



—POLÍTICAS PÚBLICAS— EN LA AGENDA GUBERNAMENTAL: DE LA GESTIÓN A LAS PERSONAS

Durante las últimas décadas, América Latina tendió a la implementación de políticas sociales poco efectivas, que no resolvieron los problemas que intentaban solucionar y que, en muchos casos, ampliaron la brecha estructural entre los sectores más ricos y los más vulnerables. Guy Julier explica cómo lograr los efectos contrarios, probados en el mundo anglosajón, donde el diseño opera desde la política gubernamental para maximizar los objetivos sociales, incluso, con escasos recursos. Para el autor, se trata de un diseño estratégico que solo se da cuando las personas participan.

Guy Julier

Profesor en el Victoria and Albert Museum de Londres y en la Universidad de Brighton. Trabaja en proyectos que vinculan las políticas estatales (protopublics.org) y la investigación (designculture.info) en colaboración con organismos gubernamentales y universidades. Fundó DesignLeeds, una unidad de investigación y consultoría multidisciplinaria especializada en diseño social. Escribió *La cultura del diseño*, publicado por Gustavo Gili.

Sillas exhibidas con sus propias sombras. Logotipos, afiches o envases desprovistos de contexto. Interiores despojados sin desorden. Desde 1950, así fue la representación del diseño mediatizada por las exposiciones y catálogos de los “centros de diseño” —que muchas veces eran estatales— de los diferentes países. Desde entonces, la función del diseño fue generar valor agregado. Los gobiernos lo promueven como algo *incorporado* al objeto. Los productos y los entornos que agregan diseño alcanzan una diferenciación mayor en el mercado, son más eficientes en sus índices de costo-beneficio, entre insumo y producto; y fortalecen el PBI, o por lo menos, eso dicen. Sin embargo, las políticas y los objetos de diseño están cambiando.

Hace poco, empezaron a circular en blogs y en Twitter otras propuestas de diseño, imágenes que muestran al diseño en acción: muros de *post-it* para ilustrar experiencias, maquetas de barrios hechas con cajas de fósforos, figuras en plastilina, comentarios con marcador que ilustran redes de “problemas a resolver”, debates ciudadanos y juegos de rol entre funcionarios y usuarios de servicios.

Bienvenidos al nuevo mundo de un diseño —anterior a la elaboración de una política— más integrado al quehacer gubernamental a través de los laboratorios de innovación. Hoy, no hay tema de diseño que no apunte a los laboratorios, a las políticas o a la innovación social. Según la organización británica NESTA (www.nesta.org.uk/blog/world-labs), son más de cien los laboratorios públicos de innovación que operan a nivel internacional, nacional y local. Hay más interés por el diseño a la hora de implementar políticas públicas, y por ende, de prestar servicios. Se trata de una tendencia en el sector público que consiste en garantizar la “governabilidad en red”. En lugar de gobernar con un orden jerárquico o una serie de mecanismos de mercado, los gobiernos actúan en el marco de un sistema complejo y democrático: promueven ideas que favorecen la creación conjunta y la participación de los ciudadanos, en las que el diseño es un facilitador clave.

Una de las primeras iniciativas en este sentido fue MindLab, fundado por el gobierno danés en 2002. Con el tiempo, MindLab asumió una función transgubernamental.



09

Empezó con la creación de políticas focalizadas en las implementaciones y en sus múltiples usuarios y afectados que transgredían la típica burocracia pública. MindLab tuvo tres etapas. Inicialmente, funcionó como unidad de facilitación o “plataforma creativa”. Por ejemplo, se encargaba de brindar herramientas gráficas para las reuniones de los diferentes ministerios. Así, ayudaba a visualizar las redes de actores y destinatarios de una política determinada. En la segunda etapa, a partir de 2006, pasó a ser una unidad de innovación que capitalizaba las investigaciones de los usuarios para desarrollar políticas gubernamentales. A partir de 2011, MindLab respaldó el cambio organizacional dentro de los ministerios para fomentar las propuestas de creación conjunta.

Esta última modalidad apuntaba a que los responsables de las decisiones y de la implementación de medidas elaboraran políticas más eficientes, que tuvieran más empatía con los usuarios. Aquí, la etnografía tuvo un rol importante para entender la vida cotidiana de los usuarios y para comprender a los otros actores, a quienes manejan las políticas y las ponen en funcionamiento. En la actualidad, surgió otra técnica: la de crear prototipos con el objetivo de suministrar una evidencia concreta. Aquí, el impacto tangible de una política se modela físicamente con la intención de mostrar y hacer visible cómo podría llegar a ser esa política en la realidad. Este ejercicio genera un foco visual para el debate. Y la creación del prototipo se vuelve una actividad participativa en sí misma.

Este abordaje del diseño en el sector público reúne disciplinas y prácticas relacionadas, como la innovación y el emprendimiento social, la experiencia del cliente y el diseño de servicios. Este último surgió como respuesta al crecimiento de servicios en las economías posindustriales, y consistió en la unión y el ordenamiento de los distintos elementos que conforman un entorno de servicio (por ejemplo, prestaciones en Internet junto con tarjetas inteligentes). Un componente clave del enfoque del diseño de servicios es la investigación de la experiencia del usuario, de las *relaciones* y los *intercambios* que abarcan el ecosistema humano y material de una política.

Este enfoque es incuestionablemente pragmático. Interesado por la experiencia del usuario, apunta a soluciones transversales y poco costosas. Este razonamiento fue incorporado a un proceso llamado “elaboración de presupuestos basada en resultados” u “otorgamiento de contratos basado en resultados”, que prioriza las soluciones sobre las estructuras preexistentes. La administración del sector público (como la de los ministerios de salud y transporte) tiende a separar funciones que para la ciudadanía deberían estar relacionadas. Un sistema de transporte que alienta a los habitantes a caminar o a usar la bicicleta encierra beneficios para la salud. Entonces, tiene sentido emplear el presupuesto de salud para subsidiar el transporte (como ocurrió con la bicisenda de Copenhague). El diseño de políticas implica varios desafíos para la mentalidad estatal tradicional y obliga a crear alianzas novedosas entre los diferentes sectores públicos.

Otro enfoque heredado del diseño de servicios es el que amplía las innovaciones de pequeña escala impulsadas por usuarios individuales. ¿Qué proponen los ciudadanos para mejorar su calidad de vida? La gobernabilidad en red también implica que el Estado genere el espacio necesario para que ocurran emprendimientos a nivel comunitario que, siendo a veces incluso de naturaleza cuasi legal, sean capaces de desafiar el statu quo. Así se llega a reconocer la creatividad y la voluntad de acción de grupos e individuos que producen soluciones pragmáticas.

Los laboratorios de ideas, que generan tanto entusiasmo, aún no son del todo efectivos. Para optimizarlos, los diseñadores no deben capacitarse solo en las técnicas tradicionales, sino comprender cabalmente los sistemas políticos y administrativos estatales en los que llegarán a insertarse. Tampoco se trata de ver al diseño como una mera reducción de costos (lo inverso a “agregar valor”), sino de ser conscientes de sus propios límites. Este nuevo interés por el sector público confirma la emergencia de un momento crucial no solo para el diseño y la elaboración de políticas, sino también para analizar cómo pensamos la democracia en un sentido más amplio. Esto recién empieza. Falta más investigación y poner a prueba las nuevas propuestas. Sigamos adelante con cautela, pero sin miedo a la experimentación.