

PENSAMIENTO DE DISEÑO

Design Thinking

*Basada en la publicación:
“Pensamiento de Diseño para Innovar.
Design Thinking” (2019).*

—
Metodología centrada en las personas que busca abordar problemas complejos mediante el diseño de soluciones innovadoras, deseables, factibles y viables.



INTI

Instituto Nacional
de Tecnología Industrial



Secretaría de
Industria y Comercio
Ministerio de Economía

PENSAMIENTO DE DISEÑO

Design Thinking

Basada en la publicación:
“Pensamiento de Diseño
para Innovar. *Design Thinking*”.
(2019).

→ **Autores**

Mariela Secchi
María José Dubois
Rodrigo J. Ramírez

Revisión

M. Victoria Díaz

Diseño y maquetación

Mariela Celina Secchi
María José Dubois

Secchi, Mariela

Pensamiento de Diseño : Design Thinking / Mariela Secchi ; María José Dubois ;
Rodrigo Ramírez. - 1a ed. - San Martín : Instituto Nacional de Tecnología Industrial
- INTI, 2026.
Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-950-532-562-7

1. Innovaciones. 2. Diseño. I. Dubois, María José II. Ramírez, Rodrigo III. Título
CDD 620.004

ÍNDICE

4. ¿Qué es?
6. ¿Para qué sirve?
9. ¿Cuándo se utiliza?
10. ¿De dónde viene?
11. ¿Es la metodología un instrumento para innovar?
12. Aspecto complementario
14. Principios de la metodología
15. Modelo de 3 etapas
16. [Etapa #1: Entender](#)
18. [Etapa #2: Idear](#)
20. [Etapa #3: Materializar](#)
22. Resultados esperados
23. Bibliografía

El Pensamiento de Diseño parte de comprender las necesidades genuinas de las personas para abordar desafíos de forma innovadora. Es un proceso que equilibra exploración y estrategia para dar respuesta a soluciones deseables, factibles y viables.

Ayuda a comprender los contextos en profundidad para transformar realidades y orientar la innovación hacia un impacto positivo y responsable con el entorno y la sociedad.

Esta guía ofrece conceptos y herramientas prácticas que facilitan la implementación de la metodología en distintos entornos y proyectos.

El Pensamiento de Diseño
**facilita la exploración de problemas
retorcidos** desde múltiples aristas
y la generación de soluciones
significativas sustentadas en
la colaboración, la creatividad
y el trabajo interdisciplinario.

—
*Es una **metodología versátil**
aplicable a distintos contextos para
explorar soluciones innovadoras.*

¿Para qué sirve?

Sirve para trabajar sobre situaciones difíciles de delimitar, donde aparecen señales difusas o *insights* que requieren mayor exploración. Se aplica cuando no existen soluciones conocidas o aparentes, y es necesario generar comprensión compartida.

Favorece el trabajo en equipo y la colaboración entre disciplinas, impulsa un abordaje integral y sistémico para detectar oportunidades, redefinir desafíos y explorar alternativas innovadoras, sostenibles y con impacto positivo en la vida de las personas y las comunidades.

El Pensamiento de Diseño es una metodología potente, pero su implementación demanda recursos y un alto nivel de compromiso. Antes de decidir su aplicación, resulta vital validar la pertinencia del abordaje. En este sentido, es clave preguntarse si existen antecedentes o soluciones estandarizadas que ya den respuesta a la necesidad identificada, evitando así destinar esfuerzos a problemas que ya cuentan con abordajes consolidados.

Una forma de determinar la viabilidad es aplicar el Marco Cynefin, el cual permite situar el desafío según su contexto y plantea cuatro escenarios posibles:

INTERPRETACIÓN MODELO CYNEFIN



Fuente: Interpretación propia a partir del modelo Cynefin de Dave Snowden (Snowden & Boone, 2007).

