

# Diseñando en América Latina y el Caribe: Fricciones Sistémicas y Respuestas Situadas en el Diseño Público para Transiciones

Luis García<sup>(\*)</sup>

School of Design de Carnegie Mellon University  
y Eberly Center (EEUU)

---

**Resumen:** Este artículo examina cómo se desarrollan las transiciones del diseño público en América Latina y el Caribe en contextos institucionales marcados por contradicciones estructurales, desigualdades históricas y volatilidad política. A partir de 29 entrevistas con diseñadores públicos en nueve países, el estudio identifica patrones recurrentes en la práctica del diseño público. Los hallazgos muestran que el diseño público no opera como un conjunto de métodos universales, sino como una práctica situada y relacional que requiere traducción constante entre lenguajes, actores y lógicas institucionales. Se destacan seis dimensiones clave: la sensibilidad contextual, las capacidades colectivas, la posicionalidad y legitimidad, la institucionalización y continuidad, la expansión de los límites del diseño y la educación en diseño. En conjunto, estas dimensiones revelan que las capacidades de diseño emergen de infraestructuras relacionales, improvisación situada y negociación de poder más que de experticia individual o marcos estandarizados. El artículo propone entender el diseño público como una práctica sostenida en tensión, donde la reflexividad, la traducción y el trabajo relacional permiten cultivar condiciones para la transformación dentro de instituciones frágiles.

**Palabras clave:** Diseño público - Diseño de transición - Transiciones del diseño público - Contradicciones - Capacidades de diseño - América Latina y el Caribe

[Resúmenes en inglés y en portugués en la página 79]

(\*) Ver CV de Luis García en página 80

---

## Introducción

En toda América Latina y el Caribe, los esfuerzos por integrar el diseño en las instituciones públicas se desarrollan en condiciones complejas y a menudo contradictorias. Por ejemplo, las unidades de innovación y los laboratorios del sector público han surgido en contextos marcados por la volatilidad política, restricciones presupuestarias y una baja confianza institucional (Ferreira y Botero, 2020). Su trabajo depende de mandatos políticos de corto

plazo o de fuentes de financiamiento internacional, lo que les exige equilibrar la respuesta local con las expectativas externas. La innovación participativa y el diseño público en la región están moldeados por historias entrelazadas de inercia burocrática, discontinuidad de políticas, volatilidad política y profundas desigualdades estructurales (Gaudin y Pareyón Noguez, 2020), así como por la lucha continua por construir capacidad adaptativa ante vulnerabilidades ambientales, económicas y sociales cada vez mayores (Eakin y Lemos, 2010). La capacidad de las instituciones para adaptarse a factores de estrés, desde crisis climáticas hasta cambios en los mandatos de gobernanza, sigue siendo desigual y dificulta las ambiciones transformadoras de las intervenciones participativas y orientadas por el diseño. Estos desafíos se agravan por la marginación histórica de las narrativas de diseño latinoamericanas dentro de la historiografía dominante del diseño, que privilegia trayectorias euroamericanas y presenta el diseño de la región como derivado o atrasado (Lara-Betancourt y Rezende, 2019).

Estas condiciones institucionales e históricas no son incidentales; son el resultado de procesos de formación estatal de larga data marcados por legados coloniales, fragmentación administrativa y un desarrollo desigual entre territorios urbanos y rurales (De-Sardan, 2008; Escobar, 2018). Como resultado, las intervenciones de diseño suelen ocurrir en contextos donde las agendas institucionales cambian rápidamente, la capacidad técnica se distribuye de forma desigual y el poder de decisión se concentra en estructuras jerárquicas que resisten la experimentación (Juri *et al.* 2021; Mata Marin 2020).

Los diseñadores públicos que intentan intervenir en los espacios de gobernanza enfrentan limitaciones logísticas, institucionales y epistémicas: ¿Quiénes pueden “diseñar” en la esfera pública, bajo qué condiciones y con qué legitimidad?

La mayoría de los gobiernos de la región continúan basándose en marcos procedimentales arraigados en tradiciones legal-racionalistas, priorizando la estandarización, la linealidad y el control sobre la ambigüedad, la iteración y la colaboración (Peters, 2020). Estas tradiciones, aunque buscan la estandarización y la rendición de cuentas, chocan con la necesidad de un involucramiento adaptativo e iterativo en la práctica del diseño. Por ejemplo, los mecanismos participativos en países como Ecuador y Venezuela han sido en ocasiones cooptados por fuerzas políticas dominantes. Como resultado, la legitimidad y la capacidad de estos mecanismos participativos para incluir de manera significativa a actores marginados han sido puestas en duda (Balderacchi, 2016).

El diseño a menudo se malinterpreta como decoración, como cultura juvenil o como un conjunto superficial de herramientas para soluciones rápidas. Son poco comunes las vías formales para que los diseñadores ingresen a instituciones públicas. Incluso cuando los métodos de diseño ganan tracción retórica, su integración suele verse limitada por estructuras de adquisición rígidas, culturas jerárquicas y exigencias de impacto a corto plazo. Estas barreras estructurales y simbólicas se intensifican por marcos coloniales persistentes sobre el diseño latinoamericano, que tienden a reducirlo a imitaciones tardías del modernismo europeo o estadounidense (Lara-Betancourt y Rezende 2019). Además, las narrativas dominantes en la historia del diseño han borrado la agencia local, pasando por alto los complejos intercambios, adaptaciones e hibridaciones que caracterizan la producción de diseño en la región. Este descuido estrecha el campo epistémico de lo que se considera “diseño” y refuerza relaciones de poder asimétricas en el discurso global del diseño.

A nivel sistémico, estas limitaciones pueden entenderse a través de lo que Peters (2020) describe como el dilema del diseño institucional: cómo equilibrar la necesidad de estabilidad con la capacidad de adaptación. En las burocracias latinoamericanas, esta tensión es particularmente visible: se espera que las instituciones aseguren la continuidad en medio de la volatilidad política, pero esa misma estabilidad puede inmovilizar la innovación. Así, las intervenciones de diseño operan en una doble atadura, llamadas a hacer que la gobernanza sea más participativa y receptiva, mientras están limitadas por las lógicas procedimentales que sostienen la legitimidad y el control.

La contradicción de la doble atadura resuena con críticas más amplias sobre la innovación en el sector público a nivel global. Lewis, McGann y Blomkamp (2020) han demostrado cómo el design thinking y los laboratorios de innovación prometen cambios sistémicos mientras permanecen incrustados en estructuras que reproducen jerarquías de poder existentes. De manera similar, Julier y Kimbell (2019) señalan que el diseño social y público puede, sin querer, reforzar agendas neoliberales o gerenciales, privilegiando la eficiencia y la visibilidad sobre la redistribución y el cuidado. En América Latina y el Caribe, estas fricciones se intensifican por inequidades históricas y fragilidad institucional, lo que exige que el diseño opere con una mayor conciencia política y ética.

Al mismo tiempo, América Latina y el Caribe han sido durante mucho tiempo escenarios de resistencia creativa, invención institucional y experimentación cívica transformadora. Siguiendo la interpretación de Gui Bonsiepe sobre la dialéctica centro-periferia, estas prácticas pueden entenderse como formas de diseño público que surgen de condiciones de dependencia y fragilidad institucional, donde la creatividad se orienta menos hacia la diferenciación de mercado y más hacia el uso social, la autonomía y la transformación cívica. Dentro de este terreno político y relacional –donde los diseñadores públicos deben navegar continuamente asimetrías de poder y contradicciones institucionales– la legitimidad se convierte en una preocupación teórica central. En contextos donde el diseño público no está formalmente institucionalizado, la credibilidad se construye a través de relaciones, el alineamiento con valores organizacionales y la capacidad de traducir entre responsabilidades en competencia. Esta orientación posiciona el diseño público como una forma de mediación institucional, que opera mediante la traducción, la negociación y la sintonía relacional mientras se involucra con las dimensiones procedimentales, políticas y afectivas de la gobernanza.

En conjunto, estas condiciones de legitimidad relacional, mediación institucional y asimetría de poder señalan una ecología de práctica plural y en evolución que desafía los supuestos dominantes arraigados en las tradiciones de diseño del Norte Global. En estudios similares en el contexto latinoamericano, investigadores han señalado que el diseño debe lidiar con tensiones lingüísticas, culturales y pedagógicas, incluyendo la circulación de materiales en inglés, jerga de diseño poco familiar y sistemas de valores que pueden no resonar con comunidades indígenas, rurales o de clase trabajadora (Juri *et al.*, 2021; Mata Marin, 2020). Estas observaciones subrayan la importancia de comprender el diseño público en América Latina y el Caribe como un campo que genera activamente epistemologías alternativas y prácticas pedagógicas para diseñar en condiciones de incertidumbre y desigualdad sistémica.

Sin embargo, es importante señalar que hablar de “América Latina” o “el Caribe” como un solo contexto puede ocultar la inmensa diversidad de sus paisajes políticos, institucionales y culturales. Las regiones comprenden arreglos de gobernanza, idiomas y legados coloniales distintos que configuran las posibilidades del diseño de maneras desiguales y, a veces, contradictorias. Como ilustran los casos analizados en mi estudio más amplio, todos los diseñadores públicos trabajan dentro de configuraciones institucionales muy diferentes, que van desde ministerios centralizados hasta laboratorios de innovación municipal e iniciativas lideradas por la comunidad. Estas variaciones recuerdan que cualquier marco regional debe leerse como una heurística y no como una generalización. El propósito aquí no es homogeneizar la práctica del diseño público latinoamericano y caribeño, sino identificar patrones recurrentes de negociación, adaptación y respuesta situada que ayuden a iluminar cómo emergen las capacidades de diseño en diversos escenarios de gobernanza. El capítulo se desarrolla en tres partes. Primero, expongo brevemente el enfoque metodológico de los diálogos. Segundo, presento los hallazgos a través de agrupaciones temáticas que sintetizan los patrones observados en los casos, apoyados por extractos ilustrativos de los participantes. Finalmente, extraigo conclusiones que resaltan cómo se navegan las contradicciones y las estrategias que emergen para las transiciones del diseño público en América Latina y el Caribe. Finalmente, es importante señalar que este artículo se extrae de un proyecto de tesis doctoral más amplio realizado por el autor.

## **Diálogos con diseñadores públicos en América Latina y el Caribe**

Este trabajo examina cómo se adopta el diseño para las transiciones en América Latina y el Caribe en varios mundos sociopolíticos e institucionales, con especial énfasis en las instituciones públicas. Lo hace a partir de 29 entrevistas semiestructuradas con diseñadores públicos de 9 países.

