



# Pensamiento de diseño y procesos de política pública



Juan David Gutiérrez  Universidad del Rosario, Colombia  
juandavid.gutierrez@urosario.edu.co

Diana Dajer  Participación Ciudadana de Fundación Corona, Colombia  
ddajer@fcorona.org

Doi: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/desafios/a.13025>

Design thinking and public policy processes

Pensamento do design e processos  
de políticas públicas

## Introducción<sup>1</sup>

En los últimos años ha crecido el interés, en diversos sectores, por utilizar el enfoque del pensamiento de diseño (*design thinking*) en procesos de política pública.<sup>2</sup> Dicho interés se ha concretado en aplicaciones del enfoque en procesos de agendamiento de problemas públicos y durante la formulación, implementación y evaluación de políticas y programas en todos los continentes. Parte del atractivo del pensamiento de diseño consiste en que promete aportar conceptos, métodos y herramientas que contribuyen a ubicar a las personas en el centro de la toma de decisiones públicas (*human-centered approach*) y a estimular la innovación, de manera que las políticas respondan mejor a sus intereses y necesidades.

La literatura académica que estudia el aporte del pensamiento de diseño a las políticas públicas es incipiente (Lewis et al., 2020). Las publicaciones y documentos disponibles han sido producidas principalmente por unidades de Gobiernos (especialmente “laboratorios de innovación pública”), organizaciones de la sociedad civil y empresas consultoras en diseño de servicios. Por esta razón, los artículos que hacen parte del *dossier* temático de la revista *Desafíos* representan un aporte significativo a la generación de conocimiento sobre la materia a partir de cánones académicos.

Además, dado que la mayor parte de la literatura sobre pensamiento de diseño y políticas públicas comprende casos del Norte Global, uno de los principales valores del *dossier* consiste en que sus cuatro artículos se centran en casos que se desarrollan en Colombia y consideran diferentes temáticas. En ese sentido, el artículo de María Lorena Flórez analiza el uso del enfoque de pensamiento de diseño en la elaboración de marcos éticos para la inteligencia artificial. El texto de José Anzola y Edwin Torres realiza una aproximación a la creación colaborativa de soluciones sobre retos públicos y formación en innovación pública. Por su parte, el artículo de Juan David Parra y Camilo Vieira explora la evaluación de políticas públicas de manera complementaria con metodologías de realismo crítico. Finalmente, el artículo de Juan David Gutié-

- 
- 1 Los autores agradecen a Sarah Muñoz-Cadena su diligente asistencia de investigación. También agradecen a la profesora Sandra Botero y a la coordinadora editorial, Sarah Ángela Nieto, por sus valiosas recomendaciones para corregir y redondear este texto, así como a Gloria Hoyos por la corrección de estilo.
  - 2 En este artículo entendemos “política pública” como “un proceso integrador de decisiones, acciones, inacciones, acuerdos e instrumentos, adelantado por autoridades públicas con la participación eventual de los particulares, y encaminado a solucionar o prevenir una situación definida como problemática” (Velásquez Gavilanes, 2010, p. 156).

rez y Sarah Muñoz-Cadena analiza las prácticas de diseño implementadas por una entidad gubernamental subnacional colombiana a partir de un enfoque centrado en las personas.

El presente texto introductorio al *dossier* cuenta con cinco secciones, incluida esta introducción. En la segunda sección explicamos qué es el pensamiento de diseño, cuáles son sus orígenes y cuáles son las principales metodologías y técnicas que ofrece. En la tercera sección estudiamos cómo los Gobiernos han usado el pensamiento de diseño en sus procesos de política pública, cómo se compara con otros enfoques de diseño tradicionales, cuáles son sus principales ventajas y limitaciones, y algunas críticas a su aplicación. En la cuarta sección abordamos el despliegue del pensamiento de diseño en distintas etapas del ciclo de política pública en Colombia, haciendo un recuento del uso de estas metodologías en el país durante la última década y analizando los aportes teóricos de los artículos que componen este *dossier*. En la sección final resumimos las principales conclusiones de esta introducción y abrimos la puerta a nuevas avenidas de investigación que podrían estar disponibles para ser recorridas desde el punto de vista de la academia.

## ¿Qué es el pensamiento de diseño?

Más que una metodología o enfoque monolítico, el pensamiento de diseño comprende un conjunto de herramientas que buscan situar a las personas en el centro de los procesos de diseño (enfoque centrado en el ser humano).<sup>3</sup> Lewis et al. (2020) lo definen como “un enfoque de la innovación ‘centrado en el ser humano’ que se inspira en los procesos utilizados por los diseñadores industriales y de productos” (p. 112). El enfoque centrado en el ser humano implica que el pensamiento de diseño busca “enfaticar la importancia de la exploración sobre las vidas y problemas de las personas cuyas vidas queremos mejorar antes de comenzar a generar soluciones” (Liedtka et al., 2017, p. 6). En síntesis, es una perspectiva que valora los intereses, necesidades y visiones de la ciudadanía, al punto que los considera el elemento central para identificar problemas sociales o futuros deseables y crear su respectiva solución. Así, este enfoque se diferencia de otros enfoques de diseño en los que la visión de personas expertas tiene primacía sobre el conocimiento local (Howlett, 2020).

3 Para una explicación detallada sobre el origen del concepto “design thinking” y su problematización, ver Kimbell (2009).

Es relevante aclarar que el pensamiento de diseño como concepto y conjunto de métodos no se origina en la literatura de la política o la gestión pública, sino en los estudios de diseño a finales de los años sesenta (Clarke & Craft, 2019; Kimbell, 2009). Además, de manera análoga a la introducción de las herramientas por la gestión pública, la aplicación del pensamiento de diseño se dio inicialmente en la administración de las empresas y migró posteriormente a contextos gubernamentales.

El pensamiento de diseño ofrece instrumentos que ayudan a los diseñadores a incluir las perspectivas de los usuarios, a comprometerse con los usuarios finales y otras partes interesadas, a empatizar con las experiencias y los puntos de vista de los usuarios, y a estimular la innovación. Los enfoques del pensamiento de diseño favorecen una amplia gama de técnicas y herramientas de investigación y análisis, como la exploración abierta de problemas y soluciones; la creación de prototipos de intervenciones, la iteración, la experimentación y las pruebas; el co-diseño, la co-creación y co-producción y la co-gestión; la superación de las jerarquías organizativas y procedimentales; la creación y el uso de visualizaciones; la elaboración colectiva de guiones y personajes (personas); el desarrollo de mapas de experiencia (*journey mapping*); el estímulo de la imaginación y la creatividad; la previsión de futuros deseables y los ejercicios prospectivos; la aceptación de la incertidumbre y la flexibilidad; y el compromiso con múltiples perspectivas y la complejidad (Bason, 2020; Clarke & Craft, 2019; Junginger, 2020; Lewis et al., 2020; Liedtka et al., 2017; Mintrom & Luetjens, 2016; Villa Álvarez et al., 2022).

El pensamiento de diseño es un enfoque que incluye una amplia gama de herramientas para que las políticas públicas se construyan con la ciudadanía y actores interesados. A modo de ejemplo, la figura 1 incluye fotografías de talleres de diseño con ciudadanía, el sector público y la academia realizados en 2016, para construir de manera conjunta una herramienta tecnológica para el proceso de presupuesto participativo de la ciudad de Medellín, en Colombia. Dajer (2021) explica que, en este caso, el diseño inicial pensado desde el sector público consideraba la idea de crear una aplicación digital para realizar votaciones electrónicas. Sin embargo, el diseño desde un enfoque centrado en la ciudadanía y construido con las partes interesadas reflejó la necesidad de fomentar la pedagogía sobre el proceso y fortalecer la planeación que antecede la presupuestación participativa a través de medios digitales. De igual forma, dicha metodología mostró la brecha digital de la ciudadanía, que era

relevante considerar al diseñar cualquier herramienta digital de participación ciudadana. Estas observaciones derivaron en un diseño de la herramienta tecnológica distinto al originalmente planteado.

