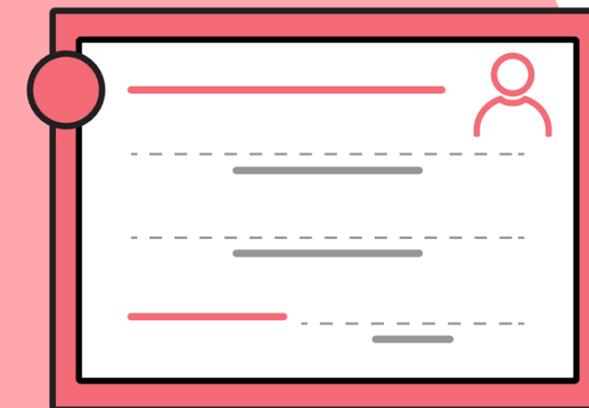


DEFINICIÓN DEL DESAFÍO

Herramienta que permite **resumir en una oración** las coordenadas para orientar la etapa creativa de un proceso de desarrollo e innovación.



Autores

María José Dubois

Mariela Secchi

Rodrigo Ramírez

Diseño y maquetación

Rodrigo Santos Larrea

Fernando Martínez

Dubois, María José

Definición del desafío / María José Dubois ; Mariela Secchi ; Rodrigo Ramirez ;
ilustrado por Fernando Martínez ; Rodrigo Santos Larrea. - 1a ed. - San Martín :
Instituto Nacional de Tecnología Industrial - INTI, 2023.

Libro digital, PDF - (Herramientas de diseño e innovación / Rodrigo Ramirez ; 1)

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-950-532-510-8

1. Diseño Industrial. 2. Innovaciones. I. Dubois, María José. II. Secchi, Mariela. III.
Martínez, Fernando, ilus. IV. Santos Larrea, Rodrigo, ilus. V. Título.
CDD 760.2

**ES UNA HERRA-
MIENTA QUE SE
UTILIZA PARA
IDENTIFICAR
EL PROBLEMA
CLAVE.**

Se emplea como punto de partida inicial para que el equipo enfoque sus actividades.

→ Existen distintos recursos para profundizar en la comprensión de una oportunidad, ya sea un problema, una demanda, una necesidad o un deseo, que nos permitirán definir el desafío al que nos enfrentamos.

→ Otras herramientas con las que se relaciona:

ENTREVISTA / ENCUESTA / PERSONA / MAPA DE EMPATÍA / OBSERVACIÓN
/ PESTEL / MATRIZ DE PERTENENCIA / MATRIZ DE PONDERACIÓN O PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES / MATRIZ DE RIESGO



Contar con un desafío claramente definido es clave para la toma de decisión, previo a las actividades centradas en idear una posible solución. Para ello debemos investigar, observar, preguntar al usuario qué necesita, qué dolores tiene en base a la posible problemática y qué ganancias o beneficios obtiene al resolverlo. Sintetizar la investigación en un reto, ayuda a orientar al equipo de trabajo sobre algo concreto a resolver. Estos síntomas nos permitirán construir una hipótesis respecto al problema que podríamos tener. Sin embargo, no se podrá declarar hasta que no se haya profundizado para entender su raíz y quiénes son los afectados.

Es necesario incorporar múltiples visiones de actores y expertos para entender en qué consiste el problema y a quiénes afecta. Para esto es necesario un proceso reflexivo que permita una definición clara y consensuada del mismo. Identificar y definir el problema de manera correcta es fundamental, hay que empezar por anotarlo y ponerlo a prueba.

En este entender podemos estar respondiendo algunas de estas preguntas:

- ¿Qué factores sociales y culturales inciden el problema?
- ¿Cuál es el problema clave, el raíz?
- ¿Para quién es un problema?
- ¿Dónde está el problema: en el mercado, en el medio o propio del usuario?
- ¿Se puede pensar este problema desde otros enfoques, desde otras personas?
- ¿Cuáles son los elementos que conforman a este problema?

Algunas definiciones para tener en cuenta:

→ **Reto:** Según la RAE 5. m. Objetivo o empeño difícil de llevar a cabo, y que constituye por ello un estímulo y un desafío para quien lo afronta.