Un diseñador público es un profesional o practicante –ya sea con el título formal de “diseñador” (por ejemplo, diseñador de servicios, de políticas, urbano) o insertado en instituciones del sector público– que participa en procesos orientados al diseño con fines públicos. A través de prácticas como la indagación empática en las experiencias vividas de las personas, la cocreación, la materialización/visualización, el pensamiento sistémico y la creación de prototipos iterativos, el diseñador público busca generar, legitimar e implementar intervenciones de políticas o servicios que respondan a realidades socioculturales, institucionales e infraestructurales. Su trabajo apunta no solo a la innovación o la transformación, sino también al valor público: políticas, servicios o intervenciones que estén alineadas con las necesidades de la ciudadanía, sean pertinentes al contexto, sean viables operacionalmente y socialmente legítimas (García, 2026).

## Diseño y métodos del estudio

El estudio se realizó entre mayo y octubre de 2024 bajo el protocolo STUDY2024\_00000165, aprobado por la Oficina de Integridad y Cumplimiento en la Investigación de la Universidad Carnegie Mellon.

Se eligieron entrevistas semiestructuradas para equilibrar la coherencia temática con la flexibilidad de explorar hallazgos emergentes. Me basé en el método de entrevista responsiva (J. Rubin y S. Rubin, 2005), que enfatiza preguntas abiertas y la adaptabilidad a las respuestas de los participantes. La guía de entrevista consistió en 23 preguntas organizadas en siete temas clave: antecedentes, contexto, objetivos y motivaciones, actividades de diseño, rol del diseño, conocimientos y habilidades, y conclusión (Brinkmann, 2013; Kvale, 2009). Las preguntas se refinaron de manera iterativa (Thornberg y Charmaz, 2014) a medida que surgían patrones; por ejemplo, cambiando el énfasis hacia la adopción y adaptación de habilidades una vez que las primeras entrevistas alcanzaron saturación temática.

Si bien las entrevistas se guiaron por un protocolo semiestructurado, su desarrollo se acercó más a lo que Paulo Freire (Freire, 1970/2020, 1974/2021) describe como diálogo crítico: un encuentro cointencional en el que tanto el investigador como el participante buscan conocer y transformar sus realidades juntos. Esta orientación hacia el diálogo crítico dio forma al tono y la ética de las conversaciones. En lugar de extraer información, los diálogos se desplegaron como reflexiones compartidas en las que los participantes articularon y examinaron sus propias contradicciones institucionales, a menudo reformulando las preguntas en el proceso. En términos de Freire, el diálogo es un acto de creación y recreación: exige humildad, esperanza y disposición a ser transformado por el intercambio. Muchos participantes describieron las entrevistas como espacios de reconocimiento y aprendizaje, donde los desafíos familiares podían ser revisitados desde una nueva perspectiva. El enfoque de diálogo crítico se alineó con el compromiso más amplio del estudio de diseñar la indagación como una práctica relacional y reflexiva que valora la mutualidad y la conciencia crítica como formas de producción de conocimiento (Freire, 1970/2020, 1974/2021). Los participantes fueron reclutados mediante invitaciones directas a diseñadores públicos conocidos en la región, así como a través del muestreo en bola de nieve (Biernacki y Waldorf, 1981; Goodman, 1961) para llegar más allá de mis redes inmediatas. Los criterios de selección incluyeron:

- Experiencia desarrollando capacidades de diseño en organizaciones públicas.
- Experiencia facilitando la colaboración entre grupos diversos utilizando metodologías de diseño.
- Formación académica o profesional en procesos de diseño.

El estudio incluyó a veintinueve participantes que representan una amplia gama de mundos profesionales e institucionales en América Latina y el Caribe. El grupo estuvo compuesto por 19 hombres y 10 mujeres, abarcando nueve países: México, Brasil, Uruguay, Argentina, Ecuador, Venezuela, Colombia, Chile y Barbados. Las entrevistas se realizaron principalmente en español (n=26) y tres en inglés<sup>1</sup>. Todos los diálogos se llevaron a cabo por Zoom, con una duración de 45 a 75 minutos y grabados con consentimiento. Las

trayectorias disciplinarias de los participantes incluyeron arquitectura, políticas públicas, diseño, ingeniería, psicología, ciencias políticas y salud, lo que refleja el carácter transdisciplinario de la práctica del diseño en la región.

## **Temas emergentes de las transiciones del diseño público en América Latina y el Caribe**

Esta sección presenta los resultados basados en el análisis de todos los diálogos. Expongo seis temas interrelacionados: sensibilidad social y la geopolítica de “atar con alambre”; capacidades colectivas e infraestructuras relacionales; posicionalidad, legitimidad, presencia relacional y entrada institucional; institucionalización y continuidad; la expansión y disputa de los límites de la práctica del diseño público; y educación en diseño y desarrollo de capacidades, apoyados por ejemplos ilustrativos de las contribuciones de los participantes.

### **Tema 1. Sensibilidad social y la geopolítica de “atar con alambre”**

A lo largo de los diálogos, los participantes describieron repetidamente la fricción entre las metodologías de diseño importadas y las realidades vividas en las instituciones latinoamericanas y caribeñas. Marcos como Design Thinking o el Doble Diamante<sup>2</sup> se introdujeron con la promesa de universalidad, pero muchos diseñadores públicos encontraron que su aplicación en entornos burocráticos, con recursos limitados o culturalmente diversos generaba más obstáculos que aprendizajes. Estos enfoques, popularizados por consultorías globales o programas de ayuda internacional, ingresaron a la región prometiendo innovación y eficiencia. Sin embargo, en la práctica, a menudo chocaban con las condiciones procedimentales, políticas y relacionales de las burocracias públicas. Como lo expresó un practicante chileno, estos marcos llegaban “bien ejecutados pero irrelevantes”, generando resultados pulidos que tenían poca resonancia con los mundos locales (FA). De manera similar, otros describieron cómo los métodos introducidos por consultorías extranjeras u organismos internacionales se percibían como ajenos, guiados por objetivos poco alineados con los de los equipos locales, priorizando la visibilidad, los entregables o futuros contratos sobre el desarrollo de capacidades a largo plazo (AO, CW).

Sin embargo, también se evidenció la tendencia opuesta. Varios diseñadores públicos relataron que estos mismos métodos globales a veces funcionaban como llaves de entrada institucional más que como obstáculos. NR y JDC observaron que invocar el vocabulario de la innovación o el design thinking podía otorgar legitimidad a trabajos experimentales en organizaciones normalmente resistentes al cambio. En estos casos, la traducción no era tanto un acto subversivo como una alineación táctica: una forma de mimetismo institucional que permitía a los diseñadores hablar el lenguaje del poder mientras perseguían silenciosamente otros objetivos. Esta tensión ilustra que el diseño público es una práctica ambivalente: es tanto una adaptación al contexto como una negociación de poder.

Los participantes enfatizaron que navegar su trabajo requería la traducción tanto como método como estrategia. Traducir significaba mucho más que un ajuste lingüístico; implicaba reformular los objetivos y procesos de diseño en términos que resonaran con las culturas institucionales y las agendas políticas. Como explicó NR: “En algunos lugares, decir ‘diseño’ cerraba más puertas de las que abría. Así que decíamos que hacíamos diagnósticos participativos o planeación estratégica, aunque usáramos herramientas de diseño” (NR). De manera similar, MM describió su trabajo como un “rol camuflado”, ingresando a organizaciones sin el título de diseñadora pero incorporando gradualmente prácticas de diseño a través de la demostración de valor. Estos relatos muestran cómo la traducción se volvió una habilidad de supervivencia, permitiendo que el diseño ganara legitimidad al alinearse con las lógicas institucionales existentes mientras expandía silenciosamente sus límites.

Además, muchos diseñadores públicos desarrollaron estrategias de traducción, adaptación o incluso rechazo deliberado. Para algunos, esto implicó reformular las actividades de diseño en términos familiares –evitando la jerga como “design thinking” y presentando el trabajo como facilitación, resolución de problemas o experimentación (JP, JDC, MM). Otros enfatizaron la importancia de ralentizar los procesos para permitir la indagación contextual antes de definir el problema, contrarrestando la presión de aplicar herramientas preempaquetadas (FA, GC). Estos kits de herramientas, como Design Kit: The Human-Centered Design Toolkit popularizado por IDEO, o manuales como Universal Methods of Design (Hanington y Martin, 2012), fueron citados como ejemplos de enfoques que pueden replicarse mecánicamente sin una comprensión crítica del porqué y cómo deben usarse ciertos métodos. Si bien estos recursos han ayudado a democratizar el acceso al diseño, los participantes argumentaron que su aplicación acrítica condujo a ejercicios superficiales desvinculados de las realidades institucionales y culturales. Estas estrategias resaltan que la sensibilidad contextual y social implica escuchar a los usuarios o comunidades y reformular el propio lenguaje y los formatos a través de los cuales se introduce el diseño. Como explicó un facilitador uruguayo, “evitamos la marca design thinking y simplemente lo enmarcamos como una metodología para ayudar a definir problemas con mayor claridad”, lo que abrió un espacio para que los funcionarios públicos se involucraran sin resistencia (FV).

Más allá de la adaptación institucional, los participantes subrayaron la importancia de la especificidad cultural y territorial en la configuración de la práctica del diseño. Varios destacaron la inventiva cotidiana y la improvisación como formas legítimas de diseño. En Uruguay, un practicante mencionó la frase “*atar con alambre*” cuando hablaba de cómo a veces las situaciones se resuelven rápidamente y de la manera más básica (SD). El practicante señaló que atar con alambre es una expresión culturalmente significativa que, en este análisis, entiendo como una forma de trabajar principalmente con lo que ya está disponible en el entorno propio en lugar de priorizar lo importado. Estas formas de resolución de problemas, a menudo desestimadas por instituciones centralizadas en favor de soluciones digitales o estandarizadas, fueron celebradas por los diseñadores públicos como espacios de autonomía e inteligencia contextual. De forma similar, intervenciones a pequeña escala, como bancos co-creados en barrios o sistemas de señalización improvisados, no se describieron como soluciones triviales, sino como vehículos para profundizar la participación democrática y demostrar que el diseño puede surgir desde las luchas cotidianas (JP, AO).

Esta forma de compromiso contextual era intensamente territorial y relacional. Los diseñadores públicos enfatizaron que diseñar en América Latina y el Caribe implicaba interactuar con las temporalidades, infraestructuras y ritmos políticos únicos de la región. En zonas rurales de Uruguay, por ejemplo, SD describió cómo la innovación en torno a estaciones de carga para vehículos eléctricos requirió reunir a un conjunto heterogéneo de actores –“taxistas, empresas de energía, ingenieros”– y mantener sus desacuerdos como parte del proceso de diseño. ML coincidió al señalar que indicadores nacionales de pobreza, como si un hogar tiene piso de tierra, no capturan las realidades locales en territorios indígenas: “No necesariamente significa vulnerabilidad en todos los mundos”.

Los relatos de los diseñadores públicos evidencian que la sensibilidad contextual y social en la práctica orientada a la transición requiere reconfigurar la propia concepción del diseño como kit de herramientas itinerante, para enmarcarlo más bien como una práctica situada y relacional. Al resistir los modelos universalistas y anclar el diseño en realidades territoriales, culturales e institucionales, los diseñadores públicos navegan contradicciones adaptando los métodos a las restricciones locales, traduciendo el lenguaje del diseño a términos institucionalmente legibles y trabajando con prácticas existentes en lugar de reemplazarlas. Estas estrategias abren caminos hacia formas de transformación más plurales y duraderas.

