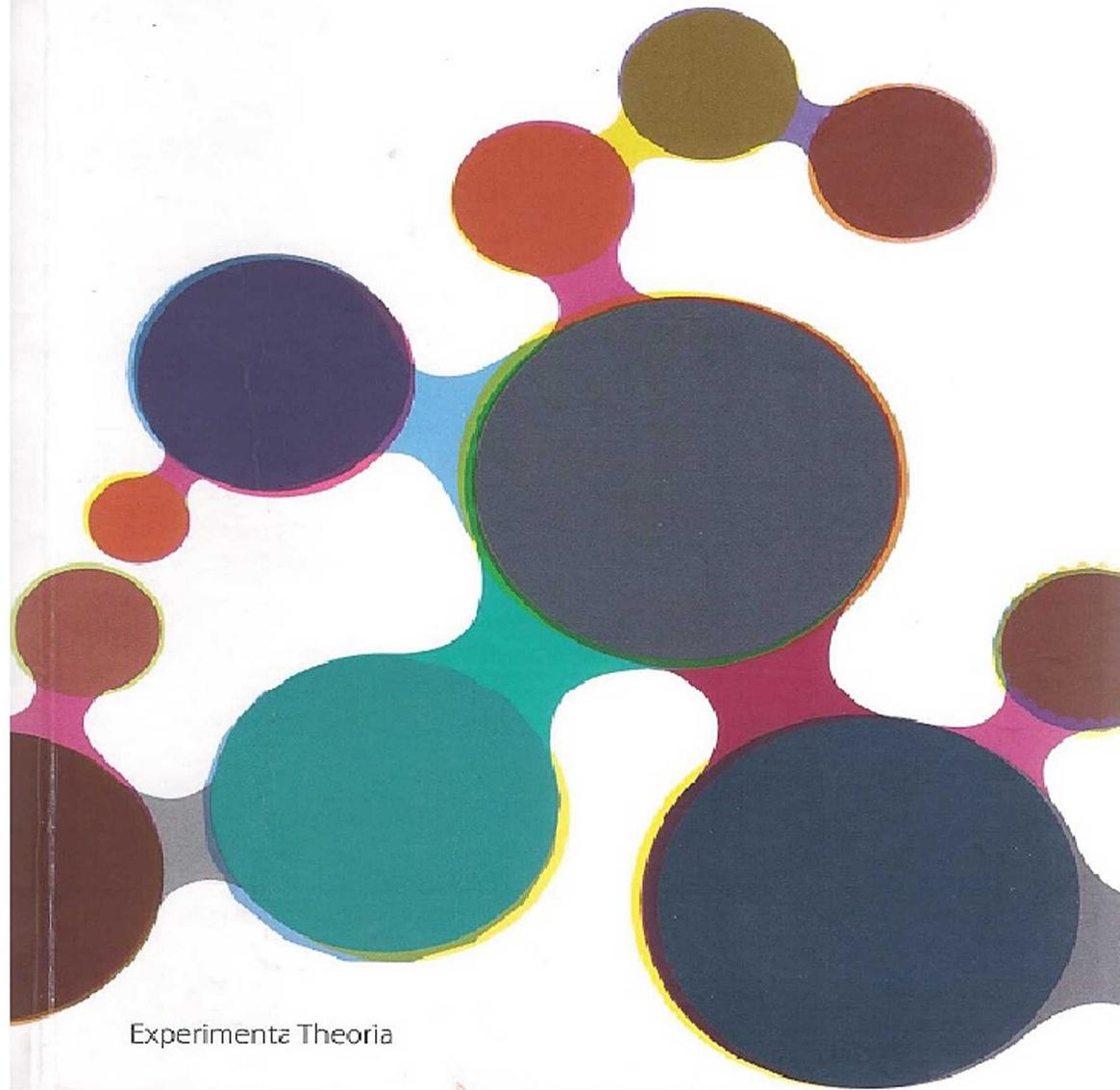


Ezio Manzini

# Cuando todos diseñan

Una introducción al diseño para la innovación social



Experimenta Theoria

# Contenidos

Prólogo a la edición española ix

Agradecimientos xiii

## 0. Introducción 1

## Primera parte. Innovación social y diseño 9

### 1. Innovación, hacia una nueva civilización 11

La innovación social 11

Sistemas distribuidos y resilientes 22

Cualidades sostenibles múltiples 30

¿Una civilización emergente? 34

### 2. El diseño en un mundo conectado 37

Convenciones y diseño 37

Resolver problemas y dar sentido 44

Diseño difuso y diseño experto 47

Mapa del modo del diseño 50

Culturas de diseño emergentes 56

La innovación social en el diseño 62

Diseño, una nueva descripción 68

### 3. Diseño para la innovación social 71

Lo que es (el diseño) 71

Lo que no es (el diseño) 83

Cómo funciona 88

Un nuevo conocimiento del diseño 93

## Segunda Parte. Gente colaborativa 99

### 4. Organizaciones colaborativas 101

Nuevas formas sociales 101

Colaborar por decisión propia 109

Ecosistemas favorables 118

### 5. Encuentros colaborativos 121

Las dimensiones de los encuentros colaborativos 121

Mapa de los encuentros colaborativos 137

Los encuentros colaborativos en la práctica 142

## Tercera parte. Conseguir que sucedan las cosas 153

### 6. Conseguir que las cosas sean visibles y tangibles 155

Mapa y amplificación 155

Crear historias 160

Creación de escenarios 166

Herramientas visuales para debates sociales 171

### 7. Conseguir que las cosas sean posibles y probables 189

Entornos de apoyo 189

Gobernanza en red 197

Lugares para experimentar 203

### 8. Conseguir que las cosas sean efectivas y significativas 207

La resolución de problemas 207

Proporcionar sentido 213

Creación de confianza 218

### 9. Conseguir que las cosas sean replicables y conectadas 221

Pequeño, local, abierto, conectado 221

Replicar y expandirse en horizontal 225

Conectar y expandirse en vertical 232

### 10. Conseguir que las cosas sean locales y abiertas 235

Creación de lugares (*place making*) 235

Planificación por proyectos 243

Localismo cosmopolita 253

## Diseño para una nueva cultura 255

### 3 Diseño para la innovación social

En el siglo XXI, la innovación social se entrelazará con el diseño como estímulo y como objetivo; es decir, la innovación social lo impulsará como hizo la innovación técnica durante el siglo XX y, al mismo tiempo, la innovación social será el fin último de un número creciente de actividades relacionadas con el diseño. De hecho, el diseño tiene el potencial necesario para desempeñar un papel destacado como detonante y soporte del cambio social y convertirse, por tanto, en *diseño para la innovación social*. Nos encontramos, en consecuencia, en el comienzo de un camino para el que necesitamos una mejor comprensión de las posibilidades, los límites y las implicaciones de esta forma de diseño emergente; queda también claro que el diseño para la innovación social no es una nueva disciplina: es simplemente una de las formas en que se materializa el diseño actual. Por ello, lo que requiere no es tanto un conjunto específico de habilidades y métodos, sino una nueva cultura, otra manera de mirar el mundo y de ver lo que puede hacer el diseño con y para las personas que viven en nuestro planeta.

#### Lo que es (el diseño)

Antes de proceder a una observación más analítica sobre lo que representa el diseño para la innovación social y sobre cómo funciona, me gustaría concretarlo mediante cuatro ejemplos notables. Los dos primeros ilustran lo que sería su forma "normal" de funcionamiento, lo que, en mi opinión, debería extenderse hasta convertirse en una práctica habitual en el diseño del siglo XXI. Los otros dos son casos excepcionales cuyos impulsores han logrado unir lo local con una dimensión

nacional e internacional más amplia, por lo que han generado cambios profundos a gran escala. Aunque estos dos ejemplos extraordinarios se iniciaron hace muchos años, indican lo que puede hacer el diseño para la innovación social y, yo añadiría, lo que debería ser capaz de hacer con el fin de afrontar los problemas y las oportunidades que se presentan en estos momentos.

### Proyectos de la vida diaria

El primero es un ejemplo bien conocido que sirve como punto de referencia de lo que puede ser el diseño para la innovación social (cuando consigue dar lo mejor de sí). Se trata de Circle, una organización para personas mayores del Reino Unido que cuenta con el apoyo de asistentes locales en los barrios y de trabajadores sociales profesionales.

Para su puesta en marcha la empresa de diseño Participate Ltd partió de una idea ya existente (crear un “círculo” de iguales capaces de intercambiar ayuda y cuidado, y dispuestos a hacerlo) y propuso un innovador modelo organizativo y económico en torno a esa idea.<sup>1</sup> Para ello, sistematizó motivaciones y recursos e inició un proceso de codiseño capaz de activar un gran número de agentes interesados desde el principio en la propuesta. En pocas palabras, Participate trabajó para crear un modelo de coalición en el que agentes públicos y privados, asociaciones locales, voluntarios particulares y gente mayor llegaron a un acuerdo sobre un ámbito para la asistencia y, desde distintas posiciones, se pusieron a crearlo.

