

***Design Thinking* aplicado en lo público**

El pensamiento de diseño para el impulso de soluciones centradas en las personas: dos casos desde lo público

Design thinking in the public sector. Human center solutions: design thinking as approach to improve public outcomes

"People ignore design that ignores people."
Frank Chimero

Resumen. Aplicar el Diseño centrado en las personas con mayor frecuencia y constancia en el desarrollo de soluciones para los ciudadanos desde lo público podría facilitar el Diseño y la ejecución de los proyectos, así como aumentar el uso y el impacto de dichas soluciones para los ciudadanos.

En este artículo comparto mi experiencia profesional en Diseño e innovación a través de dos casos recientes de consultoría donde he aplicado los marcos teóricos del *Design thinking*, *service Design* y el *jobs to be done*, los cuales parten del principio de Diseñar por y para las personas.

A través de este escrito pretendo nutrir las reflexiones de quienes trabajan en el sector público, particularmente el latinoamericano, donde se recorre actualmente un camino para aplicar estos enfoques en el desarrollo de política pública, programas y proyectos.

Este artículo no es una investigación científica. Pretende, desde la praxis profesional, nutrir las reflexiones académicas del pensamiento de Diseño en lo público, y en especial, alimentar la puesta en práctica de este enfoque en el Estado.

Palabras clave: confianza, Diseño, empatía, experimentación, política pública, usuarios

Abstract. Practicing human centred design more frequently and consistently in the development of solutions for citizens from the public perspective might facilitate the design and implementation of projects, as well as increase the use and impact of such solutions for citizens.

In this article, I share my professional experience in design and innovation through two recent consulting cases where I have practiced the theoretical frameworks of design thinking, service design and jobs to be done, which are based on the principle of designing by and for people.

Through this writing I intend to nurture the reflections of those who work in the public sector, particularly in Latin America, where a path is being followed to apply these approaches in the development of public policy, programs and projects.

This article is not a scientific research, it aims, from professional practice, to nurture the academic reflections of design thinking in the public sphere, and especially, to feed the implementation of this approach in the State.

Keywords: Empathy, Design, Experimentation, users, Public Policy, Trust

Fecha de recepción: 24/08/2021

Fecha de aceptación: 24/11/2021

Cómo citar: Mogollón, A. (2021).

Design Thinking aplicado en lo público.

RChD: creación y pensamiento, 6(11), 1-17.

<https://doi.org/10.5354/0719-837x.2021.65498>

Revista Chilena de Diseño,

rchd: creación y pensamiento

Universidad de Chile

2021, 6(11).

<http://rchd.uchile.cl>

1. ¿Qué van a encontrar en este artículo?

En este artículo comparto dos casos recientes de consultoría que he acompañado a través de la firma de consultoría colombiana *We Push*, la cual lidero desde el año 2017. A través de ellos quiero reflexionar sobre cómo los marcos de pensamiento de Diseño pueden ayudar a facilitar la ejecución de los proyectos y comprender las necesidades de las personas para mejorar el uso y el impacto de las soluciones que se Diseñan desde lo público.

Para estructurar esta reflexión, comparto brevemente el marco teórico en el que se apoya la ejecución de estos casos de consultoría en el sector público y menciono los elementos en los que el pensamiento de Diseño puede inspirar a la gestión de proyectos en el ámbito público.

Posteriormente, presento una descripción y una contextualización de cada uno de los casos de estudio en los que expongo mis reflexiones para promover el uso y aplicación del *Design thinking* en lo público. Comparto una breve descripción y un contexto de cada uno de los casos que servirán para comprender las reflexiones que expongo para promover la aplicación del *Design thinking* en lo público.

La primera reflexión está relacionada con el Diseño de sesiones de cocreación para estimular el avance de ciertos proyectos del Estado. En la segunda, comparto cómo se podría aplicar la visión de Diseñar por y para las personas con ejemplos prácticos de los casos aquí tratados.

Finalmente, en la tercera reflexión me enfoco en la experimentación como vehículo para entender los elementos que necesitan ser ajustados para hacerse cargo de las necesidades de los ciudadanos.

Para cerrar el artículo, comparto mis conclusiones sobre cómo el Diseño puede ayudar no sólo al impulso de los proyectos, sino a la reconstrucción de confianza, esencial para crear el capital social y contribuir a la transformación de las sociedades latinoamericanas

¿En qué se enmarcan los casos?

Detrás de los casos que comentaré más adelante existe una nutrida teoría acerca de lo que significa el pensamiento de Diseño, el Diseño de servicios y el *job to be done*, tres corrientes que concuerdan en que el punto de partida para la estructuración de una solución son las personas. Es importante mencionar que esta visión también es indicada en otros marcos de pensamiento, como es el caso del Diseño participativo, vastamente promovido desde las ciencias políticas.

Dado que el objetivo de este artículo es centrarse en los marcos de Diseño y no en un análisis teórico sobre tales enfoques, o su aporte versus otros modelos que también indican la necesidad de poner en el centro a las personas (como es el que caso que cito desde la ciencia política), mencionaré someramente qué elementos están relacionados con los casos del artículo y que podrían enriquecer la mirada de quienes creen en el poder de las personas como fuente para el Diseño y la innovación en lo público, y están interesados en acelerar la ejecución de los proyectos, así como promover su impacto.

Antes de enumerar estos puntos, me gustaría indicar que no pretendo que este enfoque de pensamiento de Diseño sea tenido en cuenta para todos los ámbitos de lo público. Estos lentes de pensamiento son útiles, entre otros, para los siguientes casos:

- cuando se requiere un proceso de exploración para la búsqueda de una respuesta que se acepta no tener;
- cuando se requiere involucrar e impactar a un gran número de personas y actores en el desarrollo de una solución;
- cuando se requiere restaurar o fortalecer las relaciones de confianza en una comunidad, con el Diseño de soluciones más oportunas y pertinentes para su contexto.

Los puntos que quisiera resaltar podrían facilitar el Diseño y la ejecución de los proyectos, así como aumentar el uso y el impacto de dichas soluciones para los ciudadanos, ya que se orientan en aplicar el pensamiento divergente y convergente propios del Diseño, en ver el Diseño más allá de su poder fáctico y estético, y en usar el Diseño de servicios para comprender esquemas efectivos para ayudar a las personas a cumplir sus objetivos.

El pensamiento divergente y convergente podrían ser considerados como motores en las conversaciones con los actores involucrados en los proyectos. A continuación, haré un breve repaso por las nociones de pensamiento divergente y convergente.