## **Tema 2. Capacidades colectivas e infraestructuras relacionales**

Un patrón recurrente en los diálogos fue el rechazo al ideal del “diseñador héroe” que sostiene gran parte del discurso occidental sobre el diseño; en cambio, los participantes entendieron el diseño como una capacidad colectiva situada –un modo relacional de actuar y aprender juntos dentro de las limitaciones institucionales. Los participantes destacaron que el éxito de los esfuerzos de diseño en el sector público dependía menos de la habilidad individual que de la capacidad de generar confianza, fomentar colaboraciones y sostener una presencia relacional a lo largo del tiempo. En Uruguay, un practicante describió cómo intervenciones aparentemente modestas en el espacio público, como codiseñar bancos con vecinos, eran poderosas no por su resultado material, sino porque “la gente comenzó a verse a sí misma como actor político en la configuración de su entorno” (JP). Sin embargo, otros relatos subrayaron la fragilidad de estos logros colectivos: cuando cambiaban las administraciones o desaparecían los presupuestos, las mismas personas que se habían movilizadas alrededor de un proyecto se sentían desilusionadas, mostrando que las infraestructuras relacionales, aunque empoderan, siguen siendo vulnerables a la discontinuidad institucional. Otros enfatizaron que la confianza y el cuidado no eran auxiliares del trabajo de diseño, sino su fundamento mismo, y una educadora señaló que “sin confianza, ningún taller, por bien diseñado que esté, puede lograr una participación significativa” (SD). Este énfasis en el cuidado coincide con lo que Kieboom y van der Bijl-Brouwer (2025) describen como “servicio diseñar como relación”, donde la postura relacional del diseñador condiciona si la participación es emancipadora o extractiva.

Los diseñadores públicos describieron con frecuencia estas dinámicas colectivas como formas de facilitación y encuadre que iban mucho más allá de las llamadas “habilidades

blandas”. MC, reflexionando sobre su trabajo con científicos y funcionarios públicos en Uruguay, enfatizó que la contribución del diseño era “sostener un proceso, conectar científicos, funcionarios y comunidades que normalmente no se hablan”. De manera similar, NR explicó su rol como la creación de un “diagnóstico compartido” entre agendas en competencia, ayudando a los equipos a ver patrones y posibilidades entre perspectivas fragmentadas. Estos relatos sitúan el diseño como una práctica estratégica de construcción de sentido, que hace visibles las relaciones, supuestos y posibilidades para que otros puedan actuar sobre ellas. En este sentido, el rol del diseñador difiere del de la industria, donde la creatividad se equipara a resolver un problema de forma directa; aquí, la creatividad reside en posibilitar la comprensión colectiva y la acción coordinada. Sin embargo, los participantes también advirtieron que la facilitación podía malinterpretarse como despolitización. En algunos contextos, ser el “conector” podía implicar borrar diferencias en nombre de la armonía –lo que AO llamó “el peligro de suavizar el conflicto para que todos se sientan escuchados pero nada cambie realmente”. Esta tensión ilustra que el diseño relacional no busca el consenso en sí mismo, sino que implica navegar el desacuerdo como un componente legítimo e incluso necesario del aprendizaje institucional.

Los diseñadores públicos enmarcaron el diseño como una práctica de traducción y mediación entre disciplinas, sectores y comunidades. Los diseñadores a menudo se posicionaban como conectores de fronteras, capaces de hacer legibles temas complejos para legisladores, científicos o actores comunitarios, al mismo tiempo que creaban herramientas que permitían la participación significativa de personas no expertas en diseño. Un participante ecuatoriano describió el desarrollo de artefactos simples, como maquetas o calcomanías, para apoyar a niños y recicladores en procesos de codiseño urbano, enfatizando que la claridad y la resonancia importaban más que el acabado estético (GC). De manera similar, diseñadores públicos colombianos reflexionaron sobre cómo el rol del diseño consistía a menudo en facilitar la articulación entre actores con prioridades divergentes, ayudando a crear espacios de entendimiento compartido en sistemas fragmentados (JDC, NR). Los participantes enmarcaron este trabajo como una forma de infraestructura relacional, enfatizando que los efectos más significativos del diseño no residen en sus productos, sino en el tejido conectivo que sostiene la colaboración y el cambio institucional. Sin embargo, varios relatos subrayaron que la traducción nunca es neutral. NR reflexionó que la traducción en el diseño público nunca es neutral. Describió cómo, en los mundos de elaboración de políticas, quienes “saben traducir” suelen ser economistas o abogados, y que incluso los diseñadores pueden reproducir jerarquías cuando sus métodos definen qué cuenta como conocimiento ‘valioso’ o ‘útil’. Estos momentos muestran una contradicción interna: la misma relacionalidad que posibilita la colaboración puede reproducir jerarquías si no se gestiona de manera reflexiva.

La improvisación y la inventiva cotidiana también surgieron como fuentes críticas de capacidad colectiva. Los participantes compartieron cómo funcionarios públicos, activistas y miembros de la comunidad ideaban soluciones ad hoc que resultaban más eficaces y legítimas que los marcos impuestos externamente. Prácticas de diseño difusas, ya sea reconfigurando formatos de comunicación en hospitales (JPe) o creando sistemas informales de señalización en barrios (AO), fueron reconocidas como formas válidas de capacidad de diseño que merecían visibilidad y apoyo. Varios diseñadores públicos argumentaron que

reconocer y trabajar con estas prácticas latentes ampliaba el alcance del diseño, pasando de una experiencia profesional a una capacidad social compartida. Como señaló un participante, “todo el mundo diseña de alguna forma, pero la experiencia radica en saber cómo enmarcar, adaptar y sostener estos procesos con otros” (FV).

Muchos participantes destacaron la escucha, la humildad y el co-aprendizaje como disposiciones esenciales para cultivar capacidades colectivas. Como expresó SD: “Debemos escuchar de manera que la gente no se sienta estudiada, sino reconocida. Que su forma de hacer y resolver sea legítima”. Esta perspectiva desafió las nociones jerárquicas de la experticia y enfatizó que las capacidades colectivas de diseño surgen cuando actores diversos se sienten reconocidos y valorados. Otros describieron la iteración y los pequeños experimentos como parte de esa humildad – “Siempre es una negociación con lo que hay disponible. Pruebas algo pequeño, lo testean y lo adaptan. Ese es el verdadero ritmo dentro de las instituciones”, explicó MM. Sin embargo, la humildad no siempre fue valorada universalmente. Algunos participantes confesaron que podía interpretarse como debilidad en entornos burocráticos guiados por el control y los indicadores de desempeño. Como observó MC, “hay que parecer competente mientras en realidad se está aprendiendo en público”. Este doble desempeño captura lo que Kieboom y van der Bijl-Brouwer (2025) denominan la paradoja de practicar relacionalmente dentro de una lógica de Nueva Gestión Pública: el trabajo relacional requiere vulnerabilidad, pero las culturas NGP recompensan la certeza y los entregables. Estas prácticas subrayan que construir infraestructuras relacionales es menos importar métodos prefabricados y más cultivar procesos de aprendizaje compartido sintonizados con el contexto. En este sentido, las infraestructuras relacionales pueden verse como formas de arreglo colectivo que trabajan con lo que hay a mano para sostener la colaboración bajo restricción.

### **Tema 3. Posicionalidad, legitimidad, presencia relacional y entrada institucional**

En toda la región, los diseñadores públicos enfatizaron que su capacidad para introducir y sostener el diseño dentro de las instituciones públicas estaba profundamente determinada por su posicionalidad y las formas en que se negociaba la legitimidad en entornos burocráticos y políticos. Muchos describieron su ingreso a las instituciones no a través de roles formales de diseño, sino mediante títulos adyacentes como “asesor de innovación”, “especialista en información” o incluso “diseñador gráfico” (DE, SBG, MM). Los participantes explicaron que estos títulos ambiguos eran las únicas posiciones permitidas por los sistemas de clasificación burocrática, lo que revela cómo el diseño es institucionalmente malinterpretado o reducido a comunicación e innovación en vez de ser reconocido como una práctica estratégica. Estas etiquetas reflejaban malentendidos institucionales sobre el diseño, pero los participantes las utilizaron tácticamente como puntos de apoyo para expandir su práctica hacia ámbitos más estratégicos. Como recordó DE: “el título no coincidía con el trabajo, pero me dio suficiente espacio para estirar el rol y crear oportunidades de diseño donde no existían” (DE). Según la distinción de Mortati entre espacios de diseño “fuertes”, “débiles” y “no diseño” en la formulación de políticas, estos roles camuflados pueden entenderse como desempeñándose en espacios de diseño débiles donde el diseño

está presente pero tiene bajo reconocimiento institucional y lucha por influir en decisiones de alto nivel (Mortati, 2019). Al mismo tiempo, algunos participantes señalaron la configuración opuesta: etiquetas formales de “design thinking” asociadas a laboratorios de innovación o unidades digitales que crean la apariencia de una fuerte capacidad de diseño, mientras que el trabajo diario sigue estrictamente condicionado por los estilos y jerarquías de políticas existentes. Estos relatos muestran que tales títulos funcionan menos como marcadores estables de experiencia y más como lo que Stappers *et al.* llaman “banderas” que posicionan el trabajo en territorios disputados, oscureciendo lo que realmente hacen los diseñadores en la práctica (Stappers *et al.*, 2024).

Estas estrategias adaptativas implicaban compensaciones. Varios participantes reflexionaron sobre la invisibilidad de sus contribuciones al operar en roles camuflados. MM señaló que los cambios más impactantes –cómo se facilitaban las reuniones de manera diferente, cómo se documentaban los procesos, cómo los equipos empezaban a escucharse unos a otros– raramente se reflejaban en los indicadores de evaluación: “Eso no aparece en los informes. Así que siguen preguntando: ¿dónde está la innovación?” De manera similar, SA describió el riesgo de que la traducción erosionara la identidad del diseño: “El desafío es que el diseño termina siendo llamado de tantas maneras –facilitación, participación, innovación– que a veces perdemos su esencia. Pero si no hacemos eso, no nos escuchan”. Su reflexión subraya una tensión más profunda entre reconocimiento y efectividad: si proteger la identidad profesional del diseño o permitir que se diluya para que el trabajo colaborativo avance. Estos relatos hacen visible cómo la posicionalidad estaba ligada al ingreso y la legitimidad, y la visibilidad parcial del trabajo de diseño dentro de las lógicas institucionales. En conjunto, retoman el argumento de Lewis *et al.* (2020) de que cuando “el diseño se encuentra con el poder”, las lógicas creativas e imaginativas del diseño luchan por “decir la verdad al poder” en sistemas orientados a la experticia técnica, la evidencia formal y las medidas de rendición de cuentas burocráticas. En las historias de los participantes, esta tensión aparece como una negociación constante entre expandir el rol para abrir nuevas formas de colaboración y evitar prometer “innovación” que no puede ser demostrada bajo los indicadores predominantes.