Esta iniciativa llamó la atención de diversas administraciones en Londres y en otras ciudades del Reino Unido lo que llevó a que Circle aumentase su número. Sin embargo, debemos señalar que algunos han sido cerrados conforme ha cesado la financiación pública. (ejemplo 3.1).

El segundo ejemplo se refiere a un programa de actividades centrado en el alojamiento colaborativo, llevado a cabo por el Laboratorio DESI del Politécnico de Milán en colaboración con una red formada por distintos socios. La primera fase del programa se centró en la convivencia, para lo cual se creó una plataforma de servicios de promoción y se activó un proyecto de codiseño en varias comunidades de la zona de Milán (se creó una empresa con este propósito: cohousing.it).<sup>2</sup> La segunda fase se extendió a la idea más genérica de alojamiento

#### Ejemplo 3.1

##### CIRCLE, GB

Circle fue ideado por Participate, una empresa social con sede en Londres, en 2007. Su éxito consistió en contruir una asociación público-privada (en colaboración con el Southwark Council, Sky y el Departamento de Trabajo y Pensiones) y en poner en marcha un proceso de codiseño en el que participaron más de 250 personas mayores y sus familias. El primer prototipo fue lanzado en Southwark en 2009. En la actualidad hay siete Circles en el Reino Unido, con más de 5.000 miembros que desempeñan diferentes papeles en un innovador modelo económico y organizativo que incluye la cooperación entre iguales, la ayuda mutua y la colaboración vertical en términos de voluntariado y trabajo remunerado. Una plataforma digital coordina la gran variedad de actividades que ofrece y organiza Circle.

A partir de esta idea de servicio se lanzó el primer prototipo en Southwark en 2009. Desde entonces, se abrieron otros siete en el Reino Unido, y varios municipios mostraron su interés. En 2014 algunos de estos Circles fueron cerrados, incluido el de Southwark, al cesar la financiación pública. Hilary Cottam, socio principal de Participate, comentaba: “Lo que ha fallado, en algunos casos, pero no en todos, es la capacidad de encontrar la financiación necesaria para crecer y una visión que los integrase como parte de un ecosistema más amplio de servicios públicos”.<sup>3</sup>

colaborativo,<sup>4</sup> un tipo de vivienda en la que se comparten ciertos espacios y en la que los residentes participan de forma activa en el diseño y en la gestión. Esta fase llevó a diversas actividades paralelas: nuevos proyectos de convivencia, tesis doctorales,<sup>5</sup> un programa de

3. <http://www.circlecentral.com>; Hilary Cottam, “Participatory Systems”, *Harvard International Review*, 1, febrero de 2010.

4. Por alojamiento colaborativo se entiende una diversidad de formas residenciales, a un tiempo cooperativas e innovadoras, que son inclusivas, no especulativas y que se organizan por sí mismas. Michael LaFonde, *Experimentcity Europe. A New European Platform for Cohousing: Cooperative, Collaborative, Collective and Sustainable Housing Cultures* (Hattingen: Stiftung Trias, 2012); disponible en [http://cohousing-cultures.nct/wp-content/uploads/2012/11/experimentcity-europe\\_net.pdf](http://cohousing-cultures.nct/wp-content/uploads/2012/11/experimentcity-europe_net.pdf).

5. Liät Toegel, “HousingLab: A Laboratory for Collaborative Innovation in Urban Housing”, tesis doctoral, Politécnico de Milán, 2013. El trabajo cuenta la historia de Housing Lab a partir de la idea de que la renovación urbana hacia hábitos de vida sostenibles puede tener lugar mediante la innovación en el alojamiento urbano y su transformación en centros y lugares de asistencia social colaborativa.

1. <http://www.participate.net>

2. <http://www.cohousing.it>

posgrado centrado en este tema<sup>6</sup> y, por último, la adopción de la idea de vivienda colaborativa como un proyecto de innovación social gracias a la Fondazione Housing Sociale (FHS), una importante institución de Milán dedicada al desarrollo de la vivienda social en Italia (ejemplo 3.2).<sup>7</sup>

En la evolución de este programa es fácil reconocer desde su primera fase (el proyecto de co-vivienda) a la segunda (el proyecto colaborativo) un proceso abierto de codiseño, impulsado por coaliciones cambiantes, en las que tanto los socios como los objetivos han sufrido modificaciones a lo largo del tiempo. Desde sus inicios en 2006, se han concebido y mejorado diversos proyectos semiindependientes: el estudio inicial sobre la demanda potencial de vivienda colaborativa en Milán, la plataforma digital concebida como un organizador comunitario de la covivienda, las iniciativas específicas y las herramientas especializadas, las propuestas culturales para promover los valores de la vida colaborativa o los programas de máster y tesis doctorales que estudian con mayor profundidad este fenómeno y desarrollan nuevas herramientas conceptuales y

6. El programa de máster de posgrado en vivienda social colaborativa, impartido por el Politécnico de Milán desde 2012, busca preparar a expertos en diseño para programar, diseñar y gestionar comunidades de viviendas sociales conforme a políticas inclusivas y colaborativas. El programa fue propuesto y organizado por el Consorcio POLI.design, apoyado por varias escuelas del Politécnico de Milán (Diseño, Arquitectura Civil, Arquitectura y Sociedad, Ingeniería de la Construcción Arquitectónica) en colaboración con la Housing Sociale, Confcooperative Federabitazione, Legacoop Abitanti, Associazione Nazionale Costruttori Edili, FederLegno Arredo.

7. La Fondazione Housing Sociale (FHS) comenzó a experimentar en 2004 con un modelo innovador fundado en la sostenibilidad y la inversión ética. Para la FHS, "vivienda social" es el conjunto de viviendas, servicios, acciones e instrumentos dirigidos a aquellos que son incapaces de satisfacer sus necesidades de vivienda en el mercado libre por razones económicas, pero que no han llegado al extremo que les permite acceder a las ayudas para la vivienda pública.

El planteamiento de la FHS combina la planificación urbana, arquitectónica, inmobiliaria, financiera y social con los temas del diseño y depende de la cooperación de diversos organismos públicos y privados. En la concepción de un proyecto de vivienda social, el diseño arquitectónico es una parte de un proceso complejo y variado que se extiende a la gestión de las viviendas, a la mejora de la vida de la comunidad y a los servicios que contribuyen a esa mejora. Más información en: <http://www.fhs.it>, y Marfa Luisa Del Gatto, Giordana Ferri y Angela Silvia Pavesi, "Il gestore sociale quale garante della Sostenibilità negli interventi di sociale vivienda", *Techne* 04 (2012), 110-117; Giordana Ferri (ed.), *Introduzione alla gestione sociale. Strumenti per l'Vivienda Sociale* (Milán: Fondazione Housing Sociale, 2010).

prácticas.<sup>8</sup> Este ejemplo nos enseña también otra lección importante: como la primera fase del proyecto se inició con una orientación investigadora, resultó fácil transferir la experiencia adquirida no solo a otros proyectos paralelos, sino también a las diversas y distintas iniciativas de la segunda fase. En resumen, podemos decir que el programa de vivienda colaborativa puede verse como un proceso abierto de diseño cooperativo, *donde cada actividad, considerada como parte de un programa de investigación en diseño más amplio, produjo conocimientos nuevos que fueron transferibles de un proyecto a otro.*

A pesar de que estos dos casos (Circle y el programa de vivienda colaborativa) son diferentes en muchos aspectos, muestran algunas características comunes que se prestan a la generalización tanto en lo que se refiere a su proceso, como a la función del diseño en su promoción y apoyo.

En cuanto a lo primero, sus historias relativamente largas demuestran que la innovación social puede desarrollarse a partir de un invento social original (las ideas de un círculo de la atención o de covivienda) a prototipos más estructurados y a empresas sociales. También señalan la necesidad de una correcta interacción entre las iniciativas autónomas, las empresas sociales que pueden generar y las instituciones públicas: estas innovaciones sociales son entidades que solo pueden sobrevivir y prosperar en un entorno propicio; crear este ecosistema regulatorio y económico favorable es la contribución específica que deben aportar al proceso las instituciones nacionales y locales.

En lo que se refiere a la función de diseño, pueden hacerse varias consideraciones. La más evidente es que en ambos casos, el primer paso de los expertos en diseño fue utilizar sus habilidades y competencias para reconocer invenciones sociales ya existentes y transformarlas en soluciones más eficaces, atractivas, duraderas y potencialmente replicables.

