de conexión, ya que la red está diseñada para incentivar el uso de un sistema participativo, que significa una mejora para la solución de un problema.</i>	Nivel alto
THE BEHAVIOURAL INSIGHT TEAM / REINO UNIDO	<i>Alto grado de originalidad, ya que propone una mirada multidisciplinaria para resolver los problemas complejos. Asimismo, utiliza metodologías de diseño centrado en el usuario.</i>	<i>Alto grado de conexión, ya que utiliza métodos de cocreación con el usuario para enfrentar los desafíos y así asegurar que la solución tenga significado.</i>	Nivel alto
MINDLAB / DINAMARCA	<i>Alto grado de originalidad, ya que busca vincular a los políticos con los ciudadanos, a través del trabajo de equipos multidisciplinarios donde participan diseñadores.</i>	<i>Alto grado de conexión, ya que utiliza métodos de cocreación y codiseño con los usuarios para asegurarse que las soluciones estén altamente vinculadas a sus problemas.</i>	Nivel alto
PROYECTO VIGÍA CHILE	<i>Alto grado de originalidad, ya que la aplicación consiste en una red de participación ciudadana en un terreno antes exclusivo para expertos. La solución es nueva en su contexto.</i>	<i>Alto grado de conexión. La aplicación fue cocreada con la ciudadanía, la que a su vez se empodera con la solución a un problema.</i>	Nivel alto
PROYECTO PRIMAVERA SALUD / CHILE	<i>Bajo grado de originalidad, ya que aplica sistema existente en sector privado de salud para un servicio público.</i>	<i>Alto grado de conexión, y valoración de parte del usuario ya que lo incentiva al autocuidado de su salud. Significa una mejora.</i>	Nivel medio alto

continúa >>

<p>EXPERIMENTA PEÑALOLÉN / CHILE</p>	<p><i>Alto grado de originalidad, ya que instala capacidades de otro contexto para resolver problemas del sector público.</i></p>	<p><i>A la fecha presenta bajo grado de conexión, ya que busca instalar capacidades en funcionarios sin saber si las van a adoptar y si le significarán una mejora en su gestión (aún en etapa de desarrollo).</i></p>	<p>Nivel medio bajo</p>
<p>MODERNIZACIÓN SERVICIO NACIONAL DEL CONSUMIDOR SERNAC / CHILE</p>	<p><i>Alto grado de originalidad, ya que instala un sistema nuevo de trabajo en un contexto diferente. Se capacitó a los funcionarios en metodologías de diseño.</i></p>	<p><i>Alto grado de conexión, dada la apertura y disposición de los funcionarios del servicio a incorporar nuevos métodos para la búsqueda de soluciones.</i></p>	<p>Nivel alto</p>

Tabla 3. Fuente: elaboración propia.

MAPA DE POSICIONAMIENTO: Casos analizados



Elaboración propia

Figura 2.

La aplicación del modelo de análisis en el mapa de posicionamiento permite determinar patrones que contribuyen al éxito de un proyecto de innovación pública, así como también visibilizar aquellas contribuciones significativas que pueden realizar los diseñadores en el sector público.

Los casos estudiados se destacan principalmente por la búsqueda de soluciones originales, por la utilización de metodologías creativas, por la participación de los ciudadanos durante el proceso de desarrollo de un proyecto y por la consideración de las necesidades del usuario. A pesar de que en la mayoría de los ejemplos profundizados no queda en evidencia si hubo diseñadores involucrados durante su desarrollo, las características antes descritas, en las cuales los diseñadores son expertos, permiten afirmar que los procesos de innovación pública podrían ser más efectivos y eficientes si se incluyen especialistas que lideren en esas temáticas.

Los diseñadores se destacan por su capacidad de generar ideas a partir de la relación entre contextos diferentes. Los casos destacados de innovación pública manifiestan un alto grado de originalidad, dada por soluciones que surgen al vincular contextos usualmente no relacionados. Lo anterior demuestra también el aporte de las capacidades creativas de los diseñadores durante un proceso de innovación.