En contextos donde el diseño carecía de reconocimiento, el lenguaje y el encuadre se volvieron estrategias clave. Varios diseñadores públicos describieron cómo evitaban términos como “design thinking” o “diseño de servicios” por su asociación con talleres superficiales o jerga importada. En cambio, presentaban su trabajo en el lenguaje de la política, la planificación o la experimentación (JP, JDC, MM). Por ejemplo, un diseñador colombiano que trabajaba en un departamento de planificación tecnocrática enmarcó el rol de su equipo como promotor de la “experimentación” en lugar del “diseño”, un cambio que permitió a los líderes políticos aceptar la incertidumbre y el aprendizaje sin generar resistencia por terminología desconocida (JP). Este movimiento también puede leerse como una forma de gestión del poder: la novedad debía calibrarse cuidadosamente para no desestabilizar jerarquías existentes ni hacer que los funcionarios se sintieran expuestos. En estos entornos burocráticos, “diseño” solo se vuelve aceptable políticamente cuando señala novedad sin provocar disrupción.

Otros describieron la introducción del diseño resaltando sus resultados, como procesos más transparentes, mejor comunicación y una mejor experiencia de usuario, en lugar de

apoyarse en el propio vocabulario de la disciplina. Estas estrategias de encuadre muestran que los no diseñadores rara vez se involucran con el lenguaje del diseño por sí mismo; su interés surge cuando los términos de diseño pueden traducirse en valores institucionales reconocibles como eficiencia, legitimidad o capacidad de respuesta. Cuando esos términos aparecen desvinculados de la utilidad inmediata, tienden a provocar indiferencia o escepticismo. Este re-etiquetado estratégico resuena con los debates sobre las “etiquetas de diseño”, que discuten que términos como “codiseño”, “diseño social” o “diseño de políticas” señalan comunidades y aspiraciones más que describir claramente métodos o roles (Stappers *et al.*, 2024). Sin embargo, los participantes identificaron una dinámica opuesta: en algunas administraciones, “design thinking” se convirtió en una etiqueta de moda asociada a talleres rápidos o campañas de innovación sin respaldo estructural, lo que reforzaba el escepticismo entre colegas y dificultaba argumentar posteriormente a favor de un trabajo de diseño más profundo y sostenido. Esta ambivalencia refleja la observación de Clarke y Craft (2019) de que el design thinking es adoptado frecuentemente como un nuevo estilo de política pública sin la suficiente atención a las condiciones políticas y organizacionales que permitirían que echara raíces.

Los participantes reflexionaron sobre cómo sus identidades sociales, disciplinarias e institucionales moldeaban su autoridad para actuar. Por ejemplo, un participante, al describir sus experiencias en el sector salud en Chile, relató que sus iniciativas solo ganaban tracción cuando eran mediadas por actores con legitimidad profesional, como médicos (JPe). De manera similar, diseñadores públicos formados en Europa o Estados Unidos señalaron que sus credenciales internacionales les abrían puertas en América Latina y el Caribe, aunque eran conscientes de los privilegios y legados coloniales que implicaba ese reconocimiento (FA, SBG). Para algunos, la posicionalidad estaba ligada a la experiencia vivida: un practicante colombiano enfatizó cómo su origen como hijo de campesinos desplazados moldeó su sensibilidad ante la desconexión entre las métricas de política pública y las realidades comunitarias, y le otorgaba credibilidad en ámbitos de base (ML). Estos relatos muestran que la posicionalidad funcionaba como una condición práctica que influía en cómo se percibía, validaba o descartaba el diseño. Al mismo tiempo, ponen en evidencia asimetrías sobre qué conocimiento “cuenta” institucionalmente: la experticia médica, económica o con formación extranjera solía tener más peso que la experiencia en diseño o comunitaria, incluso en procesos participativos. Este patrón es paralelo a inquietudes más amplias en la literatura de diseño para políticas sobre de quiénes son las voces realmente autorizadas en los procesos de diseño y cómo esto afecta la legitimidad de los resultados (Lewis *et al.*, 2020; Lewis, 2021; Mintrom y Luetjens, 2016). Mintrom y Luetjens (2016), por ejemplo, argumentan que aunque el design thinking puede aumentar la legitimidad de entrada, también plantea preguntas sobre a quién se invita a los espacios de diseño y cuán representativos son esos públicos; las experiencias de los participantes con guardianes profesionales y jerarquías de credenciales vuelven estas preguntas muy concretas.

Los participantes también enmarcaron la posicionalidad como una cuestión de humildad y compromiso situado. Para algunos, esto implicaba soltar el control en entornos comunitarios, como recordó SD: “Cuando trabajé con mujeres rurales o colaboradores ciegos, tuve que soltar. Ellos sabían qué funcionaba. Mi tarea era acompañar, no liderar”. Para otros, la reflexividad pasaba por resistir la arrogancia intelectual de posicionar el diseño como

superior a campos adyacentes. JFU, funcionario público chileno, advirtió que el diseño debe evitar la “autorreferencialidad” y cultivar en cambio alfabetización política y respeto mutuo en equipos transdisciplinarios. Estas reflexiones subrayan que la legitimidad se gana a través de una postura ética de humildad, presencia y conciencia reflexiva de los propios límites. Trabajos sobre diseño en contextos conflictivos de salud mental advierten algo similar: que sin reflexión crítica, el diseño participativo puede reproducir inconscientemente dinámicas de poder e inequidades existentes, aunque en la superficie parezca inclusivo (Sangiorgi *et al.*, 2019); llaman a estrategias deliberadas para evitar reforzar brechas y apoyar a quienes tienen una participación más precaria. A la luz de ello, el énfasis de los participantes en “acompañar” en vez de liderar puede leerse como una contrapráctica frente a usos más extractivos o simbólicos del diseño, donde los diseñadores mantienen el control mientras resaltan retóricamente la cocreación.

La legitimidad, sin embargo, rara vez se aseguraba solo a través de credenciales. Los participantes destacaron la importancia de lo que denominé presencia relacional, que es el acto de ganar confianza mostrando constancia, escuchando y navegando los ritmos institucionales a lo largo del tiempo. Un educador uruguayo describió cómo la legitimidad en el diseño participativo se construía menos por títulos educativos y más por “quedarse en el proceso, incluso cuando las instituciones resistían” (JP). Otros destacaron los riesgos de exagerar la novedad del diseño en espacios largamente definidos por otras profesiones, advirtiendo contra la arrogancia disciplinaria y llamando a la humildad para dialogar con campos consolidados como la economía, el derecho o la antropología (JFU, JFY). Desde una perspectiva estructural, estos relatos pueden leerse como prácticas de micro-nivel que compensan parcialmente la falta de capacidad y reconocimiento formal del diseño en muchos gobiernos. Yeo *et al.* (2023) muestran que la capacidad de diseño en organizaciones públicas depende de la consciencia organizacional y estructuras que permitan un uso significativo del diseño; señalan que, sin tales condiciones, los esfuerzos de diseño permanecen como acciones aisladas, periféricas o demasiado dependientes de consultorías externas. La distinción de Mortati (2019) entre espacios de diseño fuertes, débiles y no diseño refuerza este punto: donde hay alto reconocimiento institucional y participación de actores, el diseño puede apoyar la rendición de cuentas y la formulación de políticas, pero donde el reconocimiento es bajo, el diseño tiende a quedar marginal y lucha por escalar más allá de experimentos localizados. La insistencia de los participantes en “quedarse” en los procesos puede leerse así como un intento de construir espacios de diseño más fuertes desde dentro de los débiles, aunque el contexto político y organizacional más amplio siga limitando lo posible. Propongo que el reto no es solo que el diseño subestime las restricciones contextuales, sino que rara vez las trata como material de diseño en sí mismas; en estos casos latinoamericanos y caribeños, la presencia relacional se convierte en una forma de diseñar con, y no a pesar de, esas restricciones.

En conjunto, estos relatos ilustran que el ingreso y la legitimidad del diseño en la gobernanza latinoamericana y caribeña son contingentes, situados y relacionales. El ingreso y la legitimidad dependen de cómo los diseñadores públicos se posicionan dentro de las lógicas institucionales, cómo traducen el diseño a formas legibles y cómo sus trayectorias personales se entrecruzan con estructuras más amplias de reconocimiento y exclusión. Los relatos de los participantes también muestran que lo que parece “capacidad” a nivel

individual de los diseñadores está constantemente mediado por condiciones estructurales, como los regímenes existentes, jerarquías profesionales y la presencia o ausencia de espacios fuertes de diseño, que pueden habilitar o neutralizar el aporte del diseño a la formulación e implementación de políticas (Mortati, 2019; Yeo *et al.*, 2023).

#### **Tema 4. Trivialización del diseño: institucionalización y continuidad**

Diseñadores públicos de toda la región describieron una contradicción persistente: aunque el diseño necesitaba institucionalizarse para sostener su influencia, la institucionalización lo exponía a la fragilidad, la superficialidad o la cooptación. La volatilidad política surgió como una de las barreras más significativas para la adopción del diseño. En Argentina, por ejemplo, capas completas de mandos medios eran reemplazadas con cada ciclo político, borrando la memoria institucional y debilitando las agendas de innovación (PF). En Brasil y Chile, los participantes observaron de manera similar cómo laboratorios o programas de diseño que prosperaban bajo una administración podían desaparecer rápidamente bajo otra, sin importar su valor demostrado (VCF, PO). Incluso en los casos en que se crearon formalmente roles de diseño, su continuidad dependía de la voluntad política, los ciclos presupuestarios y el apoyo del liderazgo. Esta precariedad estructural resalta una paradoja: la misma autonomía que permite a los diseñadores públicos actuar creativamente también los vuelve vulnerables a los cambios políticos y al retiro de fondos. Los participantes enmarcaron repetidamente la volatilidad institucional tanto como una condición de diseño como un material de diseño con el que trabajar, en vez de algo a eliminar.

Los participantes vincularon de manera constante estas discontinuidades a restricciones presupuestarias, burocráticas y estructurales. NR, quien trabaja en el gobierno de la ciudad de Bogotá, explicó: “En el sector público, la innovación a menudo se bloquea no por falta de ideas, sino por estructuras legales y procedimentales. Tienes un gran prototipo, pero no puedes contratar a la persona que necesitas ni adquirir el servicio a tiempo”. Otros describieron cómo las culturas organizacionales marcadas por el miedo o la jerarquía debilitaban aún más la continuidad. Como observó LF, “no se puede facilitar un buen proceso de diseño cuando la gente tiene miedo de hablar. Y en muchas instituciones públicas, el miedo está normalizado porque la gente ha visto que decir lo incorrecto puede tener consecuencias”. Estas reflexiones subrayan que el propio diseño institucional –no solo el diseño dentro de las instituciones– se convirtió en un terreno central de disputa. Además, los diseñadores públicos aportan una forma de trabajar en sistemas cerrados: en lugar de simplificar la burocracia, los actores aprenden a navegar y reconfigurar lentamente sus contradicciones. Bajo esta luz, el trabajo de los diseñadores públicos sobre la continuidad puede verse como “diseñar las condiciones de posibilidad” dentro de ecologías de gobernanza restringidas, en vez de solo insertar herramientas o métodos.