El pensamiento divergente fue acuñado por el psicólogo Joy Paul Guilford en 1956, como la capacidad que tiene el cerebro para encontrar alternativas a una situación o desafío. Tim Brown, reconocido promotor del Diseño, indica que el proceso de Diseño promueve la realización de conversaciones divergentes, es decir, la búsqueda de oportunidades y convergentes asociadas a la toma de decisiones (Brown & Katz, 2019).

3

Esta distinción le permite al líder de proyecto, a cargo de la creación de una solución, declarar y Diseñar conversaciones con distintos focos entre los actores, lo cual ayuda a que las reuniones del proyecto no se enfrasquen en un mero intercambio de opiniones. Al disponer como marco estos dos tipos de pensamiento, el grupo se centra en encontrar alternativas de solución (divergente) o en tomar decisiones (convergente), lo cual genera una sensación de progreso en el proceso y proporciona una percepción de bienestar en los equipos, pues su tiempo no se pierde. Como referente, un estudio denominado “Reuniones en el trabajo: efectividad percibida y mejoramientos recomendados” (Greimer et al., 2015) indica que el 41,9% de las reuniones laborales son improductivas, lo que podría sugerir el valor de estos principios para el Diseño y administración de una reunión.

Adicionalmente, lo anterior es relevante para el sector público porque cuando en las sesiones de trabajo existen profesionales dotados de un alto nivel técnico, es fácil que se cree una dinámica de debate sin avance. Tal como indica Jamin Hegeman en el libro *Service Design Doing* (2018), entre más experto usted sea y más experiencia tenga, podría ser más propenso a expresar sus opiniones con la frase *Sí, pero*, que alimenta entrelíneas el

debate y termina por desechar el argumento del otro. Frena el avance de los proyectos y centra la atención del grupo en definir el argumento ganador o en quién tiene la razón.

Gracias a la aplicación de estos dos tipos de pensamiento, se logra avanzar con mayor fluidez en proyectos donde se pretende explorar algo nuevo y cuyo fin es atender las necesidades de las personas.

Además de esta atmósfera de progreso que se puede crear en el proyecto con el Design thinking, podría resultar provechoso para un servidor público apoyarse en la visión de cambio que implica el Diseño con el fin de tener una mayor conciencia acerca del impacto de las soluciones en los ciudadanos.

Además de esta atmósfera de progreso que se puede crear en el proyecto con el Design thinking, podría resultar provechoso para un servidor público apoyarse en la visión de cambio que implica el Diseño con el fin de tener una mayor conciencia acerca del impacto de las soluciones en los ciudadanos.

En 1969, Herbert Simon indicó que “todo aquel que idea vías de acción destinadas a transformar las situaciones existentes en preferidas está diseñando” (1996, p.111, traducción de la autora). Este entendimiento se refuerza con el planteamiento de Rachel Cooper, reconocida investigadora de la Universidad Lancaster, quien en su texto *The Handbook of Design Management* (2013), expresa que el Diseño es un enfoque estratégico para transformar contextos organizacionales o de la sociedad, y no se limita a su aporte funcional o estético para crear objetos.

El pensamiento de Diseño impulsa a los practicantes a no quedarse solamente en la entrega de una solución *per se*, sino en comprender cómo a través de ella se puede lograr una transformación de lo que sucede, que considera la opción preferida y más conveniente para las personas.

El Diseño dota a las personas de la destreza, la mentalidad y la actitud para moverse en un tipo de pensamiento y un espíritu de actuar para y con los usuarios, lo cual facilita la aplicación de marcos y herramientas para el Diseño de las soluciones, como es el caso del Diseño de servicios. Como indica Lou Downe (2020), este último invita a reflexionar sobre la pertinencia y valor para las personas de todos los elementos y flujos que intervienen en la prestación de un servicio.

Low Downe ha trabajado en el gobierno del Reino Unido, aplicando principios de Diseño en la transformación del Estado, y ha contribuido al desarrollo de la disciplina del Diseño de servicios, o *service Design* por su expresión en inglés. En 2020, publicó su libro *Good Services, How to Design Services that Work*, en el que comparte, entre otros, su definición de un servicio: “a service is something that helps someone to do something” (p. 19), cuya interpretación en español sería un servicio es algo que ofrecemos a alguien para hacer algo.

El Diseño de servicios es un marco a través del cual se puede entender cómo crear de principio a fin el mejor mecanismo para que una persona pueda

alcanzar un objetivo determinado. Uno de los elementos claves, según Downe (2020), es poder Diseñar el menor número de pasos para que el usuario pueda obtener lo que busca a través de la experiencia.

Esta aproximación centrada en las personas podría complementar la perspectiva del Diseño de procesos, ampliamente difundida e incorporada en el Estado, cuyo principio de actuación para la identificación de los procesos parte del interior del sistema y no desde afuera, lo cual implica iniciar el Diseño desde la interacción que requiere el ciudadano.

Este enfoque de procesos se recomienda, por ejemplo, en la *Guía de diseño o rediseño organizacional para el estado colombiano* publicada en 2007 por el Departamento de la Función Pública. La visión del Diseño de servicios pretende Diseñar desde el usuario para luego alinear los procesos, canales y objetos que se requieren para su prestación, para evitar que se convierta, como indica Downe (2020), en una cuestión larga y complicada que nadie entiende.

Finalmente, quiero señalar el vínculo con la teoría del *Jobs To Be Done* (trabajos por hacer), presentada en el libro con el mismo nombre, escrito por Anthony Ulwick (2016). En ella, se subraya la importancia de entender que detrás del consumo o compra de un servicio o producto existe un propósito superior.

Clayton Christensen (2020), otro exponente de la teoría de los *Jobs To Be Done*, señala que parte de la falla de las innovaciones radica en el poco entendimiento que se tiene de los usuarios y de las segmentaciones equivocadas que se hacen por aspectos generales, como pueden ser las variables sociodemográficas o el tamaño del *ticket* promedio de compra, sin considerar que estos aspectos no sean importantes. Lo esencial es comprender que, según las palabras de Christensen, “los clientes no compran productos, contratan productos para hacer un trabajo” (pos. 428, traducción de la autora), lo cual indica que más allá de la adquisición del producto o servicio, una persona está en busca de lograr o alcanzar un objetivo.

Con estos puntos como contexto general sobre el Diseño, quisiera continuar con los casos y, a través de ellos, agregar otros puntos de conexión con los marcos propuestos.

El *design thinking* aplicado: dos casos en lo público

Hace diez años que trabajo en el desarrollo de proyectos asociados al Diseño y la innovación. Mi formación profesional se basa en una doble titulación de Ciencia Política y Gobierno y Relaciones Internacionales, finalizada en el 2006. El Diseño y la innovación fueron ajenos a mis estudios de pregrado, los incorporé a través de un Máster en Barcelona y la praxis profesional.

