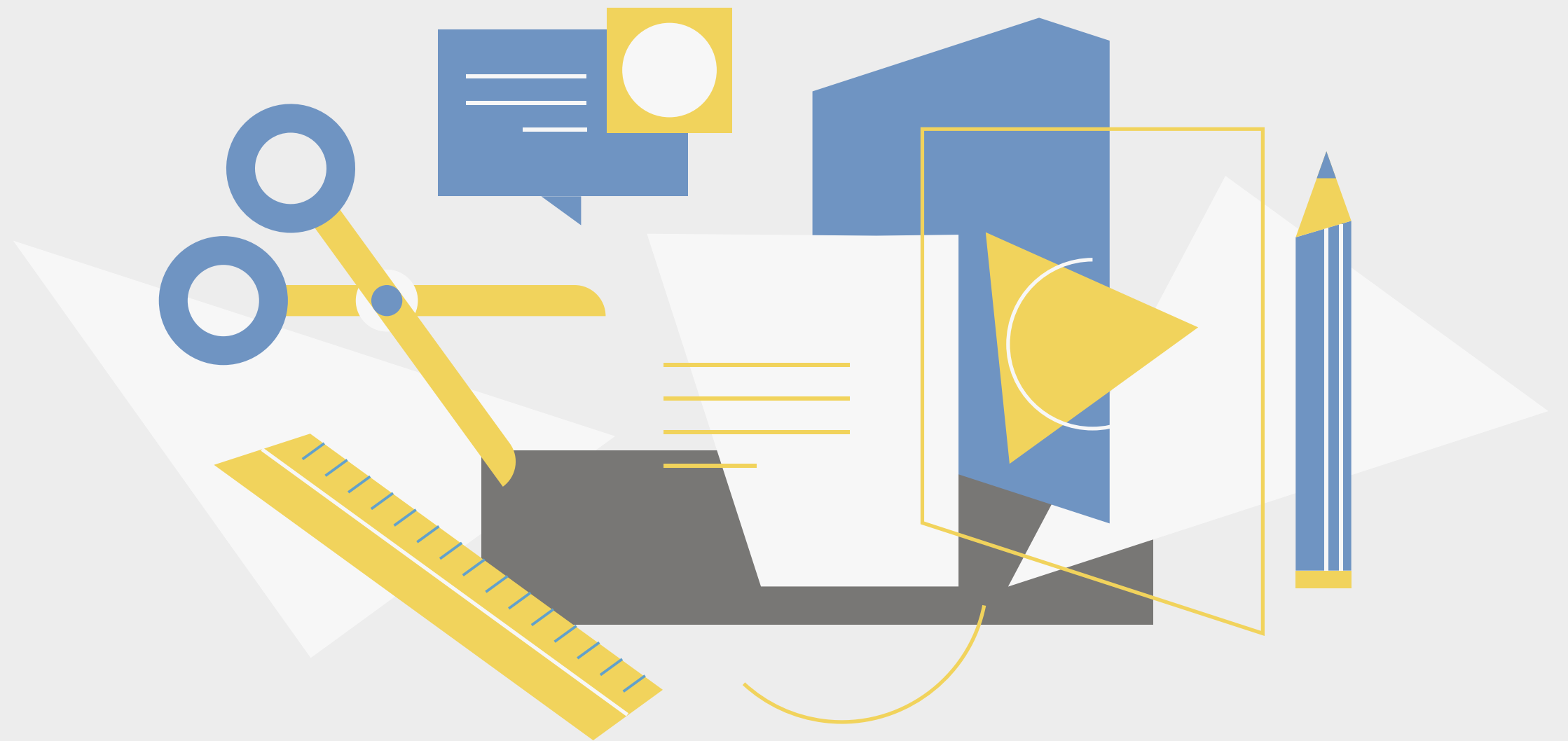


Design para el Servicio Público

IDEO

DESIGN
FOR
EUROPE

nesta



Esta guía ha sido creada por...

Nesta

[Nesta](#) es una organización de caridad innovadora con la misión de ayudar a las personas y organizaciones a traer grandes ideas a la vida. Dedicada a apoyar ideas que pueden ayudar a mejorar nuestras vidas, sus actividades van desde la inversión en primeras etapas hasta la investigación en profundidad y programas prácticos. Nesta reconoce la necesidad de fortalecer las bases de la innovación dentro de las organizaciones y que para crear un impacto significativo, las habilidades necesarias para que la innovación cobre vida deben ser parte de la

cultura de una organización. Su equipo de [Habilidades de Innovación](#) trabaja en estrecha colaboración con las organizaciones sociales y del sector público para ayudar a integrar estas habilidades, al mismo tiempo que aconseja más ampliamente sobre cómo desarrollar y aumentar la capacidad de innovación.

IDEO

[IDEO](#) es una firma de *design* e innovación de renombre mundial con más de 30 años de experiencia de trabajo en los sectores privado, público y tercero. Como una organización global, ha desplegado sus conocimientos a nivel mundial en los gobiernos de los Estados Unidos, Europa y Asia ya nivel local, estatal y nacional. El brazo sin ánimo de lucro de IDEO, [ideo.org](#), aprovecha la experiencia de la firma en apoyar a las agencias gubernamentales de desarrollo y fundaciones para resolver problemas.

IDEO ha estado practicando el *design thinking* para hacer tangible un enfoque centrado en el ser humano para resolver problemas. Ahora la firma utiliza su enfoque para abordar desafíos cada vez más sistémicos, desde la construcción de un sistema escolar único en Perú hasta la solución de los desafíos de la producción agrícola en Etiopía.

Design para Europa

Esta guía ha sido posible gracias al apoyo de Design for Europe, un programa trienal cofinanciado por la Comisión Europea para impulsar el *design* y la innovación en todo el continente. Más información en designforeurope.eu.

IDEO

DESIGN
FOR
EUROPE

nesta

Traducido por:

TRIBUNAL DE CUENTAS DE LA UNIÓN 



“El *design* es uno de los motores más importantes de la calidad de la experiencia para los usuarios de servicios. Para que los gobiernos sigan siendo creíbles para sus ciudadanos, deben tratar la calidad del *design* de sus servicios tan seriamente como lo hacen los mejores negocios.”

– Tim Brown, CEO y presidente, IDEO

En esta sección...

p.05 —

¿Por qué *design thinking* en el gobierno?

p.06 —

Expandiendo una cartera de métodos en el sector público

p.07 —

¿Por qué cambiar a estos nuevos enfoques?

p.08 —

¿Qué tipo de valor el *design thinking* está entregando?

p.10 —

Estudio de caso - Ministerio de Mano de Obra, División de Autorización de Trabajo

p.11 —

Una nota sobre liderazgo

p.12 —

Contenido

Introducción

Bienvenido a esta colección de herramientas y métodos prácticos para el uso del *design* en los servicios públicos. Usted ha llegado tan lejos en su jornada, así que esperamos que ya esté al tanto de que el *design* no es sólo para *designers* - ¡todo el mundo tiene la capacidad de utilizarlo!

Históricamente, los *designers* han vivido vidas paralelas a los formuladores de políticas y administradores públicos. Pero esto está cambiando a medida que los gobiernos de todo el mundo experimentan con métodos de *design* e innovación. Esto podría incluir el soporte de un experto en *design*, pero también creemos que cualquiera puede comenzar a explorar con estos mismos métodos. Ellos pueden ayudar a fortalecer su comprensión de las necesidades de los ciudadanos, agregar valor a las prácticas de trabajo diario y traer nueva vida a viejos problemas.

En esta guía le presentamos un proceso llamado *design thinking* y un conjunto de herramientas y métodos que lo sustentan. Juntos, ofrecen nuevas formas de hacer las cosas de manera diferente y le brindan orientación sobre cómo introducirlas en su trabajo cotidiano en el sector público. Ellos le animarán a ver las cosas de manera

diferente y dar a los viejos desafíos una nueva perspectiva. Estas herramientas y métodos son comúnmente utilizados por los *designers* de todo el mundo y son el pan y la mantequilla de nuestras industrias creativas. Pueden ser adoptados por cualquier sector y ser utilizados para inspirar el progreso y la innovación por los que todos nos esforzamos.

Aprender a usar estas herramientas y métodos será como aprender cualquier nueva habilidad práctica. Es cierto, no se puede realizar un concierto de piano después de algunas lecciones de piano - se trata de la práctica. Por lo tanto, no los mire como una bala de plata, y en lugar de eso construya su confianza probándolos. Aplíquelos a las diferentes etapas de un proyecto e involucra a otros en su exploración.

¡Esperamos que disfrutes!

¿Por qué *design thinking* en el gobierno?

El *design thinking* ha sido practicado por la firma de *design* e innovación IDEO durante décadas.

El sector privado ha estado en el camino de construir capacidades de *design* en sus organizaciones durante muchos años. Más recientemente, estamos viendo a los gobiernos emprender un viaje similar. Dependiendo de dónde usted se encuentre en el mundo, existen varias razones por las que el *design thinking* se está convirtiendo en una valiosa metodología para los gobiernos.

La confianza de los ciudadanos en muchos gobiernos sigue disminuyendo. Los ciudadanos creen que sus gobiernos han perdido de vista quiénes son y cuáles son sus necesidades. El *design thinking* es un enfoque centrado en el ser humano, lo que significa que comienza con las necesidades de las personas (y considera tanto a los ciudadanos como a los funcionarios públicos). La naturaleza de este enfoque hace que las personas vuelvan a estar en equilibrio con lo que están haciendo en un momento en que tanto los ciudadanos como los funcionarios públicos

sienten que están siendo dirigidos por procesos y regulaciones, en lugar de ser habilitados por ellos.

Las presiones financieras están mordaces en muchos países, debido a lo cual las simples medidas de reducción de costos ya no son suficientes. Muchos gobiernos necesitan pensar mucho más fundamentalmente acerca de cómo ofrecen servicios, por lo que la innovación se ha puesto en la agenda. El *design thinking* es un enfoque de innovación y sus herramientas y técnicas pueden conducir a cambios significativos tanto en el *design* de políticas como en la prestación de servicios.

Hay una separación entre los que hacen las políticas y los que prestan los servicios, y esto a menudo resulta en una experiencia de servicio incoherente para los ciudadanos. Un enfoque basado en el *design* conecta estos puntos, tanto el *design* de la política como la entrega se consideran simultáneamente en lugar de secuencialmente, y muchos gobiernos están experimentando en este espacio.

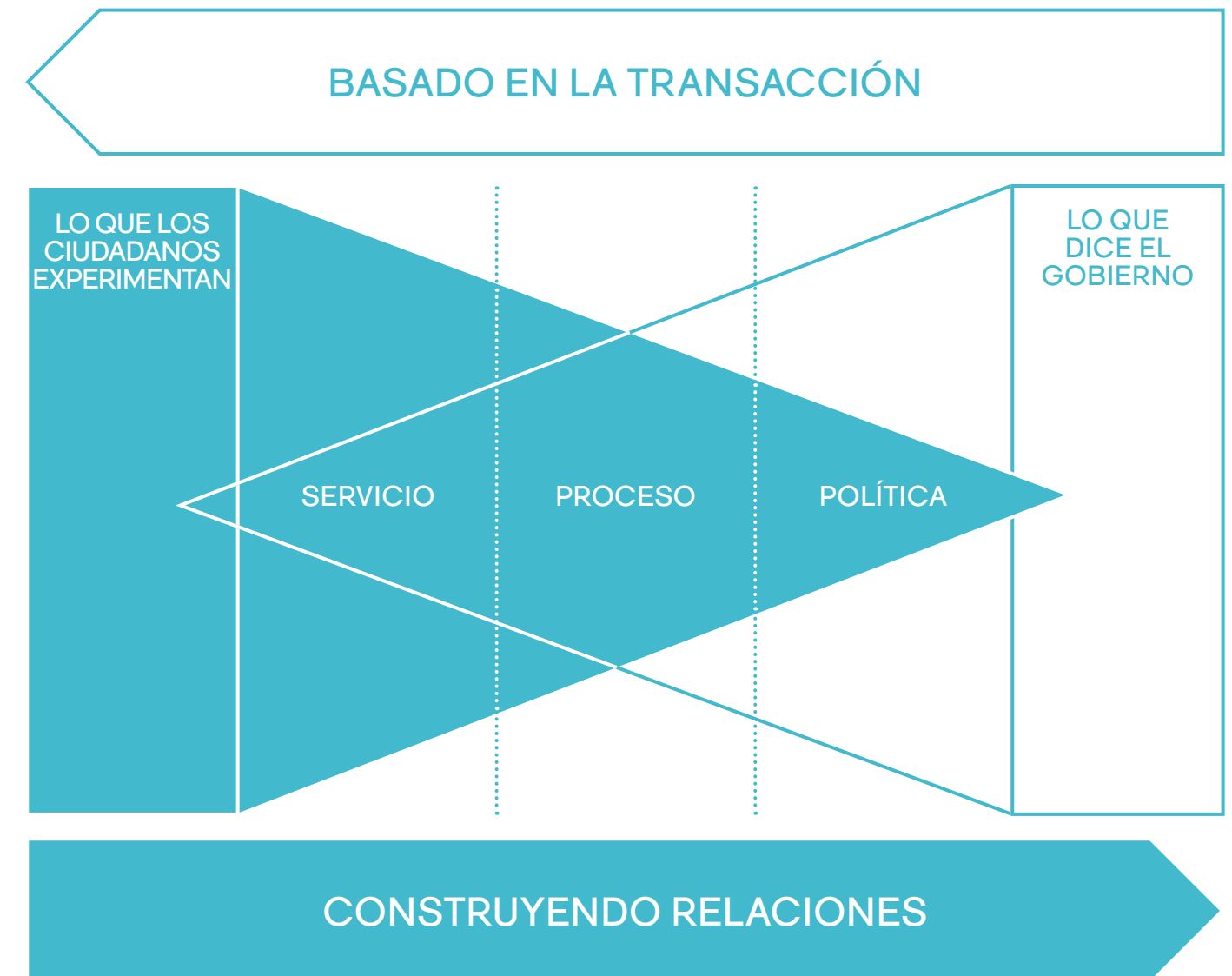
Independientemente de dónde se encuentre un gobierno en el mundo y de sus desafíos locales, hay un

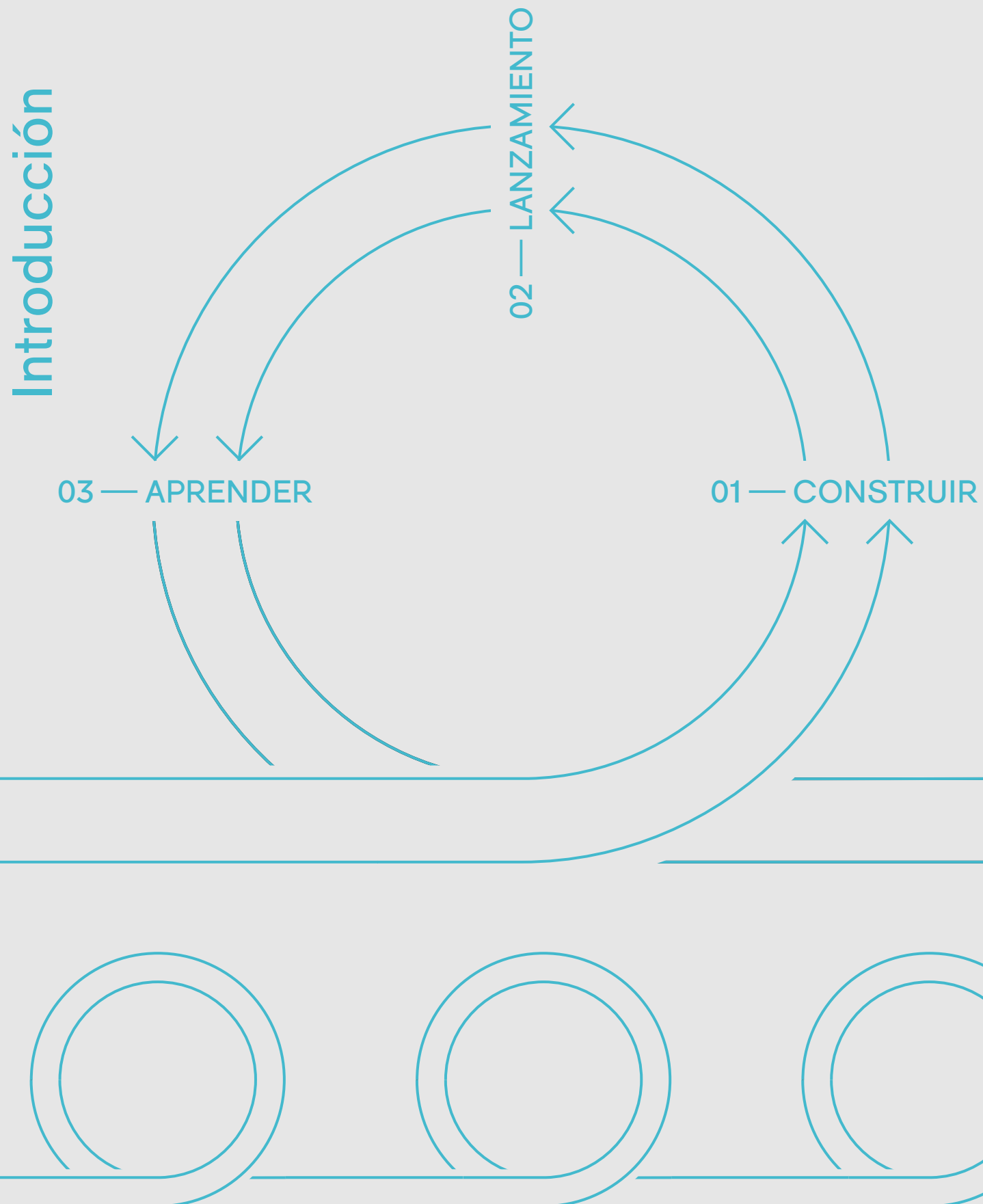
problema común: un cambio de "diseñar de adentro hacia afuera" a "diseñar desde el exterior hacia el interior". Los gobiernos impulsan el cambio que desean ver y tienden a centrarse en entregar de una manera que sea más eficiente para ellos.

Como resultado, el cambio deseado

a menudo pierde la marca con los ciudadanos.

El uso de enfoques de *design* equilibra los cambios deseados de un gobierno con los deseos de los ciudadanos. En última instancia, se trata de crear un impacto tangible y positivo.





Expandiendo una cartera de métodos en el sector público

Trabajando en el sector público, puede estar familiarizado con otros enfoques de resolución de problemas típicos en el gobierno como Gestión Eficiente, Six Sigma y Reingeniería de Procesos de Negocio.

Todas estas metodologías comparten tres atributos comunes:

- Ellas son dirigidas por el *design* de ‘adentro hacia afuera’
- Tienden a ser impulsadas por datos cuantitativos
- Son altamente estructuradas y lineales con respecto a cómo fluyen los proyectos
- A menudo se implementan cuando la meta es optimizar los servicios existentes.

En el espacio en línea, la mayoría de los gobiernos implementan métodos de cascada para diseñar, construir y desplegar servicios de *software*. Este es también un proceso lineal que tiende a comenzar con las necesidades de la agencia gubernamental, las cuales se articulan a través de la documentación de requisitos.

El *design thinking* es uno de los nuevos enfoques que los gobiernos han estado experimentando

más recientemente, junto con Comienzo Apoyado (*Lean StartUp*) y Economía del Comportamiento. Estas tres metodologías también comparten atributos comunes:

- Se basan en datos cuantitativos y se inspiran en datos cualitativos sobre los ciudadanos
- Son enfoques iterativos, de prueba y aprendizaje
- A menudo se despliegan cuando la innovación es la meta.

En el espacio en línea, los gobiernos están experimentando con herramientas y métodos de Desarrollo Ágil al diseñar, construir e implementar servicios de *software*. Una vez más, este proceso es altamente iterativo e inspirado por las necesidades de los ciudadanos (en equilibrio con las exigencias del gobierno).

“Cada vez más, el sector público tiene que lidiar con la incertidumbre más que con el riesgo, y es bueno en el manejo del riesgo, pero malo en el manejo de la incertidumbre. El *design* ofrece la capacidad de involucrarse con las necesidades de los usuarios y las necesidades sociales, y adoptar un enfoque de prototipos para las soluciones. Esta es una manera de construir un puente entre la incertidumbre y el riesgo.”

– Marco Steinberg, innovador gubernamental y fundador, Snowcone & Haystack, práctica de *design* estratégico para el gobierno

¿Por qué cambiar a estos nuevos enfoques?

Las razones dependen en cierta medida de las circunstancias en las que se encuentra un departamento gubernamental.

El sentido de menos certeza.

Los gobiernos de todos los niveles están adoptando cada vez más niveles de complejidad y en tiempos cada vez más inciertos. Hay una sensación de que ni siquiera todas las preguntas se comprenden bien, y mucho menos las respuestas, de modo que la idea de implementar enfoques de innovación es atractiva para muchos.

Medidas de reducción de costes.

Muchos gobiernos requieren cambios más fundamentales, por tal motivo están adoptando enfoques más asociados con la innovación. En el espacio en línea, hay pruebas de que el despliegue de métodos ágiles tiene muchas ventajas - una de ellas es que con el tiempo, es una manera rentable de construir e iterar los servicios de *software* mientras

las necesidades del gobierno y del ciudadano cambien.

Independientemente de dónde se encuentre un gobierno en el mundo, existe un desafío común: crear mayores conexiones entre los ciudadanos y los gobiernos. El nuevo conjunto de enfoques comienza con la gente.

Esta guía se centra principalmente en las herramientas y métodos asociados con el design thinking. Sin embargo, en el Capítulo 5 utilizamos varias herramientas y métodos de otros enfoques que son de gran valor cuando se piensa en la creación de prototipos.

¿Qué tipo de valor el *design thinking* está entregando?