8. Este proceso abierto, que mezcla profesionales expertos, investigadores y estudiantes, es también una oportunidad para las escuelas que actúan en la sociedad como agentes de cambio. En el Laboratorio DESIS del Politécnico de Milán, se ha adoptado esta forma de trabajo en diversas ocasiones y en diferentes campos para afrontar distintos problemas. Anna Meroni y sus colegas en el Laboratorio DESIS lo llaman "Viaje a la Innovación Social"; véase Anna Meroni, Davide Fassi y Giulia Simeone, "Design for Social Innovation as Design Activism: An Action Format", ponencia presentada a la Social Frontiers: Social Innovation Research Conference, NESTA, Londres, 14 de noviembre de 2013.

**Ejemplo 3.2****PROGRAMA DE VIVIENDA COLABORATIVA, MILÁN**

Si bien la idea de *covivienda* se ha aplicado en Europa y en el mundo durante muchos años, por diversas razones el número de complejos de este tipo es muy bajo. Aunque cada vez son más los que muestran su inclinación por estas iniciativas, algunas dificultades parecen impedir que se convierta en un proyecto viable.

Hace algunos años (en 2006) esta contradicción entre el interés que despertaba la *covivienda* y su materialización práctica era evidente en Italia y, en particular, en Milán. A partir de esta constatación, el Laboratorio DESIS del Politécnico de esa ciudad, junto con una empresa de orientación social, desarrolló un programa para elaborar un proyecto de vivienda cooperativa destinado a un mayor número de personas. Su primer resultado fue la creación de una empresa (*cohousing.it*), que desde entonces ha promovido iniciativas de este tipo en la ciudad y que sirvió de modelo para la creación en Milán y en otras ciudades italianas de diversas plataformas inspiradas en aquel programa, hecho que multiplicó el número de iniciativas similares en todo el país. La segunda consecuencia fue que las experiencias de la primera fase sirvieron de fundamento a otras iniciativas como fueron una tesis de doctorado y un nuevo programa de Máster del Politécnico de Milán centrado en el alojamiento colaborativo. Su objetivo era multiplicar estas iniciativas y promover una reflexión más profunda sobre ellas. Por último, y lo más importante, estas experiencias se desarrollaron con más intensidad gracias a la *Fondazione Housing Sociale* (Fundación para la Vivienda Social, FHS), una institución dedicada al apoyo de la vivienda social en Italia. La FHS integra en sus programas la noción de vivienda colaborativa y utiliza diversas ideas de diseño y herramientas tomadas de experiencias similares anteriores.<sup>9</sup>

Esta observación puede hacerse con una intención más general. Tradicionalmente, se pedía a los expertos en diseño que identificaran las innovaciones tecnológicas y las tradujeran en productos y servicios socialmente aceptables, una actividad que, por supuesto, sigue siendo válida. Sin embargo, para apoyar esa innovación social hay que hacer algo más hoy en día; hay que desandar el puente entre la tecnología y

9. <http://www.fhs.it>.

la sociedad en la dirección opuesta. De hecho, para promover la innovación social, los expertos en diseño se ven obligados a hacer uso de sus habilidades y competencias para reconocer las posibles oportunidades allí dónde aparecen, y reforzarlos. Es decir, deben contribuir a que sean más accesibles, efectivos, duraderos y replicables de lo que son en la actualidad.

Una segunda característica común reside en que los dos ejemplos señalados utilizaban habilidades y capacidades avanzadas pero que podrían considerarse “normales” (es decir, tomadas de todas las disciplinas del diseño, desde el diseño de productos al de servicios, desde la comunicación al diseño de interiores, del diseño interactivo al estratégico). Ambos casos muestran también que dos de esas disciplinas son particularmente relevantes para la innovación social: el diseño de servicios (para concebir y desarrollar ideas y soluciones que tengan en cuenta la calidad de las interacciones involucradas) y el diseño estratégico (para promover y dar soporte a las asociaciones entre los diferentes agentes involucrados).

En realidad, el diseño para la innovación social no es una nueva disciplina del diseño; es simplemente la aplicación de lo que hoy día debe ser el diseño en su conjunto. De ello se desprende que, para promover y apoyar la innovación social, se utilizan las habilidades y capacidades del diseño mezcladas de diferentes maneras, caso por caso, y observamos que en todos ellos se incluyen componentes estratégicos y de servicios.

Un tercer rasgo común a ambos es que las actividades que se llevan a cabo cuentan con un adecuado apoyo de productos, servicios y acciones de comunicación. Por ejemplo, en el caso de la vivienda cooperativa, tanto la puesta en marcha como el proceso de *codiseño* se habilitan mediante una plataforma digital y un conjunto de servicios (para apoyar las reuniones de los posibles *corresidentes*; la creación de la comunidad y el *codiseño* de los servicios que se debían compartir). En paralelo, se diseña una herramienta para facilitar todo el proceso en su conjunto.

*Circle* en Southwark estableció una plataforma similar, no solo para la comunicación, sino también para la organización. En los dos casos, las iniciativas, servicios y herramientas de apoyo para el *codiseño* y la *coproducción* constituyen soluciones que permiten hacer más accesibles las intervenciones individuales de las personas afectadas. Además, ha hecho que se hayan podido replicar de forma más fácil y eficaz (y efectivamente así ha ocurrido en ambos casos).

La conclusión general que podemos sacar de todo esto es que las soluciones más adecuadas no solo dan soporte a una acción concreta, sino que crean un efecto de expansión hacia fuera al producir sinergias horizontales que conducen a la replicación de las soluciones más prometedoras en otros contextos (volveremos a este punto en el capítulo 9).

### Grandes cambios

Ahora me referiré a otros dos ejemplos que lograron aunar múltiples iniciativas locales en una estrategia general que sería transformada en un proyecto de cambio a una escala mucho mayor. Me refiero a la obra de dos grandes innovadores sociales italianos, Franco Basaglia y Carlo Petrini, y a las asociaciones que crearon: Psiquiatría Democrática y Slow Food.

Basaglia y Petrini son dos personajes extraordinarios que trabajaron en problemas muy diferentes, pero que adoptaron un enfoque similar y radicalmente opuesto a los criterios por entonces dominantes de ver y hacer las cosas (en relación con la enfermedad mental, en un caso, y con la calidad de los alimentos y los sistemas alimentarios, en el otro). Para evitar malentendidos, debo subrayar de inmediato que ni Basaglia ni Petrini eran formalmente diseñadores aunque, en mi opinión, ambos son grandes innovadores a todos los efectos y, en consecuencia, diseñadores. Y sus historias dicen mucho de lo que los diseñadores pueden y deben hacer en este campo.

Franco Basaglia fue un psiquiatra excepcional que, en los años setenta, fundó el movimiento de la psiquiatría democrática. En términos prácticos lo que hizo fue cerrar el hospital psiquiátrico de Trieste (una ciudad en el noreste de Italia), del que era director, y al mismo tiempo puso en marcha formas de producción cooperativa y grupos de servicios de la mano de expacientes, enfermeras y médicos en empresas que tenían que ser eficaces en términos económicos (empresas reales, no entidades cuya existencia dependiera del apoyo financiero del Estado). Al hacer esto, Basaglia abrió una discusión general sobre la democracia y la civilización (no es casual que el movimiento se llamara psiquiatría democrática) y, al mismo tiempo, señaló claramente que este proceso tenía que ser sostenido de manera adecuada: tenía que haber instalaciones (servicios, lugares y herramientas) para que las personas (en este caso los enfermos mentales) pudieran superar sus dificultades y alcanzar todas sus capacidades (ejemplo 3.3).

#### Ejemplo 3.3

##### PSIQUIATRÍA DEMOCRÁTICA, ITALIA

"Abrir la institución [el hospital psiquiátrico] no significa tan solo abrir una puerta, significa abrirnos hacia el 'paciente'. Yo diría que empezamos a tener confianza en estas personas".<sup>10</sup> El campo de Basaglia (y de la psiquiatría democrática) era la enfermedad mental; su enfoque revolucionario (para aquel momento) era entender que la persona con una discapacidad mental no era solo un enfermo sino un individuo con capacidades. Cuando se le considera solo paciente, tiende a refugiarse en su enfermedad, pero si se le ve como persona, puede recibir nuestro apoyo para superar las dificultades y encontrar satisfacción en alguna actividad positiva. Hoy, el camino trazado hace más de cuarenta años por Basaglia en Trieste se ha convertido en una práctica habitual en Italia (o al menos así debería ser). En 1978, gracias a él, se aprobó una ley nacional que abrió todos los hospitales psiquiátricos y estableció nuevas formas de asistencia a los enfermos mentales. Desde entonces, se han puesto en marcha restaurantes, centros de vacaciones, hoteles y talleres de carpintería, dirigidos todos por "locos". Muchas de estas actividades han funcionado bien; algunas se han convertido en empresas comerciales de mucho éxito (por ejemplo, una cooperativa de expacientes lleva un bar, un restaurante y una librería en el antiguo hospital psiquiátrico en Milán, y cada año organiza un importante festival cultural).