**Figura 1.** Talleres participativos de diseño de una herramienta tecnológica para el proceso de presupuesto participativo de la ciudad de Medellín (2016)



**Fuente:** Dajer (2021).

Como se advirtió al comienzo de este artículo, una de las principales promesas del pensamiento de diseño es que ofrece nuevas formas para innovar. Para ilustrar el punto, Liedtka et al. (2017) contrastan el paradigma de la “Innovación Tipo I”, liderada por un pequeño grupo de expertos guiados por métodos racionales y la “Innovación Tipo II”, que democratiza los procesos de innovación al involucrar a diferentes tipos actores y que emplea herramientas del pensamiento de diseño. La tabla 1 ilustra el contraste de estos dos tipos de paradigmas de innovación, a partir de sus diferencias en cuanto a quiénes son las personas involucradas en los procesos de diseño y cómo funciona cada uno de ellos.

**Tabla 1.** Paradigmas de innovación y enfoques de diseño racional y de pensamiento de diseño según Liedtka et al. (2017)

		Innovación Tipo I (racional)	Innovación Tipo II (pensamiento de diseño)
Personas	¿Quién diseña?	Diseñadores entrenados	Todos diseñan
	Composición de equipo	Expertos homogéneos	Diversos equipos usando métodos participativos
	Actores interesados externos	Gestionados a la distancia	Socios estratégicos
Procesos	¿Cómo se enmarcan los problemas?	Los problemas son conocidos	Las definiciones de los problemas evolucionan
	Expectativas sobre las respuestas	Una sola “gran idea” puede ser probada	Portafolio de pequeñas apuestas para ser probadas en el mundo real
	La conversación misma	Debate entre alternativas que compiten	Diálogo en busca de ideas, oportunidades y aprendizaje

**Fuente:** adaptación y traducción propia de Liedtka et al. (2017, p. 7).

Es pertinente advertir que no hay consenso sobre el contenido y alcance del enfoque de pensamiento de diseño (Kimbell, 2009; Mintrom & Luetjens, 2016). Por ejemplo, autores como Liedtka et al. (2017) describen el pensamiento de diseño como un enfoque particular de “solución de problemas”, mientras que Junginger (2020) argumenta que la actividad del diseño centrado en el ser humano no es sinónimo de “resolver problemas”, sino que “diseñar es imaginar futuros deseables y desarrollar productos y servicios que permitan hacer realidad ese futuro deseable” (p. 65). De igual forma, parte de la riqueza misma del pensamiento de diseño está en la capacidad de identificar el problema con las partes interesadas. Además, un elemento fundamental del pensamiento de diseño es el enfoque iterativo, en el cual hay un aprendizaje constante de las soluciones diseñadas, de manera tal que se prueben y escalen las más efectivas.

Así como no hay consenso sobre la definición del concepto *design thinking*, tampoco lo hay sobre las etapas que involucra. Sin embargo, uno de los modelos predominantes describe el enfoque a partir de cinco etapas: empatizar con la población objetivo, definir o explorar el problema, idear o generar ideas, prototipar potenciales soluciones y poner a prueba los prototipos (Clarke &



Craft, 2019; Mintrom & Luetjens, 2016).<sup>4</sup> En innovación pública, estas etapas han sido adaptadas a diversas metodologías, como el doble diamante y la innovación abierta o incluso una combinación de ambas (Hawryszkiewicz & Alqahtani, 2020).

En términos generales, dichas etapas tienen como objetivo entender las necesidades y problemas de la población y generar una relación de confianza que permita construir en conjunto soluciones que respondan a sus intereses, generar un prototipo base que pueda ser probado rápidamente con las partes interesadas para recibir retroalimentación y, a partir de dichas pruebas, construir un producto mínimo viable que pueda ser nuevamente iterado. De esta manera, en lugar de determinar problemas y soluciones a puerta cerrada y sin interacción con las partes interesadas, se genera un proceso de interacción continua y abierta con las mismas. Si bien esto hace que el proceso tome más tiempo y recursos que un diseño de innovación tipo I, la interacción y construcción conjunta garantiza la usabilidad y sostenibilidad del resultado final. Las ventajas y desventajas del pensamiento de diseño en procesos de política pública se analizan con detalle en la siguiente sección.

## Aplicación del pensamiento de diseño en los procesos de política pública

En las últimas dos décadas, el uso del pensamiento de diseño se ha expandido gradualmente al diseño, implementación y evaluación de políticas públicas, especialmente por el incremento de laboratorios de innovación. No obstante, dicha implementación se ha limitado a aspectos micro de las políticas públicas debido a los retos que implica su implementación en contextos en los que ha primado la innovación tipo I (Pattnaik & Banerjee, 2020). Esta sección explora las ventajas y limitaciones del enfoque de pensamiento de diseño en las políticas públicas, así como los aportes de dicha perspectiva en cada etapa del ciclo de las políticas públicas.

<sup>4</sup> Para otros modelos alternativos de *design thinking*, ver Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Departamento Nacional de Planeación (DNP) (2021), y Liedtka et al. (2017), entre otros.

## Ventajas y potenciales beneficios del enfoque de pensamiento de diseño

Mintrom y Luetjens (2016) argumentan que el pensamiento de diseño, como un enfoque centrado en el ciudadano, tiene como objetivo “empoderar a los ciudadanos pasivos y comprender sus experiencias con las políticas y los servicios gubernamentales” (p. 399). En ese sentido, el pensamiento de diseño puede contribuir a cerrar brechas entre los diseñadores y ciudadanos gracias a que su enfoque ‘de abajo-arriba’ facilita que se tomen “decisiones informadas e incluso a veces impulsadas por aquellos que se ven afectados por las políticas” (Lewis et al., 2020, p. 112). En esta línea, Junginger (2020) sostiene que considerar la elaboración de políticas como actividad de diseño puede permitir que los actores interesados en el proceso se centren en el ser humano y consideren “la experiencia humana real como punto de partida” (p. 58).

Precisamente para explicar por qué la aplicación del pensamiento de diseño en los procesos de políticas públicas puede representar un cambio de enfoque, es pertinente compararlo con otros paradigmas de diseño tradicionales.<sup>5</sup> Junginger (2020), por ejemplo, resume el contraste entre los enfoques de diseño que están orientados a la solución de problemas con los enfoques centrados en las personas, como se ilustra en la tabla 2:

**Tabla 2.** Contraste entre los enfoques de diseño orientados a la resolución de problemas y los centrados en el ser humano, según Junginger (2020)

Enfoque orientado a resolver problemas	Enfoque centrado en el ser humano
“Preocupado por problemas aislados”.	“Preocupado por situaciones indeterminadas”.
“Unidireccional, linear, arriba-abajo, a través de bucles de retroalimentación”.	“Trabaja simultáneamente en varias direcciones, no opera de forma desde arriba-abajo ni desde abajo-arriba, sino que se entrecruza a través de un sistema organizativo [...] enlazando así sus elementos”.

5 Para una discusión detallada sobre qué es lo novedoso del pensamiento de diseño y una comparación con otros modelos de elaboración de políticas públicas (por ejemplo, modelos de procesos racionales y modelos participativos), ver Lewis et al. (2020).