→ **Desafío:** Como sinónimo de Reto refiere a un objetivo que conlleva esfuerzo, lucha y tenacidad.

→ **Síntoma:** Según la RAE 2. m. Señal o indicio de algo que está sucediendo o va a suceder.

→ **Insight:** Es un término utilizado en psicología proveniente del inglés que se puede traducir al español como visión interna o más genéricamente percepción o entendimiento. Mediante un insight el sujeto capta, internaliza o comprende, una verdad revelada de un conocimiento colateral, que es una punta a seguir para llegar a la raíz. "Podemos detectar que hay un problema a través de un insight".

→ **Problema:** Según la RAE

1. m. Cuestión que se trata de aclarar.

5. m. Planteamiento de una situación cuya respuesta desconocida debe obtenerse a través de métodos científicos.

Problema determinado.

1. m. Mat. problema que no puede tener sino una solución, o más de una en número limitado.

Problema indeterminado

1. m. Mat. problema que tiene un número ilimitado de soluciones.

¿Para qué sirve?

Esta herramienta nos obliga a definir y por otro lado nos ayuda a no alejarnos del problema. La construcción del desafío, obliga a resumir en una frase el destinatario, lo que se quiere lograr y la barrera que se busca sortear.

¿Cuándo se utiliza?

La Definición del Desafío debe formalizarse al finalizar la 1er. etapa de la metodología de Pensamiento de Diseño: ENTENDER y debe ser insumo para la 2da etapa: IDEAR. Sólo se utiliza para abordar problemas complejos: Ver apartado "Concepto".

Pasos



#1

¿En dónde estamos hoy?

Necesitamos tener el mapa o el panorama de la **situación actual** de la organización o proyecto actual. Qué busca la organización, dónde quiere posicionarse, con qué recursos cuenta.



#2

¿Para quién?

Debemos comprender quién es el destinatario, cuáles son los dolores, aquello que aqueja. Entender qué hacen, cuáles son sus hábitos, qué piensan, qué necesitan o qué desean en un contexto determinado.



#3

¿Qué queremos lograr con nuestro trabajo?

Decidir qué posibles problemas complejos estamos resolviendo. Hacia dónde estamos yendo.



#4

Preguntas que permiten corroborar el desafío:

Luego de construir la oración, se pueden hacer otras preguntas para chequear si ésta, responde los objetivos del proyecto:

- ¿Permite que surja un abanico de soluciones?
- ¿Beneficiará a un grupo de personas identificados como un segmento?
- ¿Es muy amplio o muy reducido? Es preciso encontrar el equilibrio para que la etapa creativa no se limite.

Por ejemplo, comparemos estas dos

"¿Cómo podríamos ayudar a los jóvenes a equilibrar la ingesta de alimentos y el ejercicio?" Pregunta amplia.

"¿Cómo podríamos darles a los jóvenes un rastreador de movimiento y una aplicación de rastreo de alimentos conectada?" Pregunta con un rango de respuestas muy limitado.

- ¿Está pensado por el equipo de trabajo?

● Problema complejo vs. problema sencillo

El pensamiento de diseño es una metodología que se utiliza para resolver problemas complejos y crear soluciones innovadoras. Los problemas malvados o perversos son un tipo de problema complejo que se caracterizan por tener requisitos incompletos, contradictorios. El concepto de “perverso”, entre otras cosas, se refiere a una idea o a un problema que no tiene una única solución y el de "malvado" denota resistencia a una resolución. Además, el esfuerzo por resolver un aspecto de ese problema perverso puede crear otros problemas.

Para saber si estamos frente a un problema complejo nos podemos hacer las siguientes preguntas:

- ¿Involucra muchos stakeholders o partes interesadas con distintos enfoques y prioridades?
- ¿Implica otros problemas aún más enredados y complicados?
- ¿Por sus constantes cambios es difícil de resolver?
- ¿No tiene antecedentes o su información es incompleta y ambigua?
- ¿No da ningún indicio de alguna posible respuesta correcta?



