



Cómo usar

# *design* **THINKING**

para la integración de migrantes y refugiados



Esta publicación se desarrolló como parte del proyecto: What Design Thinking can do for the integration of migrants and refugees, financiado por la Comisión Europea.

No. de Proyecto: 2018-2-PL01-KA205-051544



Este material se comparte bajo la licencia Creative Commons Atribución NoComercial 4.0



Atribución — Debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios.



NoComercial — No puede hacer uso del material con propósitos comerciales.



## Erasmus+

Publicación financiada por la Comisión Europea bajo el programa Erasmus +

Esta publicación ha sido desarrollada con el apoyo financiero de la Comisión Europea. Esta publicación refleja solo las opiniones de los autores y la Comisión o la Agencia Nacional para el Programa Erasmus + no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en la misma.

ISBN-978-84-8158-831-6

Depósito legal: VG 655-2019

Edición de 150 copias

Universidade de Vigo, 2019

Cómo usar *design*  
**THINKING**  
para la integración de migrantes y refugiados

**Autores**

Graceland:

Dominika Janik-Hornik, Renata Lipczak

VšĮ Eduplus:

Roman Šarpanov

Universidade de Vigo, Design Thinking Innovation and  
Research Team (DESIRE):

Manuel José Fernández Iglesias, Iñigo Cuiñas, Manuel  
Caeiro Rodríguez, Enrique Costa Montenegro, Perfecto  
Mariño Espiñeira, Francisco Javier Díaz Otero, María del  
Pino Díaz Pereira, Itz'iar Goicoechea Castaño

**Traducción**

Manuel J. Fernández Iglesias (Universidade de Vigo)

**Diseño de cubierta, edición y maquetado**

Karolina Brzuszek

## Contenido

**01**

p. 7

**INTRODUCCIÓN**

**02**

p. 9

**ALGUNOS DATOS SOBRE MIGRACIONES**

**03**

p. 17

**DESIGN THINKING EN POCAS PALABRAS**

**04**

p. 23

**CASOS DE ESTUDIO**

**05**

p. 45

**CONCLUSIONES**

**06**

p. 47

**FUENTES DE INSPIRACIÓN Y ENLACES ÚTILES**



## INTRODUCCIÓN

Esta publicación fue desarrollada como parte del proyecto Erasmus+ [byDT – What Design Thinking can do for the Integration of Migrants and Refugees. La idea del proyecto surgió de la necesidad de encontrar nuevas herramientas educativas y metodológicas para trabajar con las personas jóvenes, tratando de dar respuesta a la necesidad de reforzar el potencial y la eficacia de las actividades de dos organizaciones no gubernamentales enfocadas en la atención a estos colectivos desfavorecidos de Polonia y Lituania: la Fundación Graceland y VšĮ Eduplus.

Como método para crear soluciones basadas en el análisis de las necesidades reales de las personas, el Design Thinking se presentó como una opción particularmente interesante en el contexto de las actividades legales y las declaraciones de misión de estas dos organizaciones, pues su trabajo está dirigido a apoyar a los inmigrantes en la mejora de su calidad de vida, incluso a través de la integración en sus comunidades locales. Por ello, las dos organizaciones anteriores invitaron a la Universidad de Vigo a desempeñar el papel de experto en nuestro proyecto debido a sus numerosas actividades y publicaciones en el área del Design Thinking.

El proyecto estaba enfocado directamente a los miembros de las organizaciones asociadas. Sin embargo, las actividades involucraron también a otros grupos objetivo: jóvenes, migrantes, académicos, otras organizaciones que se ocupan de temas relacionados con las personas migrantes, gobiernos locales, instituciones educativas y comunidades locales.

Las actividades del proyecto incluyeron:

- en España: un curso de Design Thinking impartido por expertos de la Universidad de Vigo,
- en Polonia y Lituania: talleres para jóvenes con el objetivo de proponer soluciones a algunos problemas relacionados con la integración de migrantes y refugiados en las comunidades locales, utilizando la metodología Design Thinking. Las soluciones desarrolladas durante el taller se probaron con los grupos objetivo de inmigrantes y refugiados;
- en todos los países: 4 eventos de difusión con más de 100 participantes nacionales e internacionales.



El proyecto también nos permitió equipar los mini-laboratorios de la Fundación Graceland y de Eduplus con los materiales y herramientas necesarios para realizar talleres la metodología Design Thinking.