Los dos casos a los que haré referencia en este artículo están relacionados con lo público y han sido implementados a través de *We Push*, firma de consultoría que lidero desde el 2017.

El primer caso es un proyecto llamado Conectar para Educar, el cual busca mejorar las capacidades del talento humano vinculado a la educación inicial de la primera infancia en Colombia.

El segundo caso es una aplicación para celular llamada **Coronapp**, una solución que implementó el gobierno de Colombia para facilitar el autoreporte de síntomas asociados al Covid-19 durante la pandemia. A continuación, daré un contexto de cada una de estas iniciativas para que el lector pueda comprender las reflexiones de los casos planteados en este artículo.

Conectar para Educar es una iniciativa que surge al inicio de la pandemia por el Covid-19 en un diálogo conjunto entre el gobierno nacional y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para atender parte de los desafíos de acompañar a la primera infancia ante el cierre de los lugares de atención. Este proyecto tiene como objetivo explorar alternativas de formación multimodal para el talento humano que acompaña a la primera infancia en Colombia.

El BID estructuró junto con la Comisión Intersectorial de Primera Infancia (CIFI) varios componentes en el proyecto, donde *We Push* ha estado centrado en el reto de dar respuesta a una inquietud concreta: ¿cómo acompañar al talento humano a desarrollar sus habilidades para la prestación de sus servicios a través de la creación de una solución tecnológica en contextos de baja conectividad?

Para dar respuesta a esta pregunta se han ejecutado dos fases, las cuales han permitido evolucionar la solución progresivamente, y en el proceso de Diseño han participado más de 100 actores entre instituciones y personas del talento humano.

Con **Conectar para Educar**, de la mano del equipo de Diseño de *We Push*, entre otros, logré codiseñar una metodología de microaprendizaje, brindar una cobertura para el 100% de los departamentos del país con la solución, involucrar a 1.545 agentes educativos de primera infancia en el proceso de pruebas de microaprendizaje vinculados a través del Instituto de Bienestar Familiar (ICBF) y el Ministerio de Educación Nacional (MEN), así como lograr 4.716 registros en la solución y 60.030 registros preinscritos a ofertas de formación formal.

El segundo caso está relacionado, como lo mencioné anteriormente, con la aplicación **Coronapp**, una solución que implementó el gobierno de Colombia para facilitar el autorreporte de síntomas asociados al Coronavirus. **Coronapp** ha sido la aplicación móvil del sector público en Colombia con la mayor cantidad de descargas en la historia (para agosto de 2021 contaba con 13.524.432). En ella participé a través de *We Push*, como parte del equipo de profesionales que contribuyó al rediseño de la experiencia e interfaz del usuario.

El desarrollo de esta solución fue liderada por la Agencia Nacional Digital (AND), una entidad de participación pública y naturaleza privada, sin ánimo de lucro, adscrita al Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC), con la orientación del Instituto Nacional de Salud (INS), entidad encargada de la vigilancia y seguridad sanitaria en Colombia y adscrita al Ministerio de Salud. Así mismo, esta iniciativa contó con el respaldo y la articulación de la Consejería de Transformación Digital de la Presidencia, esencial, desde mi punto de vista, para los logros que ha obtenido **Coronapp**.

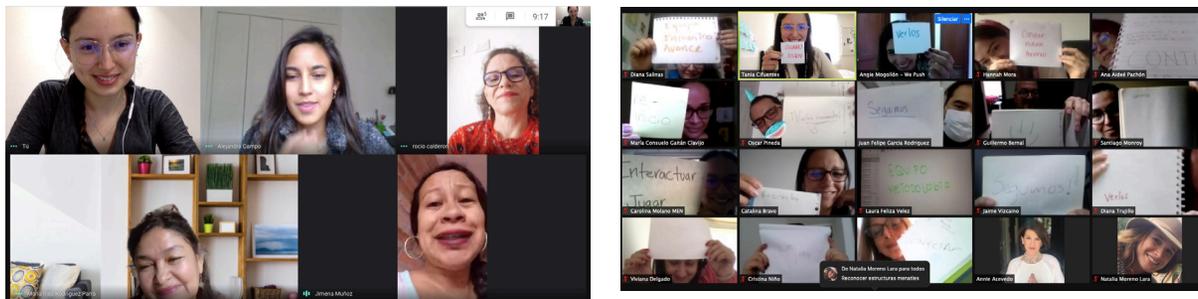


Figura 1. Sesiones de cocreación 2021 con instituciones del sector público y agentes educativos en el marco del proyecto conectar para educar, captura de pantalla tomada por *We Push*

Reflexiones para aplicar el *design thinking* en lo público

En esta sección pretendo exponer brevemente las claves de los casos para nutrir la práctica y uso del *Design thinking* en lo público, así como los marcos asociados para facilitar la concepción y la ejecución de los proyectos, y con ello, contribuir a la identificación de prácticas que permitan aumentar el uso y el impacto de las soluciones para los ciudadanos.

Sesiones de cocreación empáticas y con sentido

En el caso de Conectar para Educar, las instituciones involucradas han reconocido el avance que aporta cada uno de los espacios de trabajo del proyecto y los identifican como productivos, de coconstrucción, de aprendizaje, así como de establecimiento de lazos de confianza.

Al terminar la primera fase del proyecto, en la sesión de aprendizajes, estas fueron algunas de las frases compartidas: lo que más me gustó fue la metodología; aunque compartimos muchos espacios de trabajo como instituciones, ahora nos conocemos más; logramos hacer un proceso de coconstrucción a partir de puntos diversos.

En la primera fase del proyecto, *We Push* llevó a cabo un proceso de Diseño con una duración de cuatro meses, el cual incluyó, entre otros, la realización de actividades entorno a la investigación de usuario, la ejecución de prototipos de baja resolución, el desarrollo de un producto mínimo viable que incluyó un componente web, un administrador de la plataforma y un canal automatizado de *Whatsapp*. Esta fase también abarcó el testeo con agentes educativos reales para encontrar aprendizajes de la solución.