Enfoque orientado a resolver problemas	Enfoque centrado en el ser humano
“Enmarca la elaboración de políticas como un mecanismo de respuesta [...]. Permite primordialmente el descubrimiento y selección de alternativas preexistentes”.	“Imagina futuros y desarrolla escenarios para llevarlos a la vida. Comienza con la indagación, incluye el descubrimiento y la selección, pero también promueve la invención”.
“Fragmenta el proceso de diseño. Trata la elaboración de políticas como una sola actividad de diseño: una que resulta de un primer producto diseñado, la política, y la implementación como otra”.	“Integra los diferentes esfuerzos de diseño a través de métodos participativos, colaborativos y de co-diseño que indagan todos los elementos de un sistema”.
“Presenta la elaboración de políticas como un ejercicio abstracto, creado a partir de la toma de decisiones, pero no considera las experiencias y realidades de las personas involucradas con la política —los ciudadanos, los actores interesados externos y los empleados públicos—”.	“Incluye e involucra a personas para que aprendan sobre asuntos y oportunidades para la mejora de una situación particular. Funcionarios del servicio civil, ciudadanos ordinarios, actores interesados externos, gerentes públicos y otros relevantes a una situación particular, producto o servicio, usualmente participan, colaboran y co-crean hacia una solución”.
“Valora el diseño solo por su habilidad para resolver problemas y como instrumento para la implementación de política pública”.	“Cubre todo el rango de diseñar, lo cual incluye la indagación, descubrimiento e invención”.
“Toma el diseño de política pública fuera de su contexto y sugiere un problema de política pública que puede ser tratado de manera aislada”.	“Sitúa e integra el diseño de las políticas públicas y la elaboración de políticas públicas en una vida organizacional, pero también en la experiencia humana de la gente del común”.
“Depende de información abstracta del pasado”.	“Depende de experiencias humanas actuales y presentes”.

**Fuente:** traducción propia de Junginger (2020, pp. 63-64).

El uso de herramientas de pensamiento de diseño puede mejorar la capacidad de los Gobiernos para responder más acertadamente a las expectativas y necesidades de los ciudadanos. Situar a los ciudadanos en el centro de los procesos gubernamentales, mejorar la “experiencia del usuario” e introducir las

opiniones de la gente en los procesos políticos puede contribuir a franquear la distancia entre los objetivos políticos y lo que la gente quiere (Mintrom & Luetjens, 2016).<sup>6</sup> Adicionalmente, Mintrom & Luetjens (2016) afirman que emplear herramientas de pensamiento de diseño puede aumentar la probabilidad de que las políticas produzcan los resultados previstos y mejorar la capacidad del Gobierno para crear valor público.

Esta perspectiva coincide con la expuesta en el artículo publicado en este *dossier* por María Lorena Flórez, quien argumenta que el uso del pensamiento de diseño permite que los intereses de diversas partes se reflejen en la construcción de marcos éticos. La autora también sostiene que el uso adecuado de diseños participativos para la construcción de instrumentos de política pública, como los marcos éticos para la inteligencia artificial, podría ayudar a reflejar de mejor manera las necesidades ciudadanas para evitar posibles resultados no deseados y generar una mayor gobernanza colaborativa.

Por otra parte, Mintrom & Luetjens (2016) argumentan que los métodos de pensamiento de diseño pueden contribuir a superar algunas limitaciones de los enfoques tradicionales de formulación de políticas (por ejemplo, el enfoque racionalista o de resolución de problemas), en particular las que surgen de “una falta de apreciación de cómo los ciudadanos y los clientes de servicios toman decisiones en contextos específicos” (pp. 392-393). El artículo de Juan David Parra y Camilo Vieira, publicado en este *dossier*, discute que, justamente, el realismo crítico como metodología puede complementar al pensamiento de diseño, para solucionar problemas complejos con propuestas más aterrizadas a los contextos sociales, económicos y políticos en los que serán implementadas. Además, los autores refuerzan su aporte metodológico a través del análisis de las evaluaciones de dos programas puntuales: uno que buscaba desarrollar habilidades de pensamiento computacional en niños y niñas de colegios públicos y otro que implementó la jornada única en establecimientos educativos oficiales.

En la misma línea, el artículo de Juan David Gutiérrez y Sarah Muñoz-Cadena resalta la importancia de integrar enfoques de diseño centrados en el

6 “A través de métodos etnográficos iterativos [...] el pensamiento de diseño mantiene la promesa de salvar la brecha común en la administración pública entre los objetivos de la formulación de políticas y las experiencias de los ciudadanos a medida que interactúan con los servicios gubernamentales” (Mintrom & Luetjens 2016, p. 392).

ser humano para caracterizar y analizar programas gubernamentales. En su caso de estudio, Gutiérrez y Muñoz-Cadena analizan las prácticas de diseño de un programa estatal que promovía la transición de hornillas tradicionales a estufas mejoradas en Nariño. El texto reflexiona sobre cómo un enfoque de diseño más centrado en el ser humano, alternativo al enfoque racionalista, podría contribuir a integrar factores socioculturales de los beneficiarios en la formulación, evaluación e implementación del programa.

Adicionalmente, el pensamiento de diseño puede ofrecer un conjunto de herramientas que se adaptan mejor para enfrentar “problemas retorcidos” (*wicked problems*) (Liedtka et al., 2017). Es decir, aquellos problemas que son “difíciles de definir” en tanto que son “multicausales y tienen muchas interconexiones”, inestables, “no tienen una solución clara [...] intervenirlos puede generar consecuencias no deseadas [y/o] involucran muchos actores y son socialmente complejos” (Peters, 2021, p. 34).<sup>7</sup>

### Limitaciones y críticas al enfoque de pensamiento de diseño

A pesar de las ventajas del pensamiento de diseño, su aplicación en los procesos de políticas públicas puede presentar algunas limitaciones en comparación con otros enfoques tradicionales (ej. jerárquicos, racionales). Por ejemplo, dada la multiplicidad de actores que se espera sean involucrados en el enfoque de pensamiento de diseño, los tiempos de desarrollo y el costo de los procesos mismos pueden ser más elevados y no apropiados para situaciones que requieran de una reacción estatal urgente (Mintrom & Luetjens, 2016).

Adicionalmente, Clarke y Craft (2019) sostienen, en su evaluación de la aplicabilidad del pensamiento de diseño a los procesos políticos, que este conjunto de técnicas no considera aspectos críticos de la formulación de políticas, como el contexto y las limitaciones políticas; las limitaciones de la capacidad política y gubernamental; el acomodo con otros estilos políticos, que pueden ser más apropiados para determinadas cuestiones políticas; y la interoperabilidad de los enfoques de pensamiento de diseño con “combinaciones políticas complejas” (múltiples diseños políticos preexistentes). Otros académicos han señalado que el pensamiento de diseño en todo caso “privilegia” a los diseñadores profesionales

<sup>7</sup> Cairney resume la definición de “problemas retorcidos” como aquellos que “parecen ser altamente ambiguos e insuperables y que están asociados con desigualdades socioeconómicas” (2020, p. 22).

por encima de los demás que participan en el proceso de diseño y que “adolesce de las mismas limitaciones que otros enfoques de elaboración de políticas al proteger a los poderosos” (Lewis et al., 2020, p. 112).

Por su parte, Howlett (2020, p. 49) indica que el pensamiento de diseño aplicado a dichos procesos se enfoca principalmente en la innovación de las políticas y deja de lado elementos como las barreras de implementación, la viabilidad o las limitaciones en el marco de las cuales se suelen tomar decisiones públicas. En ese mismo sentido, el artículo de María Lorena Flórez resalta las dificultades que implica una verdadera inclusión ciudadana en el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas sobre marcos éticos de inteligencia artificial, distinguiendo una mera apertura a la participación de inclusión significativa.