Esta volatilidad llevó a los diseñadores públicos a adoptar estrategias para hacer que el diseño fuera visible e indispensable. Varios enfatizaron el rol de los “quick wins” o logros rápidos como demostraciones tácticas de valor, diseñadas para alinearse con incentivos políticos como la visibilidad y la popularidad (PO). Otros destacaron cómo los laboratorios de innovación buscaban formalizar sus estructuras mediante decretos, políticas o

marcos nacionales como una forma de asegurar la continuidad más allá de los líderes individuales (MMe, JFY). Sin embargo, estos movimientos hacia la institucionalización generaron nuevas tensiones. La formalización podía proteger las prácticas de diseño, pero también corría el riesgo de burocratizarlas, reduciendo los enfoques participativos a listas de verificación procedimentales o talleres superficiales. Como advirtió un investigador ecuatoriano, “el urbanismo táctico o los talleres rápidos se convierten en la solución final, en vez de un paso hacia el cambio sistémico” (GC). La ambivalencia de los participantes aquí refleja el análisis de Pirinen (2016) sobre la construcción de capacidades de diseño en organizaciones, donde la ampliación y la estandarización suelen reemplazar el aprendizaje por el cumplimiento. La institucionalización, en este sentido, puede solidificar espacios de diseño débiles (Mortati 2019) que garantizan visibilidad pero limitan el potencial transformador. Aun así, algunos diseñadores públicos vieron la formalización como un compromiso necesario –una concesión temporal que compra tiempo y legitimidad para que el trabajo relacional eche raíces.

Algunos diseñadores públicos abordaron este desafío a través de estrategias de memoria institucional y difusión. En el laboratorio GNova de Brasil, por ejemplo, VCF señaló que la continuidad se lograba menos mediante estructuras estables que a través de las personas: “Muchas de las personas que trabajaron en GNova ahora lideran la innovación en otros ministerios. No se trataba solo de las herramientas, construimos una red de personas que llevaban consigo la mentalidad”. Otros se centraron en la documentación y los productos reflexivos, como publicaciones, kits de herramientas y escalas de comportamiento que preservaban los aprendizajes incluso cuando los equipos se disolvían. Estos relatos proponen una teoría alternativa de la continuidad basada en infraestructuras relacionales más que en la permanencia burocrática. Como argumentan Vink *et al.* (2021), el cambio sistémico a largo plazo depende de reconfigurar los arreglos institucionales y las normas compartidas, no de mantener proyectos o artefactos aislados. Así, los diseñadores públicos llevaron a cabo lo que podría llamarse “construcción de infraestructuras relacionales”: crear infraestructuras sociales y cognitivas que perduren más allá de sus cargos. Esta continuidad difusa contrasta también con la temporalidad proyectizada de muchos laboratorios de políticas descrita por Lewis (2021), donde la flexibilidad se convierte en fragilidad porque no se permite que el aprendizaje y las relaciones maduren.

Más allá de los ciclos políticos, la inercia institucional también delimitó los límites de la continuidad. Los participantes describieron cómo las iniciativas de diseño a menudo generaban entusiasmo durante las fases piloto, pero tenían dificultades para integrarse en las rutinas organizacionales. En Uruguay, una caja de herramientas para compras públicas que inicialmente generó entusiasmo finalmente no logró sostenerse porque las agencias carecían de capacidad interna de facilitación (FV). En Colombia, los métodos participativos se utilizaron ampliamente para la investigación pero rara vez se trasladaron a la toma de decisiones, produciendo una brecha entre la generación de conocimiento y la acción institucional (ML). Estos casos ponen de relieve una contradicción estructural: las instituciones exigen resultados visibles pero carecen de las condiciones para sostener el trabajo lento e iterativo a través del cual echan raíces las capacidades de diseño. Esta contradicción refleja lo que Schmiedgen *et al.* (2015) denominan “partes sin un todo”, donde proliferan iniciativas de diseño aisladas sin alterar la lógica dominante de producción de políticas.

Vink *et al.* (2021) y Brinkman *et al.* (2023) también señalan que sostener el cambio sistémico requiere reflexividad y reforma: conciencia continua de los arreglos institucionales existentes y esfuerzos deliberados para remodelarlos. En los casos latinoamericanos y caribeños, esa reflexividad residía en los individuos antes que en las instituciones, dejando la continuidad dependiente del compromiso y la memoria personales.

Para navegar estas contradicciones, los diseñadores públicos enfatizaron la importancia de las infraestructuras relacionales y las redes informales. En Colombia, a esto se le llamó redocracia: las redes de relaciones informales que hacían posible el cambio sistémico, incluso cuando las reglas formales restringían la innovación (JP). En Brasil, las carreras públicas transversales permitieron a los funcionarios difundir prácticas de diseño entre ministerios, llevando consigo métodos y sensibilidades incluso cuando se desmantelaban laboratorios específicos (VCF). En conjunto, estas estrategias apuntan a la “construcción de infraestructuras relacionales” como una mentalidad para atravesar la volatilidad institucional y sostener el diseño a través de la circulación continua de personas, confianza y prácticas en terrenos cambiantes.

Al mismo tiempo, los participantes reconocieron la doble atadura de la institucionalización. Si bien incorporar el diseño en estructuras formales generaba estabilidad, también corría el riesgo de aplanar su carácter experimental o disruptivo. Como advirtió SD: “En algunos espacios, todos dicen que hacen diseño, pero significa hacer que un formulario se vea bonito o agregar una infografía. Necesitamos proteger lo que el diseño realmente puede hacer, especialmente en sistemas complejos”. Estas tensiones ilustran que la continuidad sin reflexividad puede volver al diseño decorativo o superficial, incluso cuando la discontinuidad socava su potencial transformador.

## **Tema 5. Expansión y disputa de los límites de la práctica del diseño público**

A lo largo de los diálogos, los diseñadores públicos retrataron el diseño público no como un nicho profesional fijo, sino como una práctica que estira persistentemente los límites de lo que cuenta como diseño en el sector público. Si bien algunos ingresaron a las instituciones a través de roles convencionales en diseño de servicios o comunicación, su práctica pronto se extendió al cambio organizacional, la formulación de políticas y la reflexión sistémica. Un practicante colombiano describió a los funcionarios como “artesanos de lo abstracto”, trabajando con ideas de política pública intangibles y arreglos institucionales, y enfatizó que el rol del diseño era apuntalar la autonomía y el aprendizaje organizacional dentro de esos dominios abstractos (JP). De manera similar, otros hablaron de pasar de rediseñar interfaces o talleres a moldear modelos de gobernanza, sistemas de compras o agendas nacionales de innovación (FV, NR, PF). Estos relatos ilustran un cambio del diseño de servicios hacia el diseño institucional y de políticas, donde el diseño se trata menos de entregar productos y más de reconfigurar estructuras y procesos –una orientación coherente con lo que van Buuren *et al.* (2020) llaman “diseño como exploración y cocreación”. Varios participantes subrayaron que esta expansión no se trataba de reclamar nuevos territorios profesionales, sino de reconocer el diseño como práctica más que como profesión.

SA reflexionó sobre su trabajo temprano en comunidades marginadas antes de estudiar diseño formalmente: “No tenía el título de diseñador. Pero prototipábamos servicios públicos, escuchábamos a las comunidades, construíamos alternativas. Eso es diseño en la práctica”. Otros coincidieron en enmarcar el diseño como una capacidad distribuida que circula entre roles e instituciones. En este sentido, la expansión era tanto democratizar quién diseña como ampliar lo que el diseño puede abordar, en sintonía con la noción de diseño difuso y experto<sup>3</sup> (Manzini, 2015).

Sin embargo, los diálogos también hacen visible la tendencia opuesta: momentos en que la expansión se colapsa en reducción. Varios diseñadores públicos relataron haber sido contratados bajo la bandera de la “innovación” solo para descubrir que sus colegas estaban interesados principalmente en resultados estéticos o en pulir la comunicación. DV señaló que su contribución más visible al principio en una fundación fue “cómo estructuro las presentaciones... cómo construyo una narrativa para que la gente entienda”, mientras que MM recordó haber sido tratada como diseñadora de “objetos” antes de negociar un rol que redefiniera los flujos de servicio. Estos ejemplos ilustran que la expansión de límites rara vez es lineal; oscila entre el empoderamiento y el confinamiento, la visibilidad y la trivialización, en línea con la advertencia de Bason y Austin (2022) de que el diseño en la gobernanza puede ser tanto empoderador como managerializado.

Un mecanismo central para estirar los límites fue el replanteamiento del diseño como proceso más que como producto. Varios participantes rechazaron la noción de que el valor del diseño reside en artefactos o kits de herramientas, argumentando que se encuentra en prácticas de construcción de sentido, definición de problemas y habilitación de la acción colectiva (JDC, JFU). Por ejemplo, un practicante brasileño enfatizó que “la innovación ocurre en lo cotidiano, en cómo se facilitan las reuniones”, no solo en proyectos de alto perfil (VCF). Otros describieron cómo visualizar procesos institucionales o replantear desafíos podía cambiar las lógicas burocráticas más eficazmente que cualquier prototipo aislado (DE, JPe). Estas prácticas ejemplifican lo que van Arkel y Tromp (2024) describen como competencias centrales del diseño –integrar, replantear y orquestar– mediante las cuales los diseñadores reconfiguran relaciones en vez de simplemente crear productos.

Sin embargo, los participantes también prestaron atención a cómo esta orientación hacia el proceso puede ser cooptada o diluida. GC expresó su preocupación de que el prototipado urbano se haya domesticado en soluciones tácticas baratas: “solo estamos ensanchando aceras con pintura... y ahí se queda”. Lo que él consideraba prototipado –un experimento temporal destinado a informar una inversión estructural– a menudo se convertía en la solución final. Esta inversión ilustra cómo la expansión puede resultar contraproducente: cuando los métodos del diseño se difunden más rápido que su profundidad, la experimentación se convierte en un sustituto de la transformación.