Estos nuevos enfoques son relativamente recientes en el sector público, pero en todo el mundo los gobiernos están viendo mayores niveles de satisfacción ciudadana en los servicios que prestan.

En los gobiernos que están experimentando con el *design* en el espacio de formulación de políticas, los signos iniciales sugieren que están diseñando políticas que se conectan más estrechamente con los ciudadanos y, en consecuencia, son más propensos a dar en el blanco cuando se implementan.

Por esta razón, hay mucha evidencia emergiendo en términos de valor del ciudadano.

Desde nuestra experiencia, también estamos viendo beneficios para los funcionarios públicos.

En los gobiernos de todo el mundo, los servidores públicos informan que se sienten dirigidos por procesos y regulaciones, en lugar de ser habilitados por ellos. Poner a la gente de nuevo en el corazón de la solución de problemas es crear un nuevo equilibrio entre las personas y los procesos / reglamentos. Los propios servidores públicos forman parte de la imagen.

Trabajar para un gobierno es muy significativo para la mayoría del personal, así como también hacer una diferencia positiva en la vida de los ciudadanos. Estas nuevas metodologías son informadas no sólo por datos cuantitativos, sino también por datos cualitativos: pasar tiempo con los ciudadanos, indagar y desenterrar sus necesidades. Este es un punto crítico del proceso, pero al llevar a cabo estas actividades los funcionarios públicos también informan sentir una sensación de reconexión con la razón por la

que se unieron al gobierno. Ellos son personalmente re-conectados con los ciudadanos que se dispusieron a servir.

Todo esto es una noticia positiva, pero eso no significa que estas nuevas metodologías deben reemplazar a las más establecidas. No deben utilizarse en todas las situaciones también. En cambio, creemos que los gobiernos que cuentan con un conjunto de herramientas ampliado estarán mejor preparados para asumir un futuro incierto. El futuro será sobre la consideración de la naturaleza del desafío a la mano, y el despliegue de la metodología adecuada contra el desafío. Conocer las herramientas y métodos de esta colección le ayudará a lograr eso.



“Los métodos de *design* pueden aportar una nueva energía vital a los servicios públicos, ayudándoles a escuchar a los ciudadanos sobre sus experiencias vividas, a hacer prototipos rápidos, a aprender haciendo y a usar visualizaciones y textos. Todos estos métodos aceleran el impulso de la innovación y ayudan a los gobiernos a obtener mejores soluciones con mayor rapidez”

— Geoff Mulgan, CEO, Nesta

Estudio de caso, Singapur

División de Autorización de Trabajo, Ministerio de Mano de Obra



El trabajo de la Work Pass Division (WPD) en Singapur es procesar los permisos de trabajo para los trabajadores extranjeros, que representan alrededor del 40% de la mano de obra de Singapur. En general, se considera el departamento más eficiente de su clase en el mundo. Sin embargo, las publicaciones de satisfacción del cliente demostraron que había más trabajo que hacer. Varias rondas de Reingeniería de Procesos de Negocio habían impulsado su eficiencia y el equipo se volvió hacia el *design thinking* para considerar más ampliamente la experiencia del cliente de sus servicios. El equipo del WPD trabajó con IDEO durante un período de tres años. Juntos abordaron las experiencias de los clientes en los centros de servicio, cómo se comunicaron con los clientes a través de todas las comunicaciones escritas e incluso reestructuraron el departamento lejos del proceso interno y hacia los sectores industriales.

“La lección más importante que aprendimos de nuestros clientes fue que ser de clase mundial es todo acerca de los "valores". Nos hizo preguntarnos cómo podíamos convertir la velocidad y la eficiencia en una experiencia holística de servicio al cliente que nuestros clientes valoraron.”

— Penny Han, Director, Work Pass Division

En un ejemplo de impacto, el Employment Pass Service Centre (Centro de Servicio de Autorización de Empleo) - que procesa los permisos para todos los trabajadores entrantes de cuello blanco - vio sus índices de satisfacción del cliente disparar a 5,7 de 6 después del lanzamiento nuevo *design* de la experiencia. Además, el centro ahora es capaz de procesar más del 95% de los visitantes en 15 minutos. WPD concluyó; “Parece que cuando se pretende mejorar la experiencia, también se mejora la eficiencia”. La combinación de la Reingeniería de Procesos de Negocio y el *design thinking* ha asegurado que WPD es un líder mundial en términos de eficiencia y experiencia del cliente.

“Los líderes pueden crear las condiciones para la innovación, animando a su gente a empatizar con los usuarios, generar nuevas soluciones y probarlas y adaptarlas a lo largo del tiempo. Requiere una mezcla de humildad y curiosidad, paciencia y perseverancia.”

– **Brenton Caffin, Director de Habilidades de Innovación, Nesta**

Una nota sobre liderazgo

El trabajo de los líderes tanto en el sector privado como en el público se está volviendo más complejo.

Prevedemos que los líderes que tendrán éxito en el futuro serán los que tengan las siguientes habilidades:

- La capacidad de hacer las mejores preguntas
- La habilidad de elegir la metodología adecuada frente a un problema particular
- Saber como realizar el trabajo, de acuerdo con la metodología.

El uso de los métodos y herramientas de esta colección ayudará a que surjan estas cualidades de liderazgo, no sólo en términos de jerarquía, sino también en cómo usted, como individuo, puede conducir con eficacia el cambio.

Cada vez más estamos viendo que los gobiernos necesitan repensar más profundamente sus acciones, y los problemas que están enfrentando generalmente vienen con un mayor grado de incertidumbre. En algunos casos, el problema no se entiende bien desde el principio, aún menos la solución. Nuevos enfoques como el *design*, desempeñan un buen papel en este espacio.

En el futuro, se requerirá que los líderes se vuelvan más modales en términos de cómo gobiernan, cambiando entre estilos de gobierno dependiendo de la naturaleza del problema y la metodología desplegada en su contra. Puede ser un momento ansioso para muchos gobiernos, pero también es un momento emocionante. ¡La necesidad y las oportunidades para la innovación abundan!

Contenido

01 — Preparación para el éxito

Establecer las bases para que su proyecto tenga el mejor comienzo

02 — Inspirándose

Profundizando en su área de desafío y reuniendo nuevas perspectivas

03 — Desarrollo de intuiciones & ideas

Identificando nuevas ideas y buscando nuevas oportunidades

04 — Probando conceptos a través de prototipos

Convertir su idea en algo tangible que pueda ser experimentado

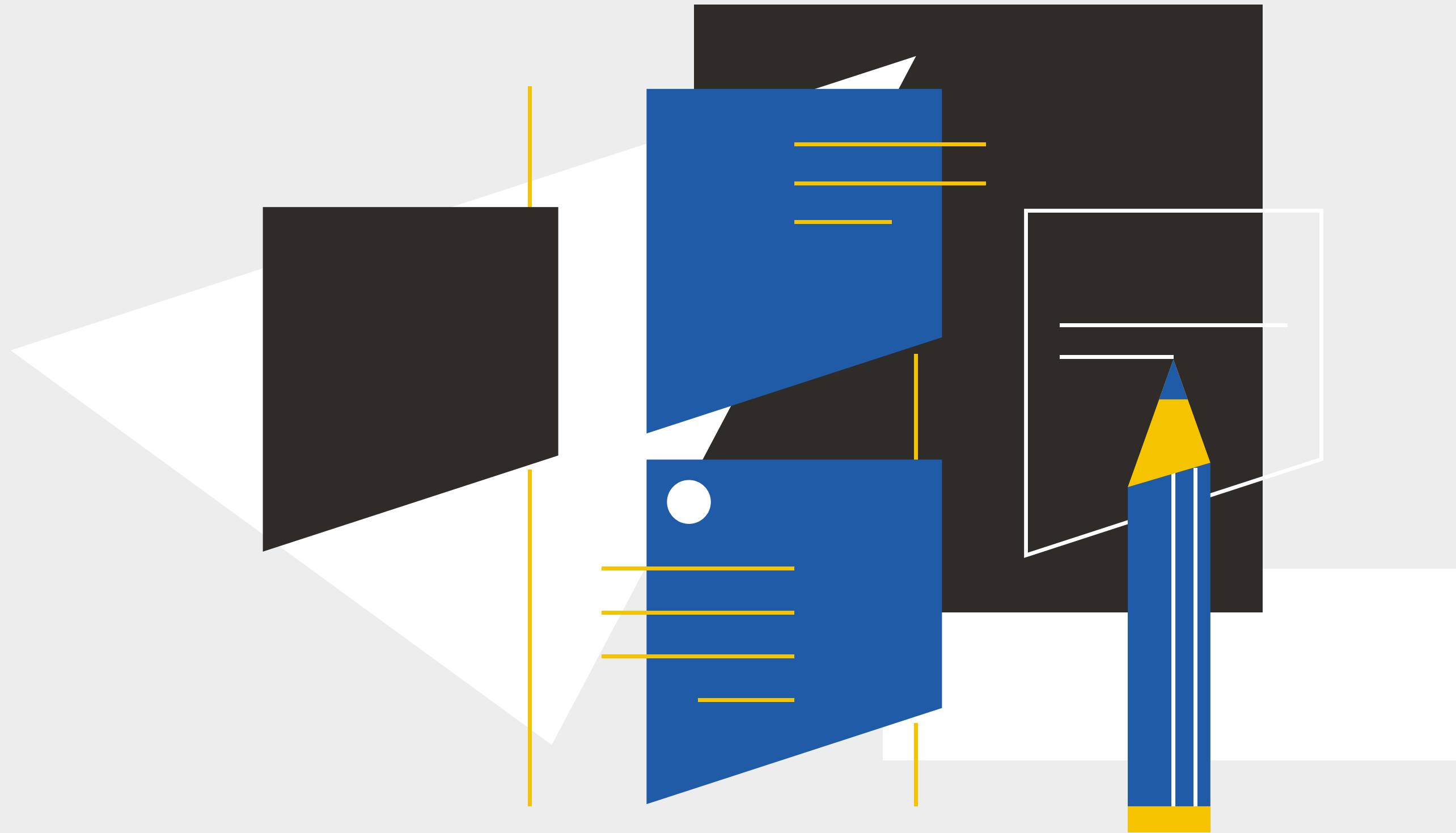
05 — Preparación para implementación

Preparándose para lanzar su idea en el mundo real

06 — Superando desafíos

Algunos desafíos comunes y cómo puede abordarlos

01 — Preparación para el éxito...



IDEO

DESIGN
FOR
EUROPE

nesta

Actividades clave

p.16 —
Explorando el desafío

p.17 —
Creando un esquema del desafío

p.18 —
Estudio de caso: Mindlab y el Ministerio de Empleo de Dinamarca

p.19 —
Planificando su proyecto

p.20 —
Montando su equipo

p.21 —
Funciones del equipo

p.22 —
Configurando sus fundaciones

p.23 —
Ejecutando talleres de trabajo

p.24 —
Estudio de caso: Autoridad del Transporte Terrestre Singapur

Introducción

Lo primero en primer lugar: el flujo de un proyecto dirigido por el *design* se ve y se siente muy diferente a otros enfoques con los que podría estar familiarizado.

Mencionamos en la introducción que metodologías como la Reingeniería de Procesos de Negocio usualmente se implementan cuando el objetivo es optimizar lo que usted ya hace. Los enfoques dirigidos por el *design* se implementan más a menudo en el servicio de la innovación, cuando se quiere repensar cuál es su política o la forma en que se entrega a los ciudadanos. La innovación requiere inspiración y pensamiento divergente, lo que significa que explorará muchas soluciones diferentes. ¿Alguna vez se ha sentado en una tormenta de ideas (*brainstorm*) con su equipo y siguió con las mismas ideas una y otra vez?

El flujo de un proyecto más tradicional generalmente se ve y se siente como un proceso convergente

de resolución de problemas, donde se centran en llegar a una solución en particular. Esto es apropiado si usted está buscando mejorar lo que ya hace, por ejemplo, aumentando la eficiencia del procesamiento de las declaraciones de impuestos sobre la renta. Ya tendrás muchos conocimientos y experiencia en el área y no intentarás hacer cambios fundamentales. Cuando usted está buscando repensar completamente un área - por ejemplo, si una política simplemente no está logrando el resultado deseado, o se siente abrumado por los comentarios negativos del ciudadano sobre un servicio que usted entrega - el flujo del proyecto será una combinación de pensamiento divergente y convergente.



“Estamos programados en el trabajo para tener las respuestas a los problemas, y para tenerlas lo más rápido posible. Pero no todos los problemas son creados iguales. El pensamiento divergente es fundamental cuando se buscan soluciones muy nuevas. Esto puede sentirse muy incómodo al principio; usted tiene que acostumbrarse al hecho de que no tendrá las soluciones en la primera parte de su proyecto y que podrá tener un sentimiento de incertidumbre. Sin embargo, con la práctica y la experiencia, esta forma de trabajar se convierte en una segunda naturaleza.”

– **Andrea Kershaw, Asociada, IDEO**

Explorando el desafío

Usted sabe el área de desafío que desea abordar, tal vez incluso el problema que desea resolver. Pero, ¿es lo correcto? Retroceda y explóralo pensando en ello desde diferentes ángulos.

Usted cree que sabe cuál es el problema. Es simple, ¿verdad? Pero a veces lo que al principio parece ser el problema es sólo un síntoma de algo más profundo. Es importante ver las cosas con nuevos ojos y abrir su desafío pensando en temas más amplios y factores que influyen. Examinarlo desde ángulos diferentes puede ayudarle a descubrir perspectivas alternativas, y esto a su vez le ayudará a crear un sumario más fuerte para su proyecto.

Hacer esto como un grupo ayuda a traer a todos detrás del problema desde el principio. También puede pensar en involucrar a otras partes interesadas, como usuarios de servicios o personal.

Pasos

- 01 Con su equipo, identifique el tema específico en el que desea reflexionar y por qué cree que es importante.
- 02 El objetivo clave aquí es capturar, comparar y discutir diferentes puntos de vista sobre el problema. A continuación, puede revisar las notas y discutir con los miembros de su equipo si está haciendo las mismas suposiciones y si está enmarcando las cosas de la misma manera.
- 03 Discuta y escriba en *Post-its* para quién es un problema, y qué factores sociales y culturales dan forma al problema. Piense en qué evidencia tiene que este problema en particular es significativo y vale la pena invertir en ello.
- 04 Ahora, teniendo en cuenta sus notas, explore diferentes maneras de ver el problema. ¿Puede mirarlo desde diferentes perspectivas?
- 05 Este ejercicio podría llevarle a "replantear" el problema inicialmente abordado, lo que podría ofrecer pistas sobre la dirección de su proyecto.



Creando un esquema del desafío

Grandes esquemas conducen a grandes resultados, por lo que crear uno que realmente trata de definir su área de desafío, establece el curso y enmarca el espacio de oportunidad.

Después de haber explorado su desafío, ahora es importante alinearse en una definición de desafío como un equipo que excita, inspira y asegura el enfoque. Si un esquema del desafío tiene bases sólidas y es apoyado por el equipo, entonces es más probable que se mencione a lo largo del proyecto. Un buen resumen centraliza el pensamiento, mantiene la intención y ayuda a mantener a todos en la pista, ya que pueden entrar y salir del proyecto con el tiempo. Debe ser lo suficientemente amplio como para generar nuevas direcciones, pero lo suficientemente enfocado como para ayudar a los equipos a innovar.

También es importante que hagamos la pregunta correcta centrándonos primero en las necesidades humanas, en lugar de comenzar con las metas de políticas, negocios, productos o servicios.

Un esquema del desafío es responsivo, no rígido. Su objetivo es provocar un nuevo pensamiento, invitar a la contribución de varios usuarios y crear espacio para evolucionar. Se puede encontrar una hoja de trabajo de ‘modelo de esquema’ [aquí](#).

Pasos

- 01 Redacte el esquema del desafío desde un punto de vista del usuario.
- 02 Articule el desafío en un tono optimista, invitando, a menudo con un “¿Cómo podemos...?”
- 03 Utilice verbos de acción y metas inspiradoras que animen a las personas a asumir la tarea a mano.
- 04 Asegúrese de que no presupone una solución.
- 05 Evite palabras sesgadas.

Modelo de Esquema

- El desafío del *design*: ¿Cómo podemos...?
- ¿Por qué es importante este desafío?
¿Cómo describiría el problema que está tratando de resolver o la nueva oportunidad que está buscando impulsar y por qué es importante?
- ¿Ya tiene ambiciones claras? Si es así, ¿Cuáles son?
- ¿Qué investigación y recursos ya posee? (Tendencias, investigación personalizada, etc.)
- ¿Cuál es el plan del proyecto?
- ¿Quién está involucrado? (Núcleo, extensión, equipo de liderazgo, etc.)

Estudio de caso, Dinamarca

Ministerio de Empleo de Dinamarca y MindLab



Desde 2013, el laboratorio de innovación público danés MindLab ha estado trabajando con el Ministerio de Empleo de Dinamarca para reformar una serie de servicios de empleo - muchos que buscan formas radicalmente nuevas de lidiar con el desempleo a largo plazo y los ciudadanos vulnerables. Uno de los elementos principales ha sido crear un cambio de un enfoque en la actividad a un enfoque en los resultados para los ciudadanos. Esto se ha hecho explorando cómo invertir mejor en la creación de un cambio positivo en las situaciones de los ciudadanos mediante la colaboración interdisciplinaria y una mayor libertad profesional en el procesamiento de casos. Para permitir este cambio, MindLab comenzó un proceso de fusión de desarrollo e implementación: utilizando métodos etnográficos para explorar cómo los procesos de empleo realmente funcionaban para los ciudadanos, en los centros de trabajo y en la práctica cotidiana del personal de primera línea. A continuación, utilizaron esta investigación para comprometer a los responsables nacionales de la toma de decisiones y a los profesionales locales en la realización de un análisis colectivo de conocimientos, la co-creación de nuevas ideas y el co-design de una serie de actividades para poner en práctica productivamente las nuevas reformas.

"Uno de los elementos principales ha sido crear un cambio de un enfoque en la actividad a un enfoque en los resultados para los ciudadanos. Esto se ha hecho explorando cómo invertir mejor en la creación de un cambio positivo en las situaciones de los ciudadanos."

El proyecto se ha convertido desde entonces en una asociación estratégica entre el ministerio y MindLab donde el *design* centrado en el ser humano se está aplicando y experimentando en otras fases del ciclo de formulación de políticas. Esto da lugar a varias formas nuevas de conectar la política y la práctica - incluidas las prácticas obligatorias para los encargados de formular políticas, junto con los trabajadores de casos locales y las unidades preventivas orientadas a la práctica, centradas en la adaptación rápida de las reformas que fracasan.

Planificando su proyecto

Planifique su proyecto considerando los desafíos, resultados, recursos y entregables. Pinta un cuadro de tiempo, con capas de compromiso y marcadores de progreso.

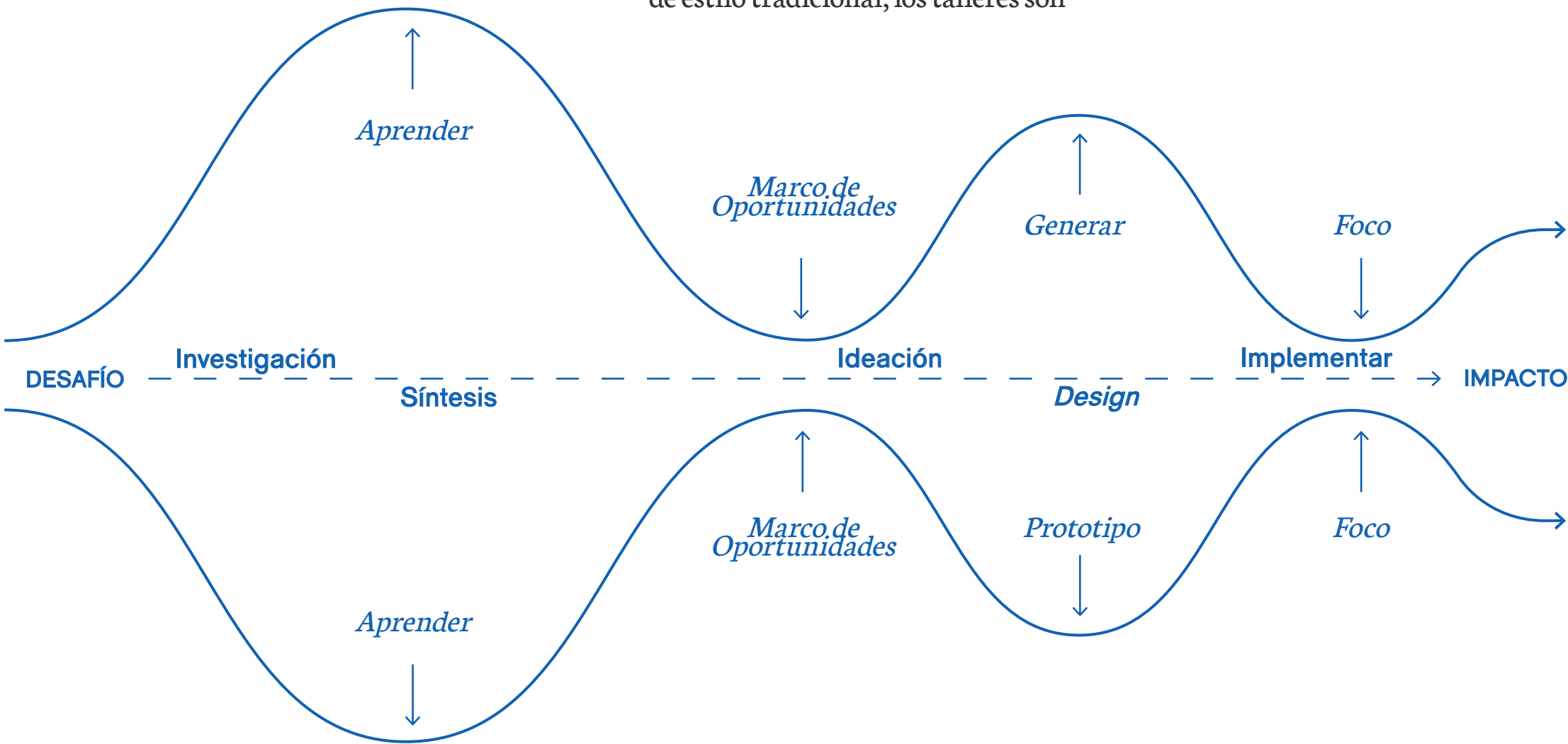
Considerar la intención de su organización y el apetito de innovación contra las capacidades organizacionales comunes es crucial para el impacto del proyecto. Ya sea destilando políticas de alto nivel, creando esquemas de *design* centrados en el ciudadano o trabajando desde las iniciativas de nivel básico hasta los esfuerzos de toda la organización, el equipo del proyecto necesita permiso, apoyo y planificación para tener éxito en su misión. ¿Cómo reducir un desafío que podría sentirse abrumador en trozos pequeños y discretos?