Asimismo, la mayoría de los casos analizados incluyen al usuario de manera activa en las distintas etapas de construcción de la solución a sus problemas, a fin de procurar que le haga sentido y que, finalmente, sea adoptada por los destinatarios. Esta afirmación cobra especial relevancia para la investigación, toda vez que los diseñadores se destacan por la capacidad de comprender los deseos y necesidades de las personas y ponen al usuario en el centro de los procesos creativos. De la misma manera, el uso de metodologías colaborativas por parte de los diseñadores permite conectar a los creadores de soluciones con los protagonistas de esos problemas. Los ejemplos destacados hablan de codiseño, cocreación, diseño participativo y testeo, entre otras.

Dado lo anterior, y retomando el planteamiento de Junginger revisado en el marco teórico, se hace necesaria una evolución en la participación de los diseñadores involucrados en los procesos de innovación pública, quienes debiesen transitar desde el rol de comunicador hacia el rol de visualizador, con el objetivo de ofrecer sus capacidades y *expertise* para impulsar y apoyar dichos procesos.

Asimismo, para consolidar la innovación pública en Chile es necesario instalarla de manera intrínseca en las instituciones públicas (Junginger, 2012). Vale decir que todos los actores involucrados –desde los creadores de las políticas públicas hasta quienes las implementan– estén compenetrados, comprometidos y motivados con el aporte de valor de la innovación, y la contribución de las capacidades del Diseño para impulsarla.

Finalmente, el modelo de análisis también puede funcionar como guía, para revisar los indicadores de medición durante las etapas de un proyecto. Lo anterior podría ser de utilidad a fin de corregir posibles desviaciones como, por ejemplo, detectar la falta de conexión con el usuario o la falta de novedad de una iniciativa, e incluir algún diseñador experto que ayude en las debilidades detectadas.

Conclusiones

Luego de seleccionar, profundizar y analizar los casos de estudio es posible afirmar que el diseño es un aporte para la innovación pública ya que, a través de sus metodologías,

permite instalar en el sector público una mirada centrada en los ciudadanos. El diseñador no solo resuelve problemas y da solución física a los mismos, sino que debe construir respuestas que al beneficiario le hagan sentido, es decir, que aseguren su demanda y uso. Lo anterior no sería posible sin las capacidades para “hacer” Diseño que, como se ha aclarado en este documento, están directamente relacionadas con las características de la innovación. Una de las habilidades más destacables de los diseñadores, y que es altamente valorada en los procesos de innovación pública, consiste en el desarrollo de la creatividad para detectar oportunidades o encontrar soluciones. Dicha capacidad permite descubrir nuevas y mejores maneras de resolver problemas comunes de las personas.

Por otro lado, la capacidad de prototipar una solución, a fin de testear la óptima respuesta a un problema planteado, es una herramienta favorable para la implementación de cualquier proyecto de innovación. Esta cualidad es aún más valiosa, dado que está enmarcada en un proceso iterativo de testeo –prueba y error–, que permite construir una solución correcta y efectiva, disminuyendo las posibilidades de fallar.

En la mayoría de los casos analizados, no es posible determinar a ciencia cierta si ha habido participación de diseñadores. Sin embargo, al comprender el método de trabajo utilizado para resolver un problema público es posible levantar información sobre algunos énfasis que han permitido lograr el éxito. Dichos énfasis –la gran mayoría de las veces– están ligados a métodos de diseño, y dependiendo del carácter del proyecto revisado, la fortaleza de cada caso está presente en una u otra etapa del Pensamiento de Diseño.

A nivel nacional y de manera incipiente, han surgido durante los últimos años prácticas innovadoras en el sector público chileno lideradas por el Laboratorio de Gobierno, que a la fecha actúan como evangelizadores de los métodos del Pensamiento de Diseño. Si bien, tampoco hay evidencia de la participación de diseñadores en muchos de los proyectos, al existir uso de metodologías en las que los diseñadores son expertos, se puede afirmar que muchos de estos procesos que buscan llegar a soluciones conectadas con los ciudadanos, serían más eficientes al incluir un experto en el método de trabajo.