Otro aspecto clave a considerar es la cultura organizacional. Es fundamental evaluar si el equipo cuenta con el tiempo necesario y la apertura mental para abordar el desafío desde esta perspectiva. También resulta importante dedicar tiempo a identificar perfiles que reúnan las capacidades y actitud necesarias para contribuir de manera efectiva al proceso.

Anticipar la reacción del grupo y proyectar si el retorno de la inversión, en términos de tiempo y esfuerzo, será capitalizable. Esto ayudará a determinar el impacto y el horizonte de lo proyectado.

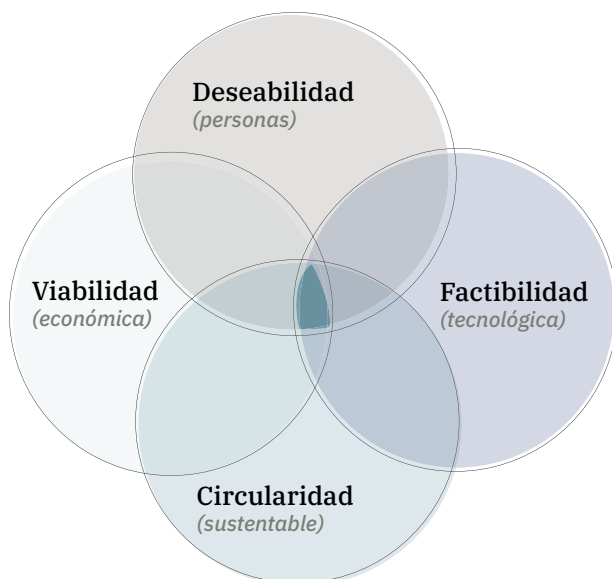
¿Cuándo se utiliza?

Se utiliza cuando las organizaciones enfrentan desafíos abiertos, ambiguos o retorcidos, donde las buenas prácticas conocidas no alcanzan. Es especialmente pertinente en contextos cambiantes que requieren integrar miradas diversas y un abordaje sistémico. Permite repensar problemas clave y habilitar caminos alternativos hacia soluciones con mayor pertinencia e impacto.

La metodología obliga a mirar el problema desde, al menos, tres criterios o dimensiones fundamentales: **el deseo de las personas, la factibilidad tecnológica y la viabilidad económica**. El equilibrio entre estas tres dimensiones es lo que permite transitar hacia propuestas de mayor potencia.

Al integrar estas perspectivas, es posible aproximarse a las necesidades genuinas de las personas, identificar las variables del contexto que condicionan el proyecto —como la disponibilidad tecnológica— y evaluar la capacidad de la organización para concretar la solución de manera sostenible.

MODELO: CRITERIOS PARA LA INNOVACIÓN



Para **IDEO**, la innovación y la generación de nuevas ideas, deben cumplir de manera simultánea tres criterios: factibilidad técnica, la viabilidad económica y la deseabilidad de las personas.

A medida que los temas medioambientales se vuelven más relevantes, el concepto de “circularidad” se permea en el modelo sumando aspectos de responsabilidad, y renombrándolo como **pensamiento de diseño circular**.

Fuente: Elaboración propia a partir del enfoque de Design Thinking (IDEO) y los principios de diseño circular de la Ellen MacArthur Foundation.

¿De dónde viene?

El enfoque de *Design Thinking* surge a partir de la sistematización de los modos de trabajo propios de las disciplinas proyectuales, especialmente el diseño industrial, la arquitectura y el diseño gráfico. Fue formalizado por diversas instituciones que observaron cómo los profesionales del diseño enfrentaban problemas complejos mediante procesos iterativos, centrados en las personas, colaborativos y orientados a la acción.

Algunos de los abordajes reconocidos, son el de **IDEO** (*Design Thinking for Educators*), el de la **Universidad de Stanford** (d.school Bootcamp Bootleg) o el de **Nielsen Norman Group** (NN/g *Design Thinking Model*).