Carlo Petrini, creador del movimiento Slow Food en 1989, siguió una trayectoria similar con su visión radical de lo que podría ser un sistema alimentario avanzado. Con la adopción de un modelo de diseño estratégico, creó una serie de organizaciones locales para que los agricultores, hasta entonces en una débil posición, produjeran comida de alta calidad y encontrasen canales para su venta a un precio justo a consumidores proclives a esa calidad. Al hacerlo, Slow Food creó todo un sistema de productos y servicios con el objetivo de capacitar a los actores sociales involucrados en ello; al mismo tiempo, esta iniciativa quería preservar la calidad de la producción tradicional y, por tanto, las culturas locales y las economías involucradas y, en última instancia, sus entornos físicos (ejemplo 3.4).

10. Franco Basaglia, *L'istituzione negata* (Milán: Baldini Castoldi Dalai, 1968); Franco Basaglia, *L'utopia della realtà* (Milán: Einaudi, 2005).

**Ejemplo 3.4****SLOW FOOD, EN ITALIA (Y EN EL MUNDO)**

"Nuestra creencia es que todos tenemos el derecho fundamental al placer y, en consecuencia, somos también responsables de proteger el patrimonio de los alimentos, la tradición y la cultura que hacen posible este placer". Esta es la primera frase del manifiesto Slow Food escrito por Carlo Petrini al fundar con sus amigos este movimiento internacional en 1989. El manifiesto continúa así: "Nos consideramos coproductores, no consumidores, ya que al ser informados sobre cómo se produce nuestra comida y apoyar de manera activa a quienes lo hacen, nos convertimos en socio y parte de la producción".<sup>11</sup> En otras palabras, Slow Food no solo propuso una nueva forma de ver el consumo de alimentos, sino que, impulsado por esa misma motivación básica, ha actuado sobre la oferta y la revalorización de los productos alimenticios que, de otro modo, habrían desaparecido poco a poco porque no eran económicamente viables en el sistema agroindustrial dominante. En términos prácticos, esta iniciativa ha cultivado la conciencia sobre la comida en el ámbito de la demanda (mediante acciones llevadas a cabo por organizaciones de consumidores-productores, como la *Condotta*, conocida fuera de Italia con la denominación *Convivia*) y, en consecuencia, ha impulsado un mercado para estos productos de alta calidad. En cuanto a lo que se refiere a la oferta, se ha ocupado de los agricultores, ganaderos, pescadores y de las empresas que procesan sus productos y ha promovido con ellos organizaciones locales (como los *Presidia*) que los respaldan, al conectarlas entre sí y con su mercado.

Estos dos ejemplos, como otros anteriores, presentan rasgos comunes que merece la pena destacar. El primero y, en este caso más evidente, es el papel de los promotores: en ambos casos queda claro que lo que posibilitó estas dos grandes innovaciones sociales no puede separarse de las personalidades, la energía y el carisma de sus impulsores. Sin embargo, también hay que decir que deben su éxito y su persistencia prolongada a otra habilidad especial de Basaglia y Peterini: su capacidad para rodearse de un grupo de entusiastas que pudo construir una organización que funcionara también a nivel institucional. En última instancia, si los procesos que fueron capaces de activar se han consolidado en

11. Carlo Petrini, *Slow Food Nation: Why Our Food Should Be Good, Clean, and Fair* (Milán: Rizzoli, 2007).

organizaciones e instituciones duraderas, es porque ambos sabían cómo actuar en todos estos niveles, cosa que hicieron muy bien.

Pueden extraerse varias lecciones de todo esto. En primer lugar, las invenciones sociales y las primeras etapas de la innovación social pueden darse, y de hecho con frecuencia así han surgido, gracias a las personalidades y la energía de ciertos "héroes sociales". Sin embargo, para perdurar en el tiempo, para crecer y multiplicarse, para vincular lo local a una escala mayor, se requiere organización y un entorno cultural, económico e institucional favorable.

La segunda característica común es que estos casos muestran con claridad cómo el diseño para la innovación social es (o debería ser) una maraña inextricable de visiones culturalmente profundas y de amplio alcance ocupadas en cómo podría mejorarse el mundo, en esa especial capacidad para relacionarse con las personas directamente interesadas y darles la voz y la creatividad necesarias para imaginar soluciones viables y crear las condiciones que permitan aprovechar la energía social disponible. En otras palabras, este rasgo común evidente confirma la dimensión crítica, cultural y creativa del diseño para la innovación social. Sin ella, ni la psiquiatría democrática ni Slow Food podrían haber existido.

Una tercera característica importante se refiere a su dimensión estratégica. Cada uno de estos movimientos se inició mediante la identificación de un problema en su dimensión tanto local como general. A partir de ahí, cada uno produjo una visión profunda y de amplio alcance en forma de una propuesta viable para la acción local (capaz de producir un cambio radical). En este procedimiento, las propuestas generales se vuelven tangibles por las acciones exitosas, concretas y locales; y viceversa, las iniciativas locales se hacen más fuertes al formar parte de una visión más amplia: un "diseño estructural" orientado a una cultura, un sistema institucional y unas políticas públicas más favorables.

#### Una primera definición

Para centrar la discusión sobre lo que supone y lo que hace el diseño para la innovación social, voy a proponer una definición aproximada, pero, en mi opinión, significativa:

*El diseño para la innovación social es todo aquello que el diseño experto hace para activar, mantener y orientar los procesos de cambio social que llevan a la sostenibilidad.*

Con esta definición quiero dar a entender que, para hablar de este tema, no es necesario introducir nuevos modelos o nuevas definiciones más allá de las que hemos utilizado al hablar del diseño en general y de las formas que adopta en un mundo en red. El diseño para la innovación social (a partir de ahora esta expresión será empleada para referirnos a esa innovación social hacia la sostenibilidad) no es un nuevo tipo de diseño, sino una de las modalidades en las que ya se materializa el diseño actual. Sin embargo, como requiere una sensibilidad especial y unas determinadas herramientas conceptuales y de funcionamiento, me parece útil darle un nombre y centrarme en sus particularidades. Conforme a la anterior definición, el diseño para la innovación social se refiere a un vasto campo que resulta de la intersección de toda una gama de fenómenos de innovación social (que se indican en el primer capítulo) con el diseño experto en todas sus formas y estructuras recientes (como se indica en el segundo capítulo). Es, por tanto, un gran conjunto de actividades, cada una de ellas caracterizada por un sentido diferente de estos dos términos.

Tan diversas alternativas tienen, sin embargo, un rasgo común: se trata de contribuciones a un debate social sobre qué hacer y cómo hacerlo; es en realidad una suma de debates para la acción que, en palabras de Terry Winograd (y en el espíritu de la perspectiva lenguaje/acción) son "las estructuras centrales que coordinan las organizaciones humanas".<sup>12</sup> En nuestro caso, estas conversaciones tienen lugar entre diversos actores sociales, interesados todos ellos en alcanzar un mismo resultado (por ejemplo, en resolver un problema o en plantear una alternativa), son personas que siguen una vía innovadora para conseguirlo y olvidan los procedimientos establecidos para pensar y hacer las cosas.

Este debate social es, a todos los efectos, una actividad de codiseño: se trata de un proceso dinámico en el que los participantes intervienen con su propio conocimiento y su capacidad. Entre ellos hay también, como no podía ser de otro modo, expertos que expresan sus destrezas y habilidades en este diseño para la innovación social.

Podemos decir, entonces, que el diseño para la innovación social es la contribución del diseño experto a un proceso cooperativo con el objetivo de conseguir el cambio social. En términos prácticos, es una mezcla de diferentes componentes: ideas y visiones originales (de la cultura del dise-

12. Terry Winograd, "A Language/Action Perspective on Design for Cooperative Work", *Human Computer Interaction* 3, nº 1 (1987-1988). Véase también Giorgio De Michelis y M. Antonietta Grasso, "Situating Conversations within the Language/ Action Perspective: The Milan Conversation Model", actas de la 5ª Conferencia sobre CSCW, 22, 26 de octubre, Chapel Hill, Carolina del Norte (Nueva York: ACM, 1994).

ño), herramientas prácticas de diseño (de sus diferentes disciplinas) y creatividad (que es una cualidad personal), en el marco de un modelo de diseño (derivado de la experiencia previa del diseño reflexivo).