Rittel y Melvin M. Webber (profesores de diseño y planificación urbana en la Universidad de California en Berkeley) describieron formalmente el concepto de problemas perversos (wicked problems) en un tratado de 1973, contrastando problemas “perversos” con problemas relativamente “dóciles”. Su formulación especificó algunas características:

- No hay una formulación, ni solución definitiva del problema.
- Cada problema perverso es esencialmente único y no se puede resolver utilizando soluciones preexistentes.
- Cada problema perverso puede considerarse como un síntoma de otro problema.
- Un problema perverso representa desacuerdos, se puede explicar de diferentes maneras: múltiples partes interesadas con diferentes perspectivas y un alto grado de incertidumbre.

Richard Buchanan (filósofo y profesor de Diseño, Gestión y Sistemas de Información de la Weatherhead School of Management, Universidad Case Western Reserve) es quien identifica que el pensamiento de diseño podría ser útil para abordar estos problemas perversos.

Entonces en contraposición, los “problemas sencillos” o “bien definidos” son aquellos donde el rumbo es claro y la solución se consigue mediante la aplicación de normas, conocimientos técnicos, procedimientos que ya conocemos. Donde el camino es lineal y solo se trata de transitarlo. El concepto de problema retorcido es utilizado para describir un problema que es difícil de resolver dado que presenta información confusa, contradictoria, cambiante.



Estructuras de frase

Existen distintas estructuras para construir esta pregunta y/o frase:

A veces, nos sentimos tentados a introducir posibles soluciones en las mismas preguntas: Por ejemplo, comparemos estas dos:

"¿Cómo podríamos ayudar a los jóvenes a equilibrar la ingesta de alimentos y el ejercicio?" **Pregunta un rango de respuesta amplia.**

"¿Cómo podríamos darles a los jóvenes un rastreador de movimiento y una aplicación de rastreo de alimentos conectada?" **Pregunta con un rango de respuestas muy limitado.**

Otros ejemplos:

"¿Cómo podríamos lograr un servicio eficiente y gratificante para los clientes, a pesar de las restricciones tecnológicas y de procesos?"

"¿Cómo podríamos lograr una conexión de confianza con personas de la 3ra. edad, transformando el servicio, y a pesar de las dificultades de uso de la tecnología?"

"¿Cómo podríamos lograr la integración de los usuarios internos al nuevo proceso de gestión, a pesar de que están distribuidos en el territorio?"