En suma, el pensamiento de diseño no puede sustituir por completo a los enfoques de diseño convencionales utilizados en el sector público y su aplicación satisfactoria depende del desarrollo de un conjunto de competencias entre los profesionales (Mintrom & Luetjens, 2016). Por lo tanto, en lugar de sustituir totalmente a otros enfoques de diseño de políticas, el pensamiento de diseño puede complementar los principales estilos de diseño de políticas (Clarke & Craft, 2019; Junginger, 2020; Lewis et al., 2020; Villa Álvarez et al., 2022).

### Aportes en cada etapa del ciclo de las políticas públicas

En las últimas dos décadas, las herramientas de pensamiento de diseño han informado los procesos de políticas públicas de Gobiernos nacionales y subnacionales de todo el mundo (Bason, 2020; Clarke & Craft, 2019; Mintrom & Luetjens, 2016; Villa Álvarez et al., 2022).<sup>8</sup> Más específicamente, las herramientas de pensamiento de diseño se han utilizado con el fin de contribuir con la fijación de la agenda gubernamental (por ejemplo, priorizar los problemas políticos), la ideación en la formulación de políticas (por ejemplo, informar la definición del problema, sondear y generar alternativas políticas), y la implementación de las políticas públicas (Bason, 2020; Clarke & Craft, 2019; Mintrom & Luetjens, 2016).

8 Para ejemplos de la aplicación del diseño a la formulación de políticas y programas en Europa, ver Clarke y Craft (2019), en Australia ver Mintrom y Luetjens (2016), en Estados Unidos y Nueva Zelanda ver Liedtka et al. (2017), y en el Reino Unido ver Kimbell (2015). Para ejemplos de su uso en unidades de innovación del sector público situadas en distintos continentes, ver Villa Álvarez et al. (2022).

En un estudio reciente sobre las prácticas de pensamiento de diseño de 46 unidades de innovación del sector público (ISP) de diferentes países, Villa Álvarez et al (2022) hallaron que estas herramientas se utilizaban con más frecuencia en la fase de implementación que en las fases anteriores del proceso político (agendamiento y formulación). Además, Villa Álvarez et al (2022, p. 89) reportaron que son pocas las intervenciones de diseño que se “identificaron en la fase de evaluación de políticas” de las ISP estudiadas.

En esta subsección explicamos cómo se puede aplicar y de qué manera aporta el enfoque de pensamiento de diseño en cada una de las instancias o etapas del ciclo de política pública: agendamiento, formulación, implementación y evaluación.<sup>9</sup>

### *Agendamiento*

Al menos tres tipos de estrategias del pensamiento de diseño contribuyen a los procesos de agendamiento de políticas públicas.<sup>10</sup> En primer lugar, la herramienta de “exploración sistemática del entorno” (*environmental scanning*), que busca “explorar las conductas presentes de individuos y grupos en determinadas localidades, y los resultados generados de dichas conductas”; mediante esta herramienta también se “identifican tendencias que pueden influenciar resultados futuros” (Mintrom & Luetjens, 2016, p. 395). Es decir, la exploración sistemática del entorno puede ayudarle a los tomadores de decisiones a identificar y enfocar su atención en asuntos, riesgos u oportunidades que de otra manera quizás no llegarían a considerar.

Una segunda herramienta del pensamiento de diseño que puede contribuir al agendamiento es la observación participativa (*participant observation*). Como lo indica su nombre, este método apunta a la observación detallada de un grupo de personas, observando su conducta en un entorno, y busca captar cómo dichas personas viven determinadas dificultades. A propósito de esta herramienta, Mintrom y Luetjens (2016) argumentan que “identificar y entender las necesidades de los usuarios puede servir como una ruta rápida

9 Para una discusión sobre cómo puede aplicarse el pensamiento de diseño a los diferentes procesos de políticas públicas, ver Mintrom y Luetjens (2016). Para un listado de actividades concretas de pensamiento de diseño identificadas en 46 unidades de innovación del sector público, ver Villa Álvarez et al. (2022).

10 El agendamiento consiste en los procesos y actividades realizadas para “[...] identificar problemas que requieren la atención del gobierno, decidir qué asuntos merecen la mayor atención, y definir la naturaleza del problema” (Cairney, 2020, p. 26).

a la eficiencia [y que la] observación es particularmente útil para entender el efecto de una política sobre personas marginalizadas” (p. 396).

En este sentido, en el artículo de Juan David Gutiérrez y Sarah Muñoz-Cadena se resalta que, unas prácticas de diseño tradicionales pueden obviar las necesidades y contextos específicos de los posibles beneficiarios de un programa y, por ende, se puede perder la oportunidad de entender cómo las personas interactúan con su entorno. Por ejemplo, en el caso de las estufas mejoradas, que es el proyecto particular que se analiza en dicho artículo, la estufa, además de utilizarse para la cocción de alimentos, sirve como calefactor y como un punto de reunión familiar.

Un tercer tipo de herramientas identificadas por Villa Álvarez et al. (2022) en la etapa de agendamiento consiste en el uso de estrategias de visualización utilizadas en talleres (ej. prototipos) para facilitar las conversaciones.<sup>11</sup> Además, los métodos participativos y prospectivos (ej. elaboración colectiva de guiones gráficos) pueden permitir a las entidades gubernamentales “explicar e ilustrar futuros escenarios, perfiles y personajes” (Villa Álvarez et al., 2022, p. 102).

### *Formulación*

En relación con la formulación de políticas públicas, el pensamiento de diseño ofrece herramientas que podrían contribuir a la producción de “diseños más adaptables” que “aprecien mejor las necesidades y los comportamientos de los usuarios” (Clarke & Craft, 2019, p. 6). En ese sentido, Mintrom y Luetjens (2016) mencionan tres herramientas concretas del pensamiento de diseño que pueden contribuir a los procesos de formulación: conversaciones abiertas al aprendizaje (*open-to-learning conversaciones*), mapeo (*mapping*), y sensibilización (*sensemaking*).

La primera herramienta consiste en facilitar conversaciones con un grupo diverso de personas que contribuyan a “crear nuevas alternativas y a cuestionar la base fundamental de las estructuras existentes” (Mintrom & Luetjens, 2016, p. 397). Body y Terrey (2020) también argumentan que el enfoque de “conversaciones estratégicas” puede contribuir a la construcción de un

<sup>11</sup> Para la descripción de diferentes herramientas de visualización que pueden ser usadas en los procesos de política pública, ver Halse (2020).



entendimiento común sobre la “intención de una política pública” (cambios y resultados esperados, población beneficiada o afectada, qué se requiere para lograrlo).

La herramienta del mapeo puede ser usada para identificar y visualizar relaciones entre ideas, procesos y experiencias humanas. La aplicación más conocida, quizá por ser predominante en el área de diseño de servicios, es la elaboración de mapas de experiencia de usuario (*journey mapping*), que comunican y visualizan lo que se espera de dicha experiencia de comienzo a fin. Mintrom y Luetjens (2016) argumentan que la herramienta “ofrece un conocimiento más amplio, sofisticado y holístico de la experiencia de usuario [y que permite] revelar problemas y ayudar a sugerir caminos alternativos para avanzar” (pp. 397-298).

La tercera herramienta, la “sensibilización”, es un proceso a través del cual las personas buscan “integrar las experiencias en su comprensión del mundo que les rodea” a través del diálogo y estrategias colectivas para externalizar datos y significados (por ejemplo, a través de notas tipo *post-it* en la pared) (Mintrom & Luetjens, 2016, p. 398). Entender diferentes perspectivas puede ser valioso para, por ejemplo, anticipar la actitud de distintos tipos de individuos o grupos respecto de una propuesta de política pública.