Es importante tener en cuenta que el modelo se debe adaptar a las características y capacidades de cada organización.



Fuente: Damien Newman, *The Squiggle* (2006).

—
El “garabato” de Damien Newman es una ilustración que representa el proceso de diseño, desde la investigación hasta la propuesta final.

¿Es la metodología un instrumento para innovar?

En los últimos años, el *Design Thinking* fue incorporado como enfoque válido dentro de la teoría de la innovación, reconociendo su capacidad para abordar problemas complejos con soluciones centradas en las personas.

El [Manual de Oslo](#), guía internacional para la medición de actividades innovadoras, lo menciona como parte de los métodos que pueden contribuir a la innovación no tecnológica. Asimismo, la serie de **Normas ISO 56000** sobre gestión de la innovación promueve enfoques coherentes con sus principios, tales como la colaboración, la experimentación y la resolución conjunta de desafíos en entornos organizacionales.

Actúa como facilitador para sistematizar y trabajar colaborativamente en procesos que requieren proyección, diseño y tiempo para analizar el potencial real de las ideas para convertirse en futuros proyectos.

Aspecto complementario

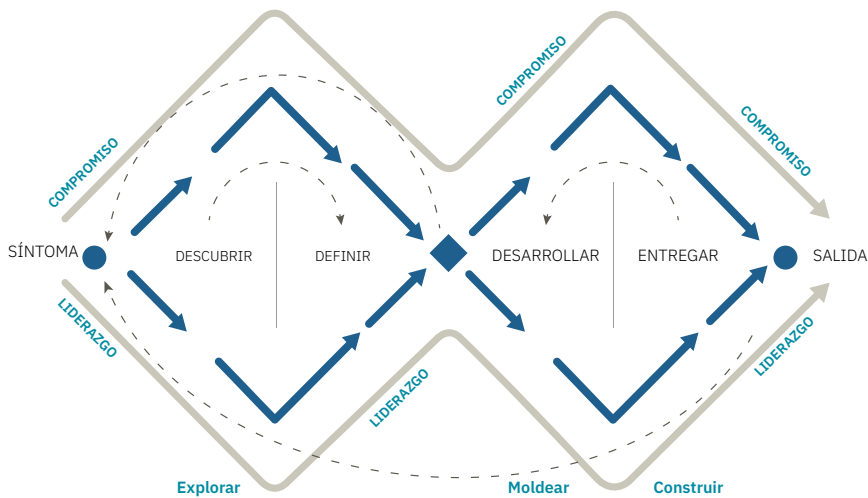
El modelo del Doble Diamante del *Design Council* organiza el proceso en dos grandes etapas. Cada una comienza con una fase de **pensamiento divergente** —ya sea para explorar y comprender en profundidad el problema, o para generar diversas alternativas creativas— y continúa con una fase de **pensamiento convergente**, enfocada en sintetizar, evaluar y tomar decisiones.

El **Pensamiento de Diseño** se apoya en diversidad de saberes, experiencias y enfoques para construir soluciones inclusivas y sostenibles. No busca recetas únicas, sino caminos alternativos que permitan aprender de los errores y transformarlos en oportunidades.

Las etapas no son lineales. Se conectan de manera flexible y se puede avanzar, retroceder o iterar cuando se considere necesario. Cada una integra momentos de divergencia, para abrir e indagar sin límites, y de convergencia, para analizar, sintetizar y decidir, siguiendo la lógica del doble diamante de *Dan Nessler*.

Este modelo actualizado del [Design Council](#) muestra que el proceso no es lineal y que requiere el compromiso de las partes interesadas, junto con un liderazgo capaz de guiar e iterar a lo largo de las distintas instancias.

MODELO DEL DOBLE DIAMANTE



COMPROMISO

Articular equipos, partes interesadas y socios para asegurar soluciones deseables, factibles y viables.