El primer paso para sistematizar el aporte del Diseño en el contexto de innovación pública chilena –y que sería una segunda etapa para la presente investigación– es indagar sobre aquellos casos exitosos donde se comprueba la participación de diseñadores, a fin de justificar a través de la evidencia comparada que estos profesionales logran hacer una diferencia en el desarrollo de soluciones y políticas públicas.

Asimismo, se hace urgente incluir sistemas de medición de impacto para los casos de innovación pública nacionales, lo que permitiría evidenciar las razones de éxito de distintas soluciones e incentivar el uso de métodos de Diseño exitosos en proyectos venideros.

En este ámbito, a criterio personal considero que se podría explorar la oportunidad de contar con el Laboratorio de Gobierno como socio estratégico de la academia, para incluir las capacidades del Diseño en los proyectos de innovación planificados por diversas reparticiones públicas, y trabajar en conjunto para lograr el gran desafío de diseñar una política pública desde el proceso de Diseño.

Por último, siguiendo tendencias internacionales, me parece relevante fomentar la transición desde el rol pasivo de comunicador al rol activo de visualizador en la educación de los futuros diseñadores chilenos. Específicamente, a fin de hacer visible el valor agregado

que pueden aportar sus capacidades para potenciar la innovación pública e incentivar su participación en futuras políticas públicas.

Bibliografía

- Arros Valdivia, V. (2016). *La experiencia del laboratorio de gobierno y su contribución en el desarrollo de la innovación en el sector Público Chileno*. Disponible en <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/138133>. Consultado el 24 de mayo de 2019.
- Bekkers, V.J.J.M.; Tummers, L.G. & Voorberg, W.H. (2013). *From public innovation to social innovation in the public sector: A literature review of relevant drivers and barriers*, Rotterdam: Erasmus University Rotterdam
- Bernal-Torres, C. A. y Blanco-Valbuena, C. E. (2017). “Innovación por Diseño y su Relación con las Variables del Entorno en una Muestra de Empresas en Bogotá - Colombia”, en *Información tecnológica*, 28(4), 145-156. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642017000400017>
- Borja de Mozota, B. (2003). *Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*, EE.UU.: Allworth Press.
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society*. Collins Business.
- British Council Creative Economy Unit (2014). *What's the role of design in innovation Policy?: Policy Investigations UK/Brazil creative economy dialogues*, Reino Unido: The British Council.
- Consulting Design (2013). Informe Avance. Proyecto CORFO. ID 630760-1 LE13. Santiago, Chile.
- Daglio, M.; Gerson, D. & Kitchen, H. (2015). “Building Organisational Capacity for Public Sector Innovation”, *Background Paper prepared for the OECD Conference “Innovating the Public Sector: from Ideas to Impact*, Paris, 12-13 November 2014.
- FEN Universidad de Chile y Laboratorio de Gobierno (2018). *Experiencias de Innovación Pública*. Santiago: Ediciones CEA-FEN Universidad de Chile.
- Gatica, S. (2011). *Emprendimiento e Innovación Social: construyendo una agenda pública para Chile*. Santiago: Centro de Políticas Públicas UC.
- Junginger, S. (2012). *Design and Innovation in the Public Sector: Matters of Design in Policy-Making and Policy*. Dinamarca: The School of Design Kolding.
- Kershaw, A.; Dahl, S. y Roberts, I. (2016). *Designing for Public Services*. Reino Unido: IDEO, Nesta & Design for Europe.
- Laboratorio de Gobierno y Centro de Políticas Públicas UC (2018). *Red de Innovadores Públicos: Servidores públicos cocreando el Estado del futuro*, disponible en <https://innovadorespublicos.cl>. Consultado el 24 de mayo de 2019.
- Luma Institute (2012). *Innovating for people: Handbook of human-centered design methods*. Pittsburgh, Pennsylvania: LUMA Institute, LLC.
- Manzini, E. (2015). *Cuando todos Diseñan: Una introducción al diseño para a innovación social*, España: Editorial Experimenta.