### Lo que no es (el diseño)

Para definir con más claridad en qué consiste y qué hace el diseño para la innovación social, parece necesario hacer una breve pausa y considerar también lo que no es y lo que no hace.

No todo el diseño es diseño para la innovación social

La primera y más obvia afirmación es que, aunque esta definición sea tan amplia, no significa que toda forma de diseño quede incluida en ella. El diseño para la innovación social implica una transformación socio-técnica impulsada por el cambio social y orientada hacia su consecución. No todas las transformaciones tienen tales características: hay, y siempre habrá, cambios en el sistema en su conjunto y, por tanto, también en su dimensión social, consecuencia de la innovación técnica. La aparición de un nuevo material, de una nueva tecnología funcional o de un nuevo sistema de producción ha impulsado el diseño de productos, servicios y sistemas que tienen considerables efectos sociales. En esos casos, sin embargo, no hablamos de diseño para la innovación social porque la fuerza que desencadena esa transformación es, sobre todo, tecnológica.

Por razones obvias, esta distinción resulta más fácil en unos casos que en otros. Ya nos hemos referido a esto en el primer capítulo al argumentar sobre la innovación en los sistemas socio-técnicos: cuanto mayor alcance y difusión tenga la intercomunicación entre la tecnología y la sociedad, más rápido y de mayor alcance será su impacto en los sistemas sociales en los que funciona. Y viceversa: cuantas más personas estén expuestas a estas tecnologías, mayor será su asimilación y más fácil resultará entender cómo pueden utilizarse o adaptarse a diferentes propósitos. En mi opinión, si las cosas son así, resulta inútil discutir si la innovación es técnica o social. Y lo mismo sirve para su diseño.

El diseño social no es (aunque podría serlo) diseño para la innovación social

Por otra parte, el concepto de diseño para la innovación social es considerado con frecuencia como algo similar, si no idéntico, al diseño

social. A mi parecer, esto no deja de ser un error porque ambas expresiones se refieren a actividades distintas y tienen implicaciones muy diferentes.

El problema comienza con el doble significado comúnmente atribuido al adjetivo "social". El primer sentido, que es el que está en uso en la expresión "diseño para la innovación social", se refiere a las formas sociales como tales; es decir, a la forma en que se construye una sociedad.<sup>13</sup> El segundo sentido indica la existencia de situaciones particularmente problemáticas (como la extrema pobreza, la enfermedad, o la exclusión social, y las consecuencias de una catástrofe) en las que tanto el mercado como el Estado fracasan en la búsqueda de soluciones y que, por tanto, plantean (o deberían plantear) la necesidad de una intervención urgente desde otra posición. Es con este sentido con el que el adjetivo hizo su entrada en el debate del diseño hace varias décadas, lo que dio lugar a la expresión diseño social (recuadro 3.1).<sup>14</sup>

Pero el diseño para la innovación social parte de muy diferentes premisas. La primera, como ya se ha mencionado, es la que entiende lo "social" en su sentido más exacto (es decir, la manera en que las personas generan formas sociales). La segunda es aquella que produce innovaciones sociales significativas, es decir, soluciones basadas en nuevas formas sociales y nuevos modelos económicos. La tercera es la que trata de todo tipo de cambio social hacia la sostenibilidad: el que concierne a los pobres, por supuesto, pero también a las clases medias y altas, que supone cambios que permiten reducir su impacto ambiental, regenerar los bienes comunes y reforzar el tejido social.

Por esta razón, el diseño para la innovación social, aunque todavía queda muy lejos de ser la tendencia dominante, no es una actividad complementaria del diseño; es, o por lo menos podría ser, el precursor del diseño del siglo XXI y por tanto, de forma pragmática, propone una actividad en la que, si el escenario es favorable, la mayoría de los expertos en diseño tendrían un papel y podrían ganarse la vida con su práctica.

13. "En relación con la sociedad humana, la interacción entre el individuo y el grupo, o el bienestar de los seres humanos como miembros de la sociedad". <http://www.merriam-webster.com/dictionary/social>.

14. Victor Margolin, *The Politics of the Artificial: Essays on Design and Design Studies* (Chicago: University of Chicago Press, 2002).

#### Recuadro 3.1

##### Diseño Social

En su significado original, el diseño social era una actividad ocupada en los problemas que no abordan el mercado o el Estado y donde los implicados no tenían voz (por la sencilla razón de que carecían de los medios económicos o políticos necesarios para impulsar una demanda formal). De ahí surgió la noble naturaleza ética del diseño social, pero también sus limitaciones: si los implicados en estos temas socialmente sensibles no pueden expresar una demanda formal, tampoco pueden soportar los costes que conlleva y, por consiguiente, los expertos en diseño se ven en la obligación de trabajar de forma gratuita, como si se tratara de una actividad benéfica (aunque a veces puedan trabajar para una organización benéfica que les pague por ello, tal cosa tiene lugar en el marco de iniciativas que, en general, son de esa naturaleza). En consecuencia, hay una modalidad habitual de diseño que opera en términos económicos y otra que lo hace por motivaciones éticas y de forma benéfica. De este modo, el diseño social es, en esencia, una actividad complementaria: un diseño que, para existir, necesita a alguien que pueda pagarle generosamente por ello.

Hay que añadir que, en la realidad actual, esta diferencia entre diseño social y diseño para la innovación social tiende a diluirse conforme ambas actividades convergen y crean áreas en las que se solapan sus objetivos (de forma muy productiva). El diseño social se orienta cada vez más hacia la innovación social, al reconocer que esta es la única posibilidad de resolver los problemas que aborda tradicionalmente. A su vez, el diseño para la innovación social, ante la extensión de la crisis económica, se ve involucrado cada vez con mayor frecuencia en iniciativas que implican problemas socialmente sensibles.

No es solo un propiciador del proceso

Desde mi experiencia, el papel del experto en diseño en estos procesos colaborativos queda reducido muy a menudo a una limitada actividad administrativa en la que tienden a desaparecer las ideas creativas y la cultura del diseño: una actividad en la que los expertos dan un paso atrás y entienden su presencia como si fuera la de meros "propiciadores de procesos"; o, mejor dicho, consideran su papel de una manera muy limitada: consiste en preguntar a otros actores sus opiniones y sus deseos, escribirlas en pequeños trozos de papel, pegarlas en la pared y

sintetizarlas después, conforme a un proceso más o menos formalizado. Un modo de hacer las cosas que podríamos denominar diseño “*post-it*”. En mi opinión, la contribución de los expertos a los procesos de codiseño y, por tanto, a la innovación social, tiene que ser mucho más que eso.

El diseño es una cultura concreta, los expertos de diseño deben seleccionarse por su creatividad y han de formarse para que la creatividad transforme esa cultura en visiones y propuestas. Esa cultura y esa creatividad es lo que deben aportar a la innovación social y a los procesos de codiseño que sustenten. El problema estriba en cómo hacerlo sin caer en el viejo modelo del “diseño ególatra”, es decir, sin que los expertos traten de imponer sus visiones e ideas como si fueran las únicas soluciones posibles (recuadro 3.2).

Creo que la manera de evitar ese riesgo es considerar las acciones de diseño como una mezcla de creatividad, cultura del diseño y *colaboración dialógica*, en la que los dos primeros ingredientes sean paralelos al tercero (y viceversa).<sup>15</sup>

De hecho, el codiseño es un proceso en el que cualquiera tiene la posibilidad de aportar ideas, a pesar de que estas puedan, a veces, generar problemas y tensiones. Al final, lo que convierte este complejo entramado de iniciativas en un proceso de diseño es el hecho de que los actores involucrados estén dispuestos a escucharse y sean capaces de hacerlo, con el fin de cambiar sus ideas y buscar un punto de vista común sobre los resultados obtenidos. En pocas palabras, significa que estén dispuestos a establecer una cooperación dialógica y puedan hacerlo; es decir, en palabras de Richard Sennett, un debate social que “implique un tipo especial de apertura”<sup>16</sup>: un debate en el que escuchar sea tan importante como hablar (porque así los interlocutores pueden entender y acercarse a un punto de vista diferente y, a partir de ahí, buscar soluciones).

15. “El diálogo es entre puntos de vista, en torno a un panel con múltiples perspectivas de productos, sistemas, organizaciones y sociedades. En un mundo de complejos y perversos problemas, el diseño cuenta con instrumentos culturales, artísticos, de diálogo, de investigación y de acción”. Peter Jones en “Design Dialogues”, <http://dialogicdesign.wordpress.com>. Véase también Liz Sanders, “An Evolving Map of Design Practice and Design Research”, [http://www.dubberly.com/wp-content/uploads/2009/01/ddo\\_article\\_evolution-map.pdf](http://www.dubberly.com/wp-content/uploads/2009/01/ddo_article_evolution-map.pdf); Liz Sanders, “Design Research in 2006”, *Design Research Quarterly* 1, n° 1 (septiembre de 2006).