LIDERAZGO

Crear las condiciones que permitan adoptar nuevas perspectivas, cambios en la cultura de la organización y desarrollo de nuevas habilidades.

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo Double Diamond del Design Council (© Design Council, 2019).
 Enlace Design Council: <https://n9.c/0hfkw>

Principios de la metodología

Empatía

Comprender necesidades, emociones y contextos de las personas es la base para diseñar soluciones con sentido e impacto positivo.

Colaboración

Los desafíos complejos requieren combinar habilidades y saberes. El trabajo conjunto enriquece las ideas, reduce sesgos y convierte la complejidad en oportunidades.

Enfoque holístico

El foco está en las personas, pero también en la viabilidad y la factibilidad de las soluciones. Considerar estos factores de manera integrada responde a un enfoque holístico propio de la metodología y permite desarrollar propuestas sostenibles en el tiempo.

Sistematización

El método se apoya en etapas y acciones documentadas. El registro —especialmente visual— consolida aprendizajes, fundamenta decisiones y facilita el diálogo entre equipos.

Iteración

Pensar haciendo: probar, equivocarse, aprender y volver a intentar. Cada ciclo ajusta y fortalece las ideas, acercando soluciones más efectivas y creativas.

Cultura organizacional

Requiere una organización que promueva la comunicación abierta, los objetivos comunes y la cooperación entre equipos. Reconocer cada rol fortalece la colaboración, la creatividad y el bienestar laboral.

Creatividad

Constituye el motor para dinamizar la metodología y movilizar al equipo. Se busca potenciar la capacidad creativa individual y colectiva, incentivando el pensamiento lateral para transformar problemas complejos en soluciones de valor.

Comunicación visual

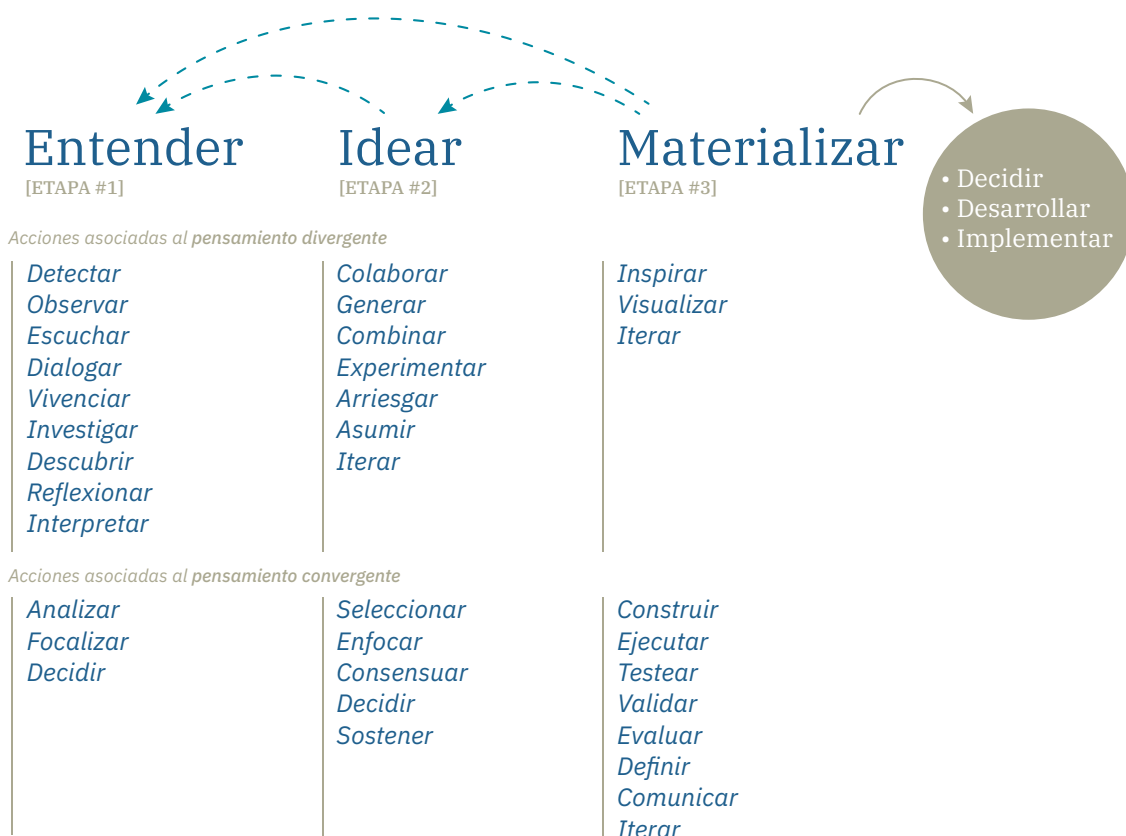
Funciona como el lenguaje común para materializar conceptos y facilitar la comprensión de ideas complejas. Su uso permite tangibilizar el pensamiento, alinear visiones y comunicar soluciones con mayor precisión y eficacia.