Cómo

Recuerde que el flujo de estos tipos de proyectos permite tanto el pensamiento divergente como el convergente, por lo que el siguiente modelo da una idea de lo que un plan de proyecto puede comenzar a parecerse.

En lugar de un montón de reuniones de estilo tradicional, los talleres son

una característica común del proceso de *design*. Este formato ofrece la oportunidad de trabajar de manera más colaborativa y dinámica, y ayudará a impulsar su proyecto hacia adelante (vea la página 23 para más información, o haga clic [aquí](#) para la hoja de trabajo "Planificación de su proyecto").



Una visión general de las etapas típicas de un proyecto de design, mostrando dónde enfocar su pensamiento y hacia dónde ir ampliamente.



Montando su equipo

Construya un equipo de colaboración formado por los individuos más optimistas, prospectivos y empáticos. Asegúrese de que las personas idóneas con las habilidades o conocimientos adecuados estén involucradas en fases e hitos.

El esquema del desafío debe ser convincente y alineado lo suficiente con el enfoque estratégico de su organización para que aliente e incentive la participación del personal. Cuando una actividad extracurricular va más allá al superar la carga de trabajo normal, es probable que falle. El proceso de *design* es altamente colaborativo y requiere la administración continua de un equipo fuerte que permanece unido. Al mismo tiempo, debido a su naturaleza potencialmente perjudicial para el estado actual, otras partes de la organización necesitan ser traídas en diferentes puntos. Entonces, ¿cómo conseguimos el nivel adecuado de compromiso, a través de los tipos adecuados de partes interesadas, en los puntos correctos a lo largo del viaje? Piense cuidadosamente sobre el mejor momento para involucrar a personas clave - ¡y asegúrese de que no sea demasiado tarde! Saber quiénes son los tomadores de decisiones será crítico para que las cosas avancen sin problemas.

Los proyectos dirigidos por el *design* suelen funcionar mejor cuando el equipo central del grupo está a tiempo completo durante todo el proyecto. Entendemos que normalmente los funcionarios públicos trabajan en múltiples proyectos simultáneamente y durante periodos de tiempo más largos. Toda nuestra experiencia demuestra que se puede lograr mucho más y mucho más rápido con equipos de tiempo completo, que puedan centrarse en el desafío en cuestión. No tenemos ninguna evidencia que sugiera que sea más productivo para los miembros del equipo central si trabajan en múltiples proyectos al mismo tiempo y, de hecho, argumentaríamos que más tiempo se pierde por la gente que constantemente se está actualizando a medida que entran y salen de un proyecto.

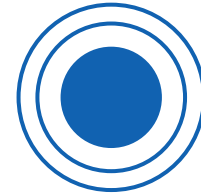
Funciones del equipo

Patrocinio

- Al nivel de liderazgo, dirección o unidad de negocio
- Invierte en el éxito del proyecto y su impacto en la organización
- Da permiso, energía y apoyo emocional al equipo central, y a las personas que ellos designan
- Asiste a talleres clave y puntos de control del proyecto para alinear la dirección

Líder del Proyecto

- Trae conocimiento de contenido y permanece conectado en torno a la organización
- Se encarga de dirigir el proyecto hacia adelante y aumentar su éxito
- Deve ser una persona empática, sociable, optimista, ingeniosa y que no se rinda fácilmente
- A menudo, coordina la agenda, la comunicación y la logística con el apoyo de un miembro del equipo



Equipo Central: Activamente involucrado

Lo que hacen:

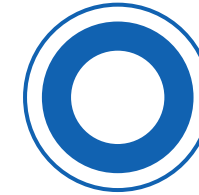
El equipo central es el alma del proyecto y sus principales *designers*. También poseen el plan del proyecto y aseguran que se mantenga en marcha. El Líder del Proyecto gestiona el equipo central y mantiene un estrecho contacto con el equipo extendido y de liderazgo.

Funciones clave del proyecto:

El equipo responsable de los resultados del proyecto.

Propietarios del proceso de *design*.

Al traer colaboradores, son los facilitadores de las conversaciones y del input.



Equipo Extendido: Comprometido

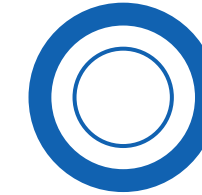
Lo que hacen:

Estos son típicamente personas identificadas como expertos en la materia, y que pueden provenir del área de política y / o área de entrega. Aportan su experiencia al desafío.

Funciones clave del proyecto:

Proporcionar conocimientos especializados.

También pueden actuar como revisores del trabajo del equipo central.



Equipo de liderazgo: Informado

Lo que hacen:

Si bien el equipo de liderazgo es quien toma las decisiones finales, ellos deben mantenerse informados a lo largo del proyecto y ser capaces de contribuir con su pensamiento. Están comprometidos en el resultado y apoyan el trabajo del equipo en toda la organización.

Funciones clave del proyecto:

Tomar decisiones y dar cobertura al equipo central.

Configurando sus fundaciones

Delimite un espacio y un ritmo que funcionen a través de la creación de un espacio compartido de proyecto y de un cronograma de trabajo.

Los proyectos de *design* necesitan un hogar para permitir la generación rápida de ideas e inspirar comportamientos creativos, abiertos, juguetones y sin prejuicios. Establecer el ambiente tiene un gran impacto en el desarrollo de la relación entre los miembros del equipo, poner las expectativas y establecer normas para trabajar juntos. Para obtener más orientación, utilice el "Modelo de taller creativo" que encontrará [aquí](#).

Pasos

- 01 Encuentre un área que pueda reservar para su proyecto. Idealmente, debe tener un montón de espacio en la pared y suficiente espacio para invitar a otros a participar con su actividad.
- 02 Muestre visualmente su proyecto utilizando *Post-its* y haga que los hitos críticos sean claros para que otros los vean. Incluso puede considerar la posibilidad de imprimir un calendario de proyectos grande y hacer que sea un accesorio en su espacio de trabajo.
- 03 Organice una reunión de lanzamiento al comienzo de su proyecto, pidiendo a los miembros del equipo central que compartan sus pensamientos sobre sí mismos, el proyecto y el equipo.

Agenda de lanzamiento

- Revise el sumario del proyecto y vea los resultados de impacto juntos.
- Defina cómo se ve el éxito para usted mismo, el equipo y la organización / país.
- Discuta las fortalezas de los miembros del equipo y cómo los miembros del equipo pueden apoyarse mutuamente.
- Comparta esperanzas, miedos y expectativas.
- Entienda las necesidades de equilibrio entre trabajo y vida personal y quién puede ser el líder del equipo.
- Defina las áreas de aprendizaje y experimentación para impulsar.

Ejemplos de agendas

Personaliza la agenda basándote en si estás organizando una sesión de taller de lanzamiento, investigación, narración de historias, co-creación o visión.

●
==
==

Introducción
al *design thinking*

●
==
==

Explorando el
esquema del
desafío

●
==
==

Ejercicio de
empatía o
rompehielos

●
==
==

Investigación,
narración de
historias e
intuición

●
==
==

Oportunidades

●
==
==

Brainstorming
(tormenta de
ideas)

●
==
==

Haciendo
prototipos

●
==
==

Compartiendo
ideas

●
==
==

Reflexiones
y próximos
pasos

Ejecutando talleres de trabajo

Proyectos dirigidos por el *design* suelen reunirse ligeros y dedicarse al taller pesado. Los talleres consisten en reunir a la gente, ser productivos y hacer avanzar el proyecto.

Hay diferentes tipos de talleres asociados con los proyectos de *design thinking* , estos son listados en los ejemplos de agendas de la página opuesta. Cada taller tiene un propósito específico que ayuda a mover a los equipos a través del proceso de *design*.

No importa el propósito del taller, hay comportamientos comunes a todos. Los talleres no se refieren a la gestión de las partes interesadas;

Se trata de personas que se unen para colaborar, todas contribuyendo en igual medida. Si su taller tiene éxito, debe sentir que ha movido significativamente su proyecto hacia adelante.

Usted puede esperar varias reuniones formales a lo largo del camino con su equipo de liderazgo también, donde básicamente hará presentaciones.

Estudio de caso, Singapur

Autoridad del Transporte Terrestre



Singapur va a duplicar su red ferroviaria en los próximos 15 años y abrirá más de 100 nuevas estaciones. Con esto en mente, el equipo de ingeniería responsable del *design* de las estaciones adoptó un enfoque diferente al pensar en cómo podrían diseñar de acuerdo a las necesidades del viajero. Anteriormente las estaciones habían sido diseñadas con limitaciones técnicas como punto de partida: ¿cuál es el tamaño de la tierra disponible? ¿Qué número de salidas de incendios se requieren? Así que, en su lugar, hicieron una pregunta diferente: ¿cómo empezarías a imaginar un futuro diferente, usando el *design*? Y llegaron a un punto de aterrizaje diferente, la comunidad necesitaba expresarse a través de las estaciones.

“Así que, en su lugar, hicieron una pregunta diferente: ¿cómo empezarías a imaginar un futuro diferente, usando el *design*?”

Las estaciones necesitaban tener las instalaciones adecuadas para responder a las necesidades de la comunidad - guarderías infantiles, estacionamiento de bicicletas, espacios para la colaboración comunitaria y más. El proceso de explorar esto ha llevado a varios arquetipos de *design* clave para estaciones futuras que incluyen estas instalaciones y que ahora guiarán su proceso de *design* detallado.

02 — Inspirándose



IDEO

DESIGN
FOR
EUROPE

nesta

Actividades clave

p.27 —
Iniciando su investigación

p.28 —
Influencia de las fuerzas

p.29 —
Investigación cualitativa

p.30 —
Entrevistas de los usuarios

p.31 —
Reclutando participantes
para las entrevistas

p.32 —
Creación de guías de
discusión de entrevistas

p.33 — Consejos para
realizar entrevistas

p.34 —
Estudio de caso: Mind, Get
up and Grow, UK

p.35 —
Observaciones

p.36 —
Investigación análoga

p.37 —
Estudio de caso: Consejos
Creativos, Consejo de Asilo
Havering Council, UK

Introducción

Una vez que su plan de proyecto esté configurado y que han reunido a las personas adecuadas, es hora de ponerse en marcha.

La primera etapa es explorar su desafío más lejos, teniendo en cuenta lo que ya sabe, y qué más puede necesitar descubrir...

Ahora comenzará a cavar más profundo, y al ahondar en el detalle y sumergirse en el contexto puede descubrir intuiciones y ver el desafío desde nuevas perspectivas.

Usted puede basarse en las técnicas de investigación tradicionales para investigar más, así como probar algunas nuevas herramientas y métodos. Su departamento u organización típicamente tendrá una variedad de fuentes útiles de información a mano; los informes de evaluación comparativa, los informes de tendencias, los resultados de la planificación de escenarios y la investigación cuantitativa sobre sus propios servicios. Todo eso es información muy útil.

Pero si usted quiere innovar en una política o servicio de una manera que

realmente resuene con los ciudadanos, usted necesita acercarse a ellos. Pasar tiempo con los ciudadanos y los usuarios de servicios para entender profundamente cómo interactúan con los productos y servicios es una manera de inspirar nuevos pensamientos. Se trata de una investigación cualitativa, y debe ser complementaria a la puesta en marcha o revisión de la investigación cuantitativa - no reemplazarla.

Los métodos de investigación cualitativa están fuertemente inspirados en las ciencias sociales y del comportamiento, y han sido durante mucho tiempo los métodos principales en la industria del *design* para inspirar nuevas soluciones.

Este capítulo abarca una serie de métodos de investigación cualitativa más comúnmente utilizados. También te lleva a través de una serie de métodos que son invaluablees para generar inspiración, como abrir un problema, visualizar desafíos y aprender de otros contextos.



Iniciando su investigación

Considere la mejor manera de acercarse a la gente, y lo que quiere aprender de ellos.

La clave para obtener las ideas correctas durante su actividad de investigación es hacer las preguntas correctas. Tendrá que trabajar con su equipo para decidir colectivamente sobre los temas y las cuestiones que considere más importantes para su proyecto.

Pasos

- 01 Organice una tormenta de ideas (brainstorm) de equipo. Explore las brechas de conocimiento que tiene sobre su desafío y considere cómo puede agruparlas en temas.
- 02 Para cada tema, discuta preguntas clave tales como: ¿qué pensamos que sabemos, no sabemos y necesitamos saber?
- 03 Asegúrese de considerar diferentes tipos de perfiles de los ciudadanos. Trata de pensar en los extremos, así como en las normas. Es importante incluir ricas perspectivas e historias humanas.
- 04 Piense en los métodos de investigación que podrían ayudarle a acercarse a las lagunas en su conocimiento.
- 05 Explore dentro de su grupo quién tiene alguna habilidad que pueda serle útil, y dónde más puede ir para obtener apoyo desde dentro de su organización.

Influencia de las fuerzas

Investigue aún más su desafío y descubra las áreas para la investigación mediante la exploración de las diferentes fuerzas que podrían influir en ella.

Encontrar respuestas a problemas complejos no es simple, por lo que es importante tratar de empezar a comprender todas las diferentes causas y relaciones que influyen en un problema. Muchos de los desafíos que estamos tratando de resolver tienen un montón de causas y efectos, y la comprensión de estas fuerzas es vital para luego encontrar maneras efectivas de abordarlos. Adentrarse en su desafío también le ayudará a identificar áreas en las que quizás desee hacer más investigación.

Utilizando técnicas de tormenta de ideas (*brainstorm*), comience con las causas obvias, pero sea rápido para pasar a las que usted está menos familiarizado. Utilice el conocimiento del grupo para rellenar las lagunas y trabajar juntos para pintar un cuadro más amplio.

Pasos

- 01 Reúna a su equipo y comience identificando colectivamente el problema central que desea descomprimir.
- 02 Usando *Post-its*, discuta y anote lo que cree que los diferentes síntomas son - incluyendo síntomas directos y síntomas menos evidentes - así como cualquier factor de confusión que pueda influir en el problema.
- 03 A continuación, revise sus síntomas y elabore todas las posibles causas, una vez más pensando en las causas directas y subyacentes, así como en otros factores de confusión.
- 04 Una vez que haya completado esto, reflexione sobre los síntomas y causas y discuta qué intuiciones puede tomar del proceso. Repita el proceso para cualquier otro problema que desee explorar.

Definiciones

Investigación cuantitativa

Proceso formal, objetivo y sistemático en el que se utilizan datos numéricos para obtener información sobre el mundo.

Investigación cualitativa

Principalmente investigación exploratoria. Se utiliza para obtener una comprensión de las razones subyacentes, opiniones y motivaciones. Proporciona ideas sobre el problema o ayuda a desarrollar ideas o hipótesis. Los términos "investigación cualitativa" e "investigación etnográfica" se utilizan, a menudo, indistintamente. En realidad, la investigación etnográfica es un subconjunto de la investigación cualitativa.

Investigación etnográfica

La etnografía, simplemente, es el estudio de las personas en su propio entorno mediante el uso de métodos tales como la observación participante y la entrevista cara a cara.

Investigación cualitativa

Los datos numéricos son geniales para informarle sobre lo que está sucediendo en su área de desafío, pero asegúrese de combinarlos con la investigación cualitativa.

La investigación cuantitativa puede comenzar a apuntar a posibles soluciones, y usted debe repasar toda la investigación que ya posee. Pero, para el *design thinking*, las herramientas y los métodos de investigación cualitativa son igualmente importantes. La investigación cualitativa le permite acercarse a los ciudadanos, establecer las causas fundamentales de los problemas desde su perspectiva, e inspirar nuevas soluciones. Los equipos de *design* incluyen ambos tipos de investigación en los proyectos.

Hay muchas herramientas y métodos de investigación cualitativa, pero aquí nos enfocamos en tres:

- Entrevistas de los usuarios
- Observaciones
- Investigación análoga



Entrevistas de los usuarios

Estas son típicamente entrevistas cara a cara con los ciudadanos que pueden ser llevadas a cabo individualmente o conducidas como entrevistas de grupo.

Los gobiernos aspiran cada vez más a ser más centrados en el ciudadano, y las entrevistas con los usuarios son un gran método para hacer precisamente eso. Si sólo utiliza datos cuantitativos, existe el peligro de hacer suposiciones sobre la naturaleza del desafío. Excavar más profundo al pasar tiempo con los ciudadanos le permite reforzar sus suposiciones o desafiarlos.

Si usted nunca ha hecho una entrevista, la perspectiva puede ser desalentadora. Pero a la gente le gusta compartir, ¡y usted puede ser positivamente sorprendido por lo mucho! Si se aproxima a la actividad de una manera abierta y transparente, y es claro acerca de sus objetivos, entonces usted será capaz de desbloquear intuiciones (*insights*) invaluable. Haga preguntas de una manera no amenazadora y curiosa.

Escuche atentamente y no descarte sus ideas. Aprenderá mucho más que si estuviera haciendo una investigación de escritorio. Para más información, haga clic [aquí](#) para la 'Guía de discusión de la entrevista del usuario'.

Considere de quién se aproxima cuidadosamente y se esfuerza por ir a donde la gente vive, trabaja y juega para desencadenar discusiones sobre comportamientos, mentalidades y valores de estilo de vida. Si hace una entrevista en grupo, permita que todos se involucren por igual y escuche todas las perspectivas. Podría sentirse como un grupo de enfoque, pero el propósito es diferente. Mientras que los grupos de enfoque se usan típicamente para medir las reacciones de los ciudadanos a un nuevo servicio o campaña una vez que han sido diseñados, las entrevistas con los usuarios se usan para indagar sobre el desafío y para medir opiniones, creencias y sentimientos para luego inspirar una nueva gama de soluciones. Gestionado bien, las entrevistas con los usuarios pueden ser experiencias divertidas y productivas para todos los involucrados.



Reclutando participantes para las entrevistas

Siempre reclutar una gama de participantes para entrevistas. Realizar entrevistas en profundidad de 60 a 90 minutos en los hogares, las oficinas y los contextos cotidianos de las personas.

Entrar en la piel de los ciudadanos y del personal de primera línea en el terreno es crucial para desarrollar la empatía por la experiencia del usuario final de un sistema. Se necesita trabajar en equipo y programarse de antemano para que pueda permanecer enfocado durante su tiempo en el campo - ¡es tan agotador como es inspirador! Priorizar la calidad sobre la cantidad. Tener el equilibrio adecuado de la representación demográfica es importante, pero no tan importante como la correcta combinación de comportamientos. (Por ejemplo, piense en cómo un usuario de 70 años puede tener comportamientos en común con un usuario de 20 años, independientemente del sexo o la raza).

Tipos

Por lo general, usted buscará reclutar participantes con diferentes perspectivas.

- *Mire adentro:* la gente que representa perspectivas internas desde la línea de frente hasta las operaciones, la gestión y las partes interesadas del ecosistema
- *Mire afuera:* ciudadanos, clientes y usuarios del sistema, producto o servicio
- *Busque usuarios y expertos extremos:* personas que tienen formas interesantes de usar el sistema porque representan conjuntos de necesidades específicas.

Idealmente, comenzar a reclutar participantes a través de redes formales e informales de una a dos semanas antes de que comience la fase de investigación.



Creación de guías de discusión de entrevistas

Preparación es todo y la creación de una guía de discusión puede hacer o romper el valor de la entrevista. Se trata de diseñar un diálogo, no una inspección.

La planificación de guías de discusión ayuda a imponer orden en su conversación y evita que las discusiones se alejen demasiado de las necesidades de investigación. Planear juntos como un grupo también ayuda a su equipo a generar consenso alrededor del propósito de la investigación. Si usted está haciendo varias entrevistas, una guía de discusión ayuda a mantener la consistencia en las respuestas que recibe.

Passos

- 01 Como equipo, genere preguntas y ejercicios de entrevista para preguntar a sus usuarios y agruparlos en áreas temáticas para permitir un flujo cómodo (por ejemplo, tres temas amplios de aproximadamente 30 minutos cada uno).
- 02 Asegúrese de que las preguntas son abiertas y no coaccionadas. No deben presuponer una respuesta.
- 03 Reformule preguntas binarias 'sí / no' a 'por qué', 'cómo', y 'cuéntame sobre una historia cuando...?'
- 04 Comience con el calentamiento, conociendo sus preguntas. Haga una revisión final de la guía para comprobar que tenga un enfoque completo para obtener experiencias, luchas y aspiraciones.
- 05 Ensaye con un colega para que le ayude a salirse del guión y mantener un flujo natural, casual.



Consejos sobre las entrevistas con los usuarios

Escoja su Entrevistadores

Si no se siente cómodo haciendo entrevistas solo, considere cuántas personas necesita. Demasiados pueden abrumar al entrevistado y crear un desequilibrio. Dos funciona bien, uno para hacer el cuestionamiento y otro para captar ideas, pero definitivamente no más de tres.