16. Richard Sennett, *Together: The Rituals, Pleasures, and Politics of Cooperation* (New Haven: Yale University Press, 2012).

### Recuadro 3.2

#### Diseño ególatra y diseño “post-it”

El *diseño ególatra* se queda en una visión demiúrgica propia del siglo pasado en la que el diseño era asunto de individuos especialmente dotados, capaces de dejar su sello personal en objetos y entornos. Aunque tal cosa pueda significar todavía algo en campos muy concretos, esta manera de pensar y de hacer se vuelve peligrosa si se aplica a problemas sociales de cierta complejidad. Es importante reaccionar contra la idea de que el diseño en general puede reducirse al diseño ególatra.

El *diseño post-it* es una forma de ver el proceso de diseño a partir de la idea positiva que considera a todos los actores sociales, incluidos los ciudadanos corrientes, como posibles recursos para la solución de un problema dado: es decir, como personas que pueden aportar algo significativo a ese proceso. En cierta medida, el enfoque de diseño *post-it* también está motivado por una reacción contra el diseño ególatra. Pero el problema estriba en que, al intentar contrarrestar un planteamiento como ese, el diseño *post-it* termina por transformar a los expertos en diseño en meros administradores, sin una aportación concreta que no sea ayudar al proceso con sus *post-its* (y al final, tal vez, con algunas ingeniosas visualizaciones). En otras palabras, desde la perspectiva de este tipo de diseño, el proceso se reduce a un debate educado alrededor de una mesa sobre un ejercicio participativo de diseño. Y creo que el debate social sobre el que se fundamenta este proceso es mucho más que eso.

Por tanto, los expertos en diseño deben ser a la vez críticos, creativos y dialógicos, es decir, deben alimentar el debate con visiones e ideas (mediante sus habilidades personales y su cultura específica), deben prestar atención a las reacciones de los otros interlocutores (y de forma más general, escuchar la opinión del entorno en el que actúan) y, a continuación, a la vista de la retroalimentación que produzca, introducir en ese debate nuevas propuestas más maduras.

#### Conseguir que sucedan las cosas

Para evitar los riesgos que conllevan tanto el diseño *post-it* como el diseño ególatra, los expertos han de cultivar al mismo tiempo su creatividad y su cultura específicas y su capacidad dialógica.

Debemos destacar que la capacidad dialógica en el sentido que pretendía Sennett no consiste solo en la aplicación de un método, sino en una habilidad especial: una suerte de oficio que se aprende a través de

ejercicios prácticos y experiencias. En consecuencia, los expertos en diseño tienen que considerar su creatividad y su cultura como herramientas que capaciten a otros actores para diseñar de manera dialógica. En otras palabras, deben estar de acuerdo en formar parte de un amplio proceso de diseño que han contribuido a desencadenar y del que son su fundamento, pero que no controlan.

Una vez que aceptan esta visión de sí mismos y que asumen que su cultura y su perfil operativo son una mezcla de creatividad, conocimientos de diseño y capacidad para el diálogo, ya están en condiciones de convertirse en agentes efectivos del cambio. Son quienes desencadenan iniciativas nuevas, alimentan los debates sociales y orientan el proceso de convergencia hacia estrategias y resultados por todos reconocidos. En definitiva, *consiguen que sucedan las cosas*.<sup>17</sup>

Desde mi punto de vista, “conseguir que sucedan las cosas, ser sensible a las reacciones del entorno y reorientar la acción” constituye la forma más concisa (y precisa) de describir el papel del experto en los procesos cooperativos a que nos referimos cuando hablamos de diseño para la innovación social.

### Cómo funciona

El diseño para la innovación social actúa dentro de procesos de participación abierta a través de múltiples iniciativas que tienen sus propios modos, plazos y resultados bien definidos. Esta forma de actuar, que es una característica distintiva del diseño experto, debe entenderse correctamente. Si no es así, pueden surgir varios tipos de problemas tanto a nivel conceptual como práctico.<sup>18</sup>

17. Ezio Manzini, “Making Things Happen: Social Innovation and Design”, *Design Issues* 30, nº 1 (invierno de 2014).

18. El problema más obvio tiene que ver con la manera en que se conciben las actividades del diseño para la innovación social, se llevan a cabo y se juzgan con posterioridad. Si la diferencia entre los procesos de codiseño y las iniciativas de diseño no queda clara, solo tiende a tenerse en cuenta lo que contribuye al nacimiento y desarrollo de las organizaciones colaborativas (en otras palabras, la realización de soluciones integradoras y su aplicación concreta). Pero, como hemos visto, hay otras maneras igualmente relevantes en las que actúa el diseño para la innovación social, y otros campos en los que se desenvuelve. Un problema añadido, que resulta de una interpretación errónea de esa relación entre las iniciativas de diseño y los procesos de diseño, es que, si no se hace ninguna distinción entre ellos, las actividades de los expertos tienden a verse diluidas durante el tiempo de duración de un proceso que sea de naturaleza abierta, pues tienden a perder su eficacia. Por otra parte, también son propensos a crear no pocos problemas en la gestión de los equipos de

### Pensar y actuar mediante proyectos

El diseño experto es una actividad en que las *personas piensan y actúan por proyectos*: rompen la continuidad de los acontecimientos e imaginan un cambio en el estado de las cosas y cómo llevarlo a cabo. Aunque siempre ha sido así (véase lo que en el segundo capítulo hemos llamado “modo de diseño”), en el pasado, cuando el diseño se orientaba ante todo a la producción, la actividad del experto equivalía a concebir un producto, por lo que la iniciativa comenzaba con el inicio de su diseño y terminaba, o parecía que terminaba,<sup>19</sup> con la realización del producto en sí. Pero ahora, y en concreto cuando se trata de la innovación social, las cosas han dejado de ser así. En un entorno tan inestable como el actual, las organizaciones evolucionan para mejorar continuamente su forma de trabajar.

Esta es la razón por la que la iniciativa de los expertos en diseño tiene que desarrollarse de tal forma que pueda, en su momento, llegar a la conclusión adecuada. Ha de ser capaz de alcanzar un punto en que los socios directamente implicados lleguen a ser autónomos y se hagan cargo de las actividades de codiseño y coproducción que más tarde puedan surgir. Como Anna Meroni escribe en relación al desarrollo de este tipo de proyectos, la acción de los expertos puede y debe acompañar a los directamente interesados hasta que se haya creado una especie de prototipo, tras lo cual deberán dar el siguiente paso. Esa “especial” forma del prototipo [...] es algo que contribuye a calificar y distinguir el método: no es tan solo una simple prueba funcional de la posible innovación, sino un acontecimiento relevante (o una secuencia de acontecimientos) que tiene como objetivo activar a los innovadores sociales para que lleven adelante la iniciativa y sean independientes de los diseñadores. Es, en otras palabras, un acto de despedida que debe ser cuidadosamente planeado como parte de la estrategia para finalizar el proyecto”.<sup>20</sup>

diseño. Aunque solo sea por razones prácticas, todas las iniciativas de diseño deben cerrarse en algún momento.

19. En realidad, cuando comienza a usarse cualquier producto, se convierte en objeto de constante rediseño por parte de los propios usuarios (Pelle Ehn, “Participation in Design Things”, actas de la Participatory Design Conference, 30 de septiembre, 4 de octubre de 2008, Bloomington, Indiana). Diseñar algo mientras se usa se hace más evidente conforme pasamos de productos materiales a servicios y, más tarde, a organizaciones colaborativas en las que el sistema en sí mismo, se vuelve más “plástico” y el papel activo de los usuarios más importante.

20. Meroni, Faasi y Simeone, “Design for Social Innovation as Design Activism”.

A mi modo de ver, Andrea Botero se mueve en esa misma dirección cuando, al describir el papel del diseño en un proceso de innovación social que lleve a la creación de nuevas organizaciones, afirma que, en cierto momento, se trata de “ayudarlas a alcanzar los futuros horizontes de la empresa común”. Esto requiere “un tipo de intervención que, de manera provisional, llamaré de ‘comadrona’ [...] el cuidado y la atención anteriores, simultáneos y posteriores que son necesarios para que los fines comunes alcancen los diversos horizontes posibles”.<sup>21</sup>

### Diseñar coaliciones y programas de diseño

Cada iniciativa de diseño es el resultado de la acción coordinada de varios actores sociales que han llegado a un acuerdo sobre qué hacer y cómo hacerlo. Estas coaliciones para el diseño (segundo capítulo, sección “Redes y coaliciones”) no surgen por casualidad, sino que son resultado del diseño: en realidad, de una actividad más propia del diseño estratégico, que busca identificar un grupo adecuado de socios y construir con ellos un conjunto de valores compartidos e intereses convergentes.