Por ejemplo la señora María Consuelo Gaitán, asesora de la CIPI y participante del proyecto Conectar Para Educar, reconoce el apoyo metodológico para la facilitación de las sesiones de trabajo por parte de *We Push*:

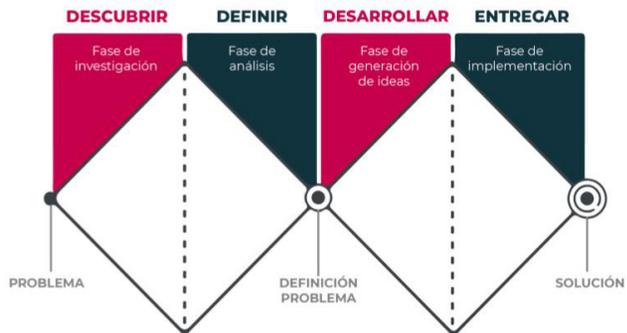
Las instituciones a veces no tenemos claro cómo poner esa voz del otro, podemos verlo como solo preguntarle a las personas ¿qué quieren? y no es solo eso (...) *We Push* nos ha acompañado metodológicamente a hacer una comprensión del usuario y eso exige tiempo, pruebas y pensarlo de múltiples maneras. [...] No es solo ir a preguntar, sino la manera de preguntar, a veces en la participación ciudadana se da por hecho que basta con ir y preguntar, o con tener la voz del otro ya hubo participación, y creo que lo que hemos entendido es que justamente esta participación se construye y hay que aplicar diferentes mecanismos para comprender realmente lo que necesita. (Entrevista personal, agosto de 2021)

Figura 2. Evolución del personaje de Luz (archivo *We Push*)
Proyecto Conectar para Educar

Nota. A la izquierda está la primera versión. Gracias a la retroalimentación de los actores y el usuario, se creó un personaje adaptado a los diferentes climas de Colombia y se añadieron elementos típicos del agente educativo, como el delantal.



Figura 3. Modelo de doble diamante (adaptado por *We Push* a partir del modelo de doble diamante del Consejo de Diseño del Reino Unido, versión 2005)



8

Durante una de las sesiones de dos horas se logró, entre otros, el Diseño del personaje central de la solución de Conectar para Educar, el cual ha evolucionado gracias a un proceso de prototipado. Este ejemplo de resultado evidencia que la generación de ideas, contrario a solo compartir opiniones, como expliqué en el contexto inicial del artículo, brinda sensación de progreso a un proyecto.

Además del impacto positivo, gracias a este modo de abordar las sesiones se contribuye al establecimiento de un ambiente favorable que estimula una disposición de las personas para aportar al cambio. Prueba de ello es un estudio en el Reino Unido en el que se identificó que el 71% de las organizaciones entrevistadas señalaba que la práctica del *Design thinking* mejoró su cultura de trabajo (Schmiedgen et al., 2016).

Cada una de las sesiones que se realizaron en los dos casos de nuestro estudio fueron planeadas con momentos que estimulan la conexión entre las personas, la confianza entre los equipos, los procesos creativos o esquemas para la toma de decisión del proyecto. Se usaron herramientas de Diseño y creatividad que facilitan el pensamiento divergente y convergente.

A su vez, los espacios de trabajo son planeados para recorrer las etapas de un proceso de Diseño sin considerarse como una estricta ejecución lineal. Dichas fases pueden ser entendidas a través del modelo de **Doble Diamante** publicado por el Consejo de Diseño del Reino Unido (2005), el cual es usado

2. Schmiedgen, J. (2016). Measuring the Impact of Design Thinking. Springerprofessional. De. Recuperado 21 de noviembre de 2021, de <https://www.springerprofessional.de/en/measuring-the-impact-of-design-thinking/2466454>

por *We Push* como mapa para la preparación y sentido de cada una de las sesiones.

Como un último elemento para la ejecución de estas sesiones de cocreación, es fundamental mencionar que se llevan a cabo desde una disposición empática. A lo largo de este artículo he mencionado la necesidad de Diseñar con y para las personas, lo cual se logra a través de una comprensión respetuosa de lo que los demás experimentan, que no es otra cosa que empatizar, como indica Marshall Rosenberg (2002). Para lograr este objetivo, según el autor, la empatía no supone una comprensión intelectual o compadecerse de lo que le ocurre al otro. Por el contrario, se requiere estar presente para sentirla y poder dar a los demás la oportunidad de expresarse plenamente antes de centrarse en buscar soluciones o satisfacer sus peticiones.

Al conectar con lo que las personas sienten, podemos articular las necesidades que tienen frente a una situación y expresar lo que les gustaría pedir u obtener. Por esto, el mejor indicador de que empatizamos con el otro es que no nos desesperamos ni nos ponemos a la defensiva, ya que en un contexto empático se permite liberar tensión y existen espacios de silencio.

En *Coronapp*, por ejemplo, la empatía ayudó al interior de los equipos a comprender la diferencia de sus saberes, la cual fue vital para que todas las personas estuvieran articuladas a nivel interno y externo. De cara al cliente, en las tiendas, recién iniciado el lanzamiento de nuevas versiones, *We Push* sugirió responder a los usuarios para agradecer su paciencia y pedirles que le dieran la oportunidad a la aplicación de mejorar.

9

En los dos casos, la planeación de los proyectos fue cumplida en los tiempos pactados, lo cual generó gran satisfacción en los participantes de ambas iniciativas. Me compartieron que en otras iniciativas de las que habían hecho parte se solían generar retrasos en las fechas estimadas. Según lo planteado y la experiencia de los casos, se podría atribuir, en parte, el logro del avance fluido del proyecto gracias a la aplicación del pensamiento de Diseño, pues desde la praxis el entendimiento de los marcos teóricos permite avanzar con más facilidad en los espacios de trabajo.

En este sentido, para Diseñar sesiones de cocreación empáticas y con propósito que apliquen el *Design thinking* en lo público, podría sugerir tener en cuenta lo siguiente:

- identificar en qué momento y cuáles son las necesidades que requiere el proyecto, tales como:
 - expandir su entendimiento sobre el problema;
 - identificar las alternativas que tiene como hipótesis de solución;
 - decidir qué camino tomar en el proyecto;
 - recibir retroalimentación del usuario para madurar las ideas;
- elegir el tipo de pensamiento que se requiere según el momento y Diseñar las sesiones en tal sentido;
- entrenar formalmente a los funcionarios públicos en facilitación, escucha empática, pensamiento divergente y convergente.

El Diseño centrado en las personas

Coronapp se realizó sobre la versión de una aplicación existente en el Estado. Inicialmente se llamaba Guardianes de la Salud, era una versión disponible para sistemas Android lanzada en el año 2017 por el Instituto de la Salud de Colombia (INS). Según su boletín de prensa del 4 de septiembre del mismo año, se creó “para monitorear el estado de salud y los síntomas de alerta que puedan presentarse en las personas que asistirán a los eventos de carácter masivo, durante y después de la visita papal” (p. 1).