Una cuarta herramienta pertinente para la etapa de formulación, identificada por el estudio de Villa Álvarez et al. (2022), consiste en la realización de “sesiones de co-creación, co-diseño y prototipado para generar nuevas perspectivas, recomendaciones de política pública e ideas de soluciones” (p. 103).

### *Implementación*

Uno de los principales aportes del pensamiento de diseño con relación a las actividades de implementación de políticas públicas consiste en que ayuda a construir puentes entre la formulación y la implementación de políticas, reconociendo la porosidad de las dos actividades o incluso considerándolas como actividades de diseño inseparables. En ese sentido, Clarke y Craft (2019) argumentan que “en vez de ver la implementación como una etapa posterior en el proceso de políticas públicas, en el pensamiento de diseño la implementación se reencuadra como algo que ocurre en las etapas más tempranas del diseño de políticas” (p. 12). Así, un valor del pensamiento de diseño es que concibe

la formulación e implementación de políticas públicas como un proceso iterativo, donde el diseño debe ser probado por la ciudadanía y adaptado en su implementación para asegurar los mejores resultados posibles a gran escala.

Dentro de las herramientas mencionadas anteriormente, las de mapeo y de co-producción y co-gestión con grupos diversos de personas también pueden aportar al proceso de implementación para crear nuevos caminos y anticipar dificultades y oportunidades de implementación (Mintrom & Luetjens, 2016; Villa Álvarez et al., 2022).<sup>12</sup>

### *Evaluación*

En la práctica, la fase en la que menos se ha explorado el uso del pensamiento de diseño es en la evaluación de políticas públicas. Sin embargo, el uso de las herramientas antes mencionadas —tales como la “exploración sistemática del entorno”, la “observación de participantes” y las “conversaciones abiertas al aprendizaje”— podrían generar insumos valiosos para los diferentes tipos de evaluación de políticas y programas. En la evaluación de procesos y de resultados, en particular, podrían ser útiles para entender las dificultades encontradas en la implementación de las políticas, en las cuales hay un alto nivel de interacción entre diferentes tipos de funcionarios públicos o entre las interacciones entre funcionarios y ciudadanos. En las evaluaciones de impacto, por ejemplo, las herramientas podrían contribuir al entendimiento de los procesos causales que explican las consecuencias deseadas o no deseadas de las políticas.

De igual forma, dentro de la concepción iterativa del pensamiento de diseño, la evaluación de una política pública es fundamental dentro del proceso de creación, dado que permite una formulación participativa, una implementación a pequeña escala para explorar los resultados del diseño inicial, una evaluación rápida de los mismos y un mejoramiento del proceso. Esta forma de entender las políticas públicas —como un proceso de ensayos rápidos, ajustes y reformulación— muchas veces riñe con la forma tradicional de crearlas a gran escala, con procesos técnicos a puerta cerrada e implementaciones ambiciosas, sin evaluación con los usuarios finales. De manera particular, presenta retos de planeación, presupuestación y contratación pública, en los que

<sup>12</sup> Para la descripción de diferentes herramientas que pueden usarse en la fase de implementación, ver Maschi y Winhall (2020).

reconocer diseños que producen resultados distintos a los esperados puede verse por algunos funcionarios públicos como un malgasto de los recursos. Sin embargo, los proponentes del pensamiento de diseño argumentan que este tipo de herramientas permiten un mejor gasto público en el largo plazo, al asegurar que los recursos sean invertidos donde producen mejores resultados.

## Aportes empíricos y teóricos desde Colombia

Durante la última década han surgido en Colombia diversas experiencias y estudios encaminados a aplicar el pensamiento de diseño en el diseño, la implementación y la evaluación de políticas públicas en el país. Así, por ejemplo, como indica el artículo de José Anzola y Edwin Torres, publicado en este *dossier*, algunas de las experiencias más conocidas son: el trabajo del Equipo de Innovación Pública (EiP) del Departamento Nacional de Planeación (DNP), el Laboratorio de Innovación Pública de Bogotá (iBO) y la agencia Ruta N de Medellín. En esta sección se analizan los casos y estudios más relevantes en Colombia y se presentan las principales contribuciones de los artículos de este *dossier* sobre pensamiento de diseño en la formulación de políticas públicas.

### Casos y estudios de integración del pensamiento de diseño en Colombia durante la última década

Una de las entidades gubernamentales que más ha impulsado el uso del pensamiento de diseño en los procesos de política pública en Colombia es el DNP, particularmente a través de su EiP que hace parte del Grupo de Modernización del Estado (GME). El EiP fue creado en 2015 como un grupo multidisciplinario para fomentar la innovación pública en el sector público (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2021a). Durante el último cuatrienio, el EiP impulsó diversas iniciativas de innovación pública relacionadas con el uso de pensamiento de diseño, en el marco de la implementación del capítulo de ciencia, tecnología e innovación del *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022*. Por ejemplo, en el 2019 realizó un *Mapeo de Iniciativas de Innovación Pública*, en el que referenciaron diversas iniciativas de innovación en el país que, entre otros aspectos: involucraran activamente a los usuarios y beneficiarios en la generación de soluciones y alternativas a los problemas públicos; y permitiesen crear valor público y respondieran a un enfoque iterativo, enfatizando en acciones de experimentación continua de los aprendizajes alcanzados (DNP, 2020). Dicho mapeo integró algunos de los elementos principales del pensamiento de diseño en las iniciativas identificadas, como la colaboración con la ciudadanía y el enfoque experimental.

En el año 2021 el EiP publicó un conjunto de principios de la innovación pública en Colombia, con un marco general de ocho principios, para orientar procesos de innovación pública en el país: empática, experimental, ágil, constructiva, tecnológica, colectiva, integral y orientada al futuro. Varios de estos principios requieren la integración de un enfoque de pensamiento de diseño para su implementación. Así, a modo de ejemplo, el principio de innovación pública empática “fomenta el trabajo centrado en las personas —ya sean usuarios, servidores públicos y ciudadanos—, para construir posibles soluciones a retos públicos basados en sus necesidades, dolores, perspectivas, preferencias y oportunidades” (DNP, 2021a, p. 31).

Además, se destaca la medición realizada en 2022, por el EiP, del *Índice de Capacidades para la Innovación Pública* (ICIP), realizado para evaluar las capacidades de innovación de las entidades públicas y orientar las estrategias nacionales al respecto (DNP, 2022). Dicha publicación midió 719 entidades públicas, 147 entidades nacionales y 572 entidades territoriales para el 2021, utilizando como fuente de información el FURAG. El índice está compuesto por cuatro dimensiones, definidas como “entornos clave a fin de determinar la generación de capacidades para innovar en el sector público [a saber:] 1) Talento Innovador, 2) Gestión y Uso del Conocimiento, 3) Colaborativo y 4) Normativo y de Procesos” (DNP, 2022, p. 7).

De los hallazgos reportados por DNP (2022), destacamos que las capacidades de colaboración y el entorno normativo y de procesos están estrechamente relacionadas con la posibilidad de que una entidad pública desarrolle procesos de pensamiento de diseño aplicado a las políticas públicas. Así, por un lado, el pilar de colaboración está ligado a la construcción de soluciones entre distintos actores que enfrentan los mismos problemas públicos, lo cual es fundamental para diseñar, implementar y evaluar políticas públicas usando procesos de pensamiento de diseño. Al respecto, las entidades del orden nacional tuvieron una calificación promedio de 82 puntos sobre 100, “lo cual evidencia un desempeño alto frente a las redes de colaboración, tanto internas como externas, de las entidades nacionales en el marco de la gestión de procesos de innovación pública” (DNP, 2022, p. 52). No obstante, este Índice también muestra una gran diferencia entre la primera y la última posición de las entidades analizadas: las entidades del orden central alcanzaron 80 puntos; las descentralizadas, 90 puntos (DNP, 2022, p. 53).