La expansión del diseño también generó debates sobre la experticia y la democratización. Muchos diseñadores públicos adoptaron la idea de que “todos diseñan” de alguna manera, señalando la improvisación cotidiana o la resolución de problemas difusa como formas válidas de práctica de diseño (SD, ML). Sin embargo, también marcaron distinciones entre el diseño difuso y el experto, enfatizando que los diseñadores profesionales aportan conciencia reflexiva, rigor metodológico y la capacidad de adaptar marcos de manera responsable (FV, GC, JDC). PF y GC advirtieron que cuando la experticia en diseño es re-

emplazada por la aplicación mecánica de kits de herramientas, el aprendizaje se convierte en cumplimiento, un problema reflejado por Mortati *et al.* (2022), quienes observan que la política liderada por el diseño a menudo pasa de la experimentación al procedimentalismo. Esta tensión se complica aún más por la apropiación superficial de términos de diseño, como el “design thinking” reducido a sesiones de post-its, lo que puede socavar la legitimidad y confundir a los actores involucrados (DV, MM). Los diseñadores públicos pidieron humildad de ambos lados: los diseñadores deben reconocer la inventiva de los no expertos, pero también articular lo que la experticia en diseño aporta de manera única. Los puntos ciegos institucionales agravaron estas tensiones. DV observó que las clasificaciones del servicio civil en Colombia rara vez reconocen al “diseñador” como un perfil estratégico, y MM relató que ingresó a agencias “por la casilla de ‘otros’” porque no existía una categoría de diseño. Estas experiencias muestran que la expansión de los límites se lleva a cabo mediante la improvisación y las redes informales más que a través de mandatos formales. Sin un reconocimiento institucional más profundo de los roles de diseño, los diseñadores públicos permanecen en una posición liminal, articulando continuamente su valor sin tener el mandato para actuar en consecuencia.

En conjunto, estos relatos muestran cómo el diseño en América Latina y el Caribe se posiciona cada vez más como una práctica que excede los límites disciplinares, moviéndose fluidamente entre dominios materiales, organizacionales y sistémicos. A partir de van Buuren *et al.* (2020) y Mortati *et al.* (2022), esta evolución puede leerse como una transición del diseño como optimización hacia el diseño como exploración y cocreación –donde los diseñadores actúan como integradores y constructores de sentido más que como proveedores de soluciones predefinidas.

## Tema 6. Educación en diseño y desarrollo de capacidades

Muchos participantes señalaron vacíos en la educación en diseño como una barrera clave para incorporar el diseño de manera significativa en la gobernanza y en las instituciones públicas. En distintos países, los diseñadores describieron cómo su formación formal estaba excesivamente enfocada en objetos, gráficos o aplicaciones orientadas al mercado, dejándolos poco preparados para las demandas sistémicas, políticas y relacionales del trabajo en el sector público. Como reflexionó una diseñadora uruguaya, “la mayoría de los estudiantes se forma solo para operar en una caja profesional estrecha, con poca exposición a instituciones o a la complejidad” (MM). Otros recordaron haber ingresado a roles en el gobierno donde sus colegas tenían dificultades para entender el diseño más allá de lo estético, una desconexión que atribuyeron a los horizontes limitados de su propia formación disciplinar (DV, SBG). Esto se hace eco de preocupaciones de larga data en la literatura sobre diseño para el sector público, que señala que los planes de estudio aún no han evolucionado para cultivar la reflexividad, alineamiento y versatilidad requeridos para mundos sistémicos (Brinkman y Kim, 2024). Al mismo tiempo, algunos participantes advirtieron que las reformas curriculares recientes corren el riesgo de caer en el extremo opuesto: ofrecer “un poco de todo” (desde design thinking hasta producto o UX) sin suficiente profundidad en ninguna práctica (SBG). Como señalan Stappers *et al.* (2024), la educación en

diseño suele proliferar “etiquetas” sin aclarar qué prácticas, valores o resultados implican, dejando tanto a estudiantes como a instituciones inseguros sobre la identidad epistémica del diseño. Esta tensión entre la sobre-especialización y la sobre-generalización subraya que el desarrollo de capacidades no se trata simplemente de añadir temas del sector público a los planes de estudio existentes, sino de repensar qué significa formar diseñadores para el trabajo institucional complejo.

Más allá de las limitaciones curriculares, los participantes expresaron preocupaciones sobre los fundamentos epistemológicos de la educación en diseño en América Latina y el Caribe. Varios señalaron cómo los programas privilegian referencias euroamericanas mientras descuidan epistemologías locales y prácticas vernáculas. FA reflexionó que “gran parte de lo que se enseña en diseño asume un solo sujeto, un solo usuario. Pero eso no se sostiene cuando trabajas con comunidades que tienen otras cosmovisiones, otras historias sobre lo que significa la participación”. De manera similar, SD criticó su propia educación por reproducir paradigmas europeos con poca relevancia para mundos rurales o indígenas, argumentando que “hay que repensar qué entendemos por contexto, por conocimiento, por creatividad”. Estas críticas van más allá del entrenamiento en habilidades para cuestionar la política de qué cuenta como conocimiento de diseño en primer lugar. Tales inquietudes se alinean con perspectivas pluriversales emergentes en la educación en diseño, que reclaman currículos que permitan a los estudiantes involucrarse con múltiples ontologías y visiones de mundo en lugar de reproducir cánones eurocéntricos (Noel *et al.*, 2023; van Amstel, 2023). Barcham (2023) advierte de manera similar que las herramientas y procesos de diseño desarrollados en contextos occidentales pueden reproducir formas de violencia epistémica cuando se aplican sin reflexión crítica en otros lugares. Sin embargo, los mismos participantes reconocieron una ambivalencia: los marcos y títulos euroamericanos abrieron puertas profesionales, posibilitaron movilidad y brindaron un vocabulario compartido para ingresar a redes internacionales. El problema no era simplemente rechazar los cánones “extranjeros”, sino rechazar su universalismo y situarlos junto a, y no por encima de, historias, prácticas y luchas locales.

Los participantes enfatizaron la necesidad de nuevos enfoques pedagógicos que doten tanto a diseñadores como a funcionarios públicos de capacidades para trabajar a través de fronteras. Varios propusieron reorientar los planes de estudio hacia el pensamiento sistémico, métodos prospectivos y pedagogía crítica, con una educadora chilena destacando la importancia de ralentizar la educación en diseño para favorecer una indagación contextual más profunda antes de definir los problemas (FA). Otros argumentaron a favor de integrar la educación en diseño con campos como la administración pública, el derecho y la economía, señalando que la formación en silos sigue limitando la aparición de competencias híbridas (CW, MC). Superar los silos disciplinarios en la educación en diseño puede considerarse una forma de “diseño relacional” (Udoewa y Gress, 2023), pero también, una orientación educativa en el diseño público. Docentes que trabajan en programas inter- y transdisciplinarios describieron las dificultades prácticas de este trabajo: negociar diferentes lenguajes disciplinarios, lidiar con jerarquías de experticia y mantener cohesionados equipos donde ingenieros, diseñadores y científicos sociales no necesariamente reconocen los métodos del otro como “rigurosos” (MC, SD). En ese sentido, enseñar a los estudiantes a trabajar transdisciplinariamente era en sí mismo una forma de desarrollo

de capacidades, no solo una decisión organizativa. Al mismo tiempo, algunos destacaron el potencial no explotado de formar a los propios funcionarios públicos, y no solo a diseñadores profesionales, para que adopten formas de trabajo informadas por el diseño y adapten la terminología para resonar con diferentes mundos. En Bogotá, por ejemplo, un participante mencionó el uso de la palabra “chicharrón” como metáfora local de problemas complejos, al hacer accesibles y culturalmente relevantes los conceptos de diseño para los funcionarios (JFY). Aquí, la pedagogía era tanto traducción<sup>4</sup> como método: encontrar palabras, metáforas y ejemplos que hicieran legibles la experimentación, la participación y la iteración dentro de las culturas burocráticas.

Esta crítica se tradujo en llamados a orientaciones pedagógicas pluriversales y decoloniales. Los participantes argumentaron que los programas educativos deben crear espacio para múltiples formas de saber y de ser, resistiendo el universalismo implícito en gran parte de la formación en diseño. Por ejemplo, las prácticas de improvisación cotidiana fueron descritas como formas legítimas de conocimiento de diseño que deberían ser valoradas junto a los métodos formales. Varios educadores latinoamericanos evocaron expresiones como “lo atamos con alambre” para describir cómo las comunidades resuelven problemas con lo que tienen a mano, considerando estos arreglos improvisados no como deficiencias a corregir, sino como evidencia de creatividad y capacidad situada (SD). En vez de quedarse solo como lo local o anecdótico, tales prácticas pueden entenderse como formas alter/nativas de informar orientaciones más amplias para la práctica y la pedagogía del diseño (van Amstel, 2023). Diseñar con estas prácticas en mente, en vez de diseñarlas fuera, fue presentado como una capacidad clave para el trabajo orientado a la transición en el diseño público. Al integrar estas prácticas, la educación en diseño podría ayudar a cultivar la reflexividad y la humildad en los futuros profesionales, preparándolos para enfrentarse a la complejidad sin recurrir automáticamente a categorías importadas. El énfasis en el aprendizaje mediante el diálogo situado y la reciprocidad, en vez de un método universal, resuena con lo que Noel *et al.* (2023) describen como “futuros pluriversales para la educación en diseño”, que abogan por pedagogías que abracen múltiples formas de saber y de ser, permitiendo que cosmovisiones diversas cocrien el futuro del diseño. También implica desaprender ciertos hábitos, como asumir que las “mejores prácticas” viajan sin problemas entre mundos, y aprender a tratar el análisis contextual, la escucha y la reflexión colectiva como momentos centrales y no periféricos en el proceso de diseño.

La educación también se enmarcó como una cuestión de legitimidad y traducción. Los participantes señalaron que las credenciales o afiliaciones internacionales tienen un peso desproporcionado en América Latina y el Caribe, abriendo puertas para algunos y marginando a otros cuya experiencia está arraigada en la práctica local (FA, SBG). Esto puso de relieve las asimetrías epistémicas que moldean cómo se valora el conocimiento de diseño y la necesidad de reformas educativas que eleven las epistemologías locales y la inventiva cotidiana junto a las teorías importadas. Algunos diseñadores públicos vincularon explícitamente esto con perspectivas decoloniales, argumentando que la educación en diseño debe reconocer y aprender de las prácticas vernáculas como formas válidas de conocimiento de diseño (SD). Este punto coincide con Van Amstel *et al.* (2023), quienes sitúan la educación en diseño dentro de los más amplios “estudios de opresión en el diseño”, enfatizando cómo los planes de estudio reproducen o desafían estructuras sociales y llamando a una

pedagogía orientada a la liberación. Sin embargo, los participantes también reconocieron que el reconocimiento internacional sigue siendo estratégicamente importante en mundos donde el financiamiento, las oportunidades de investigación e incluso la creación de roles en el sector público dependen de agendas y estándares globales. Como resultado, muchos describieron formas de “code-switching” entre la jerga de diseño en inglés en espacios académicos e internacionales y metáforas y narrativas enraizadas localmente en su trabajo con funcionarios y comunidades (JFY, PF). Este acto de equilibrio es paralelo a lo que Stappers *et al.* (2024) llaman la convivencia de “diferentes banderas sobre un terreno compartido”, donde coexisten vocabularios diversos de diseño que deben ser negociados constantemente. La legitimidad, en este sentido, debía negociarse entre múltiples audiencias y no asegurarse de una vez y para siempre.