- Martin, B. y Hanington, B. M. (2012). *Universal methods of design: 100 ways to research complex problems, develop innovative ideas, and design effective solutions*. Beverly, MA: Rockport Publishers.
- OECD (2017). *Innovar en el sector público: Desarrollando capacidades en Chile, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública*, disponible en <https://doi.org/10.1787/9789264275089-es>. Consultado el 24 de mayo de 2019.
- Puttick, R.; Baeck, P. y Colligan, P. (2014). *The teams and funds making innovation happen in governments around the world*. Londres: Nesta & Bloomberg Philanthropies.
- Red Europea de Administración Pública (EUPAN) (2012). Resolución de la 58ª Reunión, Copenhague, disponible en <http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/agencia/>. Consultado el 24 de mayo de 2019.
- Sánchez, C. et al. (2013). *Innovación pública: un modelo de aportación de valor*. Santiago: RIL editores.
- Thomson, M. y Koskinen, T. (2012). *Design for growth and prosperity. Report and Recommendations of the European Design Leadership Board*. DG Enterprise and Industry of the European Commission, disponible en http://europeandesigninnovation.eu/wp-content/uploads/2012/09/Design_for_Growth_and_Prosperty_.pdf. Consultado el 24 de mayo de 2019.
- UK Design Council. Danish Design Centre. Design Wales. Aalto University (2013). *Design for Public Good*. Reino Unido: Design Council, disponible en <https://www.designcouncil.org.uk/resources/report/design-public-good>. Consultado el 24 de mayo de 2019.
- World Design Organization (2018). Disponible en <http://wdo.org/about/definition/>. Consultado el 24 de mayo de 2019.
- World Government Summit 2018 (2018). *Embracing Innovation in Government. Global Trends 2018*. Dubai: World Government Summit 2018, en colaboración con el Observatorio para la Innovación en el sector público de la OCDE & Mohammed Bin Rashid Centre for Government Innovation.
- Zurbriggen, C. y González, M. (2014). “Innovación y co-creación: Nuevos desafíos para las políticas públicas”, en revista de *Gestión Pública, volumen III*, número 2.

Abstract: The evolution of the design discipline has enabled that capacities developed by designers position themselves as a real contribution to the achievement of innovation. From this approach, the present text deepens and offers a characterization of variables, such as design, the capabilities of designers and design methods, as well as on innovation and the necessary characteristics for public innovation.

A descriptive exploratory study was developed to analyze various cases highlighted by its contribution to public innovation, both national and international, where it is possible to evidence the presence of systematic skills and methods used by designers.

From the analysis, we propose two instruments that allow, on one hand, to observe the presence of designers' skills and, on the other hand, to evaluate their level of performance: a table with measurement indicators and a positioning map. Results reaffirm that design

skills effectively contribute to the achievement of innovation and development of public policies.

Keywords: design - design methods - public innovation.

Resumo: A evolução da disciplina Design permitiu que os recursos desenvolvidos pelos designers fossem posicionados como uma contribuição real para a conquista da inovação. Com base nessa abordagem, a presente investigação aprofunda e oferece uma caracterização de variáveis como design, habilidades dos designers e métodos de design, bem como inovação e as características necessárias para a inovação pública.

Um estudo descritivo exploratório é realizado para analisar vários casos destacados por sua contribuição à inovação pública, nacional e internacional, onde é possível demonstrar a presença sistemática de habilidades e métodos utilizados pelos designers. A partir da análise, são propostos dois instrumentos que permitem, por um lado, observar a presença das capacidades dos projetistas e, por outro, avaliar seu nível de desempenho: uma tabela com indicadores de medição e um mapa de posicionamento; reafirmando que são efetivamente uma contribuição para a conquista da inovação pública e o desenvolvimento de políticas públicas.

Palavras chave: design - métodos de design - inovação pública.

[Las traducciones de los abstracts fueron supervisadas por el autor de cada artículo]