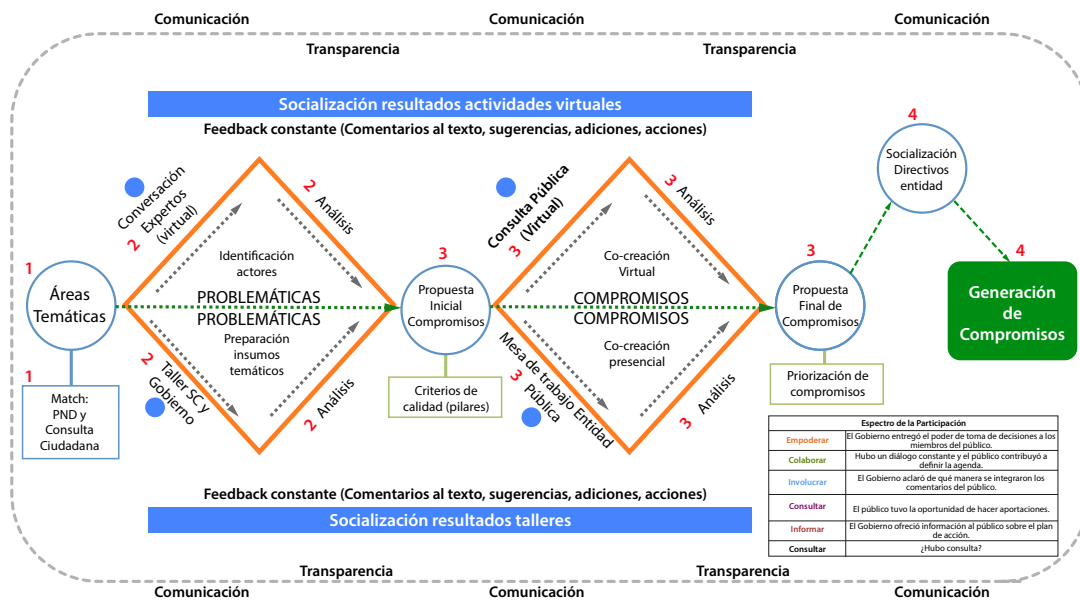
Por su parte, la categoría del Índice referente al entorno normativo y de procesos mide “el conjunto de normas, criterios, metodologías, lineamientos y sistemas que deben ser diseñados y ajustados para que los servidores y las instituciones puedan innovar” (DNP, 2022, p. 17). Esta aproximación cuestiona y desafía “enfoques, metodologías y procesos tradicionales que, históricamente, han limitado las posibilidades del servidor público para proponer alternativas creativas” (DNP, 2022, p. 17). Con respecto a la aplicación de enfoques de pensamiento de diseño a las políticas públicas, esta categoría mide la capacidad de una entidad de utilizar metodologías flexibles y participativas, que distan de procesos rígidos, en el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas. Al respecto, en 2021, el promedio nacional de Colombia frente a esta categoría fue de 78 puntos, siendo el promedio más bajo con relación a otras categorías (DNP, 2022).

También vale la pena destacar el manual *Aproximación a enfoques no tradicionales en el diseño de políticas públicas*, publicado recientemente por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Departamento Nacional de Planeación (DNP). El manual incluye dos secciones que contienen aproximaciones pertinentes para el presente artículo: “Enfoque de diseño centrado en los usuarios en políticas públicas” y “El pensamiento de diseño aplicado a políticas públicas”. En cada sección el manual explica qué es y cómo funciona el enfoque y presenta casos de estudio prácticos (PNUD & DNP, 2021).

Entre los años 2021 y 2022 el EiP participó en la formulación de alrededor de 15 políticas públicas mediante el aporte de metodologías colaborativas y centradas en las personas (Facultad de Estudios Internacionales, Políticos y Urbanos, 2022). Una de las experiencias destacadas por el EiP fue la elaboración del documento CONPES 4023 “Política para la reactivación, la repotenciación y el crecimiento sostenible e incluyente: Nuevo compromiso por el futuro de Colombia”. Esta “experiencia de construcción colectiva” del documento CONPES 4023 quedó registrada en un reporte que da cuenta de los procesos participativos que lideró el DNP, de las herramientas de co-creación, de los espacios para la experimentación y creatividad, y de las conversaciones interactivas con múltiples actores (DNP, 2021b).

En manera similar, el Comité de Estado Abierto de Colombia para 2020-2022<sup>13</sup> utilizó la metodología de doble diamante, mencionada anteriormente y basada en pensamiento de diseño, para cocrear con distintos actores de interés el “Plan de Acción Nacional de Estado Abierto 2020-2022”, tal como se muestra en la figura 2.

**Figura 2.** Metodología para el diseño del IV Plan de Acción Nacional de Estado Abierto, basada en la metodología “Doble Diamante”



**Fuente:** Alianza Gobierno Abierto Colombia (AGA) (2020).

Otro ejemplo de uso de pensamiento de diseño para las políticas públicas en Colombia, esta vez a nivel local, es la creación de la política de Gobierno abierto de Yumbo, la cual fue diseñada utilizando herramientas de pensamiento de diseño, para involucrar a la ciudadanía y diversos sectores de la sociedad, como la academia y la empresa, en su realización (Feeling, 2022). El diseño de esta política involucró una alianza público-privada, de la que hicieron parte la alcaldía de Yumbo, la Fundación Smurfit Kappa, Fundación Corona y la Alianza Empresarial de Yumbo —conformada, entre otras, por la Fundación Propal, Gases de Occidente, el Grupo Argos y Celsia. De igual forma, el proceso de creación de la política fue liderado por la consultora Feeling, una de las organizaciones líderes en innovación en pensamiento de diseño en Colombia.

13 El Comité estaba integrado por el Departamento Administrativo de la Función Pública, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, la Alcaldía de Santiago de Cali, Fundación Corona, la Corporación Datasketch y la Corporación Somos Más.



Si bien Colombia ha incrementado la implementación de nuevas metodologías y herramientas centradas en el ciudadano en el sector público, es pertinente mencionar que el documento CONPES 4070 de 2021, sobre “Lineamientos de política para la implementación de un modelo de Estado Abierto”, advierte que dentro de “las organizaciones se presentan obstáculos que pueden frenar o retrasar el desarrollo y la implementación de dichas acciones o incluso el abandono total de una idea” (Consejo Nacional de Política Económica y Social [CONPES], 2021, p. 65). En este sentido, y citando el mapeo del DNP anteriormente referenciado, el CONPES 4070 de 2021 agrega que, “los funcionarios públicos cuentan con bajas habilidades, aptitudes, competencias y motivaciones para explorar nuevos métodos y enfoques, que les permita desarrollar sus actividades de forma diferente” (CONPES, 2021, p. 66). Las dificultades que enfrentan los funcionarios que buscan implementar métodos y programas innovadores no se circunscriben al caso colombiano. Las tensiones entre quienes impulsan la innovación pública y las entidades de control gubernamental también han sido documentados en otros contextos, como los Estados Unidos (Liedtka et al., 2017).

Finalmente, el documento CONPES 4070 incluye recomendaciones específicas para promover el pensamiento de diseño en las entidades públicas, por ejemplo, la creación y fortalecimiento de laboratorios de innovación pública, como espacios co-creación con otros sectores y ciudadanía, y la realización de actividades académicas para el desarrollo de competencias de servidores públicos, afines a la flexibilidad de procesos, para propiciar la colaboración, así como generación de conocimiento sobre la materia.