Esta solución fue un referente de innovación pública socializada, incluso en países de la región como Perú a través del Ministerio de Salud de Perú. El INS en su boletín de prensa del 22 de enero de 2018, donde afirmó la socialización de “su conocimiento sobre la estrategia de vigilancia basada en comunidad, utilizada durante la visita del Papa Francisco a Colombia” (p. 1). También presentó su experiencia en la conferencia regional TEPHINET¹ en Cartagena en el año 2018. En ese espacio, se indicó que para la fecha se habían realizado 936 autoreportes de síntomas, los cuales más allá del número representaban las bases para utilizar la tecnología como mecanismo para la vigilancia de la salud pública.

Al reflexionar sobre la experiencia y los aprendizajes en relación con *Coronapp*, el señor Franklin Prieto, Director de Vigilancia y Análisis del Riesgo en Salud Pública del INS, reconoce la dificultad de la participación ciudadana que supuso Guardianes de la Salud, y me compartía que “pese a los esfuerzos que se realizaron de socialización en terreno y los videos que hicimos para promover la participación (...) las personas descargaron la aplicación, pero creo que no veían la utilidad de mantenerla, en parte, porque algunos elementos de la aplicación no eran tan fáciles de usar y ocupaba mucha memoria” (entrevista personal, 13 de agosto de 2021).

Con la llegada de la pandemia, el gobierno de Colombia tomó la decisión de retomar los avances de la aplicación Guardianes de la Salud y ajustarla. Con el liderazgo de la Agencia Nacional Digital (AND), se inició el proceso de rediseño de la aplicación, y para este momento, marzo del 2020, *We Push* tuvo la oportunidad de aportar en el lanzamiento de una nueva versión. Dada la presión que suponía el contexto, se pretendía poner en tiendas la aplicación, ahora llamada *Coronapp*, en menos de tres semanas.

Junto con el equipo de Diseño de la AND se priorizaron los cambios a incluir y se pensó en cómo se podría promover la participación ciudadana. Buscamos solucionar inicialmente cómo comunicar de manera sencilla el propósito de la app con la visión de *Jobs To Be Done* y cómo estimular el acceso a la aplicación, también llamada etapa de vinculación o registro (*onboarding*), según los marcos de Diseño del servicio. A continuación, relato algunos detalles de esta fase del proceso.

Al ingresar a la aplicación Guardianes de la Salud, que pasó a llamarse *Coronapp*, existía una pantalla de bienvenida que no distinguía si el usuario se había registrado o no previamente; el acceso a la app se realizaba con usuario y contraseña y el usuario estaba vinculado a un correo electrónico, lo cual suponía un esfuerzo adicional para lograr la entrada.

1. Una red global donde participan alrededor de 100 países.

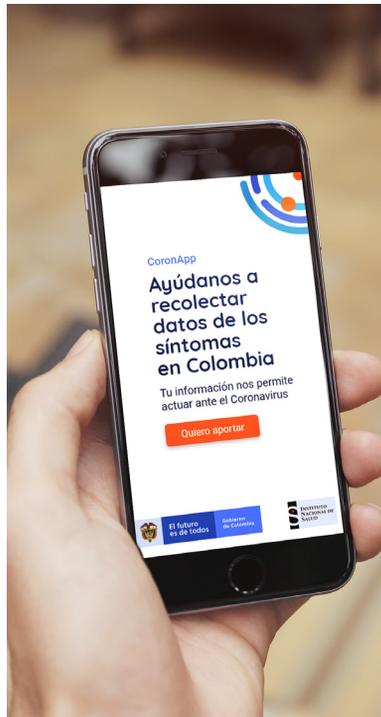
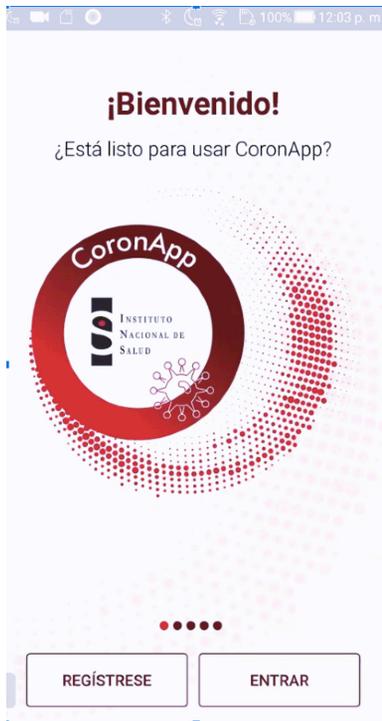


Figura 4. Anterior versión de *Coronapp*, captura de la pantalla inicial tomada antes de realizar la nueva versión (en marzo de 2020 por *We Push*)

Figura 5. Mock-up diseñado por *We Push*, posterior al splash screen en la nueva versión de *Coronapp*

En el caso del usuario que ingresaba por primera vez con esta pantalla, podía quedar perdido acerca del objetivo de la aplicación y sentirse frustrado de requerir un proceso de registro para probar algo sin conocer su propósito o valor.

Con el fin de acercar a los potenciales usuarios, se ajustó la imagen de entrada y se explicó su propósito desde el inicio, con la frase: “ayúdanos a recolectar datos de los síntomas en Colombia, tu información nos permite actuar ante el Coronavirus”. Cerraba un botón que representaba el llamado a la acción de reportar, antes de solicitar su registro. La redacción de este texto se hizo con un tono de comunicación incluyente y se aplicaron principios del UX Writing².

Posteriormente, tras aplicar algunas pruebas, siempre recomendables en un proceso de Diseño, nos acercamos a los ciudadanos³ y descubrimos que el botón Quiero aportar se entendía como una invitación a donar, y se cambió por **Súmate**. Posterior a esta pantalla de inicio, se explicaba con un poco más detalle al ciudadano lo que podría obtener a través del acceso a la aplicación.

Lo que buscamos a través de las pantallas posteriores era introducir de la manera más sencilla la aplicación, pues es reconocido que “una buena experiencia de usuario es aquella que no necesita ser explicada”, tal como indica Alok Nandi (2020), diseñador, director creativo y fundador de la firma de Diseño Spread, en la entrevista que le realizaron en el programa Transformando: Experiencias para el futuro

A través del argumento de Nandi, puedo inferir que como seres humanos dedicamos muy poco tiempo y energía a entender lo que se nos ofrece. Por más que queramos hacerlo, es nuestro sistema automático el que predomina, llamado como sistema uno por Daniel Kahneman en su libro *Thinking, Fast and Slow* (2015).

2. Entendido como una subespecialidad del Diseño de experiencias, se encarga de Diseñar conversaciones y narrativas que estimulen la interacción.

3. Se aplicó la teoría de la saturación de investigación cualitativa, que busca la manifestación de patrones más que un extenso número de entrevistas. Para temas de pruebas de User Experience se estima que luego de cinco pruebas se puede encontrar un patrón. *We Push* utilizó este estándar para hacer las pruebas.