Observe el lenguaje corporal

Lo que escuche es sólo un punto de datos. Asegúrese de observar el contexto y el lenguaje corporal.

Dele a todos un papel

Dé a cada uno un papel (es decir, entrevistador, tomador de notas, fotógrafo o probador de conceptos) y convenga cómo va a ejecutar la sesión por adelantado.

Pregunte porque

Pregunte porque. Nunca juzgue, corrija o hable en nombre de un entrevistado. Sea un "invitado en la realidad del otro".

Prepare una guía de discusión

Traiga su guía de discusión preparada (vea la página 32). Comience amplio, caliente y luego vaya profundo. Cuando proceda, alentarlos a que utilicen ejemplos concretos y tangibles en lugar de declaraciones generales.

Tranquilícelos de su privacidad

Siempre asegúreles que no compartirá el contenido con nadie sin su acuerdo.

Capture citas especiales

Capture las citas literalmente, en vez de registrar sus impresiones. Si está confiando en un traductor, pídale citas directas, palabra por palabra, no sólo la esencia.

Use imágenes

Una imagen pinta más que mil palabras. Ya sea un rápido bosquejo, gráfico o línea de tiempo, obtenga visual ayuda para superar las barreras culturales o del idioma y establezca un registro de la investigación. Dibujar también ayuda a generar ideas de una manera diferente de hablar.

Estudio de caso, Reino Unido

Get up and Grow, Mind



A través de su red de más de 140 organizaciones benéficas locales, Mind ofrece servicios de salud mental en Inglaterra y Gales. Una parte importante de su trabajo es en nombre del Servicio Nacional de Salud y las autoridades locales, que han estado bajo una presión financiera creciente en los últimos años. Con el fin de tratar de encontrar nuevas respuestas a estos cambios, en 2013 Mind comenzó a estudiar los enfoques dirigidos por el *design* y configurar un programa de *Design* de Servicios. Se puso a prueba el programa con cinco Minds locales, incluyendo "Suffolk Mind", quienes estaban luchando para aprovechar al máximo un proyecto de asignación que había sido establecido por un pequeño grupo de voluntarios. *Suffolk Mind* se dio cuenta de que necesitaba ampliar su conocimiento de los servicios que los usuarios querían y necesitaban de su proyecto de asignación.

"Suffolk Mind se dio cuenta de que necesitaba ampliar su conocimiento de lo que los usuarios de servicios querían y necesitaban de su proyecto de asignación."

Realizaron entrevistas en profundidad con seis personas para entender cómo es la vida cotidiana de alguien que vive con mala salud mental y cómo la ecoterapia podría ser beneficiosa. El equipo dibujó un *storyboard* para ayudar a comunicar sus nuevas ideas. El formato visual y divertido les ayudó a involucrar a más personas en sus planes y obtener más comentarios para dar forma a la oferta. El proyecto de ecoterapia, ahora conocido como *Get up and Grow*, se ha ampliado a cinco asignaciones financiadas por completo.



Observaciones

Los comportamientos muestran lo que la gente no siempre puede expresar. Inscríbase en la experiencia de sus usuarios a través de una observación minuciosa para complementar las entrevistas.

Encontrar maneras de estar en la piel del usuario es la clave para desafiar suposiciones y comprender las sensibilidades de las personas y sus insatisfacciones. La gente no siempre hace, piensa o siente lo que dice — y, a menudo, a veces, ni siquiera están seguros de lo que realmente quieren. Las técnicas de observación se pueden aplicar en muchos escenarios diferentes para desbloquear nuevos conocimientos. Y los hallazgos son a menudo más auténticos y señalan los valores reales, hábitos y preferencias de los usuarios.

Pasos

- 01 Observe las acciones y las interacciones manteniendo su tema en mente, no usted o la organización.
- 02 Pregúntese qué se está haciendo, cómo se está haciendo y por qué. Busque y capture patrones, soluciones, repeticiones y lo que falta.
- 03 Al final de una observación, solicite una visita guiada por el hogar, el lugar de trabajo o el entorno operativo del usuario.
- 04 Este ‘mostrar y decir’ (*show and tell*) revela nuevos puntos de conversación, ayuda a profundizar más y descubrir lo que es importante.
- 05 Capture la información de manera responsable - solo tome fotos o videos de caras y pertenencias con un acuerdo.



Investigación análoga

Para obtener una nueva perspectiva sobre su investigación, cambie su enfoque a un nuevo contexto a través de una inspiración análoga. Esto ayuda a replantear el desafío para encontrar aberturas para resolverlo.

La innovación revolucionaria viene mirando el estado actual a través de nuevas lentes. Los desafíos se pueden desbloquear aislando elementos de una experiencia, producto, servicio o interacción y luego simplemente compararlos con situaciones similares resueltos por otros. En lugar de acercarse al proceso de una manera demasiado cerebral, salir de detrás de nuestros escritorios en nuevas situaciones ayuda a recurrir a nuestras reservas naturales para estimular el pensamiento fresco. El estímulo creativo y los momentos "aha" ocurren a menudo en lugares inesperados. La investigación análoga crea maneras para los equipos para facilitar las posibilidades de que esto ocurra a través de absorción abierta y reflexiva.

Pasos

- 01 Enumere las actividades, comportamientos y emociones que podría estar investigando.
- 02 Junto a cada uno, escriba una situación en la que pueda observar que está sucediendo. Por ejemplo, si la actividad es "utilizar un dispositivo a la misma hora todos los días", las situaciones paralelas podrían ser la forma en que la gente usa los relojes de alarma.
- 03 Haga que los equipos voten sobre lo que les gustaría observar o echar un vistazo más de cerca.
- 04 Cuando ahí, preste mucha atención, permanezca curioso, haga preguntas y comparta notas.
- 05 Reflexione y sintetice como un equipo para hacer un mapa de los pensamientos a su área de desafío.

El personal de la unidad neonatal del Hospital Universitario de Gales trabajó con el equipo de 'pit-stop' de Williams de Fórmula 1 para ver qué técnicas de velocidad podrían adaptarse para mejorar su proceso de reanimación de recién nacidos.

Estudio de caso, Reino Unido

Consejos Creativos, Consejo de Havering

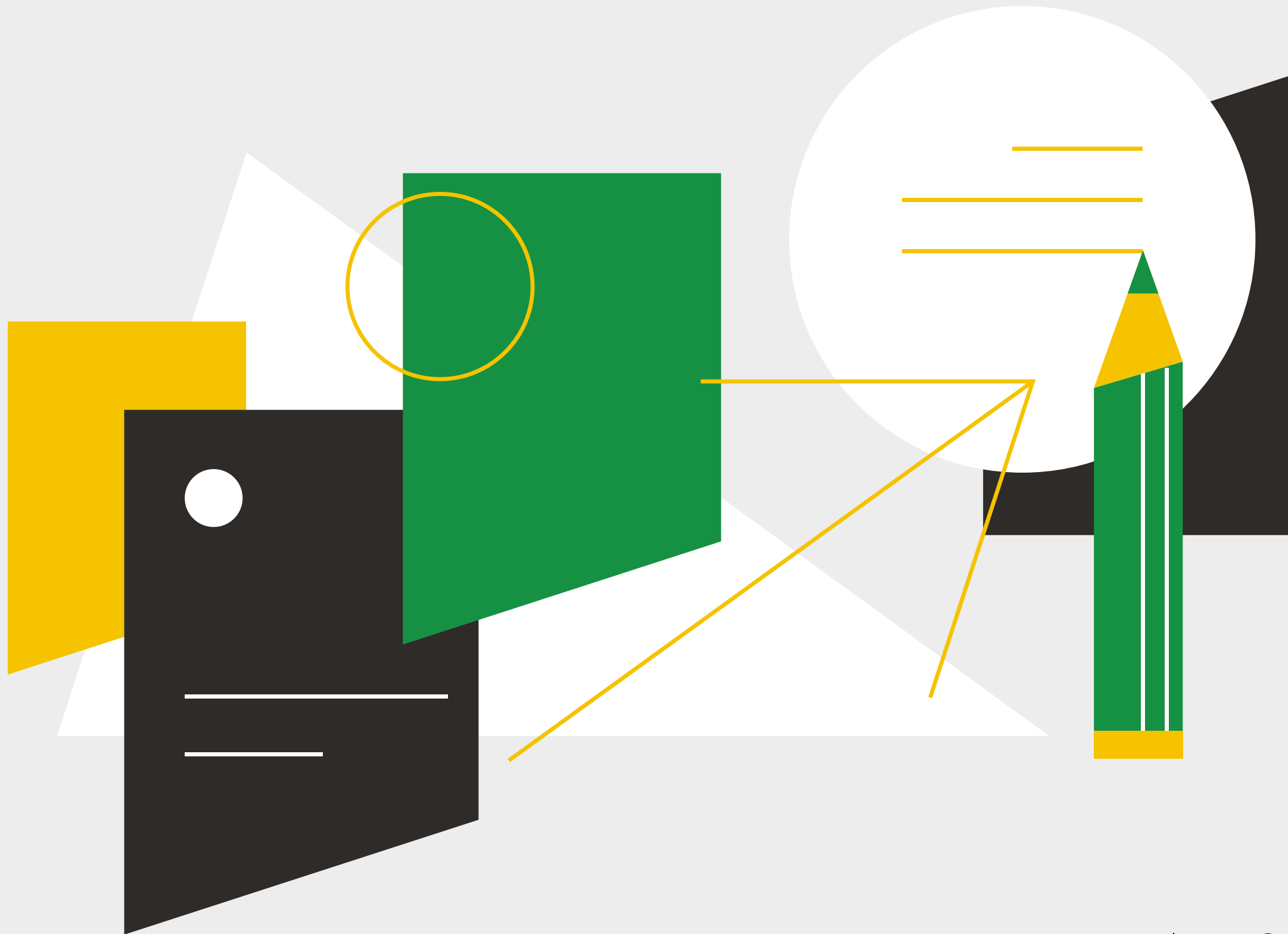


El barrio londinense de Havering estaba enfrentando problemas graves alrededor de sus servicios de cuidado tutelar. Los niños fueron trasladados con frecuencia desde una colocación a otra colocación con altos niveles de inestabilidad entre sus cuidadores, y esto estaba llevando a la desorganización y a peores resultados. Para comprender mejor las cuestiones, como parte del programa de Consejos Creativos de Nesta, el consejo llevó a cabo una investigación etnográfica para comprender mejor el sistema de tutela desde las perspectivas tanto de los jóvenes como de los cuidadores. Al ponerse a sí mismos en la piel de los adolescentes, vieron cómo era fácil para ellos jugar el sistema, y vieron las frustraciones que sentían los cuidadores que los llevó a tratar el cuidado tutelar como una especie de trabajo.

“La investigación desafió sus suposiciones y les permitió sacar conclusiones que de otro modo se perderían.”

La investigación desafió sus suposiciones y les permitió sacar conclusiones que de otra manera se perderían por los enfoques de ‘casilla de verificación’ (*tick box*) o técnicas de investigación tradicionales. Mediante el uso de las palabras y voces reales de las personas, la investigación creó una poderosa ancla emocional para la innovación. En lugar de ver a los clientes como casos para ser procesados, les dio vida. También ayudó al personal del servicio de acogida a darse cuenta de que formaban parte de un sistema más amplio que estaba fallando. El impacto de la investigación fue dar al equipo de apoyo social el enfoque y propósito moral para impulsar el cambio en sus servicios.

03 — Desarrollo de intuiciones & ideas



IDEO

DESIGN
FOR
EUROPE

nesta

Actividades clave

p.40 —
Transfiriendo sus aprendizajes

p.41 —
Compartiendo historias

p.42 —
Creando temas

p.43 —
Identificando intuiciones

p.44 —
Estudio de caso:
InWithForward, Proyecto inicial de Burnaby, Canadá

p.45 —
Generando oportunidades

p.46 —
Generando ideas

p.47 —
Creando conceptos

p.48 —
Co-creando conceptos

p.49 —
Estudio de caso: Life Programme, Participle y Consejo de Swindon, UK

Introducción

Una vez que haya completado su investigación, es hora de sacar significado de todo. Con la investigación cuantitativa, los datos son normalmente números. Con la investigación cualitativa, sus datos toman la forma de historias. De aquí en adelante, se trata de usar estas historias para crear nuevas oportunidades para las soluciones.

Los datos numéricos parecen convenientes para trabajar; las historias pueden parecer más confusas para tener sentido. Dibujar el valor de las historias es un proceso disciplinado y usted necesita dar tiempo para hacerlo bien. Las historias y puntos de vista que se han reunido durante la investigación deben permanecer en el centro de esta etapa.

A partir de las historias, comenzará a detectar patrones y temas en lo que está aprendiendo. Los equipos a menudo se sorprenden por la rapidez con que esto puede suceder. Comienzan a darse cuenta de que las necesidades básicas de los ciudadanos, por ejemplo en lo que respecta a la prestación de servicios de salud, son notablemente similares, sin importar sus circunstancias.

A partir de estos temas, puede empezar a generar conocimientos. Esto no es una ciencia exacta, pero las intuiciones son la clave para crear ideas que usted puede no haber considerado previamente. A continuación, puede trabajar en el desarrollo de sus ideas en conceptos, antes de compartirlas con las personas de las que ha aprendido y obtener sus comentarios. Hay un enorme valor en hacer sus ideas más tangibles mediante el uso de imágenes al hacer esto.

El resto de este capítulo cubre métodos para convertir su investigación en el inicio de nuevas soluciones usando un enfoque paso a paso.



Transfiriendo sus aprendizajes

Capture sus historias y aprendizajes de una manera consistente.

Ahora que usted tiene una gran cantidad de notas, fotos, impresiones y citas, es hora de empezar a darles sentido. Es probable que el equipo central no asista a todas las sesiones de investigación juntos, pero es importante que todos escuchen los aprendizajes de todas las partes de la investigación. La primera actividad es, por lo tanto, simplemente transferir sus historias en un formato consistente. La transferencia puede consistir en fotos de los entrevistados, un poco sobre quiénes son y los puntos de la historia que a usted le pareció más interesante en el contexto de su desafío.

Es más fácil hacer transferencias de la historia a medida que avanza, a lo largo del curso de la investigación, en lugar de esperar hasta el final. Los aprendizajes serán más frescos en tu mente si transfiere tan pronto como sea posible después de una entrevista o un día en el campo. No tenga miedo de ignorar una cierta información si usted no piensa que es valiosa al desafío. Dado que este tipo de investigación es más sobre el diálogo que un estudio, las conversaciones a veces pueden vagar fuera de punto y por lo tanto no toda la información que recopile será valiosa.

Pasos

- 01 Encuentre un lugar para realizar una transferencia con todos los miembros del equipo que asistieron a la sesión de investigación en particular.
- 02 Encuentre espacio en la pared o tenga tableros listos para que pueda capturar los aprendizajes y hacerlos tangibles.
- 03 Un miembro del equipo lidera la descarga, con otros contribuyendo a lo largo del camino. Comparta información clave, como quién conoció, qué vio y sus impresiones de la experiencia.
- 04 Al final de cada transferencia, es posible que desee comprobar que hay un flujo lógico a la historia, ya que usted estará compartiendo esto con el resto del equipo.

Compartiendo historias

Una vez que todas las transferencias de la historia se han hecho, es hora de compartir entre el equipo

Se trata de que todos en el equipo compartan o escuchen los aprendizajes de investigación de otros. Algunos aprendizajes pueden reforzar las suposiciones que ya tiene sobre el desafío, mientras que otros aprendizajes pueden desafiar lo que imaginó que era cierto. Quizás una suposición que usted tenía era simplemente un síntoma de un desafío más profundo que sus ciudadanos están experimentando con sus servicios.

Esto se debe sentir como una sesión muy discursiva, donde como un equipo, están extrayendo lo que todos encuentran más interesante y relevante en términos del sumario. Utilice la información de las transferencias individuales y empiece a agruparlas.

No se preocupe si usted está dejando algo de información detrás, puede ser interesante pero no necesariamente importante en términos del desafío que desea resolver.

01 — Capturando

Fije un pedazo grande de papel a la pared para que pueda capturar las historias y observaciones más interesantes y relevantes como le cuente la historia.

03 — Organizando

Coloque todos los *Post-its* en la hoja grande de papel, organizándolos en categorías separadas para cada persona que su equipo entrevistó y cada lugar que su equipo visitó.

02 — Compartiendo

Usando las notas *Post-it*, escriba las historias más atractivas del campo que considere más relevantes para el desafío y luego compártalas con el equipo. Escriba lo suficientemente grande para que todos puedan leer sus notas.

04 — Sintetizando

Al final de compartir historias, tendrá muchas hojas alineadas en la pared con muchas notas *Post-it*. Considere esta información compartida como un grupo y saque las historias más convincentes que escuchó.



Creando temas

A medida que comparten sus aprendizajes con su equipo, es probable que surjan patrones y temas. A continuación, le indicamos cómo detectarlos y darles sentido.

Una vez que haya compartido aprendizajes e historias inspiradoras con su equipo, estará listo para encontrar temas. Tome una mirada buena y larga a través de sus entrevistas, inspiración análoga y otros aprendizajes. ¿Han surgido patrones? ¿Hay una perspicacia convincente que escuchó una y otra vez? ¿Un problema consistente que las personas para quién está diseñando enfrentan? ¿Qué le siente significativo? ¿Qué te sorprendió? Es probable que estos temas cambien, pero a medida que avanza en esta fase, sigue buscando temas y resuelve lo que significan.

Pasos

- 01 Reúna a su equipo en torno a los *Post-its* de su sesión anterior de historias compartidas.
- 02 Busque patrones y relaciones entre sus categorías y mueva el *Post-its* alrededor mientras continúa agrupando. El objetivo es identificar temas clave y luego traducirlos en oportunidades de *design*.
- 03 Organice y reorganice el *Post-its*, discuta, debata y hable a través de lo que está emergiendo. No se detenga hasta que todos estén convencidos de que los grupos representan ricas oportunidades de innovación.
- 04 La identificación de estos temas le ayudará a crear marcos para desarrollar sus ideas.

¿Qué es una intuición?

Es:

- Una respuesta interna que le hace sentarte y pensar
- Una revelación
- Una nueva forma de interpretar la información existente
- "Nunca lo pensé de esa manera antes"
- Se comunica la necesidad de un usuario (a veces sin que el mismo sepa que lo necesitan)
- Cambiador de opinión

No lo es:

- Inmediatamente obvio
- Un asentimiento que implica entender pero no se sorprender
- Una observación
- Una nueva pieza de información
- "Nunca lo supe"
- No existe simplemente para provocar o probar un punto

Identificando intuiciones

Una parte crítica de esta fase es sacar las ideas que impulsarán sus intuiciones de la gran cantidad de información que ha reunido.

Ha escuchado mucho de muchas personas diferentes, descubierto aprendizajes e identificado los temas clave de su investigación. El siguiente paso en el proceso de síntesis es crear declaraciones de intuiciones (*insight*); frases sucintas que señalarán el camino a seguir. Las declaraciones de *insight* son increíblemente valiosas ya que le ayudarán a enmarcar preguntas

‘Cómo Podemos’ (*How Might We*) y dar molde y forma a las tormentas de ideas (*brainstorms*) posteriores. No siempre es fácil crearlos, y probablemente se necesitará un poco de trabajo para editarlos a los tres a cinco puntos de vista principales que le ayudarán a conducir hacia soluciones.

Estudio de caso, Canadá

Proyecto inicial de Burnaby, *InWithForward*



¿Cómo podemos ayudar a la gente no sólo a vivir en una comunidad, sino a florecer como parte de esa comunidad? Especialmente cuando se trata de personas con discapacidad, y otras, ¿frecuentemente dejadas de lado y desconectadas de la sociedad? Estas son las preguntas que la práctica de la innovación social *InWithForward* planteó cuando se asoció con grupos locales de la comunidad en la ciudad de Burnaby, Canadá, para llegar a nuevas ideas para reducir el aislamiento social. Su equipo pasó 10 semanas haciendo la investigación etnográfica en un complejo de viviendas sociales, pasando tiempo con los residentes y recolectando 50 historias en su vida cotidiana. A través de esto observaron un patrón: los residentes tenían contacto regular con su familia, interacción con vecinos y buenas relaciones con los trabajadores de la asistencia social. Pero lo que les faltaba eran oportunidades para probar cosas nuevas, ir a nuevos lugares o encontrar nuevas fuentes de propósito y significado.

“Lo que les faltaba era la oportunidad de probar cosas nuevas, ir a nuevos lugares o encontrar nuevas fuentes de propósito y significado. Esta nueva visión llevó al equipo a replantear el problema y a cambiar su enfoque.”

Esta nueva visión llevó al equipo a replantear el problema y a cambiar su enfoque del aislamiento social a "experimentar la pobreza" en su lugar, llevando a ideas muy diferentes sobre soluciones. Desde entonces *InWithForward* ha desarrollado Kudoz, un nuevo tipo de programa de voluntariado en el que la gente local puede organizar experiencias de aprendizaje para aquellos con discapacidades cognitivas.

Generando oportunidades

Traducir sus ideas en oportunidades para la innovación reformulándolas como preguntas "*How Might We*" (Cómo Podemos)?

Al encontrar temas y crear ideas, ha identificado áreas problemáticas que plantean desafíos a las personas que desea apoyar. Ahora, trate de replantear sus declaraciones de *insight* como preguntas de "*How Might We*" para convertir esos desafíos en oportunidades de innovación. Utilizamos el formato '¿Cómo Podemos?' porque sugiere que es posible una solución y porque le ofrece la oportunidad de responder a la pregunta de varias maneras. Un "*How Might We*" correctamente enmarcado no sugiere una solución particular, pero le da el marco perfecto para el pensamiento innovador.