Los cuatro artículos del *dossier* también aportan al análisis de diferentes actividades realizadas en los procesos de política pública de Colombia a partir del pensamiento centrado en el diseño. La próxima subsección del presente texto introductorio al *dossier* presenta sus aportes.

### El uso de metodologías de pensamiento de diseño para la formulación, implementación y evaluación de políticas públicas en Colombia

Este *dossier* presenta cuatro artículos que analizan la introducción del pensamiento de diseño en diversas etapas del ciclo de políticas públicas en Colombia.

La edición especial abre con el artículo de María Lorena Flórez, el cual analiza el uso de pensamiento de diseño para la creación de marcos éticos para la aplicación de procesos de inteligencia artificial en Colombia, como un mecanismo que permite la integración de aportes de diversas partes interesadas. En este contexto, el artículo responde específicamente a la siguiente pregunta: ¿Cómo puede el pensamiento de diseño garantizar la participación de múltiples partes en la creación e implementación de marcos éticos para la IA? Para ello, Flórez compara el proceso de participación de partes interesadas en la creación de marcos éticos para la inteligencia artificial en Canadá y Colombia. Al respecto, la autora analiza el impacto de uso de metodologías de pensamiento de diseño en ambos casos y su influencia frente a la gobernanza de la inteligencia artificial en ambos países. Así, la autora señala que, mientras en Canadá el Gobierno acercó a diferentes partes interesadas a nivel nacional —como universidades por medio de investigaciones sobre la materia— con muy buena acogida, en Colombia la creación del marco dio primacía a expertos internacionales, al privilegiar la opinión de estos frente a los nacionales, lo cual ha generado resistencia entre los sectores excluidos.

En este contexto, el artículo de Flórez realiza tres aportes teóricos específicos en relación con la integración de metodologías de pensamiento de diseño específicamente relevantes para la etapa de creación de políticas públicas. Por un lado, Flórez analiza la influencia de la inclusión de partes interesadas en la creación de políticas públicas a través de procesos de pensamiento de diseño, sobre la legitimidad de la política pública diseñada. Así, a mayor involucramiento de amplios sectores, con integración de sus visiones en la política, se genera una mayor legitimación de esta, lo cual favorece su implementación y sostenibilidad. En segundo lugar, la autora también aporta una definición de partes interesadas, entendidas como “un conjunto de actores de diferentes esferas sociales, políticas y económicas que trabajan juntos intencionadamente para gobernar un área física, social, económica o política”. Esta definición es relevante para avanzar en la definición de quiénes son los usuarios a los que se refiere comúnmente el pensamiento de diseño, así como visiones críticas que cuestionan el uso de esta palabra, exportada del lenguaje de diseño industrial, al campo de políticas públicas.

Por último, Flórez también resalta la diferenciación que realiza el artículo entre apertura e inclusión en espacios de participación de partes interesadas en procesos de diseño de política pública. Así, la autora muestra que un llamado a diversos actores a participar no garantiza su verdadero involucramiento en

la política. En consecuencia, para lograr una verdadera inclusión de distintas partes interesadas en el diseño de políticas públicas, es necesario garantizar la participación por distintos medios y hacer uso de un lenguaje simple, con apoyo de organizaciones locales a través de iniciativas público-privadas.

En la siguiente contribución de este *dossier*, José Anzola y Edwin Torres analizan la aplicación del enfoque de pensamiento de diseño en la administración municipal de Mosquera, por medio de talleres de co-creación y formación sobre innovación pública con funcionarios públicos, empresarios y ciudadanía. Los autores explican que la estrategia incluyó la creación colaborativa de estrategias para resolver retos del municipio, como la mejora de la movilidad.

En este contexto, destacamos que el artículo Anzola y Torres es una contribución a la literatura colombiana sobre experiencias puntuales en la aplicación de pensamiento de diseño a procesos de política pública, en este caso, cómo la administración pública no solo incluyó a la ciudadanía y los empresarios en la creación de soluciones conjuntas frente a problemas del municipio, sino que además destacó la necesidad de formar a funcionarios públicos en procesos de pensamiento de diseño para garantizar la implementación y sostenibilidad de las propuestas creadas. Así, el artículo avanza al poner en evidencia cómo, a nivel local, se pueden crear estrategias de formación a servidores públicos, en la línea sugerida por el CONPES 4070 de 2021 anteriormente referenciado.

El tercer artículo de este *dossier* estudia la complementariedad entre el enfoque de pensamiento de diseño y el realismo crítico. Juan David Parra y Camilo Vieira argumentan que este último puede apoyar procesos de pensamiento de diseño en la generación de análisis participativos de problemas complejos, que permitan entender mejor los contextos de diseño, implementación y evaluación de políticas públicas.

Parra y Vieira analizan la complementariedad de ambos enfoques en el marco de la evaluación de dos intervenciones de política pública, a saber: el programa *Coding for Kids*, un proyecto encaminado al desarrollo de habilidades de pensamiento computacional en estudiantes de colegio, y el programa Jornada Única, un proyecto para fortalecer la infraestructura y planeación escolar. A través de su contribución, los autores contribuyen a desarrollar la teoría sobre el uso de enfoque un de pensamientos de políticas públicas, mostrando cómo puede ser complementado, en procesos de evaluación de políticas públicas, con

metodologías de investigación basada en el diseño, que involucran a los participantes en la valoración de la intervención.

Finalmente, este *dossier* cierra con el artículo de Juan David Gutiérrez y Sarah Muñoz-Cadena, quienes presentan un caso de estudio en el cual analizan las prácticas de diseño aplicadas en un programa liderado por la Corporación Autónoma Regional de Nariño, Corponariño, que buscaba incentivar, en el sector rural de Nariño, la transición de hornillas tradicionales a estufas mejoradas que requieren menos leña. Una de las innovaciones que ofrece este artículo consiste en que estudia el diseño de política pública como verbo y no como sustantivo. Es decir, no estudia el diseño como un producto que es resultado de determinados procesos, sino que analiza el diseño como un conjunto de actividades desarrolladas por quienes formulan, evalúan e implementan políticas y programas gubernamentales.

A partir del análisis cualitativo de la formulación, implementación y evaluación del programa de Corponariño, entre 2010 y 2018, Gutiérrez y Muñoz-Cadena caracterizan sus prácticas de diseño, principios de diseño, métodos de diseño, fuentes de datos usadas para el diseño y actitud de los diseñadores en los procesos de diseño. Además, los autores contrastan las prácticas de diseño adoptadas por Corponariño con otros enfoques de diseño centrados en las personas. A partir de dicho ejercicio, Gutiérrez y Muñoz-Cadena argumentan que el uso de enfoques de diseño centrados en los usuarios podría contribuir a integrar efectivamente en los programas gubernamentales las necesidades, valores, experiencias y contextos socioculturales de los beneficiarios.

## Conclusiones y futuras avenidas de investigación

Los artículos de este *dossier* de la revista *Desafíos* realizan aportes metodológicos y conceptuales a la integración del pensamiento de diseño en la creación, implementación y evaluación de las políticas públicas. De igual forma, avanzan en el análisis frente al uso de este enfoque para la legitimidad y sostenibilidad de políticas públicas, así como la necesidad de promover la formación a funcionarios públicos en este tipo de metodologías. Al mismo tiempo, este *dossier* evidencia algunos derroteros por explorar. Por ejemplo, la oportunidad de realizar más investigaciones en las que se integre los métodos y herramientas del pensamiento de diseño.