Aunque todas las iniciativas de diseño requieren de una coalición que las promueva, las desarrolle y las haga operativas, la importancia de la actividad estratégica varía en función del proyecto en cuestión. Está claro que algo muy concreto (como la realización y la comunicación de una investigación etnográfica) precisará de una coalición más fácil de imaginar y de llevar a cabo que la necesaria para un proyecto marco destinado a transformar un área local o un sistema socio-técnico grande y complejo. A su vez, estas coaliciones definen un programa de acción que puede incluir diversas iniciativas coordinadas y que constituyen una sucesión coherente de etapas en un proceso general de codiseño. Es evidente que, dada la complejidad y la inestabilidad del mundo en esta transición en la que estamos inmersos, tales coaliciones necesitarán de una estrategia y capacidad de diseño importantes que les permitan adaptarse a los cambios, hacer frente a las nuevas demandas emergentes y tener en cuenta la experiencia anterior.

De ello se desprende que diseñar la coalición necesaria para actualizar una iniciativa y establecer su programa es el aspecto más delicado, si no

21. Andrea Botero, “Expanding Design Space(s): Design in Communal Endeavors”, tesis doctoral, Universidad Aalto, Helsinki, 2013, 66. Con el término “comadrona” Botero se refiere a la moderna práctica profesional de la asistencia al parto que, según su interpretación, “puede ayudarnos a repensar el proceso por el cual las cosas llegan a hacerse realidad y a desarrollarse”.

el más importante, de lo que el diseño para la innovación social debe o no hacer. La coalición que se diseña, sin duda, debe incorporar individuos que posean las habilidades necesarias, incluidas las de los usuarios/coproductores (que en conjunto constituyen el equipo de diseño en un sentido estricto). Sin embargo, también debe involucrar a las figuras políticas necesarias para que las ideas que puedan surgir tengan alguna posibilidad de éxito (y que, para ello, las promuevan en los foros a los que tienen acceso).

Construir esta coalición produce, a todos los efectos, una actividad de diseño estratégico en la que la capacidad de visión debe combinarse con la capacidad dialógica, de forma que la coalición se forme en torno a una estrategia o programa (sobre qué hacer y cómo hacerlo); al mismo tiempo, esa estrategia y ese programa solo pueden tomar forma en el debate entre los actores. Administrar este delicado equilibrio entre la necesidad de hacer propuestas y la de reunir las ideas de los demás, es la primera y más fundamental de las capacidades que deben demostrar tener los expertos en diseño.

### Propiciadores, activistas, estrategas, promotores culturales

Las iniciativas del diseño que comentamos deben pensarse y aplicarse en la medida que contribuyan a un debate social sobre proyectos concretos, como por ejemplo una nueva organización colaborativa, pero también al debate sobre el futuro de una ciudad, de una región o del planeta en su conjunto. Del mismo modo, han de servir para diferentes propósitos: pueden dar lugar al mismo debate o alimentar otros con nuevas ideas, apoyarlas con herramientas que faciliten las tareas, mostrar sus resultados o crear las condiciones necesarias para empezar de nuevo en otro contexto. De ello se desprende que los expertos en diseño, que son los principales actores en estas iniciativas, pueden desempeñar también papeles muy diferentes.

La modalidad que parece más clara, aunque no sea la más frecuente, es aquella en que los expertos simplifican casos existentes de innovación social para que sean más eficaces, accesibles y replicables. En esa tarea su cometido consiste en propiciar el debate, lo cual contribuye a asumir y mantener un planteamiento centrado en el diseño. Esto puede hacerse impulsando en la discusión situaciones y propuestas, entendidos como instrumentos que fomenten la convergencia de los diversos interlocutores en esas visiones compartidas, o en aquellas otras que permitan una elección más razonada entre las distintas alternativas.

Otra modalidad, menos evidente pero importante y extendida, es la que tiene lugar cuando no hay innovaciones sociales en marcha (o estas son demasiado débiles). En ese caso, los expertos en diseño se convierten en activistas que dan pie a nuevas organizaciones colaborativas (que reproducen buenas ideas o ponen en marcha otras nuevas).<sup>22</sup> Naturalmente, para los expertos en diseño convertirse en activistas no significa que se dediquen a la provocación artística o que organicen iniciativas políticas, cosa que pueden y deben hacer los demás actores sociales. Los expertos en diseño que practican este activismo centran la atención sobre formas de ser y de comportarse que sean provocativas en un contexto dado, pero que ofrezcan oportunidades para desencadenar un debate provechoso... y, previsiblemente, inducir a la acción.

Como hemos visto, en otros casos la actividad que se promueve es un proyecto marco que, mediante la coordinación de una serie de iniciativas capaces de crear coaliciones y desarrollar programas, puede dar lugar a grandes cambios sistémicos.<sup>23</sup> En tales situaciones, los expertos en diseño deben hacer el mejor uso posible de sus capacidades estratégicas con su propia y particular forma de comportamiento. Esto significa generar visiones y propuestas que permitan fomentar la colaboración (entre los actores) y sinergias (entre los diferentes proyectos); que conecten las iniciativas locales con otras de mayor escala, de manera que se refuercen mutuamente; que entretengan los problemas económicos y técnicos con los culturales, de forma que los primeros den más concreción a los segundos, y los segundos den más significado a los primeros.

Por último, los expertos en diseño pueden alimentar los debates sociales con su cultura específica, si van más allá de criticar el estado de las cosas para pasar a presentar nuevas ideas y valores que hagan más significativo el proceso de codiseño. En este sentido, los expertos necesitan tener a su disposición teorías y reflexiones que sean también herramientas de acción. Al mismo tiempo, tienen que desarrollar acciones que se conviertan en terreno fértil para nuevas reflexiones, impul-

22. Alastair Fuad-Luke, *Design Activism: Beautiful Strangeness for a Sustainable World* (Londres: Earthscan, 2009); Eduardo Staszowski, "Amplifying Creative Communities in NYC: A Middle-Up-Down Approach to Social Innovation", actas del SEE Workshop, Florencia, Italia (2010).

23. Anna Meroni, "Design for Services and Place Development", actas de la conferencia Cumulus, 7, 10 de septiembre de 2010, Shanghai; Giulia Simeone y Marta Corubolo, "Co-design Tools in 'Place' Development Project", actas de la Designing Pleasurable Products and Interfaces Conference, Milán (Nueva York: ACM, 2011).

sando de este modo un círculo positivo entre la acción y la reflexión. En otras palabras, tienen que ejercer una constructiva capacidad crítica basada en su experiencia y en los debates sobre esa experiencia.<sup>24</sup>

Estas cuatro modalidades de diseño experto definen el abanico de posibilidades en que puede actuar el diseño para la innovación social. En realidad, los expertos se sitúan en puntos diversos de esta escala que se caracteriza por contar con variadas combinaciones de esas cuatro modalidades, y favorecer aquellas que sienten más cerca de sus sensibilidades y capacidades personales.

En teoría, cualquiera de ellos puede hacer contribuciones positivas, pero su cumplimiento depende de su capacidad para encontrar el punto de partida correcto. La primera y más importante capacidad estratégica que debe poner en juego nuestro diseñador experto es dar con la combinación más adecuada para cada contexto entre las diversas modalidades de intervención posibles.

Dicho esto, los expertos deben ser capaces de operar en estas diversas modalidades con el punto de vista, la cultura y las habilidades adecuadas para el diseño. Esto significa que han de garantizar que su forma de convertirse en propiciadores, activistas, estrategas y críticos de lo existente sea expresión de su cultura y competencias técnicas. Este conocimiento del diseño es la contribución concreta que los expertos tienen que aportar a los procesos de codiseño más generales en los que participan: conocimiento que, en parte, se encuentra en la tradición del diseño y que, en parte, ha de producirse a partir de la oportuna investigación.

## Un nuevo conocimiento del diseño

¿Dónde y cómo se produce ese necesario conocimiento de diseño? ¿Dónde y cómo se producirá en el futuro, cuando crezca su demanda de forma inevitable en la transición hacia la sostenibilidad? La respuesta tradicional parte de la existencia de centros de investigación públicos y privados (y en la necesidad de desarrollarlos).<sup>25</sup> Sin embargo, en mi opinión, esta respuesta queda incompleta y, lo que es más importante aún, nos lleva a pensar que la investigación sobre diseño de la que estamos hablando parece limitarse a unos pocos profesionales. Esto no es

24. Véase, por ejemplo, "DESIS Philosophy Talks", <http://www.desis-philosophytalks.org>.

25. La investigación sobre estos temas crece y los cursos de doctorado referidos a ellos son cada vez más numerosos. Del mismo modo, hay cada vez más investigación en las grandes empresas y en otras instituciones públicas tradicionalmente prestigiosas por su investigación.

así en un mundo conectado, donde las redes para el diseño tienden a convertirse también en redes de investigación en diseño que producen investigación constructiva en sus nodos.