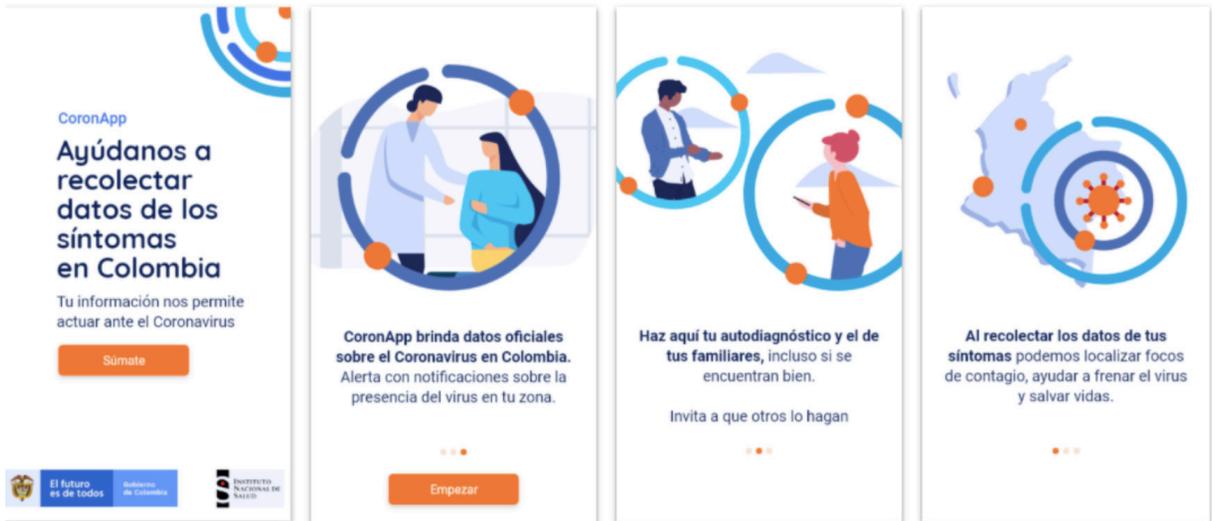


Figura 6. Flujo de pantallas Diseñado por *We Push* posterior al splash screen en la nueva versión lanzada de *Coronapp*

Por otra parte, para incentivar el uso de la *app*, se permitió navegar asuntos esenciales para el usuario sin solicitar su registro. Se creó entonces una sección para el monitoreo de la evolución de casos en el país en tiempo real, así como la visualización del número de descargas realizadas de la aplicación con un botón de compartir a través de redes sociales como *Whatsapp* y *Facebook*, con el fin de estimular la sensación de pertenencia, e impulsar estrategias de *word of mouth* (Berger, 2016), que suelen ser muy potentes para difundir la adopción de un comportamiento determinado.

La aplicación en un corto tiempo (menos de 12 semanas) pasó de 573.327 a 9.278.236 de millones de descargas, lo cual se debió también al compromiso del gobierno nacional y el sector privado, quienes estimularon su uso: crearon incentivos como la utilización de la aplicación sin consumo de datos y promocionaron su descarga con un mensaje de voz al realizar una llamada.

Más adelante, en una siguiente versión, se transformó por completo el *onboarding* de la aplicación, esencial para convertir el deseo de un ciudadano o consumidor en una posibilidad de consumo o uso de un servicio.

“Solemos preferir dedicar poco esfuerzo a lo nuevo” (p. xx, traducción de la autora), indican Thaler y Sunstein, en su libro *Nudge* (2021). Por eso, a la hora de Diseñar, entre otras, es recomendable aplicar el principio de anticipar todos los errores que puede cometer una persona al utilizar un producto o servicio.

No obstante, a pesar de que lo anterior se conoce, esta etapa de *onboarding* suele estar cargada de un sinnúmero de campos de registro, y lo curioso es que, en mi experiencia, cuando pregunto la razón de algunos campos, con frecuencia recibo respuestas como: *así es la política, así lo hemos hecho, o así se Diseñó*. Es decir, en ocasiones los datos que se recolectan en la etapa de registro no suelen responder a una necesidad o propósito real.

Conscientes de esto, de la mano de los profesionales que trabajaron en el rediseño de *Coronapp*, dialogamos sobre la posibilidad de eliminar la clave del usuario, verificar la identidad del usuario de una manera distinta a la que

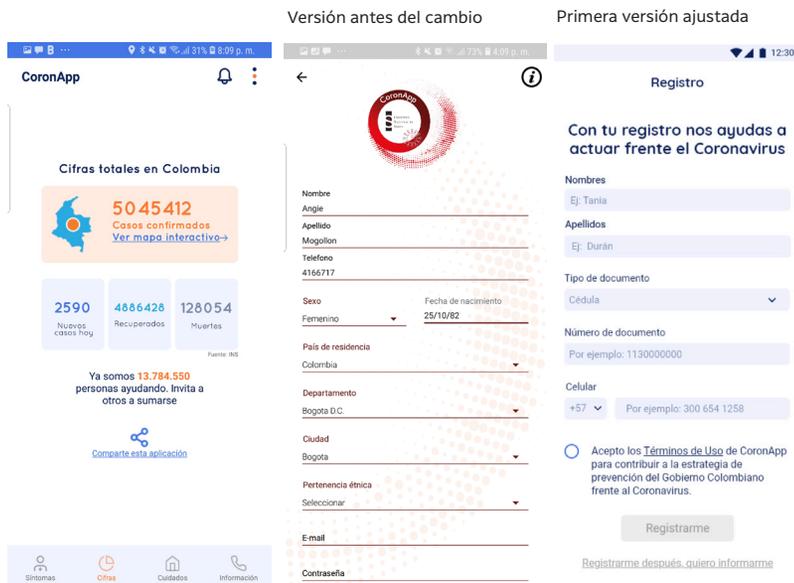


Figura 7. Pantalla co-diseñada por We Push que muestra las cifras de casos de Coronavirus en Colombia, así como el número de descargas totales y el icono para compartir, captura de pantalla tomada en noviembre de 2021

Figura 8. Versión de *Coronapp* antes del cambio, captura de la pantalla inicial antes de realizar la nueva versión (tomada en marzo de 2020 por We Push)

Figura 9. Primera versión ajustada de la pantalla de registro Diseñada por We Push, posterior a la primera modificación de la aplicación *Coronapp*

existía a través del correo electrónico y eliminar la mayor cantidad de campos posibles del formulario de registro.