Los participantes también subrayaron la importancia del apoyo institucional y de las trayectorias profesionales para complementar la reforma educativa. Muchos ingresaron al gobierno por azar, a menudo bajo roles mal etiquetados, y describieron la ausencia de trayectorias formales para el diseño sistémico o público. Como observó PF: “Los diseñadores que quieren trabajar en el gobierno a menudo tienen que reinventarse. Los roles no existen, o existen bajo otros nombres. Así que o te adaptas o te vas”. Otros abogaron por perfiles híbridos –profesionales formados en diseño, políticas públicas y gestión– y por reformas que integren el diseño en la formación y certificación de servidores públicos. Las escuelas de administración pública y las academias del servicio civil se consideraron espacios clave, aunque a menudo pasados por alto, para el desarrollo de capacidades; varios participantes ya estaban enseñando diseño, facilitación o métodos de futuros en estos programas, generalmente como módulos aislados y no como trayectorias curriculares sostenidas (CW, SBG, JFY). Contraponían estos experimentos con la fragilidad de los roles de diseño en el gobierno: incluso donde se habían creado laboratorios y unidades de innovación, la rotación política, los cambios de prioridades y los mandatos poco claros solían minar la continuidad (PF, JFY). Estas inquietudes resuenan con trabajos recientes sobre la “madurez de diseño” en organizaciones públicas, que replantean la madurez como la capacidad de alinear y conectar actividades de diseño concurrentes a través de fronteras institucionales, y no solo avanzar por etapas predefinidas de integración (Brinkman y Kim, 2024). Sin estos apoyos sistémicos, incluso los experimentos pedagógicos más innovadores corren el riesgo de producir prácticas aisladas en vez de capacidades sostenidas para las instituciones públicas.

En conjunto, estas reflexiones demuestran que el desarrollo de capacidades para el diseño orientado a la transición requiere mucho más que sumar nuevas herramientas a los planes de estudio. Exige repensar cómo se enseña el diseño, quién es reconocido como diseñador y cómo circula el conocimiento entre ámbitos académicos, institucionales y comunitarios. También requiere reconocer las tensiones en lugar de resolverlas demasiado rápido: entre la profundidad y la amplitud en la formación, entre los cánones globales y el saber local, entre el deseo de democratizar el diseño y la necesidad de articular formas específicas de experticia. Sin estos cambios pedagógicos, el diseño corre el riesgo de seguir siendo periférico en las instituciones públicas o de reproducir jerarquías epistémicas que socaven su potencial transformador.

En última instancia, la reimaginación de la educación en diseño que proponen los participantes va en paralelo con un cambio académico más amplio hacia formas de pedagogía relacional, plural y reflexiva (Udoewa y Gress, 2023; Noel *et al.*, 2023; van Amstel *et al.*, 2023), donde la capacidad se concibe menos como dominio de métodos y más como la habilidad de aprender, desaprender y cocrear entre mundos (*Ver Figura 1*).



**Figura 1.** Capturas de pantalla de los 29 diseñadores públicos durante los diálogos por Zoom (Fuente propia).

## Reflexiones finales

Los temas presentados resaltan cómo el diseño público en América Latina y el Caribe está estructurado por contradicciones persistentes. En todos los casos, los diseñadores públicos trabajan en medio de contradicciones –entre universalidad y particularidad, colectividad y reconocimiento, institucionalización y continuidad relacional, difusión y autoridad, humildad y fortaleza política. Estas contradicciones constituyen las condiciones mismas en las que el diseño público orientado a la transición se practica, negocia y sostiene en entornos institucionales frágiles.

Los hallazgos demuestran que la sensibilidad contextual y social no es una consideración externa añadida a la práctica del diseño, sino su propia sustancia. Los diseñadores públicos resistieron de manera constante la aplicación universal de marcos importados, apostando en cambio por la traducción, el arraigo territorial y la improvisación. El diseño público orientado a la transición emergió como una práctica de trabajar con lo que se tiene a

mano, mientras se cuestionan las categorías a través de las cuales se definen los problemas, subrayando la importancia de la humildad epistémica y la capacidad de respuesta situada. Los diálogos resaltan que las capacidades de diseño situadas son logros colectivos y relacionales más que competencias individuales. La construcción de confianza, la facilitación, la traducción interdisciplinaria y la creación de espacios seguros fueron identificados repetidamente como condiciones previas para el trabajo sistémico. Estas capacidades se sostuvieron a través de infraestructuras relacionales –redes de personas, memoria compartida y coaliciones informales– que permitieron la continuidad incluso en medio de la rotación política y la inestabilidad institucional. Las reflexiones de los participantes también señalaron la necesidad de reformas pedagógicas e institucionales que reconozcan la inventiva cotidiana y respalden trayectorias híbridas para el desarrollo de capacidades en diseño público.

Al mismo tiempo, el trabajo muestra que la posicionalidad y la reflexividad son centrales para la legitimidad de la práctica del diseño público. Los diseñadores públicos navegaron su ingreso a través de roles camuflados, adaptaron estratégicamente su lenguaje y reflexionaron críticamente sobre cómo sus identidades sociales, disciplinarias e institucionales moldeaban el reconocimiento y la autoridad. La reflexividad emergió como una habilidad política que requiere equilibrar la humildad con la credibilidad y aprender en público mientras se desempeña competencia dentro de burocracias jerárquicas.

Estas ideas posicionan el diseño público en América Latina y el Caribe como una práctica sostenida a través de la tensión, el trabajo relacional y la improvisación situada. En lugar de importar modelos o estabilizar métodos, los diseñadores públicos cultivan condiciones de legitimidad, continuidad y aprendizaje colectivo en medio de la fragilidad estructural. Este replanteamiento desafía las narrativas dominantes de la capacidad de diseño como experticia formalizada y, en cambio, enfatiza el diseño como una práctica relacional en evolución, orientada a la transición.

## Notas

1. Aunque la mayoría de las entrevistas se realizaron en español, a tres participantes radicados en Brasil se les entrevistó en inglés debido a la barrera idiomática; no hablo portugués. El inglés se utilizó como lengua de trabajo compartida para facilitar la comunicación, prestando atención a los posibles matices que se pudieran perder en la traducción. La inclusión de estas entrevistas responde a la relevancia de las experiencias de los participantes para los patrones regionales más amplios explorados en este estudio.

2. El marco del Doble Diamante fue desarrollado en 2004 por el Design Council del Reino Unido como un modelo visual para guiar los procesos de diseño en los sectores público y privado. Aunque fue concebido en el contexto de la política de diseño británica, desde entonces se ha difundido ampliamente como una representación “universal” del design thinking. Su adopción global—a menudo desvinculada de las condiciones institucionales y las estructuras de gobernanza en las que se originó—ilustra cómo los marcos desarrollados en el Norte Global pueden viajar como modelos neutrales mientras portan supuestos

epistémicos y políticos específicos sobre el rol del diseño en la innovación y la formulación de políticas públicas.

3. Ezio Manzini distingue entre diseño difuso y diseño experto como dos polos de un continuo que describe quién diseña y cómo lo hace. El diseño difuso se refiere a la capacidad natural y cotidiana de diseñar que todas las personas poseen y activan al enfrentar desafíos en sus vidas. El diseño experto, en cambio, involucra a quienes están formados en la cultura del diseño, equipados con herramientas conceptuales y operativas especializadas que les permiten actuar profesionalmente y facilitar o “detonar y apoyar” procesos de codiseño más amplios. Manzini enfatiza que estas dos formas no son opuestas, sino interdependientes: los diseñadores expertos crean condiciones que potencian las capacidades de diseño de los no expertos, mientras que el diseño difuso representa la inteligencia colectiva a través de la cual suele emerger la innovación social.

4. La traducción y localización de la terminología del diseño a menudo conllevan cambios conceptuales significativos. Por ejemplo, el término inglés *wicked problem* –que originalmente enfatiza la indeterminación y la interdependencia– ha sido traducido al portugués de Brasil como “problema capcioso” o “problema perverso” (literalmente, “problema engañoso” o “tramposo”), una formulación que reorienta sutilmente la noción hacia la astucia o la trampa. Esta traducción, al igual que la metáfora colombiana *chicharrón* para describir desafíos burocráticos enmarañados, demuestra cómo los conceptos de diseño se resignifican continuamente a través de marcos lingüísticos y culturales locales, revelando comprensiones situadas de la complejidad y la resolución de problemas.

## Referencias Bibliográficas

- Balderacchi, C. (2016). Problems and contradictions of participatory democracy: Lessons from Latin America. *Contemporary Politics*, 22(2), 164–177. <https://doi.org/10.1080/13569775.2016.1153282>
- Barcham, M. (2023). Design Processes and Tools as Oppression? Rethinking our Design Practice for more Just Design Outcomes. *Diseña*, 22, Article 22. <https://doi.org/10.7764/disena.22.Article.7>
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball Sampling: Problems and Techniques of Chain Referral Sampling. *Sociological Methods & Research*, 10(2), 141–163. <https://doi.org/10.1177/004912418101000205>
- Brinkman, G., & Kim, A. (2024). Reframing Design Maturity: A New Perspective on the Development of Design in Public Organizations. *DRS Biennial Conference Series*. <https://dl.designresearchsociety.org/drs-conference-papers/drs2024/researchpapers/304>
- Brinkman, G., van Buuren, A., Voorberg, W., & van der Bijl-Brouwer, M. (2023). Making way for design thinking in the public sector: A taxonomy of strategies. *Policy Design and Practice*, 0(0), 1–25. <https://doi.org/10.1080/25741292.2023.2199958>
- Brinkmann, S. (2013). *Qualitative interviewing*. Oxford university press.
- Clarke, A., & Craft, J. (2019). The twin faces of public sector design. *Governance*, 32(1), 5–21.