Modelo de 3 etapas

Modelizamos el *Pensamiento de Diseño* en tres etapas. Este proceso parte de una comprensión profunda del problema, genera múltiples opciones creativas y transforma las más prometedoras en propuestas concretas para validar.

Se despliega, entonces, en las etapas: **Entender, Idear y Materializar**. Más que pasos lineales, forman un proceso dinámico en el que se abren y cierran posibilidades, permitiendo comprender a fondo, explorar alternativas y dar forma a propuestas ajustadas a cada contexto.

Con este enfoque, cada etapa agrupa acciones fundamentales y juntas aseguran un proceso claro, ordenado y adaptable a distintos contextos.



Fuente: Elaboración propia basada en la publicación: "Pensamiento de Diseño para Innovar. Design Thinking" (2019) y marcos de Design Thinking.

ETAPA #1

Entender

Es el punto de partida del proceso. Busca indagar en profundidad para comprender el problema en toda su complejidad. **Implica observar, escuchar, dialogar y analizar** sin prejuicios, para delimitar claramente el problema y precisar el desafío.

Es un momento de apertura y descubrimiento, donde se cuestionan supuestos, se recogen evidencias y se reconocen las capacidades disponibles, sentando las bases para avanzar.

Entradas

—
Una situación problemática o desafío abierto que requiere análisis (*insights*).

—
Antecedentes e información preliminar disponible.

—
Conformación de un equipo de trabajo diverso y motivado.

—
Herramientas seleccionadas para indagar.

Salidas

—
Conocimiento profundo de personas, contextos y factores que intervienen.

—
Información organizada y sistematizada a partir de la exploración.

—
Declaración del problema.

—
Definición de un desafío claro que guiará la etapa de Idear.

Guía práctica

ETAPA #1

#1

Planificar

Definir el marco de trabajo: qué queremos saber, qué métodos se usarán y en qué plazos. Calendarizar las actividades y preparar las herramientas más útiles.

#2

Armar el equipo

Reunir personas de perfiles diversos: con experiencia, con capacidad de decisión y con curiosidad genuina por explorar. La diversidad enriquece la mirada y amplía la comprensión del problema.

#3

Explorar y empatizar

Observar, escuchar y registrar lo que dicen y hacen las personas involucradas. Comprender sus necesidades, aspiraciones, miedos y valores en relación con el problema.

#4

Analizar y formular

Revisar, clasificar e interpretar la información reunida. Convergencia hacia una síntesis que permita identificar y exponer el problema raíz y definir el desafío que iniciará la siguiente etapa.

[Algunas herramientas que facilitan esta tarea]

Análisis de referentes, *benchmarking* / Entrevistas / Estudios etnográficos
Grupos de discusión / Escenarios de usuario / Análisis de tendencias
PESTEL / FODA / Lienzo de modelo de negocio, *business model canvas*
Árbol de problemas / Mapa de actores / Declaración del problema
Definición del desafío.