El liderazgo de la directora de la Agencia Nacional Digital de ese entonces permitió respaldar las propuestas de Diseño que hicieron de la aplicación:

- una experiencia *passwordless*, es decir que no requiere clave;
- un proceso de *onboarding* que logró pasar de 11 campos a 5 campos para el formulario de registro, es decir, una reducción del 45% de los campos;
- una experiencia de validación del usuario pertinente: cambió de solicitar el correo electrónico a pedir el número de celular, que para esta solución digital, suponía tener mayor confiabilidad y permitía habilitar otras alternativas para la aplicación, como el rastreo de casos.

Diseñar la experiencia de *Coronapp* tenía restricciones, como las tiene cualquier proyecto. En este caso, partir de la base de trabajar sobre una arquitectura existente, asumir las restricciones del tiempo, revisar los cumplimientos legales de manejo de datos, así como la dificultad de la velocidad para reflejar los cambios en las tiendas⁴. No obstante, cuando un equipo está alineado en el propósito y con el espíritu de promover la participación ciudadana, se logran avances. Tal como lo reconoce el señor Franklin del INS “la nueva usabilidad funcionó, la aplicación no era cansona, los elementos gráficos ayudaron y no se complicaba al usuario, los incentivos de los operadores de comunicaciones como los datos y el acceso a información relevante para el usuario ayudó a la participación ciudadana en la app” (entrevista personal, 13 de agosto 2021).

Con los ajustes incorporados, *Coronapp* consiguió transformar la experiencia y facilitar el acceso al usuario. Logró 13 millones de usuarios, fruto de un esfuerzo articulado, y como añade el señor Franklin, fue “una herramienta relevante en el inicio de los brotes en la pandemia, los autoreportes de síntomas que hacían los ciudadanos permitieron orientar la búsqueda activa de casos, una tarea fundamental de la vigilancia de la salud pública, así mismo, ayudó a la identificación donde se manifestaba con mayor intensidad el

4. El Diseño de apps supone una velocidad de cambio distinta a la web: en la primera, los ajustes se pueden visualizar de 3 a 5 días, mientras se hace el testing en el ambiente de pruebas y luego la tienda la publica. La web es inmediata. *Coronapp* liberó en poco tiempo muchas más versiones que las que una aplicación de gobierno libera.

problema como fue el caso de Leticia, capital del departamento de Amazonas en Colombia, donde el brote del Covid-19 provocó una crisis sanitaria” (entrevista personal, 13 de agosto 2021).

La aplicación ayudó a generar una sensación de alivio de reporte de síntomas en momentos de colapso de las entidades prestadoras de salud (EPS), por la ansiedad que suscitó en los ciudadanos la llegada de la enfermedad y el miedo al contagio.

Gracias a estos logros, *Coronapp* será una evidencia de la capacidad del gobierno de crear, con el concurso de varios actores, distintas soluciones que despierten el interés y participación de los ciudadanos.

A su vez, nos plantea retos para continuar en la reflexión del Diseño de servicios, lo cual aplica para los dos casos presentados: el primero es la evolución de los servicios, y el segundo los dilemas que se desvelan en su gestión. Frente al primero, el propósito de *Coronapp* de brindar la información al gobierno para la gestión de la pandemia, junto con el objetivo para los ciudadanos, evolucionó conforme se desarrollaba la gestión de la pandemia, razón por la cual se agregaron funcionalidades como el certificado de movilidad para habilitar la circulación cuando existían restricciones. El progreso en la gestión de la pandemia reafirmó uno de los desafíos en el Diseño de servicios: al ser sistemas vivos y en constante cambio, dada la transformación de las necesidades de las personas, la experiencia debe avanzar al mismo tiempo. Esto a veces puede olvidarse y quedan las soluciones estáticas, como versiones finales.

En cuanto al segundo reto, se relaciona con la apertura y confianza que podrían dar los ciudadanos al Estado para el desarrollo de soluciones apalancadas en tecnología donde se usen sus datos, por supuesto con previa autorización, para tareas de la salud pública, como puede ser el caso del rastreo de contagio para hacer mejores cercos epidemiológicos. Esta fue una funcionalidad que quedó Diseñada en *Coronapp*, y, sin embargo, fue muy poco usada.

En síntesis, cuando se trata de Diseñar experiencias centradas en las personas para el desarrollo de una aplicación o servicio, para mejorar el impacto del proyecto que se intenta Diseñar, quisiera dejar estos interrogantes para que agentes de cambio, diseñadores o servidores puedan inspirarse en la ejecución de sus proyectos:

- ¿Qué pueden eliminar de la secuencia de la experiencia para facilitar que el ciudadano se vincule y se mantenga en la misma?
- ¿Cómo podrían alterar el orden de la secuencia de la experiencia para encontrar otras alternativas para los ciudadanos?
- ¿Cómo mantener una constante evolución para realizar ajustes en las necesidades de los usuarios?

Experimentación

Para cerrar este artículo, quisiera referirme a la dimensión de prototipado que propone el pensamiento de Diseño y que nos permite tanto acelerar los proyectos como entender el impacto que generan en el ciudadano para evolucionar progresivamente.

“La experimentación no resolvió el problema, pero resultó ser la forma más rápida, barata y simple de determinar cómo resolver el problema” (pos. 837, traducción de la autora), indica Michael Schrage en su publicación *The Innovator's Hypothesis* (2016). Los experimentos invitan a tomar acción, avanzar en la búsqueda de aprendizajes e información para madurar las soluciones que se tienen.

Los debates técnicos en lo público son tan importantes como reconocer que solo al probar se puede comprobar lo que se piensa, y en *We Push* menciono tanto a los equipos como a los clientes con los que trabajo que la prueba de todo insight es el experimento, lo que constituye nuestra interpretación del pensamiento de Michael Schrage (2016).

Por lo anterior, en las experiencias que he referenciado, he sido promotora de movilizar pruebas a través de esquemas de prototipado rápido y de desarrollo de productos mínimos viables, tal como fue el caso de *Conectar para Educar*, donde a las tres semanas de haber iniciado el proyecto, lanzamos las primeras pruebas con usuarios reales, lo que implicaba una mínima inversión. Esto se realizó mediante la aplicación de técnicas de experimentación como el Mago de Oz, en donde se recrean las funciones, pero sin programación alguna. A través de esta técnica, el equipo de Diseño pudo establecer la viabilidad y deseabilidad de uno de los componentes de la solución.

En el tiempo que acompañamos a *Coronapp* no paramos de sugerir y promover el desarrollo de iteraciones, y durante el acompañamiento que hicimos de aproximadamente de 2 meses y medio, entregamos 72 versiones del programa de Adobe XD.

15

Para lograr que esta práctica sea recurrente, he visto desde *We Push* que más que la técnica en sí misma de prototipado o desarrollo de productos mínimos viables, es necesario dotar al Estado y a los equipos para que se les permita reconocer que lo que se hizo puede ser ajustado o incluso desechado.