Pasos

- 01 Empiece por ver las declaraciones de *insight* que ha creado. Trate de reformularlas como preguntas añadiendo '¿Cómo Podemos?' al principio.
- 02 El objetivo es encontrar oportunidades para la innovación, por lo que si sus ideas sugieren varias preguntas "¿Cómo Podemos?", eso es genial.
- 03 Ahora eche un vistazo a su pregunta "¿Cómo Podemos?" y pregúntese si permite una variedad de soluciones. Si no lo hace, amplíela. Su 'Cómo Podemos' debería generar una serie de respuestas posibles y se convertirá en una plataforma de lanzamiento para sus tormentas de ideas (*brainstorms*).
- 04 Por último, asegúrese de que sus preguntas '¿Cómo Podemos?' no son demasiado amplias. Es un proceso complicado, pero un buen '*How Might We*' debería darle tanto un marco que sea lo suficientemente estrecho para hacerle saber dónde comenzar su *brainstorm*, como también tendría la suficiente amplitud para darle espacio para explorar ideas no obvias y creativas.

Reglas de una tormenta de ideas (*brainstorm*)

01 —

Estimular las ideas salvajes

Son las ideas salvajes que a menudo proporcionan los avances. Siempre es fácil traer ideas a la tierra más tarde.

02 —

Construir sobre las ideas de los demás

Pensar 'y' en lugar de 'pero'.

03 —

Una conversación a la vez

De esta manera, todas las ideas pueden ser escuchadas y construidas.

04 —

Aplazar el juicio

No hay malas ideas en este punto. Hay tiempo de sobra para juzgar más tarde.

05 —

Mantener el enfoque en el tema

Obtendrá una mejor salida si todos son disciplinados.

06 —

Ir por la cantidad

Establecer un objetivo escandaloso y superarlo.

07 —

Ser visual

Trate de involucrar a los lados izquierdo y derecho del cerebro.

Generando ideas

Energizar a su equipo y crear una gran cantidad de ideas nuevas e innovadoras

Utilizamos las tormentas de ideas para aprovechar un amplio cuerpo de conocimiento y creatividad. En el transcurso de su proyecto, debe hacerlo no sólo con su propio equipo, sino también con los socios y las personas para quién está diseñando. Refiérase a las reglas de *brainstorming* para una fructífera tormenta de

ideas. La mejor política es promover la apertura, muchas ideas y creatividad sobre la factibilidad inmediata. Las tormentas de ideas funcionan mejor cuando el grupo es positivo, optimista y centrado en generar tantas ideas como sea posible.

Creando conceptos

Vaya de un puñado de ideas e intuiciones a un concepto completamente desarrollado, que va a refinar y empujar hacia adelante.

Hasta ahora ha mencionado, compartido e incluso descartado decenas de ideas. Ahora es el momento de agrupar sus ideas y convertirlas en un concepto. Un concepto es más pulido y completo que una idea. Es más sofisticado, algo que usted querrá probar con las personas para quién está diseñando, y está empezando a parecer una respuesta a su desafío. Este es el momento en que se mueve de un problema a la solución y conduce todo lo que viene a continuación. Puede ser útil usar una hoja de trabajo de "Captura de conceptos" cuando realice esta actividad, que se puede encontrar [aquí](#).

Pasos

- 01 Agrupe sus ideas en grupos y temas, y luego póngalos en la pared con *Post-its*.
- 02 Ahora puede ser un buen momento para comenzar a pensar en marcos que le ayuden a visualizar los sistemas más amplios relacionados con su desafío, así que trate de notar dónde están apuntando sus grupos.
- 03 No se preocupe demasiado acerca de todos los detalles de su solución ahora - no necesita una estrategia bien afinada todavía. El objetivo es obtener un concepto robusto y flexible que aborde el problema que está intentando solucionar.
- 04 Siga enfocándose en su desafío. ¿Está respondiendo a ello? ¿Faltan elementos en su solución? ¿Qué más se puede incorporar?
- 05 Habrá un poco de prueba y error aquí, y probablemente va a crear una pareja que no funciona. Está bien.

La hoja de captura del concepto

- Dé un nombre a su concepto
- Haga una breve descripción del concepto
- ¿Quién es su usuario objetivo?
- ¿Cuál es el valor para el usuario?
- ¿Cuál es el valor para la organización?
- ¿Asociaciones críticas dentro de la organización?
- ¿Alianzas potenciales fuera de la organización?
- ¿Barreras / desafíos previstos?



Co-creando conceptos

Las personas por las que está trabajando para crear su solución le pueden decir mucho, y pueden mostrar más. A continuación, le indicamos cómo incorporarlos en su proceso de *design*...

Estará hablando con decenas de personas a lo largo de su proyecto, y un taller de co-creación es una excelente manera de obtener comentarios sobre sus ideas y acercar a la gente al proceso. El propósito de un taller de co-creación es convocar a un grupo de personas de la comunidad que está sirviendo y luego hacer que diseñen junto a usted. No sólo está escuchando sus voces, sino que está empoderándolas para que se unan al equipo. Puede crear servicios, investigar cómo funcionan las comunidades o entender cómo marcar su solución.

Pasos

- 01 El primer paso es identificar quién quiere en su taller de co-creación. Tal vez sea un puñado de personas que ya ha entrevistado o un grupo demográfico particular.
- 02 Una vez que sepa a quién quiere, arregle un espacio, reciba los suministros necesarios (a menudo plumas, *Post-its*, papel, materiales de arte) y invítelos a unirse.
- 03 Maximice un taller de co-creación con arrancadores de conversación, una tormenta de ideas, juegos de rol, creación de prototipos rápidos (vea la sección siguiente sobre Prototipos) u otras actividades para que su grupo participe.
- 04 Capture los comentarios que su grupo le da. El objetivo no es solo escuchar a las personas, es conseguirlos en su equipo. Asegúrese de que está tratando a sus co-creadores como *designers*, no como sujetos de la entrevista.

Estudio de caso, Reino Unido

Life Programme, Participiple y Consejo de Swindon



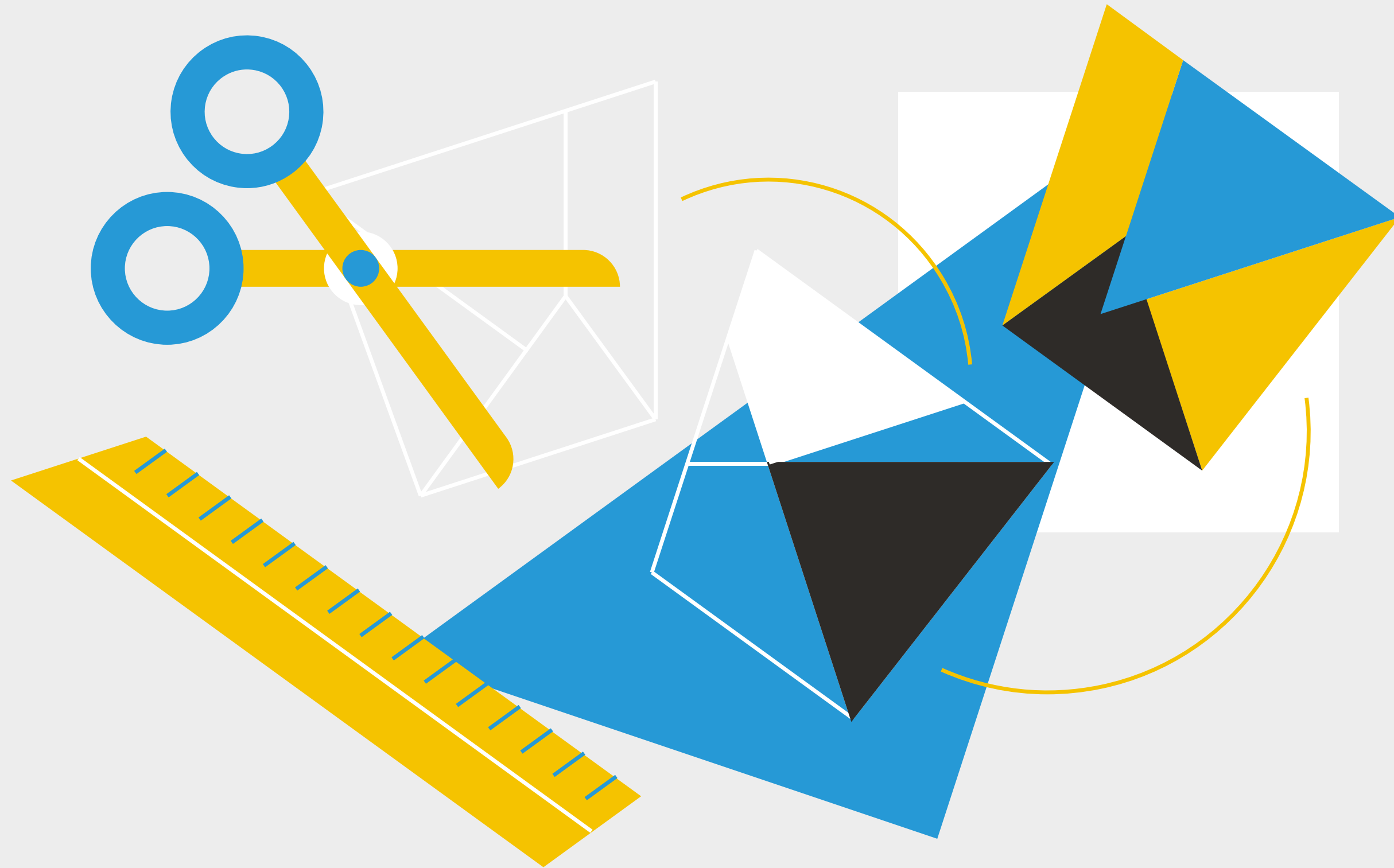
Trabajando con el Consejo de Swindon en el Reino Unido, la empresa social Participiple desarrolló el *Life Programme* (Programa de Vida) para ayudar a detener el ciclo de crisis que un pequeño número de familias estaba experimentando. Estas familias estaban experimentando problemas a largo plazo de abandono y privación, y por lo general estaban involucrados con varias agencias gubernamentales que tenían poca interacción entre sí. Después de pasar ocho semanas observando y hablando con las familias y entrevistando a los trabajadores de primera línea para entender los problemas, el equipo seleccionó cuatro familias para ayudarles a co-diseñar soluciones posibles.

“Los equipos de la familia y de los trabajadores pasaron tiempo juntos en actividades de ocio y comunitarias, creando confianza.”

Tanto el equipo de Participiple y los miembros de la familia entrevistaron a los trabajadores de primera línea que querían participar en el programa, y juntos construyeron un equipo. Los equipos de la familia y de los trabajadores pasaron tiempo juntos en actividades de ocio y comunitarias, creando confianza entre los dos lados diferentes que antes habían estado faltando a menudo. Esto, a su vez, creó un cambio sutil en el poder, y en lugar de recibir instrucciones, se les pidió a las familias que decidieran cómo querían usar el apoyo del equipo y qué querían cambiar, colocándolos en el centro de desarrollar sus propias soluciones.

04 —

Probando conceptos a través de prototipos



IDEO

DESIGN
FOR
EUROPE

nesta

Actividades clave

p.52 — Empezando

p.53 — La diferencia entre los P's

p.54 — Diferentes niveles de prototipo

p.55 — ¿Cómo hacer un prototipo?

p.58 — Prototipo de papel

p.59 — Juego de rol

p.60 — Simulación

p.61 — Mago de Oz

p.62 — Prototipo interactivo

p.63 — Producto mínimo viable (MVP)

p.64 — Ensayo de control aleatorio (RCT)

p.65 — Estudio de caso: Redesign de farmacias, Hospital de Whittington, Reino Unido

p.66 — Estudio de caso: *Design thinking* para las bibliotecas, Fundación Bill & Melinda Gates e IDEO, EEUU y Dinamarca

Introducción

Esta etapa se trata de poner a prueba su concepto. Las ideas sobre el papel pueden ser interesantes, pero traer esas ideas a la vida y probarlas puede ser invaluable.

Piense en un momento en que usted ha descrito una idea a un colega en el pasado y pensó que estaba en la misma página, sólo para descubrir más tarde que ambos tuvieron una visión completamente diferente de cómo la idea se desarrollaría en la realidad.

En su nivel más básico, la creación de prototipos consiste en aportar tangibilidad a sus ideas mediante el desarrollo de conceptos para que pueda alinearse internamente. Mientras se mueves a través del proceso, a continuación, usted desarrolla su concepto más profundamente para que pueda probarlo más ampliamente, internamente y con los ciudadanos. Esto le da la oportunidad de aprender sobre qué funciona y qué no, para que pueda ajustar y mejorar su solución antes de implementarla.

Hay muchos elementos diferentes que pueden ser prototipos, desde una experiencia de servicio hasta una política. Prototipos no sólo se aplican a los productos físicos o los servicios de *software*, por lo que cualquiera que sea su concepto, habrá un enfoque de prototipos que funciona para usted. El prototipo también puede llevarse a cabo en diferentes niveles, y usted se moverá a través de diferentes herramientas y métodos a medida que su concepto progresa. En el momento en que haya completado el proceso de creación de prototipos, su solución debería estar en una etapa mucho más sólida para planificar su implementación.

El resto de este capítulo describe con más detalle el valor de la creación de prototipos y, a continuación, recorre una serie de herramientas que puede implementar para probar, aprender e iterar en sus nuevas soluciones.

Empezando

El prototipo es el acto de hacer un concepto "real" - si es un bosquejo en una servilleta o una pieza completamente mecanizada de equipo.

Cambia nuestros comportamientos lejos de las consecutivas reuniones, discutiendo y debatiendo para pensar más como *designers*: ¿cómo alguien mantendría o interactuaría con esto? ¿Debería este estar de pie o acostado sobre una mesa? Cuando alguien mira esto, ¿cuál será la primera cosa en su mente? ¿Cómo podría interactuar un niño con este servicio?

En la esencia del prototipo está la mitigación del riesgo. Donde hay incertidumbre en torno a una nueva solución, la creación de prototipos le permite eliminar el riesgo a través de ciclos de prueba e iteración en su nueva solución.

¿Por qué hacer prototipos?

Desarrollar

El prototipo construye su comprensión de lo que realmente significa el concepto. ¿Cómo se ve y se siente? ¿Cómo interactuará la gente con ello?

Comunicar

El prototipo expresa su concepto de forma tangible. Sus colaboradores podrán darle más comentarios constructivos si pueden ver, tocar y sentir su concepto, en lugar de simplemente estar escuchándolo explicar.

Probar

El prototipo trae su concepto al frente de quienes usted está diseñando para, de modo que obtendrá comentarios más directos y descubrirá ideas.

La diferencia entre los 'P's

Cada vez más, se oye en los gobiernos sobre pilotos y prototipos.

Los pilotos son una norma aceptada en los gobiernos, por lo que esta sección se centra más en el prototipo, que es un concepto más reciente en el sector público.

Pero primero, ¿cuál es la diferencia entre un piloto y un prototipo? Aunque ambos son métodos de experimentación, nuestra observación es que en el sector público los pilotos son vistos mucho más como una actividad de despliegue de "fase 1" que de pura experimentación.

En un contexto gubernamental, un piloto típicamente ocurre como una actividad "en vivo" y se considera a menudo como la primera fase de un lanzamiento de políticas o servicios. Un prototipo ocurre en diferentes niveles. Por ejemplo, cuando está explorando las primeras etapas de un concepto, es probable que desarrolle prototipos a puertas cerradas. Una vez que esté más seguro de lo que es su concepto, pero todavía hay incertidumbre en torno a varios aspectos, puede optar por ir 'en vivo' y ponerlo en el mundo de los usuarios reales.

Piloto

- Se usa cuando cree que conoce la respuesta
- Un piloto trata de planchar los pliegues
- En última instancia, un piloto se mide por el éxito o el fracaso

Se centra en sembrar el concepto parcialmente implementado a una población limitada. Mejor para:

- Observar comportamientos alrededor de la solución real
- Preparar para desvelar la solución a toda la población

Protótipo

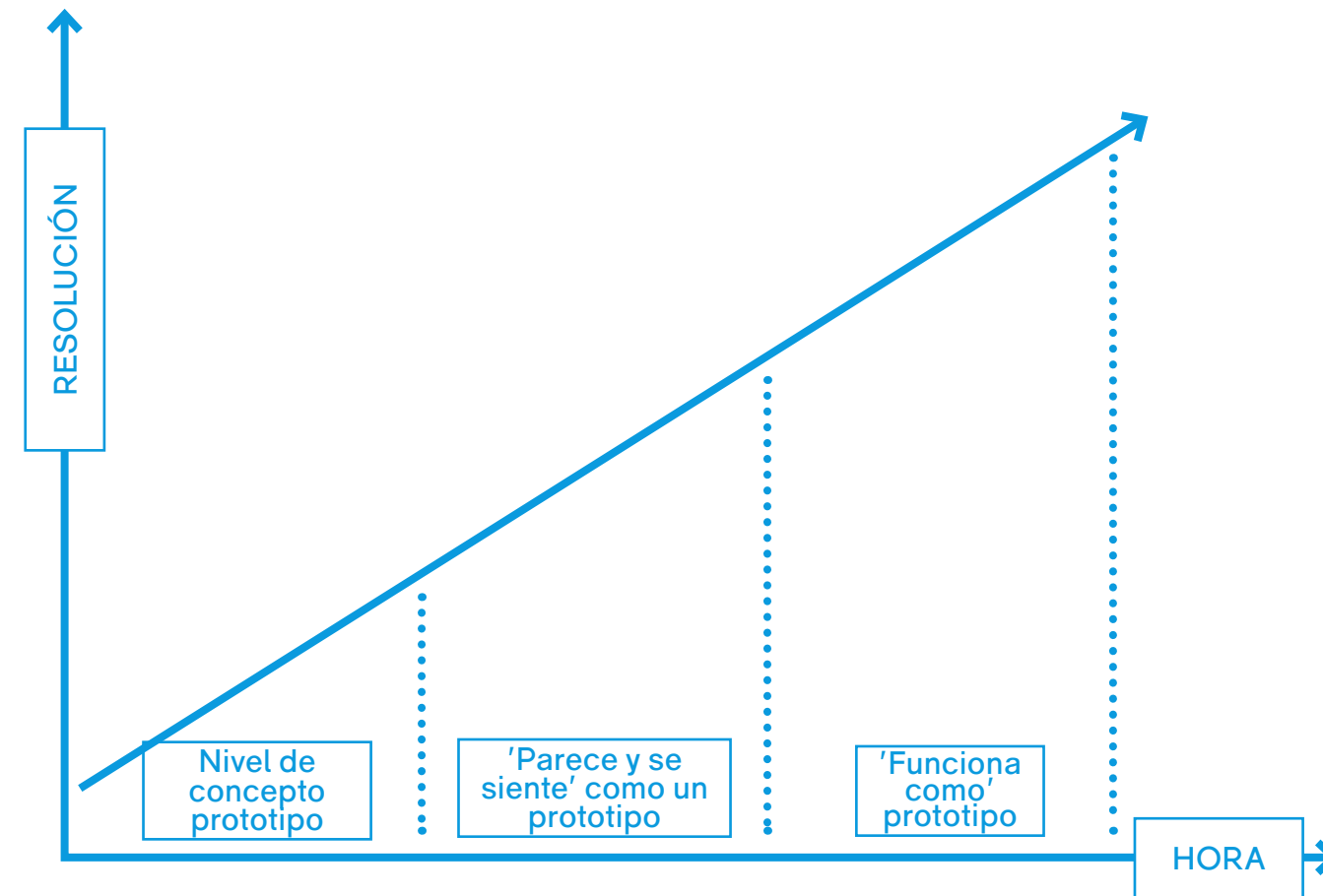
- Se utiliza cuando se tiene una hipótesis sobre la respuesta
- Un prototipo trata de construir hacia la respuesta correcta
- Un prototipo se mide por lo mucho que aprendió y lo que informó

Se centra en la iteración de su concepto para maximizar el aprendizaje. Mejor para:

- Aprender si su concepto satisface una necesidad
- Evolucionar su concepto de baja resolución a alta resolución
- Involucrar a las partes interesadas

Diferentes niveles de prototipo

Un prototipo puede realizarse en diferentes niveles de resolución y servir a diferentes propósitos. El gráfico siguiente rompe al prototipo en tres niveles básicos de resoluciones.



¿Qué puede ser transformado en prototipo?

Casi cualquier cosa puede ser un prototipo. Lo que sigue es cómo hacer prototipos y algunas herramientas específicas para apoyar sus actividades.

- Experiencias de ciudadanos
- Políticas
- *Software*
- Experiencias de oferta pública
- Estructuras organizativas
- Sistemas
- Procesos
- Espacios

Cuando no prototipar

Hay ocasiones en que el prototipo no es apropiado. Si usted tiene certeza en torno a un concepto que es bastante incremental en la naturaleza, puede haber muy poco riesgo asociado a ello. Debe centrarse en la aplicación en esta situación. Herramientas como la creación de prototipos que están asociados con el *design* todavía están muy lejos de ser plenamente exploradas en el sector público. Pero en espacios como vivienda, educación, salud, transporte, inmigración y servicios

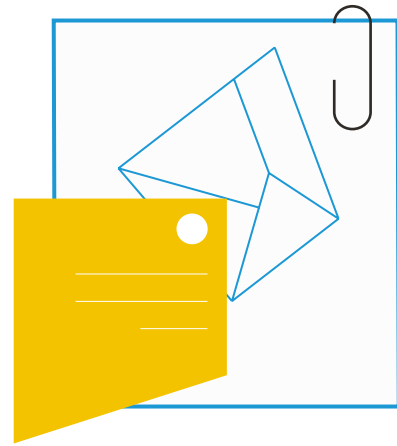
sociales, cada vez hay más pruebas del valor de la creación de prototipos en los ámbitos de formulación de políticas y prestación de servicios. Para algunos espacios políticos como la política exterior o la política de defensa, es demasiado temprano para entender cuán viable es el prototipo. Finalmente, el tiempo puede ser crítico. A veces, simplemente no hay tiempo para el prototipo y tienes que tomar la decisión que estás preparado para correr con los riesgos.