[Acceso a las Herramientas de diseño e innovación (INTI)]

https://bit.ly/inti_herramientas_innov

ETAPA #2

Idear

Comienza con un desafío claro que orienta el proceso creativo. Un momento de **divergencia** (para romper paradigmas, soltar ideas y multiplicar posibilidades) y otro de **convergencia** (para analizar, organizar y seleccionar las propuestas más prometedoras). Es una instancia de exploración colaborativa, donde **se fomenta la creatividad** colectiva, el riesgo controlado y la experimentación, con el objetivo de transformar la diversidad de aportes en alternativas viables, factibles y deseables.

Entradas

—
Un desafío claro definido en la etapa **Entender**.

—
Equipo convocado y dispuesto a colaborar.

—
Herramientas y dinámicas de creatividad seleccionadas.

—
Espacio preparado (físico, virtual o híbrido).

Salidas

—
Gran cantidad de ideas generadas y registradas.

—
Selección de alternativas priorizadas según el objetivo.

—
Definición de un concepto sobre el cual trabajar para darle forma.

—
Base conceptual que habilita la transición hacia la etapa de **Materializar**.

Guía práctica

ETAPA #2

#1

Preparar y convocar

Diseñar el espacio de trabajo (presencial, virtual o híbrido), prever insumos y generar un ambiente motivador. Convocar a los participantes adecuados, comunicándoles el propósito y el desafío. Definir tiempos, roles y dinámica de la sesión.

#2

Generar ideas

Abrir la fase divergente: estimular la creatividad y proponer la mayor cantidad posible de ideas, sin juicios ni límites.

#3

Registrar y alentar

Documentar todo lo producido y animar a los equipos a expresarse libremente. Favorecer un clima positivo que impulse a arriesgar, experimentar y sumar perspectivas diversas.

#4

Organizar y priorizar

Pasar a la fase convergente: agrupar, clasificar y ponderar las ideas según criterios de pertinencia, impacto y factibilidad. Cerrar la etapa compartiendo los resultados y agradeciendo la participación.

[Algunas herramientas que facilitan esta tarea]

Lluvia de ideas, *brainstorming* / SCAMPER / Mapas mentales / Paneles de usuario / Persona / Matrices morfológicas / Pensamiento visual, *visual thinking* / Guión gráfico, *storyboard* / Flor de loto / ¿Y si?, *¿what if?* / Cadaver exquisito / Inmersión creativa / Asociaciones provocativas / Analogías y metáforas / Collage conceptual.

[Acceso a las Herramientas de diseño e innovación (INTI)]

https://bit.ly/inti_herramientas_innov

ETAPA # 3

Materializar

Dar forma a la idea seleccionada, no como una solución definitiva, sino como una **representación inicial** que permita ponerla a prueba. El objetivo es **validar hipótesis**, recoger aprendizajes y reducir la incertidumbre antes de avanzar en desarrollar la solución potencial.

Entradas

—
Concepto definido y priorizado (etapa Idear).

—
Equipo disponible y recursos mínimos para representar la idea.

—
Hipótesis de validación y perfiles de muestra definidos.

Salidas

—
Representaciones iniciales de la idea (bocetos, simulaciones, descripciones, escenarios).

—
Evidencia recogida en pruebas y validaciones con usuarios o actores clave.

—
Aprendizajes sistematizados sobre ajustes necesarios.

—
Decisión fundamentada sobre continuar, reformular o descartar la propuesta.

Guía práctica

ETAPA #3

#1

Caracterizar la idea

Describirla en equipo: atributos principales, valor esperado y supuestos. Esta caracterización da claridad y orienta lo que se quiere validar.

#2

Establecer la hipótesis

Definir qué aspectos de la idea se comprobarán (uso, aceptación, beneficios, factibilidad percibida).