### Redes de investigación para el diseño

Estas redes son el resultado de una transformación tanto social como técnica que está en marcha. Para reconocerlo, debemos tener en cuenta el escenario emergente en el que los modelos de *software* libre y entre particulares (*peer to peer*) hacen posible la existencia de nuevos marcos organizativos. En este escenario, así como en universidades y centros de investigación, encontramos agencias de diseño de todos los tamaños que producen y dan a conocer sus resultados en la red: un flujo de información y reflexión que sienta las bases de una nueva cultura del diseño y de un nuevo conjunto de herramientas que le son propias.

Por otro lado, este libre flujo de información sería más eficaz mediante un mejor uso del potencial de Internet (y de los modelos de *software* libre y entre iguales que se han hecho tan populares). De hecho, con ese espíritu, los diferentes equipos de diseño pueden desarrollar proyectos e investigaciones apoyados en sus propios recursos y posibilidades y, al mismo tiempo, actuar como un nodo dentro de una red más amplia formada por equipos similares. Por ejemplo, los desafíos globales pueden plantearse mediante el uso de una plataforma global *on line* que estimule a las personas creativas de todo el mundo a enviar soluciones que se debatan y filtren para su posterior selección, reelección y aplicación final a través de un proceso dirigido por el patrocinador del reto o por los miembros de la comunidad que quieran dar vida a esos desafíos.<sup>26</sup> Esta forma de hacer, en mi opinión, es coherente con una aplicación de la idea de diseño-como-investigación, que haga uso de las posibilidades que ofrece una plataforma digital en línea.

El siguiente paso podría ser el uso de plataformas digitales y la adopción de un modelo entre iguales que desencadene una actividad de investigación en diseño: un programa de investigación abierto gracias al cual

26. Un ejemplo de este tipo de iniciativas es la promovida por OpenIDEO, de hecho, una plataforma de innovación para el bien social. Afirman lo siguiente: "OpenIDEO es un lugar donde la gente diseña mejor juntos por el bien social". Fue desarrollado por la empresa de diseño e innovación IDEO como una manera de contar con personas involucradas en el proceso de diseño a través de la inspiración, la creación de conceptos y la evaluación. Cada desafío comienza con una gran pregunta (planteadas por OpenIDEO y sus patrocinadores del desafío). <http://www.openideo.com/content/how-it-works>.

podrían abordarse los temas socialmente relevantes y complejos y producir conocimiento *explícito, debatible, acumulable y transferible* (como podrían ser situaciones, soluciones, herramientas y métodos que se ofrezcan como contribuciones a grandes procesos de codiseño). Redes como éstas podrían operar de una manera muy flexible, como sistemas distribuidos donde diversos equipos de diseño interconectados actúen como una gran agencia (sin dejar de ser sensibles a determinadas condiciones culturales, sociales y económicas locales). Dada esta particular arquitectura del sistema, podrían ofrecer una posibilidad única para integrar puntos de vista locales y globales, así como para promover programas de diseño abierto en los que converjan una variedad de proyectos, se aborden problemas complejos y se generen posibles escenarios y soluciones. Como ejemplo de la forma en que podrían funcionar estos programas de investigación abierta, cabe considerar la red DESIS y, en particular, sus Thematic Clusters, grupos temáticos, que trabajan en temas similares de una manera parecida. Más exactamente, lo que hace la red DESIS es ofrecer una plataforma de libre elección que ayuda a los diferentes equipos de diseño (los denominados DESIS Labs) a acompañar las actividades en curso, crear espacios para la discusión de sus proyectos y comparar herramientas y resultados, y también ofrecer un espacio donde poner en marcha nuevas iniciativas conjuntas (ejemplo 3.5).

### Las escuelas de diseño como agentes de cambio

Las escuelas de diseño, con sus doctores y sus programas de postgrado, pero también con el enorme potencial que supone el entusiasmo de sus estudiantes y la experiencia de sus profesores, podrían convertirse en nodos significativos de las redes de investigación en diseño y de los programas abiertos que resulten de ellas. Al mismo tiempo, la existencia y la viabilidad de esas redes y programas son condición necesaria para que tal posibilidad se convierta en realidad; sin ellas, es muy probable que las grandes expectativas de las escuelas de diseño en este terreno no pasen de ser una mera posibilidad; o dicho de otro modo, su energía y sus capacidades se desperdiciarían totalmente. Pero si se hace un buen uso de esas posibilidades de la red, las escuelas de diseño se convierten en un *recurso social real*,<sup>27</sup> pueden generar ideas originales e interactuar con las comunida-

27. Educar a alguien para ser diseñador consiste en aumentar sus habilidades para la concepción y el desarrollo de propuestas de diseño (desde visiones generales a soluciones

des locales para promover nuevas iniciativas o apoyar las que están en marcha, al tiempo que adoptan un enfoque de investigación en diseño (de hecho, no es casualidad que en muchos de los ejemplos propuestos las escuelas de diseño han desempeñado un importante papel en promover y sustentar dichas iniciativas, así como en reflexionar sobre ellas para generar nuevos conocimientos de diseño).

Al tiempo que hacen esto, las escuelas pueden trabajar como agencias *independientes de investigación en diseño*, es decir, agencias capaces de funcionar con un elevado grado de libertad para decidir con quien trabajan (por ejemplo, con qué comunidades, asociaciones, compañías e instituciones) y qué tipo de proyectos desarrollan (por ejemplo, dónde y cómo mejorar los ecosistemas favorables). Y lo que es más importante, pueden, de ese modo, fomentar el programa de investigación en diseño abierto, así como debates sociales con puntos de vista alternativos, críticos y poco convencionales.<sup>28</sup>

concretas) para hacer un mundo mejor. La mayoría de esas iniciativas puede verse como ejercicios didácticos que generalmente terminan en los armarios de los profesores y en el disco del ordenador. Todo ello genera una gran cantidad de trabajo sin uso alguno y una pérdida de creatividad, entusiasmo y experiencia por parte de estudiantes y docentes. En el pasado, esta pérdida era o se consideraba inevitable. Hoy en día, en la transición hacia la sostenibilidad, frente a la demanda de visiones y soluciones y, teniendo en cuenta los cambios que se han puesto en marcha en los procesos de diseño, deben evitarse estos esfuerzos: los resultados de las escuelas y las capacidades de los estudiantes de diseño deben ser más eficaces socialmente y contribuir a solucionar los complejos problemas de la sociedad contemporánea.

28. Al mismo tiempo, al actuar como agentes independientes de investigación en diseño, las escuelas hacen lo que deben hacer: actuar como entidades culturales libres capaces de utilizar esa libertad para promover el bien social, incluso cuando esto contradiga los modelos dominantes.

### Ejemplo 3.5

#### GRUPOS TEMÁTICOS DESIS

DESIS (Diseño para la Innovación Social y la Sostenibilidad) es una red formada por diversos laboratorios de diseño autónomos pero interconectados (más de 40 en la primavera de 2014); se trata de grupos de académicos, investigadores y estudiantes que orientan sus actividades de diseño e investigación hacia la innovación social. Estos laboratorios operan a nivel local con socios locales y, en colaboración con otros laboratorios, participan activamente en proyectos y programas a gran escala. Una de las principales iniciativas de DESIS son sus Grupos Temáticos.

Los Grupos Temáticos (Thematic Clusters) están formados por equipos de diseño en diferentes laboratorios de la red que trabajan en temas similares de una forma parecida. Su objetivo es crear escenarios para la discusión de los proyectos en marcha, comparar herramientas y sus resultados así como proporcionar un espacio donde se pongan en marcha nuevas iniciativas conjuntas: en definitiva, crear entornos de investigación de diseño donde se produzcan y acumulen conocimientos concretos en relación a un tema dado, donde se construya un lenguaje común, se cree un conjunto de herramientas conceptuales y prácticas, y se desarrollen escenarios y soluciones. Emergen de las actividades en marcha gracias a la iniciativa de los equipos de diseño que, al reconocer sus intereses comunes o convergentes, deciden apoyar libremente esas propuestas, establecer un programa coordinado de acontecimientos, y, si es posible, iniciar actividades conjuntas futuras.<sup>29</sup>

29. <http://www.desis-network.org/content/thematic-clusters-page>.