¿Cómo hacer un prototipo?



1

Aclare sus
objetivos de
aprendizaje



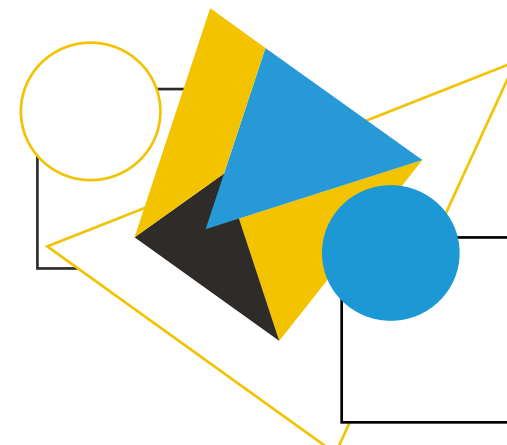
2

Desarrolle
su plan de
experimento



3

Cree su
prototipo



4

Ejecute su
prototipo



5

Itere su
prototipo

1

Aclare sus objetivos de aprendizaje

Sea claro acerca de por qué usted está haciendo un prototipo. ¿Qué suposiciones ha hecho? ¿Qué necesita saber antes de empezar el *design*?



Las preguntas pueden ser:

Nivel conceptual

- ¿Estamos todos alineados con la idea: ahora la hemos hecho tangible?
- ¿Qué más podemos aprender acerca de la idea? ¿Qué falta? ¿Qué necesita ser potencialmente cambiado o construido?

Nivel visual/ sensorial del prototipo

- ¿Parece que la experiencia que estamos diseñando satisface efectivamente una necesidad que los ciudadanos o el personal tienen actualmente?

- ¿Qué partes del *design* de la solución están funcionando bien, dónde necesitamos iterar?
- ¿Qué estamos aprendiendo acerca de la factibilidad y la viabilidad a escala?

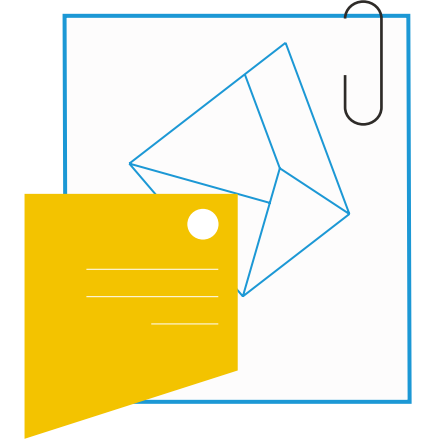
Nivel funcional del prototipo

- ¿Los resultados de nuestra solución están en línea con nuestras aspiraciones?
- ¿Cuál de nuestras posibles soluciones está generando el mayor nivel de impacto con los ciudadanos o el personal?
- ¿Qué se necesita para que la solución sea operativa a escala en términos de factibilidad y viabilidad?

2

Desarrolle el plan de su experimento

Para maximizar su aprendizaje, necesitará agregar estructura a cómo usted realiza prototipos.



Las preguntas pueden ser:

- ¿Qué prototipos desea crear para apoyar sus ambiciones de aprendizaje?
- ¿En qué métodos de investigación va a implementar para captar su aprendizaje a lo largo del camino?
- ¿Qué ambiente va a probar y aprender? ¿Desconectado en un ambiente manejado, donde los ciudadanos son invitados? ¿O vivir en escenarios reales, donde usted rastrea lo que sucede?
- ¿Cuál es el plazo, el presupuesto y los recursos necesarios?
- ¿Cuál es el plan de comunicación que soporta el experimento?

3

Cree su prototipo

Hacer que el prototipo sea tan tangible como sea necesario para hablar con sus colaboradores o ponerlo frente a los usuarios para reunir comentarios.

En algunos casos, usted desea ser rudimentario como una manera de invitar a sus colaboradores para desarrollar más el concepto. En otros casos, desea que sea semi-funcional para observar las respuestas de los usuarios.

En frente se encuentra una lista de herramientas de prototipo potencial que usted podría utilizar. No es exhaustivo, pero le da una idea de las herramientas más utilizadas. Algunas herramientas son más apropiadas en niveles particulares y algunas funcionan en múltiples niveles. Más detalles sobre cómo poner en práctica estas herramientas empieza en la página 57.



Nivel de conceptual

- Juego de rol
- Prototipo de papel

Nivel visual/ sensorial

- Juego de rol
- Prototipo interactivo
- Simulación

Nivel funcional

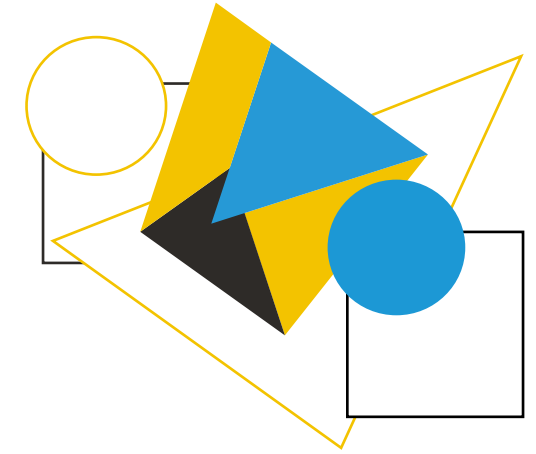
- Producto mínimo viable (PMV)
- Ensayo de control aleatorizado (RCT)

4

Ejecute su prototipo

Asegúrese de tener la logística ordenada

Esto podría incluir la reserva de un espacio físico, los permisos, la obtención de uniformes, la búsqueda de personal adicional para gestionar el tráfico o distribución de instrucciones al personal existente que pudiera compartir el mismo espacio que el prototipo.



5

Itere su prototipo

Reúna datos para apoyar sus metas de aprendizaje

Basado en lo que aprendió, ¿cómo evolucionaría o articularía el concepto? Su prototipo podría fallar - que no es algo malo, porque usted aprendería por qué los usuarios no se están adaptando a su prototipo, o por qué los comentarios son negativos. Canalice sus aprendizajes hacia la siguiente iteración del prototipo.





Prototipo de papel

Dibuje su idea con lápiz y papel

Si puede dibujar rectángulos, puede crear un prototipo de papel. El prototipo de papel es una forma rápida de expresar su concepto. Podría ser una pieza de comunicación, un bosquejo de un nuevo servicio, una pantalla web o un simple ‘wireframe’ explorando cómo un usuario navegaría a través de un sitio web.

Al traer su idea a la vida visualmente, le ayuda a resolver las características clave y entender cómo la gente experimentaría ellos. También es una actividad práctica que puede hacer con los interesados y los usuarios para invitarlos a co-diseñar con usted. *Post-it* son útiles cuando usted desea comunicar cualquier cambio. Si realmente no estás interesado en dibujar, también puede usar herramientas de *software* como Balsamiq.



Juego de rol

Entre en el personaje como alguien (o incluso como una pieza de equipo) que entrega una nueva experiencia o que pasa por ella.

El juego de roles es una actividad de inmersión para ayudarle a prototipar su idea. Aprenderá mucho sobre el flujo dentro de su concepto probando diversos roles incluso dentro de su oficina. ¿Cómo interactúan los diferentes roles entre sí? ¿Cómo viajará la información de un rol a otro?

Pasos

- 01 Determine los roles esenciales y quiénes los tocarán. Estos roles pueden ser clientes, personal de *front-end* y *back-end*, o incluso sistemas necesarios para soportar la experiencia.
- 02 Use trajes y objetos para mejorar la historia, pero no pase demasiado tiempo haciéndolos perfectos.
- 03 Improvise su camino a través de la historia o haga una pausa en momentos importantes para resolver cómo cada papel está contribuyendo a la experiencia general.



Simulación

Haga simulacros de sus conceptos a escala para obtener *feedback*.

Encaminar físicamente a alguien a través de su concepto, especialmente si su concepto es espacial o relacionado con el servicio, lo sumerge en la experiencia y lo invita a hacer comentarios específicos y constructivos para ayudar a evolucionar el concepto. La simulación es especialmente útil para involucrar a sus grupos de interés y obtener su apoyo antes de llevar su concepto al mundo real.

Pasos

- 01 Determine lo que quiere diseñar y construir dependiendo de sus metas de aprendizaje. ¿Sobre qué se siente inseguro pero quiere aprender más?
- 02 La mayoría de las veces, construir físicamente experiencias usando materiales básicos como núcleo de espuma e incorporando herramientas como el juego de roles es una gran manera de traer conceptos como nuevas experiencias de servicio a la vida.
- 03 Las herramientas de realidad virtual (RV) son cada vez más accesibles, por lo que también es una excelente manera de simular una nueva experiencia potencial.



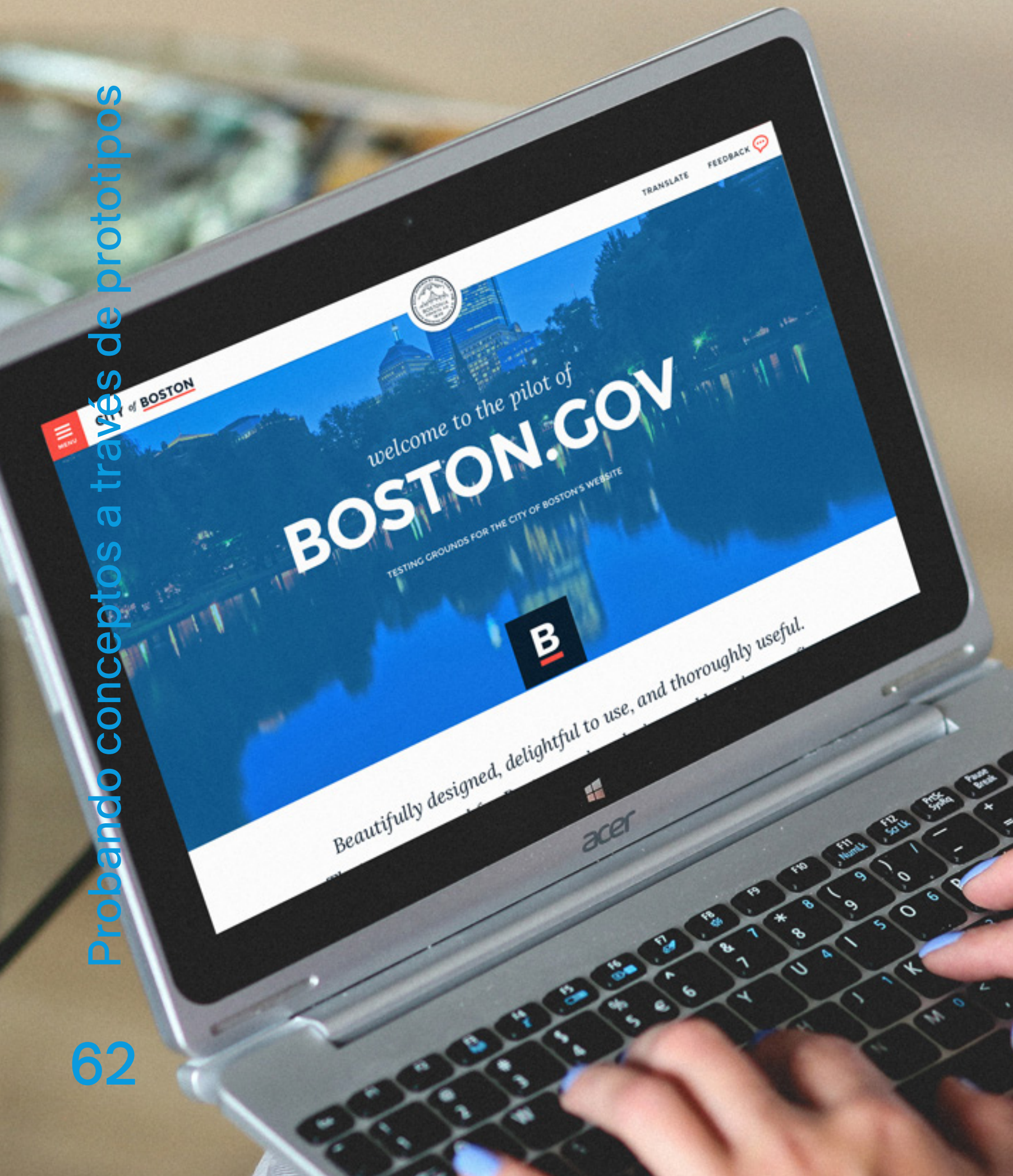
Mago de Oz

Crear la ilusión de un sistema automatizado sin construir uno.

Un prototipo de Mago de Oz hace que la gente sienta que su prototipo es la solución real, sin tener que construir lo real. La gente reaccionará a su prototipo con los comportamientos y las emociones más genuinos, por lo que puede evolucionar su prototipo con datos más fiables y también puede estar seguro de que verá las mismas respuestas cuando su concepto esté implementado.

Pasos

- 01 Determine las interfaces de usuario *front-end* y los sistemas de *back-end* en su concepto.
- 02 Utilice herramientas sencillas para crear las interfaces de usuario *front-end*. A veces, usted puede desarrollar una simple aplicación web o escribir una nueva conversación para el personal existente; otras veces, puede reutilizar herramientas como Google Forms, WhatsApp, IFTTT, MailChimp, Facebook o Google AdWords.
- 03 Formule una estrategia para ejecutar sistemas *back-end* manualmente. Por ejemplo, puede ‘fingir’ que es el sistema cuando responde a los usuarios a través de correo electrónico o SMS.
- 04 ¡No le preste atención a ese hombre detrás de la cortina! Asegúrese de que las personas estén protegidas de las operaciones de *back-end* manuales. Usted quiere que la gente asuma alguna forma de automatización y eficiencia para que ellos le den sus respuestas más genuinas.



Prototipo interactivo

Mejore su prototipo de papel con *clickability*.

Si está desarrollando una solución digital, un prototipo interactivo le permite comunicar cómo funciona su concepto de *software* sin que tenga que escribir ningún código. Un gran prototipo interactivo permite a la gente hacer clic a través de varias pantallas para completar una tarea en particular y comprender su concepto. Algunas herramientas de *software* que le ayudan a crear prototipos interactivos también le permiten alojar y distribuirlos para que pueda invitar a un gran grupo de usuarios en línea a probarlos y hacer comentarios.

Pasos

- 01 Determine lo que va a construir basado en sus metas de aprendizaje.
- 02 No hay necesidad de pasar a la construcción de *software* completo en esta etapa. Hay algunas herramientas de *software* geniales que puede utilizar a bajo costo y rápidamente le permiten construir su prototipo: POP (*Prototype on Paper*); Keynote; Axure; Invision; HTML.
- 03 Nuevas herramientas de *software* para la creación de prototipos se están lanzando todo el tiempo por lo que es útil mantenerse en contacto con lo que está sucediendo en el mundo, y lo que es nuevo que puede aprovechar.



Producto mínimo viable (MVP)

Pruebe el núcleo esencial (y nada más) de su concepto con usuarios reales.

Si usted está tratando de aprender cómo la gente puede navegar a través de un sistema o servicio en línea, entonces un producto mínimo viable (MVP) es una manera simple pero realista de hacerlo. Le permite acelerar su aprendizaje mientras utiliza recursos mínimos incluyendo sólo las características principales de su concepto en lugar de la solución completa. Esto significa que usted puede averiguar temprano lo que está funcionando para sus usuarios y lo que no lo está, y hacer los ajustes necesarios.

MVPs se asocian a menudo con la tecnología, pero la lógica se puede aplicar a través de una gama de ejercicios de prototipos. Se trata de usar menos recursos y un esfuerzo mínimo para recopilar ideas y obtener comentarios sobre posibles cambios.

Para citar a Steve Blank, que popularizó este término; "Estás vendiendo la visión y entregando el conjunto de características mínimas a los visionarios, no a todo el mundo".

Los métodos y herramientas asociados con el desarrollo ágil apoyan en gran medida la capacidad de diseñar y construir un MVP rápidamente.



Ensayo de control aleatorio (RCT)

Utilice un experimento controlado para probar si su solución está funcionando de la manera que quería o no.

Nunca ha habido garantías con nuevas políticas o servicios, ya que la respuesta ciudadana no siempre está en línea con la intención del gobierno. Los ensayos controlados aleatorios (RCTs) son una buena manera de probar y aprender a escala sobre las respuestas reales de los ciudadanos a las nuevas soluciones antes de un gran despliegue. Los RCTs fueron previamente sinónimo de la industria médica y se utilizan como una forma de eliminar los sesgos durante los ensayos. Las personas son elegidas al azar, y algunas reciben el tratamiento bajo investigación, mientras que otras reciben el tratamiento estándar (o el tratamiento con placebo) como grupo de control. Esta metodología se aplica cada vez más en los gobiernos y más comúnmente en el espacio político. Los departamentos gubernamentales están desarrollando nuevas soluciones y utilizando RCTs para probar la eficacia de su solución antes de desplegar, o incluso probar varias soluciones diferentes simultáneamente para evaluar la eficacia de una sobre otra.

Pasos

- 01 Para ejecutar un RCT de manera efectiva, es probable que necesite asociarse con expertos que tengan experiencia en la ejecución de este tipo de ensayos.
- 02 Algunas intervenciones se prestan más fácilmente al RCT, por lo que tendrá que decidir si su solución es adecuada. Cuanto más simple, más lineal y bien definida sea la intervención, más atractiva será como sujeto para un RCT.
- 03 También tendrá que considerar en qué etapa está su solución. Si se encuentra en una fase temprana de desarrollo, sus métodos de administración podrían no ser lo suficientemente robustos para un RCT, ya que requieren que la intervención sea supervisada de cerca y suministrada de manera consistente.
- 04 Hay varias guías por ahí que pueden ayudarle a entender la metodología y los aspectos prácticos de la ejecución de un ensayo, incluyendo la Guía de Nesta para los RCT en Innovación, Emprendimiento y Crecimiento.

Estudio de caso, Reino Unido

Redesign de farmacia, Hospital de Whittington



El Hospital Whittington es una de las unidades más ocupadas del Reino Unido, y su farmacia interna sabía que recoger una receta en el Hospital no era una experiencia agradable para los pacientes. Ingresaron a la farmacia a menudo sintiéndose mal y ansiosos - y estos sentimientos fueron exacerbados por largos tiempos de espera y una falta de comunicación. Los esfuerzos anteriores para mejorar la situación, como los cuestionarios de los usuarios, habían dado como resultado niveles de participación de los pacientes deficientes y no proporcionaban información clara. Así que la farmacia se asoció con el Consejo de *Design*, que trajo expertos en arquitectura del Studio TILT, y el servicio de *design* de la agencia Commonground para ayudar. Ellos decidieron adoptar un enfoque de *co-design* y trabajar con el paciente, el personal y los grupos de gestión para crear de forma colaborativa un espacio. Juntos, a través de talleres, surgieron nuevas maneras de cómo el espacio podía funcionar

“Después de tomar en cuenta los comentarios, los *designers* finalmente probaron el nuevo *design* de la farmacia y el proceso a gran escala, lo que ayudó a entender realmente lo que los usuarios necesitaban del espacio.”

y crearon modelos de cartón para probar sus ideas. A continuación, estas ideas se probaron en la farmacia real a media escala. Esto dió a los asistentes del taller y a otros visitantes la oportunidad de experimentar los cambios y hacer comentarios. Después de tomar en cuenta los comentarios, los *designers* finalmente probaron el nuevo *design* de la farmacia y el proceso a gran escala, lo que ayudó a entender realmente lo que los usuarios necesitaban del espacio y lo que les gustaba y no les gustaba. Como resultado, la cola de pacientes en el área de registro se ha acortado, se ha introducido seguimiento de prescripción y se han creado nuevas áreas para consultas confidenciales. El trabajo ha mejorado considerablemente la experiencia del paciente, aumentando la moral del personal y aumentando las ventas en la farmacia.