Debido al estado emergente de la literatura académica sobre el pensamiento de diseño y las políticas públicas, no es sorprendente que todavía haya muchos caminos por explorar y muchos interrogantes por considerar. En este sentido, algunas de las vías de investigación que se sugieren a futuro podrían indagar sobre las principales barreras y/o limitaciones para la aplicación del pensamiento de diseño en el sector público, ciencias conductuales y pensamiento de diseño, el uso del pensamiento de diseño en entornos digitales del sector público y en compras públicas para la innovación, aplicaciones del pensamiento de diseño en las funciones judiciales y legislativas, la economía política del uso del pensamiento de diseño por los gobiernos, casos de estudio sobre implementación de pensamiento de diseño en gobiernos nacionales o subnacionales, aproximaciones críticas al uso instrumentos del pensamiento de diseño por los gobiernos, habilidades requeridas en las entidades públicas para facilitar la integración del pensamiento de diseño a los procesos de política pública e institucionalización de procesos que incorporan el pensamiento de diseño. Esperamos que esta edición especial sobre pensamiento de diseño y políticas públicas en Colombia sea un punto de partida para la realización de estos estudios en el país.

## Referencias

- Alianza Gobierno Abierto Colombia. (2020). *Metodología co-creación IV Plan Estado Abierto - Colombia*. <https://agacolombia.org/documents/metodologia-aga.pdf>
- Bason, C. (2020). Introduction: The design for policy nexus. En C. Bason (Ed.), *Design for policy* (pp. 1-8). Routledge.
- Body, J., & Terrey, N. (2020). Tools for intent: Strategic direction by design. En C. Bason (Ed.), *Design for policy* (pp. 179-189). Routledge.
- Cairney, P. (2020). *Understanding public policy: Theories and issues* (2nd edition.). Bloomsbury Academic.
- Clarke, A., & Craft, J. (2019). The twin faces of public sector design. *Governance*, 32(1), 5-21. <https://doi.org/10.1111/gove.12342>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2021). *Lineamientos de política para la implementación de un modelo de Estado Abierto* [Documento CONPES 4070]. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4070.pdf>
- Dajer, D. (2021). *Pathways to inclusion and exclusion: An analysis of Medellín's participatory budgeting process (2004-2017)* (Tesis de doctorado). Oxford University. <https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:4586520e-4240-45b9-83d2-ce949381da7e?s=09>
- Departamento Nacional de Planeación. (2020). *Documento de Análisis de información Mapeo de Iniciativas de Innovación Pública* [Grupo de Modernización del Estado.

- Equipo de Innovación Pública]. [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Analisis\\_Mapeo\\_Iniciativas\\_Innovacion\\_Publica.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Analisis_Mapeo_Iniciativas_Innovacion_Publica.pdf)
- Departamento Nacional de Planeación. (2021a). *Principios de la innovación pública en Colombia* [Grupo de Modernización del Estado]. [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Principios\\_Innovación\\_Pública.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Principios_Innovación_Pública.pdf)
- Departamento Nacional de Planeación. (2021b). *Experiencia de construcción colectiva. Mesas con Actores* [Documento Conpes 4023 “Política para la reactivación, la repotenciación y el crecimiento sostenible e incluyente: Nuevo compromiso por el futuro de Colombia”]. [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Experiencia\\_CONPES4023.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Experiencia_CONPES4023.pdf)
- Departamento Nacional de Planeación. (2022). *Índice de Capacidades para la Innovación Pública-ICIP 2021*. [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Indice\\_de\\_capacidades\\_para\\_la\\_innovacion\\_publica\\_ICIP\\_2021.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Indice_de_capacidades_para_la_innovacion_publica_ICIP_2021.pdf)
- Feeling. (2022). *Documento con lineamientos estratégicos del Modelo para el Gobierno Abierto de Yumbo*. <https://yumboabierto.org/wp-content/uploads/2023/03/LINEAMIENTOS-ESTRATEGICOS-DEL-MODELO-PARA-EL-GOBIERNO-ABIERTO-DE-YUMBO.pdf>
- Hawryszkiewicz, I., & Alqahtani, A. (2020). *Integrating open innovation process with the double diamond design thinking model*. European Conference on Knowledge Management, Kidmore End, Inglaterra. <https://doi.org/10.34190/EKM.20.703>
- Halse, J. (2020). Tools for Ideation: Evocative Visualiation and Playful Modelling of the Policy Process. En C. Bason (Ed.), *Design for policy* (pp. 201-211). Routledge.
- Howlett, M. (2020). Challenges in applying design thinking to public policy: Dealing with the varieties of policy formulation and their vicissitudes. *Policy & Politics*, 48(1), 49-65. <https://doi.org/10.1332/030557319X15613699681219>
- Junginger, S. (2020). Towards policymaking as designing: Policymaking beyond problem-solving and decision-making. En C. Bason (Ed.), *Design for policy* (pp. 57-69). Routledge.
- Kimbell, L. (2009, septiembre). *Beyond design thinking: Design-as-practice and designs-in-practice*. CRESC Conference, Manchester. [http://www.lucykimbell.com/stuff/CRESC\\_Kimbell\\_v3.pdf](http://www.lucykimbell.com/stuff/CRESC_Kimbell_v3.pdf)
- Kimbell, L. (2015). *Applying Design Approaches to Policy Making: Discovering Policy Lab* [Discussion paper]. University of Brighton. <http://ualresearchonline.arts.ac.uk/9111/>
- Lewis, J., McGann, M., & Blomkamp, E. (2020). When design meets power: Design thinking, public sector innovation and the politics of policymaking. *Policy & Politics*, 48(1), 111-130. <https://doi.org/10.1332/030557319X15579230420081>
- Liedtka, J., Salzman, R., & Azer, D. (2017). *Design thinking for the greater good: Innovation in the social sector*. Columbia University Press.



- Maschi, S., & Winhall, J. (2020). Tools for Implementation. En C. Bason (Ed.), *Design for policy* (pp. 213-233). Routledge.
- Mintrom, M., & Luetjens, J. (2016). Design Thinking in Policymaking Processes: Opportunities and Challenges. *Australian Journal of Public Administration*, 75(3), 391-402. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12211>
- Pattnaik, R. K., & Banerjee, R. (2020). Extending design thinking to public policy A prototype for fiscal rule. *Economic and Political Weekly*, 55(34), 34-41. <https://www.epw.in/journal/2020/34/special-articles/extending-design-thinking-public-policy.html>
- Peters, B. G. (2021). *Advanced introduction to public policy* (2ª ed.) [Elgar Advanced Introductions Series]. Edward Elgar.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo; & Departamento Nacional de Planeación. (2021). *Aproximación a enfoques no tradicionales en el diseño de políticas públicas: Experiencia PNUD en la consulta colaborativa para el levantamiento del diagnóstico de la Política Pública de Transparencia, Integridad, Legalidad y Estado Abierto*. <https://www.undp.org/es/colombia/publications/aproximaci%C3%B3n-enfoques-no-tradicionales-en-el-dise%C3%B1o-de-pol%C3%ADticas-p%C3%ABlicas>
- Facultad de Estudios Internacionales, Políticos y Urbanos. (2022, 7 de abril). *Conversatorio: Design thinking y Políticas públicas* [Videochat Zoom]. Universidad del Rosario. <https://www.facebook.com/politica.urosario/videos/534931461537466>
- Velásquez Gavilanes, R. (2010). Hacia una nueva definición del concepto “política pública”. *Desafíos*, 20, 149-187. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/desafios/article/view/433>
- Villa Álvarez, D. P., Auricchio, V., & Mortati, M. (2022). Mapping design activities and methods of public sector innovation units through the policy cycle model. *Policy Sciences*, 55(1), 89-136. <https://doi.org/10.1007/s11077-022-09448-4>