- De-Sardan, J.-P. O. (2008). *Anthropology and development: Understanding contemporary social change*. Bloomsbury Publishing.
- Eakin, H., & Lemos, M. C. (2010). Institutions and change: The challenge of building adaptive capacity in Latin America. *Global Environmental Change*, 20(1), 1–3. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2009.08.002>
- Escobar, A. (2018). *Designs for the pluriverse: Radical interdependence, autonomy, and the making of worlds*. Duke University Press.
- Ferreira, M., & Botero, A. (2020). Experimental governance? The emergence of public sector innovation labs in Latin America. *Policy Design and Practice*, 3(2), 150–162. <https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1759761>
- Freire, P. (2020). Pedagogy of the oppressed. In *Toward a sociology of education* (pp. 374–386). Routledge.
- Freire, P. (with Torres, C. A., Chonchol, J., & Goulet, D.). (2021). *Education for critical consciousness* (First edition.). Zed Books. <https://doi.org/10.5040/9781350190184>
- García, Luis (2026). *Designing Between Worlds: A Reckoning with the Unfinished Condition of Public Design Transitions*. [Doctoral Dissertation, Carnegie Mellon University].
- Gaudin, Y., & Pareyón Noguez, R. (2020). *Brechas estructurales en América Latina y el Caribe: Una perspectiva conceptual-metodológica*.
- Goodman, L. A. (1961). Snowball sampling. *The Annals of Mathematical Statistics*, 148–170.
- J. Rubin, H., & S. Rubin, I. (2005). *Qualitative Interviewing (2nd ed.): The Art of Hearing Data*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452226651>
- Julier, G., & Kimbell, L. (2019). Keeping the system going: Social design and the reproduction of inequalities in neoliberal times. *Design Issues*, 35(4), 12–22.
- Juri, S., Zurbriggen, C., Bosch Gómez, S., & Ortega Pallanez, M. (2021). Transition Design in Latin America: Enabling Collective Learning and Change. *Frontiers in Sociology*, 6.
- Kieboom, M., & van der Bijl-Brouwer, M. (2025). Relational Service Design and New Public Management: Navigating a Paradox? 1. In R. Wilson, H. Hesselgreaves, M. French, M. Hawkins, D. Jamieson, M. King, & J. Kimmitt (Eds.), *Futures in Public Management: The Emerging Relational Approach to Public Services* (Vol. 8, p. 0). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2045-79442025000008014>
- Kvale, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. Sage.
- Lara-Betancourt, P., & Rezende, L. (2019). Locating Design Exchanges in Latin America and the Caribbean. *Journal of Design History*, 32(1), 1–16. <https://doi.org/10.1093/jdh/epy048>
- Lewis, J. M. (2021). The limits of policy labs: Characteristics, opportunities and constraints. *Policy Design and Practice*, 4(2), 242–251. <https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1859077>
- Lewis, J. M., McGann, M., & Blomkamp, E. (2020). When design meets power: Design thinking, public sector innovation and the politics of policymaking. *Policy & Politics*, 48(1), 111–130. <https://doi.org/10.1332/030557319X15579230420081>
- Manzini, E. (2015). *Design, When Everybody Designs: An Introduction to Design for Social Innovation*. MIT Press. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/cm/detail.action?docID=3339947>
- Mata Marin, S. (2020). *Bordering Designs Contestation Designs: An Exploration of Undocumented Nicaraguan Women's Everyday Life in Costa Rica* [Thesis, Carnegie Mellon University]. <https://doi.org/10.1184/R1/12378575.v1>

- Mintrom, M., & Luetjens, J. (2016). Design Thinking in Policymaking Processes: Opportunities and Challenges. *Australian Journal of Public Administration*, 75(3), 391–402. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12211>
- Mortati, M. (2019). The Nexus between Design and Policy: Strong, Weak, and Non-Design Spaces in Policy Formulation. *The Design Journal*, 22(6), 775–792. <https://doi.org/10.1080/14606925.2019.1651599>
- Mortati, M., Mullagh, L., & Schmidt, S. (2022). Design-led policy and governance in practice: A global perspective. *Policy Design and Practice*, 5(4), 399–409. <https://doi.org/10.1080/25741292.2022.2152592>
- Noel, L.-A., Ruiz, A., van Amstel, F. M. C., Udoewa, V., Verma, N., Botchway, N. K., Lodaya, A., & Agrawal, S. (2023). Pluriversal Futures for Design Education. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 9(2), 179–196. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2023.04.002>
- Peters, B. G. (2020). Designing institutions for designing policy. *Policy and Politics*, 48(1), 131–147. <https://doi.org/10.1332/030557319X15579230420090>
- Pirinen, A. (2016). The Barriers and Enablers of Co-design for Services. *International Journal of Design*, 10(3), 27–42.
- Saldaña, J. (2021a). Coding techniques for quantitative and mixed data. *The Routledge Reviewer's Guide to Mixed Methods Analysis*, 151–160.
- Saldaña, J. (2021b). The coding manual for qualitative researchers. *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, 1–440.
- Sangiorgi, D., Farr, M., McAllister, S., Mulvale, G., Sneyd, M., Vink, J. E., & Warwick, L. (2019). Designing in highly contentious areas: Perspectives on a way forward for mental healthcare transformation. *The Design Journal*, 22(sup1), 309–330. <https://doi.org/10.1080/14606925.2019.1595422>
- Schmiedgen, J., Rhinow, H., Köppen, E., & Meinel, C. (2015). *Parts without a whole?*
- Stappers, P. J., Sleeswijk Visser, F., & van Boeijen, A. (2024). Different flags over shared terrain: Making sense of 'design labels.' *The Design Journal*, 27(6), 1067–1080. <https://doi.org/10.1080/14606925.2024.2379127>
- Thornberg, R., & Charmaz, K. (2014). Grounded Theory and Theoretical Coding. In *The SAGE handbook of qualitative data analysis*. SAGE.
- Udoewa, V., & Gress, S. (2023). Relational Design. *Journal of Awareness-Based Systems Change*, 3(1), 101–128. <https://doi.org/10.47061/jasc.v3i1.5193>
- van Amstel, F. M. C. (2023). Decolonizing design research. In *The Routledge Companion to Design Research* (2nd ed.). Routledge.
- van Amstel, F. M. C., Gonzatto, R. F., & Noel, L.-A. (2023). Introduction to Diseña 22: Design, Oppression, and Liberation (2nd issue). *Diseña*, 22, Intro-Intro. <https://doi.org/10.7764/disen.22.Intro>
- van Arkel, T., & Tromp, N. (2024). What Do Designers Bring To The Table? Identifying Key Design Competencies When Designing For Societal Challenges In The Public Sector. *DRS Biennial Conference Series*. <https://dl.designresearchsociety.org/drs-conference-papers/drs2024/researchpapers/75>
- van Buuren, A., Lewis, J. M., Peters, B. G., & Voorberg, W. (2020). *Improving public policy and administration: Exploring the potential of design*. <https://doi.org/10.1332/030557319X15579230420063>

- Vink, J., Koskela-Huotari, K., Tronvoll, B., Edvardsson, B., & Wetter-Edman, K. (2021). Service Ecosystem Design: Propositions, Process Model, and Future Research Agenda. *Journal of Service Research*, 24(2), 168–186. <https://doi.org/10.1177/1094670520952537>
- Yeo, Y., Lee, J.-J., & Yen, C. C. (2023). Mapping design capability of governments: A tool for government employees' collective reflection. *International Journal of Design*, 17(1), 17–35.

---

**Abstract:** This article examines how public design transitions unfold in Latin America and the Caribbean within institutional contexts marked by structural contradictions, historical inequalities, and political volatility. Based on 29 interviews with public designers across nine countries, the study identifies recurring patterns in public design practice. The findings indicate that public design does not operate as a set of universal methods, but rather as a situated and relational practice that requires continuous translation between languages, actors, and institutional logics. Six key dimensions are highlighted: contextual sensitivity, collective capacities, positionality and legitimacy, institutionalisation and continuity, the expansion of the boundaries of design, and design education. Taken together, these dimensions reveal that design capacities emerge from relational infrastructures, situated improvisation, and the negotiation of power rather than from individual expertise or standardised frameworks. The article proposes understanding public design as a practice sustained in tension, where reflexivity, translation, and relational work enable the cultivation of conditions for transformation within fragile institutions.

**Keywords:** Public Design - Transition Design - Public Design Transitions - Contradictions - Design Capacities - Latin America and the Caribbean

**Resumo:** Este artigo examina como se desenvolvem as transições do design público na América Latina e no Caribe em contextos institucionais marcados por contradições estruturais, desigualdades históricas e volatilidade política. A partir de 29 entrevistas com designers públicos em nove países, o estudo identifica padrões recorrentes na prática do design público. Os resultados indicam que o design público não opera como um conjunto de métodos universais, mas como uma prática situada e relacional que exige tradução contínua entre linguagens, atores e lógicas institucionais. Destacam-se seis dimensões-chave: sensibilidade contextual, capacidades coletivas, posicionalidade e legitimidade, institucionalização e continuidade, expansão dos limites do design e educação em design. Em conjunto, essas dimensões revelam que as capacidades de design emergem de infraestruturas relacionais, improvisação situada e negociação de poder, mais do que da expertise individual ou de estruturas padronizadas. O artigo propõe compreender o design público como uma prática sustentada em tensão, na qual reflexividade, tradução e trabalho relacional permitem cultivar condições para a transformação dentro de instituições frágeis.

**Palavras-chave:** Design Público - Design para a Transição - Transições do Design Público - Contradições - Capacidades de Design - América Latina e Caribe

---

(\*) **Luis García** es Teaching Fellow en la School of Design de Carnegie Mellon University y Senior Teaching Consultant Fellow en el Eberly Center, donde trabaja con instructores de posgrado y de posdoctorado para implementar estrategias de enseñanza basadas en evidencia. Es un Diseñador ecuatoriano enfocado en explorar el papel del diseño y de los diseñadores en procesos transdisciplinarios orientados a enfrentar problemas complejos (*wicked problems*). Su trabajo se centra en fomentar la conciencia crítica en diseñadores públicos para fortalecer la colaboración en contextos diversos. Impulsado por un interés profundo en la interacción dinámica entre teoría y práctica, busca cuestionar las perspectivas dominantes y proponer una filosofía de diseño que amplifique la capacidad de las personas para transformar positivamente su realidad. Ha trabajado para la Corporación Ecuatoriana para el Desarrollo de la Investigación y la Academia (CEDIA) y con la Agencia Alemana de Cooperación (GIZ), organizando dos iniciativas nacionales de innovación abierta enfocadas en la movilidad urbana sostenible. Su experiencia abarca colaboraciones transdisciplinarias en el espacio público, el diseño curricular, la salud y el trabajo comunitario. En 2021 fue Public Space Fellow para el Indianapolis Cultural Trail y trabajó para el Indiana Clinical and Translational Sciences Institute (CTSI) a través del programa Research Jam, que trabaja con comunidades, pacientes, proveedores de salud e investigadores utilizando investigación de diseño centrada en las personas para mejorar servicios de salud, procesos de investigación y calidad de vida. En 2019 formó parte de un equipo multidisciplinario encargado de evaluar y proponer mejoras para un nuevo sistema público de bicicletas en Cuenca, Ecuador. En 2017, junto a un equipo multidisciplinario de diseñadores e ingenieros, recibió el Premio Matilde Hidalgo a la Mejor Innovación del Año, el reconocimiento más alto de Ecuador en los ámbitos de la educación, la innovación y la investigación.

Como becario Fulbright, Luis realizó una maestría en Diseño con énfasis en Investigación y Estrategia en la Indiana University, en Indianapolis, y obtuvo una licenciatura en Diseño Gráfico en la Universidad de Cuenca. Durante sus estudios de pregrado, formó parte del Programa de Honor, coordinado en colaboración con la Universidad de Leuven (Bélgica), una iniciativa multidisciplinaria que ofrecía formación especializada en enfoques y métodos de investigación científica. En la actualidad es convenor del Pluriversal Design SIG, facilita el reading group en diseño público para el Design for Policy and Governance Special Interest Group (PoGoSIG), y es miembro activo de The Learning×Public Design International Network and Designing Policy Network.