Estudio de caso, EEUU y Dinamarca

Design Thinking para las bibliotecas, Fundación Bill & Melinda Gates e IDEO



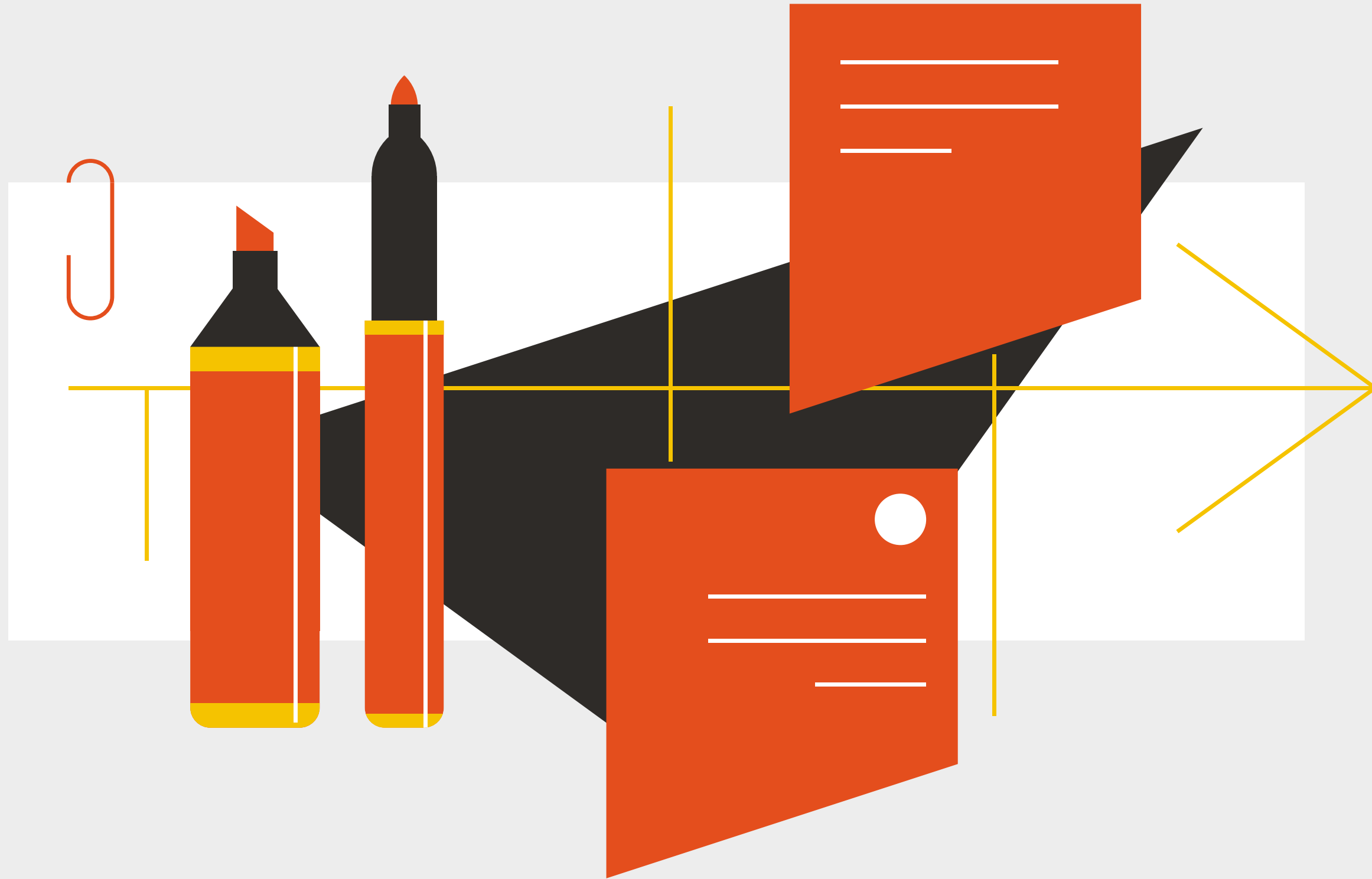
¿Cuál es el futuro de las bibliotecas? A medida que la información pasa a ser digital, el papel de la biblioteca tradicional tiene que evolucionar, también. Con una donación de la Fundación Bill & Melinda Gates, la Biblioteca Pública de Chicago y las Bibliotecas Públicas de Aarhus en Dinamarca se asociaron con IDEO para explorar este tema. El resultado final: el 'Kit de Herramientas de Design para las Bibliotecas', una colección de material de lectura y taller que puede ser utilizada por cualquier miembro de primera línea de los usuarios de la biblioteca en cualquier parte del mundo. A lo largo de seis meses, el personal de la biblioteca se comprometió con los patrones para probar nuevas ideas valientes que cambien nuestra percepción de la biblioteca típica. Éstas incluyeron un laboratorio de la expresión adolescente con música y herramientas de creación de arte, un "spa de tecnología" para los usuarios que buscan información sobre cómo hacer, y una serie de talleres de cuento narrativo para niños que usaron el juego como un trampolín para el aprendizaje.

"IDEO ayudó a nuestro personal a ver cómo crear un cambio rápido, al servicio de nuestros clientes, con eficacia, rapidez y con muy pocos recursos".

— Andrea Saenz, Primer Comisionada Adjunta, Biblioteca Pública de Chicago

Las "lecciones aprendidas" de estos experimentos de *design* se reunieron y se sintetizaron para crear el conjunto de herramientas. Desde su lanzamiento en enero de 2015, ha sido descargado por más de 11.000 bibliotecarios en más de 100 países y ha sido traducido al rumano, japonés y español, con más planes en el futuro. Un experimento, un espacio de niños rediseñado que fomenta el juego y la interacción verbal para acelerar el aprendizaje temprano, recientemente ganó una subvención de USD 2,5 millones de Exelon y se está extendiendo a 15 bibliotecas de barrio de Chicago.

05 — Preparación para implementación



Actividades clave

p.69 —

Creando un argumento

p.70 —

Planilla (*Quicksheet*) de capacidades

p.71 —

Dotación de personal de su proyecto

p.72 —

Estudio de caso:

Patchwork, FutureGov, Reino Unido

p.73 —

Creando una hoja de ruta

p.74 —

Construyendo alianzas

p.75 —

Midiendo y evaluando

p.76 —

Estudio de caso: *Family by Family*, TACSI, Australia

Introducción

Así que ha llegado a la fase final, pero quizás más crítica de cualquier proyecto. Si ya ha lanzado servicios o políticas, sabrá que la preparación para la implementación puede ser una tarea difícil.

Sin embargo, después de haber seguido las fases anteriores del proceso de *design* y de involucrar a sus principales interesados, debería sentirse razonablemente cómodo de que estén a bordo para apoyar con la implementación. Antes de arar la tierra, sin embargo, hay algunas cosas más a considerar para la transición ser un éxito. En este capítulo destacamos más algunas decisiones creativas que es posible que necesite hacer.

Por ejemplo, ser capaz de articular claramente su concepto y demostrar su viabilidad y valor es importante para tener la razón. Esto ayudará a ganar a los nuevos partidarios que potencialmente le pueden ayudar a apalancar cualquier financiación adicional o los recursos necesarios para su solución salir del suelo. También tendrá que asegurarse de

que tiene las personas adecuadas y las habilidades en el lugar. Y quizás crucialmente, usted necesitará planear qué usted desea medir y ser claro sobre cómo se va a demostrar el impacto. Obtener un marco de medición y evaluación temprano para capturar ideas críticas, le permitirá iterar y hacer cambios con más facilidad.

Exactamente la rapidez con la que despliegue su solución dependerá de la sensación de certeza alrededor de ella y de cuán grande es un cambio. El tamaño y el ritmo del cambio pueden estar directamente relacionados con el nivel de riesgo, así que asegúrese de considerar mitigarlo antes de proceder. Puede, por ejemplo, desear considerar un despliegue escalonado para cambios radicales.



Creando un argumento

Ahora que su plan está prácticamente listo para comenzar, usted querrá comunicarlo a los financiadores, socios, ciudadanos, ¡todo el mundo!

Un lanzamiento es una gran manera de comunicar su proposición, cómo trabaja, por qué cuenta y quién beneficia. Puede usar su esquema del desafío original para empezar y en el proceso de hacerlo aclarará los elementos clave y refinará cómo habla de ellos. Un lanzamiento es la principal forma en que usted presentará su solución y lo usará para convencer a diferentes tipos de personas, desde los interesados a la alta dirección, para que se unan a su causa.

Pasos

- 01 Lo primero que querrá articular es la esencia de su producto, servicio o experiencia. Ofrezca el contexto, el empuje principal de su solución, por qué es diferente y cualquier llamada a la acción que está haciendo. Trate de explicar sucintamente en menos de un minuto.
- 02 Usted querrá que su lanzamiento sea claro y sin ambigüedad, así que no se atasque en detalles. Centrarse en cómo y por qué cuenta.
- 03 A continuación, querrá obtener esa historia en algún tipo de formato. Podría ser un folleto, sitio web, libro o presentación. Es posible que necesite más de uno. Es posible que necesite un *designer* gráfico o escritor para ayudarlo.
- 04 Es probable que se comunique de manera diferente con diferentes audiencias. Asegúrese de pensar en contar historias de diferentes duraciones y grados de detalle. ¿Cuáles son las versiones corta, media y larga de su lanzamiento?

Planilla (*Quicksheet*) de capacidades

¿Qué habilidades personales necesita para hacer que su solución suceda? El equipo que tenga actualmente puede no ser suficiente, así que considere qué lagunas pueda tener.

La elaboración de una solución innovadora y su puesta en práctica son dos proposiciones diferentes. Esta herramienta le ayudará a entender la viabilidad de su solución y le ayudará a entender dónde usted o su organización tendrán que buscar ayuda. Tiene sentido hacer este ejercicio en conjunto con ‘Dotación de personal de su proyecto’ y ‘Hoja de ruta’. Tomados en conjunto, estos tres métodos le ayudarán a orientarse hacia la implementación práctica de su trabajo. Para más apoyo con esta actividad, utilice la 'Quicksheet de capacidades' que se encuentra [aquí](#).

Pasos

- 01 Los principales elementos que usted querrá entender son la distribución de su solución, los socios que pueda necesitar y las capacidades necesarias para ejecutar.
- 02 Ponga "Distribución", "Capacidades" y "Socios" en grandes hojas de papel. Tenga una tormenta de ideas (*brainstorm*) sobre lo que debe suceder para cada categoría. Lista lo que ya tenga y lo que necesite. Por ejemplo, en "Distribución", tal vez necesite obtener, almacenar y distribuir un producto. Muchos pasos más pequeños dentro de cada una de estas grandes categorías deberían surgir.
- 03 Mirando todas sus ideas después, comience a agrupar necesidades basadas en actores en la sala, e incluya una categoría para necesidades que estén fuera del alcance del equipo. ¿Tendrá que formar nuevas relaciones o puede aprovechar las existentes?
- 04 Mire cómo planea hacer la ‘Dotación de personal de su proyecto’ (página 71). ¿Necesita más o menos ayuda después de evaluar sus capacidades? Ahora vaya a ‘Creando una hoja de ruta’ (página 73).

Dotación de personal de su proyecto

Ahora que tiene una idea para poner en marcha, construya el equipo que pueda llevarlo desde el concepto hasta la finalización.

La metodología aquí es bastante similar a cuando se construyó un equipo en la fase de 'Preparación para el éxito', sólo que esta vez usted querrá ser mucho más orientado y conectarse con diferentes personas. Mientras que un equipo multidisciplinario fue genial para llegar a ideas inesperadas y soluciones novedosas, en la preparación para la implementación también debe estar apuntando habilidades especializadas y capacidades técnicas que pueden ir más allá de sus socios conocidos o flujos de financiación. Ahora puede ser un buen momento para que algunos miembros del equipo pasen del proyecto y otros se unan.

Pasos

- 01 Ahora que usted ha hecho la mayor parte del camino en su proyecto, determine quiénes son los miembros más esenciales de su equipo para la implementación. Haga una lista de las habilidades críticas que se requieren, luego vuelva a ordenar la lista basada en la prioridad más alta.
- 02 Eche un vistazo a su equipo existente. ¿Necesita habilidades especializadas? ¿Tal vez un *designer*, alguien con experiencia específica, o conocimiento del sector en particular? ¿Necesita recursos de gestión de proyectos dedicados?
- 03 ¿Hay organizaciones con las que ahora necesita asociarse? ¿Qué pasa con los donantes? ¿Tendrá que obtener aceptación de gerentes o funcionarios?
- 04 La implementación puede tardar mucho tiempo, así que piense en el camino sobre de quién necesitará ahora y de quién necesitará cuando la haya puesto en marcha.



Estudio de caso, Reino Unido

Patchwork, Futuregov



En respuesta a una serie de fallas en el cuidado de niños en el Reino Unido, la agencia de *design* FutureGov creó la idea de una red social para los servicios públicos. Habiendo identificado la falta de comunicación compartida y coordinada entre las agencias gubernamentales como una cuestión clave, el equipo reunió a los servicios sociales y de niños, maestros, policías, trabajadores de salud, tecnólogos, *designers* y financiadores para discutir lo que se podría hacer. A continuación, construyeron un prototipo para un servicio llamado *Patchwork* - una herramienta web segura que conecta profesionales de diferentes organizaciones y les permite acceder a los datos de contacto de otros que trabajan con sus clientes.

“La investigación sobre el *design* fue fundamental para articular el problema con precisión, y la participación de aquellos en el extremo agudo de la asistencia social fue invaluable”.

FutureGov pasó seis meses construyendo y probando con el Consejo del Condado de Staffordshire. El resultado fue un producto mínimo viable que luego podría ser probado y escalado con practicantes más amplios. La investigación sobre el *design* fue fundamental para articular el problema con precisión, y la participación de aquellos en el extremo agudo de la asistencia social fue invaluable. Involucrar por ejemplo, la policía y los trabajadores sociales durante la fase de *design* UX, realmente les ayudó a entender qué funcionalidad era esencial y lo que podría simplemente obtener en su camino. Después de un piloto del proyecto en Staffordshire, FutureGov amplió el proceso, pasando a desarrollar la versión en vivo de *Patchwork* con el respaldo de las autoridades locales de Brighton y Surrey. Hoy en día, 1.894 profesionales en todo el Reino Unido y Australia apoyan actualmente a 5.375 clientes a través de *Patchwork*, lo que permite una mayor calidad de la atención.

Creando una hoja de ruta

Necesitará una línea de tiempo y un plan de acción para obtener su solución en el mundo. Manténgase en el camino con una hoja de ruta.

Tiene un concepto que te entusiasma y lo ha puesto a prueba en el mundo. Ahora necesita crear un plan para saber cómo va a implementarlo. Una hoja de ruta le ayuda a reunir a los principales interesados en su proyecto y determinar colectivamente una línea de tiempo, quién es responsable de qué elementos del proyecto y establece hitos clave. Confíe en el trabajo de las herramientas 'Quicksheet de capacidades' y 'Dotación de personal de su proyecto' para darle una imagen completa de cómo construir su hoja de ruta.

Pasos

- 01 Reúna a su equipo y a todos los actores críticos responsables de implementar su idea. Tendrán información que quizás no conozca, pero eso es crucial.
- 02 Hacerlo visual. Imprima un gran calendario para el próximo año o así para trazar lo que necesita suceder y cuando. Comience a agregar *Post-its* con fechas clave como un lanzamiento de un piloto, una fecha de despliegue, etc.
- 03 Descomponerlo visualizando su calendario en trozos. Responda a preguntas como "¿Qué necesita suceder en el próximo mes? ¿En tres meses? ¿En un año?". Los temas surgirán alrededor de las diversas pistas de trabajo que deben llevarse a cabo.
- 04 Piense en los principales hitos de su proyecto: ¿cuándo se lanzará? ¿Cuándo necesitará completar su desarrollo técnico? ¿Cuándo comenzará un plan de comunicaciones? Obtenga fechas clave en el calendario.
- 05 Asignar un miembro del equipo o socio a cada pista de trabajo y conseguir que alguien defienda cada elemento de su proyecto. Esté preparado para hacerlos responsables de las tareas.

Construyendo alianzas

Es posible que necesite ayuda para llevar su concepto al mundo. Construir alianzas sólidas desde el principio puede ayudarlo a llegar más suavemente.

A medida que se prepara para la implementación, puede darse cuenta de que tendrá que depender de una variedad de socios. Estos podrían ir desde todo, desde socios para financiar a aquellos que le ayudarán con la entrega. La idea clave aquí es identificar el tipo correcto de socios que necesita.

Pasos

- 01 Reúna a su equipo con otras partes interesadas y socios clave y haga una tormenta de ideas sobre qué asociaciones necesita. Tal vez necesite un mayor acceso a la prensa, tal vez necesite recaudar dinero.
- 02 A continuación, tome las necesidades clave de la asociación y tenga otra tormenta de ideas en torno a quién ya conoce y a quién puede alcanzar en su red más amplia.
- 03 Aunque usted querrá seguir siendo flexible, también querrá comenzar a establecer parámetros en torno a lo que necesita de sus socios. Averigüe cuándo necesitará cada uno, cuánto puede pedir razonablemente de ellos, y qué tipo de plazos fijar para establecer alrededor de su invitación.

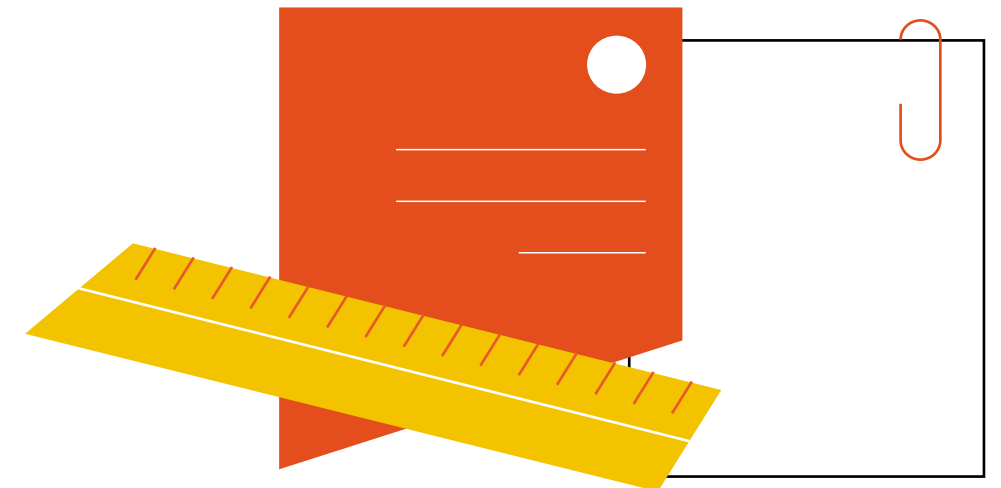
Midiendo y evaluando

Su objetivo siempre ha sido tener un gran impacto. Construya formas de medir y evaluar los resultados.

A lo largo del proceso de *design*, se le anima constantemente a aprender, evaluar y mejorar su solución. Y ahora que está a punto de sacarlo al mundo, necesitará un plan para averiguar si está teniendo el impacto que desea. Hay muchas maneras de medir y evaluar su solución; la clave es entender qué tipo de enfoques son adecuados para usted. A veces es fácil, por ejemplo, si usted está respondiendo a una medida clara de impacto, como el ahorro de dinero; entonces que debe ser sencillo de demostrar. Pero si usted está tratando de cambiar el comportamiento de una comunidad o aumentar la adopción de un servicio, puede ser que necesite un enfoque más matizado. Y en algunos casos puede tomar años para entender realmente el impacto de su solución. Aquí hay algunas cosas en las que pensar mientras construye su estrategia.

Pasos

- 01 En primer lugar, determinar por qué necesita medir. ¿Es para demostrar el impacto? ¿Para obtener más fondos? ¿Para mejorar las prácticas comerciales?
- 02 Asegurarse de traer a las partes interesadas clave en esta conversación. Es posible que hayan estado midiendo y evaluando su área temática durante años y puedan proporcionar una visión clave.
- 03 Evaluar si su equipo es el más adecuado para llevar a cabo el proceso. Es posible que necesite contratar un equipo externo o consultores para ayudar.
- 04 Un método común para evaluar el impacto es un RCT (véase página 64). Son muy rigurosos, pero también son muy caros y pueden llevar años. Las herramientas de medición dinámicas (como el número de visitas o los números de ventas) pueden ser más útiles para usted.
- 05 Tratar de encontrar un equilibrio entre las mediciones cuantitativas y cualitativas. Las historias de organizaciones asociadas y las personas para quién está diseñando pueden ser muy poderosas, especialmente si su solución no se presta a capturar números expresivos.
- 06 Tomar una actitud de prototipar a su medición. Siempre puede ajustar su modelo operativo basado en la información que viene para maximizar su impacto.



Estudio de caso, Australia

Family by Family, TACSI



El programa *Family by Family* fue desarrollado por TACSI (el Centro Australiano para la Innovación Social) en respuesta a un informe del gobierno para reducir el número de familias que requieren servicios de crisis. TACSI trabajó con más de 100 familias para identificar causas de crisis y aislamiento y posibles soluciones. Ellos entonces co-diseñaron un programa donde las familias que han experimentado y superado dificultades y agravios son entrenados y emparejados con otras familias que actualmente están experimentando estrés, pero están ansiosos por hacer mejoras. Después de un exitoso prototipo de tres meses, el equipo comenzó a prepararse para un despliegue más amplio. Habían probado nuevos roles de equipo durante el proceso de prototipo y así empezaron a buscar reclutas permanentes. También llevaron a cabo varias rondas de planificación para dibujar con precisión lo que los procesos de servicio y puntos de contacto serían.

“Durante la fase de creación de prototipos, habían tratado con las partes interesadas que podrían actuar como defensores del programa”.

Durante la fase de creación de prototipos, habían tratado con las partes interesadas que podrían actuar como defensores del programa, y esto ayudó a lanzar fondos para los departamentos gubernamentales, fundaciones y proveedores de servicios de las ONG. Por último, TACSI encargó una evaluación que se llevó a cabo durante el primer año para comprender los mecanismos de cambio, así como la eficacia del programa. Esto más tarde se alimentó en un análisis de costo-beneficio que les permitió asegurar la inversión en curso y la expansión, y *Family by Family* ahora opera en cinco sitios en dos estados. La última evaluación independiente muestra que la relación costo beneficio es de 11: 1, lo que significa que por cada \$ 1 gastado el gobierno ahorra \$ 11 (solo en costos de protección infantil).

06 —
Superando desafíos



Desafíos comunes

p.79 —

“No sabemos cómo definir el desafío bien.”

p.80 —

“Tenemos poca experiencia en la investigación cualitativa con los ciudadanos.”

p.81 —

“Hacemos pilotos, no tenemos tiempo para prototipos.”

p.82 —

“¡No tenemos tiempo suficiente!”

p.83 —

“No nos conectamos como un gobierno; la formulación de políticas y la prestación de servicios no se relacionan bien entre sí.”

p.84 —

“Nuestros políticos quieren grandes anuncios y una rápida implementación.”

Introducción

Al compartir esta colección de herramientas y métodos prácticos, esperamos que le haya dado la visión necesaria para crecer en su papel y la confianza para lograr el cambio usando el *design*.

Como mínimo, esperamos que pueda influir en la dirección y / o ejecución de un nuevo producto, servicio o sistema que responda a los desafíos que usted y su departamento están enfrentando. Usted debe ahora sentir que el design thinking es algo que cualquier persona puede poner en práctica y participar.