¿CÓMO PODRÍAMOS LOGRAR QUE



actor / arquetipo / grupo

estado futuro deseado

A PESAR DE QUE

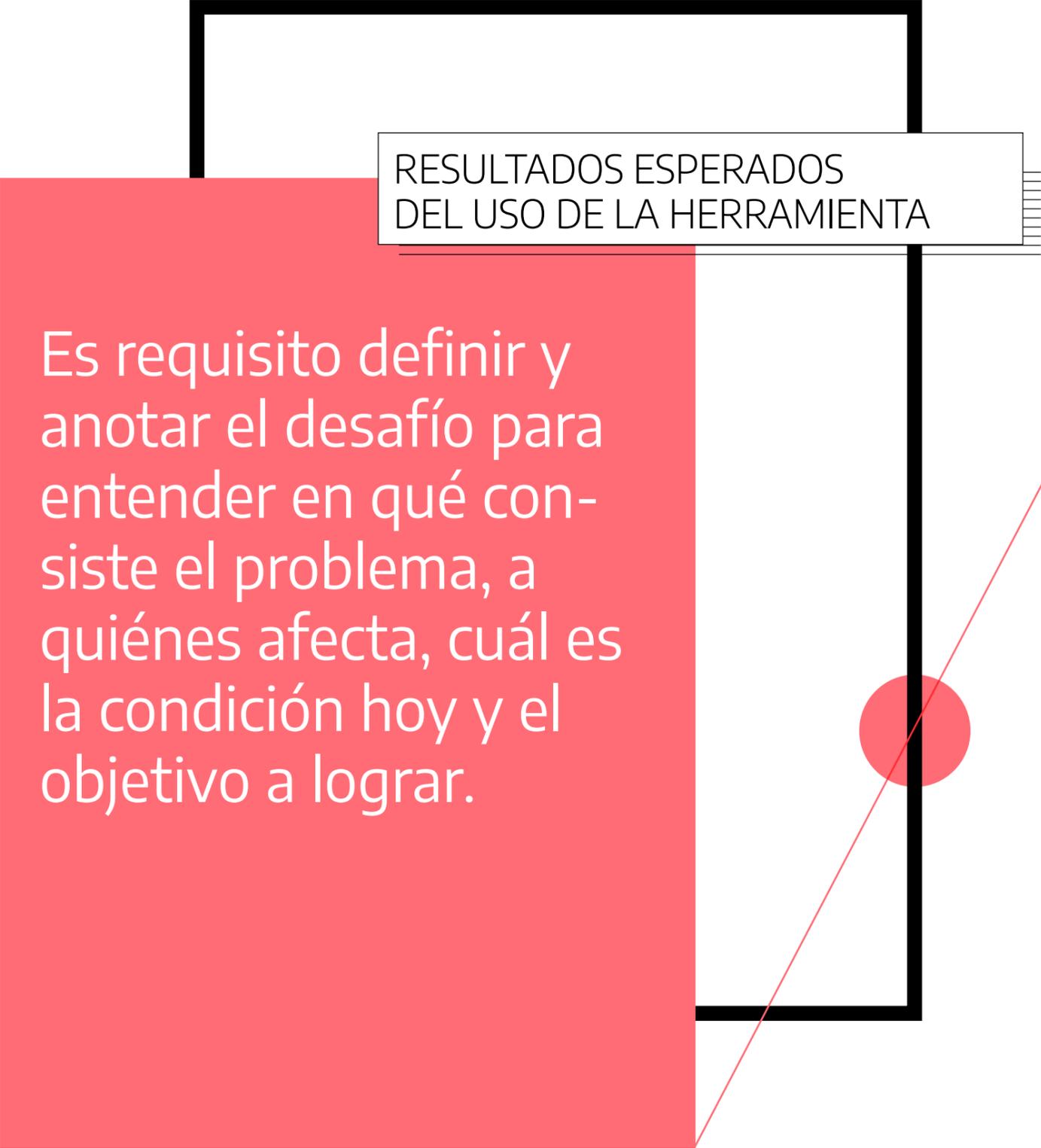
condición

Otra estructura de frase.



¿CÓMO PODRÍAMOS LOGRAR

-----	EL / LA	-----	DE / DEL	-----	PARA	-----	?
incrementar		problema		cliente		objetivo estratégico	
reducir		necesidad		usuario		oportunidad	
mejorar		anomalía		paciente		valor organizacional	
cambiar		regulación		ciudadano		necesidades de negocio	
eliminar		catástrofe		segmento			
crear		tendencia		profesional			
		recurso					



RESULTADOS ESPERADOS DEL USO DE LA HERRAMIENTA

Es requisito definir y anotar el desafío para entender en qué consiste el problema, a quiénes afecta, cuál es la condición hoy y el objetivo a lograr.

+ info

Dubois, M. J.; Secchi, M. (2019) ¿Por dónde empezar? Pensamiento de diseño para innovar: fascículo 1: Etapa Entender. San Martín: Instituto Nacional de Tecnología Industrial.

<http://www-biblio.inti.gob.ar/trabinti/ASORA-2019-1.p>

Bibliografía

- Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking Design Issues, 8(2), 5-21. doi:10.2307/1511637
- Sociedad de la Innovación <https://www.sociedaddelainnovacion.es/retos-innovacion-design-thinking/>

INTI-DISEÑO INDUSTRIAL



Nuestro enfoque de trabajo es colaborativo, si usted quiere compartir otra herramienta, un caso de aplicación u otro ejemplo por favor escribanos a **diseño@inti.gov.ar**

www.inti.gov.ar/disenoiindustrial

Es una publicación de distribución gratuita

Se permite el uso de esta obra bajo los términos de una licencia de Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>)