#3

Definir la muestra

Determinar con quién se validará (perfiles de usuarios, actores clave, criterios de selección).

#4

Construir la representación

Darle forma a la idea de manera simple, ágil y económica. La fidelidad dependerá de la hipótesis que se busca constatar.

#5

Establecer la agenda de pruebas

Planificar dinámicas, tiempos y roles. Incluir instancias de reflexión entre rondas.

#6

Probar y validar

Presentar la idea a la muestra seleccionada, observar reacciones, escuchar opiniones y registrar evidencias que confirmen o refuten las hipótesis.

#7

Reflexionar e iterar

Analizar lo observado, extraer aprendizajes y ajustar la idea. Repetir el ciclo hasta reducir las incertidumbres clave.

#8

Sistematizar aprendizajes

Documentar el proceso. Ordenar los resultados para tomar decisiones.

[Algunas herramientas que facilitan esta tarea]

Pruebas con usuarios / Juego de roles / Grupos de discusión / Clasificación de tarjetas, *card sorting* / Entrevista cualitativa / Matrices de ponderación / Guión gráfico, *storyboard* / Narrativa, *storytelling* / Tablero de inspiración, *Moodboard* / Pecha Kucha / Discurso de ascensor, *elevator pitch*.

[Acceso a las Herramientas de diseño e innovación (INTI)]

https://bit.ly/inti_herramientas_innov

Resultados esperados

Adoptar el pensamiento de diseño no implica aplicar recetas, sino **promover una forma de trabajo propia de cada organización**, que favorezca la creatividad, la colaboración y la construcción de soluciones pertinentes, sostenibles y con impacto positivo en la sociedad.

Bibliografía

Bachrach, E. (2016). *Ágilmente: Aprendé cómo funciona tu cerebro para potenciar tu creatividad y vivir mejor.* Editorial Sudamericana.

De Bono, E. (2019a). *El pensamiento lateral práctico.* Ediciones Paidós.

De Bono, E. (2019b). *Seis sombreros para pensar.* Ediciones Urano.

Fundación Acción contra el Hambre. (2019). *Guía para prototipar proyectos de emprendimiento.* www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/guia_de_prototipado_emprendimiento_inclusivo_compressed_1.pdf

Golombek, D. (2022). *La ciencia de las (buenas) ideas: Manual de evidencias para la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo.* Siglo XXI Editores.

Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI). (2023). *Pensamiento de diseño para innovar: Design Thinking.* www.web2.inti.gov.ar/www/assets/uploads/files/disenio-industrial/2023/Pensamiento_de_disenio_para_innovar.pdf.

Lupton, E. (2013). *Intuición, acción, creación. Graphic design thinking.* Gustavo Gili.

Mootee, I. (2014). *Design Thinking para la innovación estratégica. Empresa Activa.*

Munari, B. (2016). *¿Cómo nacen los objetos? Apuntes para una metodología proyectual* (C. Artal Rodríguez, Ed.). Editorial Gustavo Gili. (Trabajo original publicado en 1981)

Vianna, M., & Vianna, Y. (2016). *Design Thinking: Innovación en los negocios.* MJV Technology and Innovation.

Laborde, M. (s. f.). *¿Pensamiento de diseño circular: El futuro del pensamiento de diseño en 2020?* Klap. www.klap.io/circular-design-thinking/

Milthon, L. (2025, septiembre 29). *Modelo Doble Diamante: La guía de la teoría a la práctica. Innovar o morir.* www.innovaromorir.com/modelo-doble-diamante-guia-teoria-a-la-practica/#La_Brecha_critica_Del_modelo_ideal_a_la_realidad_del_proyecto

ISBN 978-950-532-562-7



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>)



INTI

Instituto Nacional
de Tecnología Industrial



**Secretaría de
Industria y Comercio**
Ministerio de Economía