La experimentación con herramientas y métodos de *design* puede ayudar a superar la brecha que a menudo existe entre el desafío y el cambio. Usándolos también probablemente se sentirá más conectado a los clientes y usuarios de sus servicios, y esto a su vez puede traer un sentido renovado de propósito y responsabilidad en su papel.

La adopción del *design thinking* en los gobiernos a menudo puede ser perturbador para la agencia o el equipo que lo hace, pero increíblemente valiosa una vez que se han embarcado en el viaje de cambio. Iniciar este nivel de cambio plantea una serie de desafíos comunes. En las siguientes páginas se encuentran algunas de las que más escuchamos de los funcionarios públicos, junto con algunas ideas sobre cómo abordarlas.

“No sabemos cómo definir el desafío bien”

Los gobiernos a menudo pasan mucho tiempo pensando en los desafíos desde su propia perspectiva, lo que significa que los funcionarios públicos pueden entonces luchar para identificarse con el desafío desde una perspectiva ciudadana.

Si los ciudadanos no forman una parte central de la pregunta inicial, entonces es muy probable que su solución se centrará en el gobierno en lugar de resultados ciudadanos. Los ciudadanos deben ser colocados delante de la mente desde el principio.

Siempre asegúrese de incluir al usuario final al establecer su esquema del desafío - es un recordatorio constante de quién está diseñando para.

También debe estar preparado para cambiar el desafío durante el proyecto. Usted establecerá un inicial basado en lo que usted sabe en ese momento. Después de la etapa de "Inspirándose", puede aprender nuevas informaciones que desafíen sus suposiciones acerca de la naturaleza del problema. Compruebe en esta etapa y considere si necesita volver a articular el desafío basado en lo que ha aprendido.





“Tenemos poca experiencia en la investigación cualitativa con los ciudadanos.”

Diseñar y ejecutar actividades de investigación cualitativa constructiva con los ciudadanos es una habilidad. Como con todas las habilidades, se puede aprender.

Aprender las habilidades y practicarlas en proyectos en vivo le ayudará a tener más confianza con el tiempo. Una vez que estas habilidades se han adquirido, es cierto decir que casi todos los funcionarios públicos con los que hemos trabajado realmente han disfrutado pasar más tiempo con los ciudadanos.

Se vuelve a conectar de manera muy personal con la razón por la que muchos se unieron al gobierno en primer lugar: contribuir positivamente a la vida de las personas.

Puede ser que usted no siempre tenga tiempo para dirigir la investigación usted mismo, y hay muchas agencias de investigación que pueden apoyarle con este trabajo. Sin embargo, usted debe todavía aprender las habilidades de modo que usted pueda informar bien a terceros.

“Hacemos pilotos, no tenemos tiempo para prototipos.”

Uno de los desafíos más grandes que oímos cuando los funcionarios públicos quieren prototipar es alrededor del tiempo, o más obviamente la falta de él.

Las presiones políticas para lanzar una nueva política, o las preocupaciones genuinas sobre la cantidad de recursos necesarios para agregar en otros pasos pueden poner fin a la experimentación. A veces escuchamos que se espera que los servidores públicos sepan todas las respuestas, así que ¿por qué la necesidad de un prototipo? Bueno, si la solución es sólo incremental con poco o ningún riesgo, entonces usted puede pasar a la implementación rápidamente.

Pero para crear cambios más ambiciosos, es probable que necesite tomar mayores saltos y enfoques más radicales donde los resultados son menos predecibles. Y aunque los niveles de incertidumbre podrían ser mayores, puede ser mejor apuntar a un

objetivo más grande que simplemente caminar los mismos pasos que antes. El prototipo puede ayudar a mitigar los riesgos cuando los resultados son inciertos, y puede ahorrar tiempo en la acción correctiva una vez que se ha lanzado una nueva solución. Al permitir a los ciudadanos ser parte del proceso de *design*, también se convierten en parte de su trabajo y más que sólo el destinatario de él.

Los gobiernos ya cuentan con grandes plataformas para la creación de prototipos, pero con frecuencia son subutilizadas. Por ejemplo, muchos gobiernos celebran consultas públicas como parte de su proceso formal de reglamentación, pero a menudo se perciben como algo más sobre marketing que hacer la diferencia. En su lugar, oportunidades como éstas podrían ser útiles para empezar a tomar algunos enfoques diferentes y comprometer a los ciudadanos en los servicios de prototipo.





“¡No tenemos tiempo suficiente!”

Todos los gobiernos parecen enfrentar un desafío constante.

El mundo está cambiando rápidamente y tornándose cada vez más complejo, por lo que la tasa de cambio de la política y posterior entrega parece ser exponencial en su aumento. Pasar tiempo con los ciudadanos y ejecutar prototipos por adelantado a veces puede parecer como un lujo en términos de tiempo.

Y sin embargo, nuestra observación es que las agencias gubernamentales a menudo pasan una gran cantidad de tiempo corrigiendo después de la implementación. Se trata de cambiar el ritmo de cómo trabajas. Pasar más tiempo al inicio del proceso ahorra tener que hacer cambios después del lanzamiento.

“No nos conectamos como un gobierno; La formulación de políticas y la prestación de servicios no se relacionan bien entre sí.”

Esto parece ser una construcción organizativa en todos los gobiernos y no es la mejor manera de servir a los ciudadanos en muchos casos.

Los ciudadanos tienen experiencias de servicio. Si están pasando por una enfermedad o un accidente, entonces consideran su experiencia en el hospital. Cuando están renovando su pasaporte, piensan en su experiencia en términos de velocidad de servicio y rendimiento. Por lo tanto, los ciudadanos no ven la división entre la formulación de políticas y la prestación de servicios; ellos ven los servicios dependiendo de si fue una gran experiencia o no.

Muchos gobiernos han empezado a cuestionar la sabiduría recibida de esta brecha interna y están llevando a los responsables de la formulación de políticas y los que prestan servicios juntos a resolver los problemas de manera colaborativa. Se trata de diseñar con la implementación en mente desde el principio.

Los gobiernos todavía no están haciendo cambios masivos, pero están experimentando en ciertas agencias en la creencia de que entregarán mejores resultados a los ciudadanos.



“Nuestros políticos quieren grandes anuncios y una rápida implementación.”

Esta es una zona difícil. En un flujo típico, un gobierno genera una nueva política o más a menudo hace cambios a uno existente, el brazo de entrega de servicios calcula cómo entregar la nueva política a los ciudadanos y, a continuación, se despliega el cambio.

Cuando se considera que el cambio es de bajo riesgo, éste es normalmente el enfoque correcto. Sin embargo, si el cambio es mucho más fundamental, el plan de implementación requiere una consideración adicional. La realización de prototipos y actividades piloto son excelentes maneras de aprender, pero en algún momento la implementación debe comenzar. La forma en que comienza su implementación es una cuestión del sentido de certeza alrededor de la solución.

Si hay un alto nivel de confianza en la solución y el resultado, entonces un despliegue completo es apropiado. Si usted siente que todavía hay incertidumbres, debe considerar un enfoque escalonado para el despliegue.

Por supuesto, en realidad, otras fuerzas políticas también entran en juego. Sin embargo, estamos empezando a ver señales de cambio en los gobiernos. Los políticos están comenzando a ver la ventaja de profundizar en la comprensión de las necesidades de los ciudadanos, y luego generar nuevas soluciones y prototipos con ellos.

Al igual que con todo cambio, algunas sabidurías recibidas en los gobiernos están siendo desafiadas a través de la adopción del *design thinking*.

Si desea explorar más a fondo, visite:

nesta.org.uk
ideo.com
designforeurope.eu

Créditos

Escritores: Andrea Kershaw (IDEO),
Sonja Dahl (Nesta), Isobel Roberts
(Nesta)
Editor: Isobel Roberts
Designers: IDEO, Kelly Duggan (Nesta)
Ilustraciones: onlystudio.co.uk

Créditos de la imagen – gracias a...

- 01 Rosario Oddó, El Laboratorio de Gobierno, Chile (páginas 20, 27, 28, 30, 32, 40, 42, 58, 59, 63 & 69)
- 02 MindLab (páginas 18)
- 03 Autoridad del Transporte Terrestre de Singapur (páginas 24).
- 04 Mind (páginas 34)
- 05 Williams Grand Prix Engineering Ltd/LAT Photographic (páginas 36)
- 06 InWithForward (páginas 44)
- 07 Studio TILT (páginas 60 & 65)
- 08 Futuregov (páginas 72)

09 TACSI (páginas 76)

Licencias

Designing for Public Services, por Nesta, IDEO y Design for Europe (*Designing for Public Services by Nesta, IDEO and Design for Europe*) está protegido bajo la licencia de Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License). El texto completo de esta licencia está disponible aquí: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>.

Modelo de esquema

— Preparación para el éxito, página 17

Siga este modelo para definir el desafío que está tratando de abordar. Complete las diferentes secciones de la hoja de trabajo para impulsar nuevos pensamientos y plantear nuevas preguntas, en última instancia, dar forma a una dirección más fuerte para avanzar.

1. El desafío del *design*: ¿Cómo podemos...?

Establezca una declaración optimista con respecto a lo que es el resultado que usted espera lograr.

2. ¿Por qué es importante este desafío?

¿Cómo describiría el problema que está resolviendo o la nueva oportunidad que está buscando impulsar, y por qué es importante?

3. ¿Ya tiene ambiciones declaradas?

Si es así, ¿Cuáles son?

4. ¿Qué investigación o recursos ya posee?

¿Qué ha recopilado para informar en su esquema?
Piense en tendencias, investigaciones específicas, etc.

5. ¿Cuál es el plan del proyecto?

¿Cómo logrará sus metas en un tiempo determinado?
Consulte la hoja de trabajo "Planificación de su proyecto"

6. ¿Quién está involucrado?

Piense en el equipo principal, extendido y de liderazgo - y cuáles son sus funciones.

Planificando su proyecto

— Preparación para el éxito, página 19

Este ejemplo debe usarse como una guía para planificar su proyecto. Usando el siguiente formato, cree su propio plan; asigne la cantidad de tiempo que necesita para completar cada etapa, y marque cuando talleres clave y puntos de acción tendrán lugar, a fin de mantener un calendario.

Semana 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Investigación			Narración de historia		Síntesis			Design			
Taller de lanzamiento				Taller de percepción			Revisión de design				

Esta etapa indica la cantidad de tiempo que necesita dedicar a la recolección de datos: a través de la investigación de escritorio, observaciones, entrevistas de los usuarios, etc., con el fin de informar a la siguiente etapa.

Esta etapa consiste en extraer las experiencias del usuario en historias que luego pueden ser compartidas de nuevo al equipo.

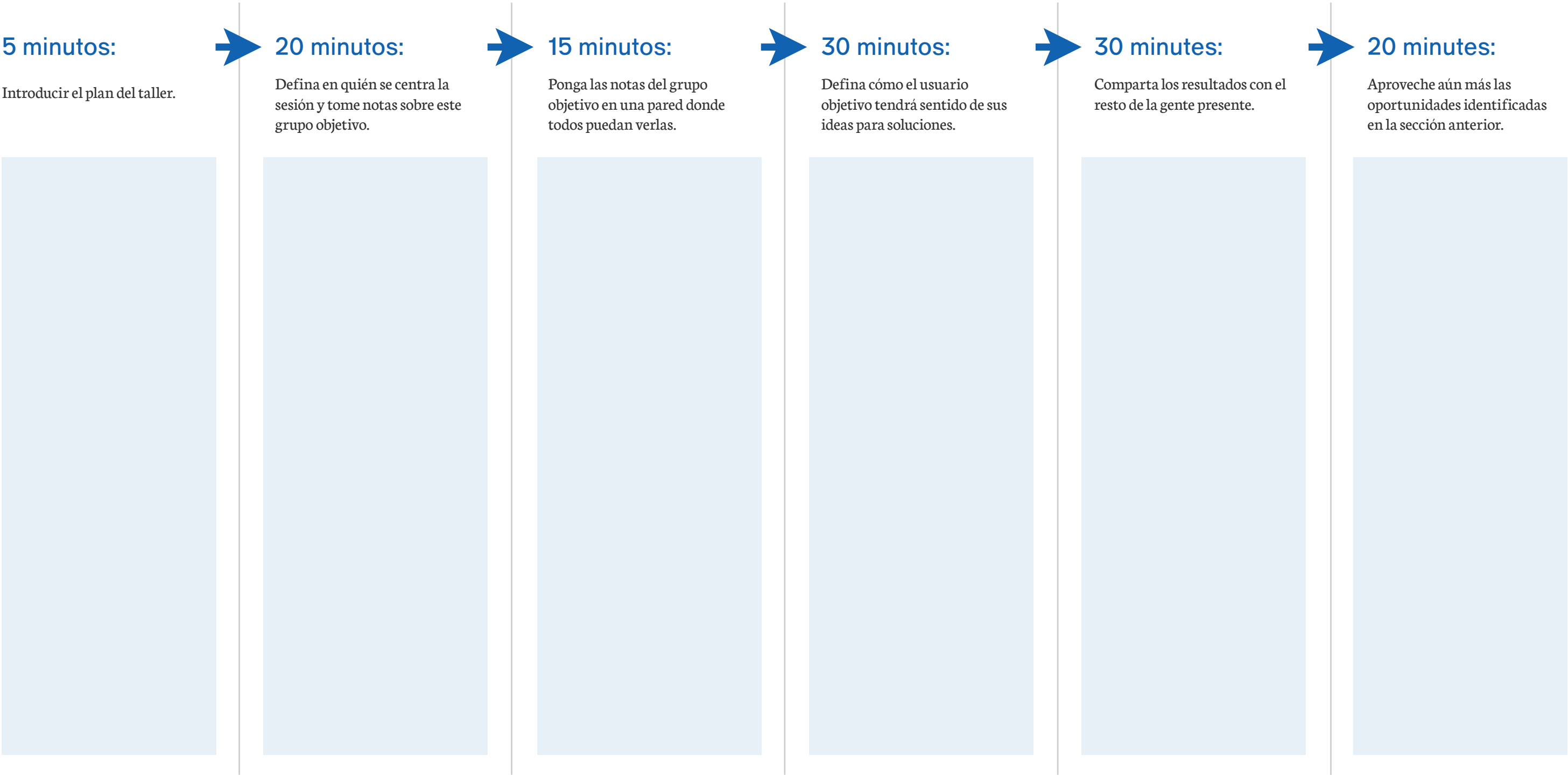
En esta etapa, usted toma las historias y las utiliza para reducir el desafío que usted va a dirigir.

En esta etapa diseñará su producto o servicio, desarrollándolo y modelándolo utilizando las lecciones de las etapas anteriores.

Modelo de taller creativo

— Preparación para el éxito, página 23

Aunque los talleres difieren dependiendo de su propósito específico, esta hoja de trabajo proporciona un formato general a seguir para apoyar el desarrollo de nuevas ideas al trabajar junto con personas que tienen experiencia con su área de desafío. Esto ayudará a avanzar el proyecto.



Guía de discusión de la entrevista del usuario

— Inspirándose, página 30

Hay varias maneras de acercarse a los usuarios con el fin de capturar su experiencia de un producto, servicio o situación. Utilice la variedad de métodos expuestos en esta hoja de trabajo para descubrir las perspectivas de los usuarios.

Muéstrame

Si se acerca a un usuario en su propio entorno, pídale que le muestre las cosas con las que interactúan (objetos, espacios, herramientas, etc.) o pídales que lo guíen a través del proceso en cuestión. Capturar imágenes y notas para sacudir su memoria más tarde.

Piensa en voz alta

A medida que realizan un proceso o una tarea, pida a los usuarios que describan en voz alta lo que están pensando. Esto ayuda a descubrir sus motivaciones, preocupaciones, percepciones y razonamiento.

Dibújalo

Pida a los participantes que mapeen sus actividades y experiencias a través de bocetos y diagramas. Esta es una buena manera de desmentir suposiciones y revelar cómo la gente percibe y ordena sus actividades.

Se específico

La gente suele generalizar sobre lo que es típico y dejar fuera ricos detalles importantes. En su lugar, pida a la gente que hable de un periodo de tiempo específico. En lugar de como es tu día típico, pregúntales lo que pasó ayer.

Hoja de captura de conceptos

— Desarrollo de intuiciones e ideas, página 47

Una vez que haya producido varias ideas, es hora de refinarlas en conceptos de pleno derecho, conceptos que usted es capaz de probar. Utilice esta hoja de trabajo para desarrollar estos conceptos para que pueda presentarlos y comunicarlos de manera tangible.

¿Cuál es el nombre de su concepto?

Describa su concepto:

¿Cómo funciona su concepto?

¿Quién es el usuario objetivo?

¿Qué valor traería a la organización?

¿Existen barreras / desafíos previstos para su concepto?

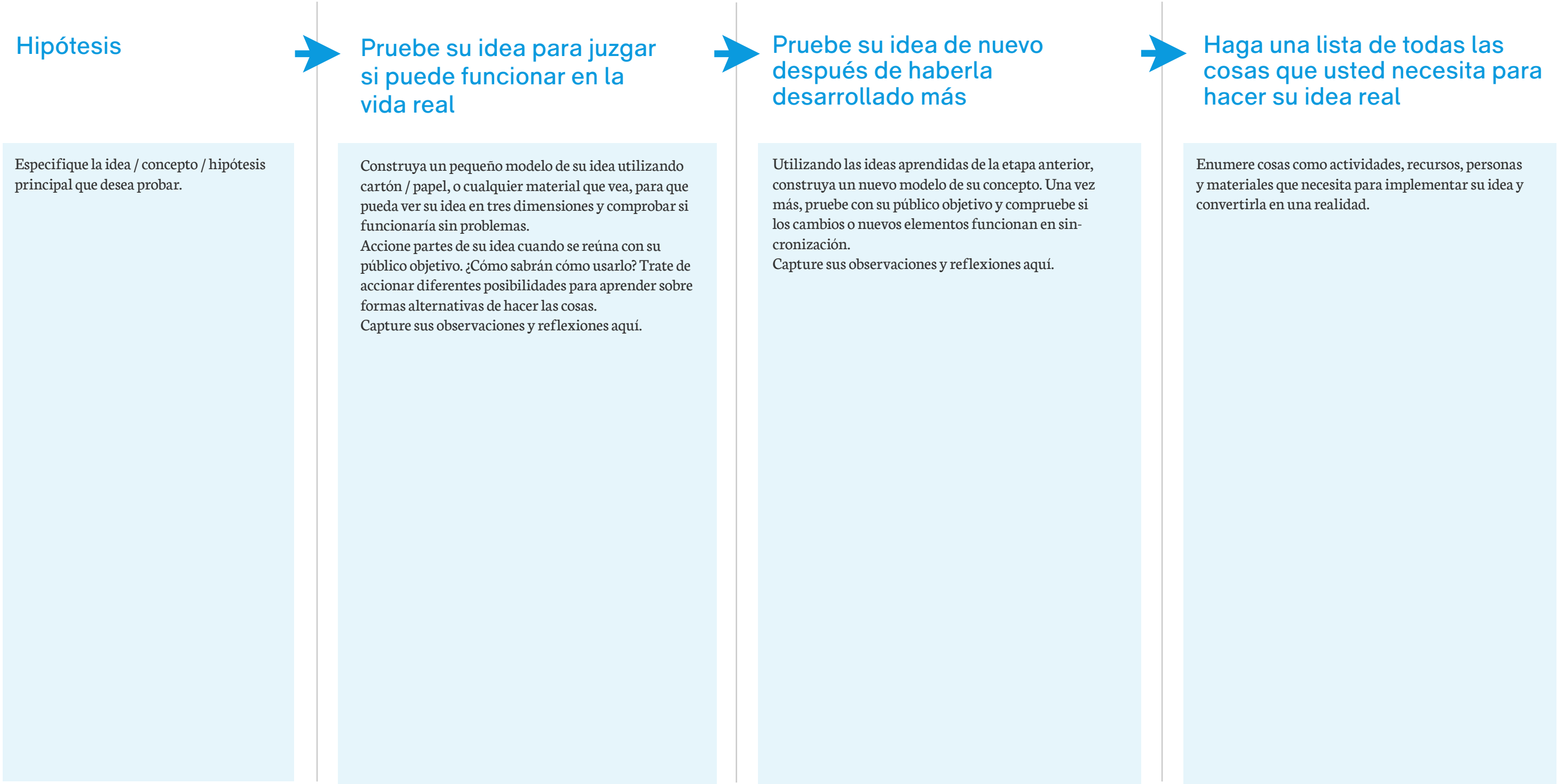
¿Cuáles son los factores clave para el éxito?

Dibuje su concepto:

Herramienta de prototipo

— Probando conceptos através de prototipos, páginas 52 to 63

A prototipagem permite testar se a aparência, a sensação e o funcionamento de um conceito estão de acordo com a forma como foi concebido, identificando possíveis melhorias a serem feitas. Esta planilha lhe conduz nesse processo.



Planilla (*Quicksheet*) de capacidades

— Preparación para implementación, página 70

Esta hoja de trabajo le ayuda a evaluar lo que necesita hacer para convertir su concepto en una realidad. Complete la hoja de trabajo para descubrir qué necesidades puede tener de abordar para implementar correctamente su solución.

Distribución

Por ejemplo, ¿Necesita obtener, almacenar y distribuir un producto? Escriba sus requisitos aquí.

Capacidades

Por ejemplo, ¿Hay habilidades especializadas, tales como capacidades tecnológicas, intrínsecas al desarrollo de su servicio / producto / proceso? Anote sus requisitos aquí.

Socios

Por ejemplo, ¿Hay organizaciones externas o individuos que pueden apoyar, ayudar o influir en el éxito de su solución? Anote sus requisitos aquí.

Necesidades

Utilizando los requisitos enumerados en las filas de la izquierda, liste aquí cuáles son sus necesidades en términos de capacidades. Esta información se puede utilizar para informar a las actividades de "Dotación de personal de su proyecto" (página 71) y "Creando una hoja de ruta " (página73).