Como recomendación para los líderes de cambios interesados en acelerar procesos de experimentación, sugiero que se tengan en cuenta los siguientes puntos:

- ¿Cuáles son los miedos que impiden que en la entidad puedan dar los primeros pasos hacia un experimento?
- ¿Cuál podría ser el efecto positivo de realizar un experimento antes de ejecutar los proyectos en los que tienen mayor incertidumbre?

Un poder adicional del pensamiento del Diseño

El pensamiento de Diseño facilita el progreso de los proyectos y permite entender cómo atender las necesidades del usuario, al aplicar, por ejemplo, el Diseño de servicios. También, contribuye a aumentar la posibilidad de impacto gracias al constante acercamiento y ajuste de la solución a través de la experimentación.

Además de estos beneficios, existe un impacto positivo al que aún no me he referido. Es la restauración y fortalecimiento de la confianza.

Al referirme a la confianza la comprendo como una emoción que facilita la construcción y creación de futuro con otros. Como plantea O'Neill (2002), investigadora del tema, subyace la percepción entre las partes sobre su sinceridad, capacidad o competencia para hacer algo, así como el cumplimiento recurrente de los compromisos que se pactan en un ámbito determinado.

En la medida en que a través de un proceso de Diseño se habilita una experiencia colectiva para crear un futuro, se abre la posibilidad de alimentar la construcción positiva de las percepciones que alimentan la confianza, y con ello, el fortalecimiento del capital social de los actores y comunidades participantes en el proyecto.

De esta manera, gracias a los procesos colaborativos que promueve el Diseño, se puede cultivar una sensación de confianza entre las partes, para fortalecer su capacidad para impulsar la generación de cambios en otros aspectos.

¿Cuál es la razón de expresar este punto? El programa Confío, liderado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID por su sigla en inglés), financió el desarrollo de un estudio para medir la percepción de la confianza de los colombianos en sus instituciones públicas y privadas, desde una perspectiva tanto rural como urbana.

El Instrumento de Medición de la Reconciliación (IMR) a través del cual se recogieron los resultados, indicó, entre otros, que solo 25,4% de los colombianos confía en su vecino; sólo 29,3% confía en los medios de comunicación; sólo 19,3% confía en los empresarios y que sólo 20,1% confía en el gobierno nacional.

De la existencia de la confianza depende la disponibilidad de las personas para explorar otras alternativas en el futuro: de la confianza depende el capital social para promover una transformación de la sociedad latinoamericana. Es así que el vínculo del pensamiento de Diseño como camino para la construcción de confianza es un tema aún por explorar, que podría dar una razón adicional para llevar el *Design thinking* a lo público.

Referencias

- Berger, J. (2016). *Contagious: Why Things Catch On* [Libro electrónico]. Simon & Schuster.
- Brown, T. & Katz, B. (2019). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. HarperBusiness.
- Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S. (2016). *Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice* (Illustrated ed.) [Libro electrónico]. Harper Business.
- Departamento de la Función Pública de Colombia. (2017). *Guía de diseño o rediseño organizacional para el estado colombiano*. <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/1170210/Gu%C3%ADa+de+dise%C3%B1o+redise%C3%B1o+organizacional+para+el+Estado+colombiano/914b86e5-8bec-4aee-a251-3bc9f29b39dc>
- Downe, L. (2020). *Good services, How to Design Services that Work*. BIS Publishers B.V.
- Geimer, J.L., Leach, D.J., DeSimone, J.A., Rogelberg, S.G. & Warr, P.B. (2015). Meetings at work: Perceived effectiveness and recommended improvements [Reuniones en el trabajo: efectividad percibida y mejoramientos recomendados]. *Journal of Business Research*, 68(9), 2015–2026. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.02.015>
- Guilford, J. P. (1967). *The Nature of Human Intelligence* (First Edition). McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Salud de Colombia (201) *Boletín de prensa de 22 de enero de 2018*. <https://www.ins.gov.co/Comunicaciones/Comunicados%20de%20prensa/2018%20enero%2022%20-%20Per%C3%BA%20adopta%20App%20en%20espa%C3%B1ol%20del%20INS%20Guardianes%20de%20la%20Salud.pdf>
- Instituto Nacional de Salud de Colombia (201) *Boletín de prensa de 22 de enero de 2018*. <https://www.ins.gov.co/Comunicaciones/Comunicados%20de%20prensa/2018%20enero%2022%20-%20Per%C3%BA%20adopta%20App%20en%20espa%C3%B1ol%20del%20INS%20Guardianes%20de%20la%20Salud.pdf>
- Kahneman, D. (2015). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Nandi, A. (2020), *Transforming Experiencia for Future*. Interview. <https://open.spotify.com/episode/57HYsGmsdD1duE1rqurRjz?si=btbeX8y3Q5qhilXKh8hMyw>
- Metts, M.J., Welfle, A., & Madden, N. (2020). *Writing Is Designing: Words and the User Experience* [Libro electrónico]. Rosenfeld Media.
- Osorio Arango, L.K. (2017, 30 noviembre). *Estrategia de vigilancia participativa mediante dispositivos móviles guardianes de la salud: visita del Papa Francisco a Colombia, septiembre de 2017*. Repositorio Universidad del Rosario. Recuperado 21 de noviembre de 2021, de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/19286/Trabajo%20de%20grado%20Luz%20Karime%20Osorio%20Arango.pdf?sequence=4>
- O'Neill, O. (2002). *A Question of Trust: The BBC Reith Lectures*. Cambridge University Press.
- Rosenberg, M.B. (2002). *Comunicación no violenta: El lenguaje de la compasión*. Urano.
- Schmiedgen J., Spille L., Köppen E., Rhinow H., Meinel C. (2016) Measuring the Impact of Design Thinking. In: Plattner H., Meinel C., Leifer L. (eds) Design Thinking Research. Understanding Innovation. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-19641-1_11
- Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A., & Schneider, J. (2018b). This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World [Libro electrónico]. O'Reilly Media.
- Schrage, M. (2016). *The innovator's hypothesis: How cheap experiments are worth more than good ideas*. The MIT Press.
- Simon, H.A. (1996). *The Sciences of the Artificial* (3rd edition) [Libro electrónico]. The MIT Press.
- Training Programs in Epidemiology and Public Health Interventions Network (TEPHINET). (2018). <https://www.tephinet.org>
- Thaler, R.H. & Sunstein, C.R. (2021). *Nudge: The Final Edition* [Libro electrónico]. Yale University Press.
- Ulwick, A. W. (2016). *Jobs to be Done: Theory to Practice* (English Edition) [Libro electrónico]. Idea Bite Press.