Cómo usar Design Thinking para la integración de migrantes y refugiados, la publicación producida en el marco del proyecto, puede ser utilizada por educadores y formadores como un ejemplo de un uso efectivo del Design Thinking en la práctica, y también por individuos e instituciones que trabajan con inmigrantes y están abiertos a experimentar con nuevos métodos de trabajo.

El proyecto contribuyó en gran medida a intensificar la cooperación entre organizaciones no gubernamentales, gobiernos locales e instituciones educativas. Además, para la Universidad de Vigo ha sido un elemento significativo de su compromiso con su “tercera misión” a través de la cooperación con el tercer sector.

Además de brindar a las instituciones participantes la oportunidad de aumentar su potencial, visibilidad y reconocimiento internacional, el proyecto también facilitó el desarrollo de una red de apoyo entre organizaciones que trabajan para la integración de migrantes y refugiados.

El proyecto se inició en diciembre de 2018 y finalizó en noviembre de 2019. A pesar de su pequeña escala, creemos que ha tenido una influencia considerable en el logro de los objetivos definidos en las políticas europeas de inclusión social. Queremos que esta publicación no solo promueva el Design Thinking como una metodología innovadora, sino que sirva también para apoyar los procesos de integración de inmigrantes en las comunidades locales.



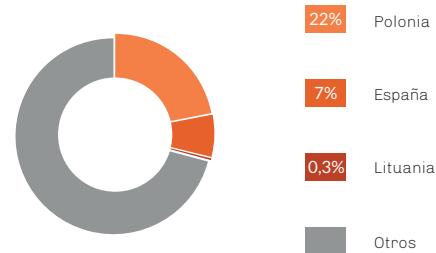
## ALGUNOS DATOS SOBRE MIGRACIONES

### LOS MIGRANTES EN LA UNIÓN EUROPEA

En los últimos años, las migraciones ha sido uno de los factores clave para cambiar la estructura de la población de los países de la Unión Europea: el movimiento de personas entre los países de la UE, así como la migración hacia y desde terceros países. Según Eurostat<sup>1</sup>, unos 4,6 millones de personas emigraron a uno de los estados miembros de la Unión Europea en 2017. Los datos incluyen tanto los flujos internos de la UE, de un estado miembro a otro (2,1 millones de personas), como la afluencia de inmigrantes de terceros países (2,5 millones de personas). Vale la pena señalar que aproximadamente un quinto de todos los movimientos (0,9 millones de personas) se realizan por personas que migran al país de la UE del que han sido ciudadanos, por ejemplo, por ciudadanos que regresan o ciudadanos del país nacidos en el extranjero.

La mayoría de los flujos de población entre los países de la Unión Europea están relacionados con el mercado laboral. La libre circulación de empleados es una de las normas básicas del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea. Los ciudadanos de los estados miembros de la Unión Europea tienen el derecho de buscar empleo sin solicitar un permiso de trabajo, estando sujetos a las mismas reglas que los ciudadanos del país en cuestión. Lo mismo ocurre con el acceso a la atención médica y a cualquier derecho social y fiscal.

Se estima que el 3,8% de los ciudadanos de la UE en edad de trabajar (20-64 años) viven y trabajan en un país diferente del que son ciudadanos. Los rumanos son los empleados más móviles: una quinta parte (19,7%) de los rumanos en edad de trabajar lo hace en el extranjero (en otro país de la UE). Aparte de Rumanía, los países con más personas empleadas en el extranjero son Lituania (15%), Croacia (14%), Portugal (13,9%), Letonia (12,9%) y Bulgaria (12,9%). La proporción es del 7,8% para Polonia y del 1,6% para España.



Número de primeros permisos de residencia en países de la UE en 2017  
Fuente: Elaborado por los autores a partir de la base de datos de Eurostat.

En 2017 se emitieron 3,1 millones de primeros permisos de residencia en países de la Unión Europea, más de un quinto de ellos en Polonia (683,000, es decir, el 22%). Polonia tiene también una de las tasas más altas en comparación con la población (18 permisos por cada 1000 residentes), y las tasas más altas se dan en países pequeños: Malta (23 permisos por cada 1000 residentes) y Chipre (22 permisos por cada 1000

<sup>1</sup> [https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=igr\\_imm1ctz&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=igr_imm1ctz&lang=en)

residentes). Gran cantidad de permisos también fueron otorgados por Alemania (535,000; 17%), el Reino Unido (517,000; 16%), Francia (250,000; 8%), España (231,000; 7%), Italia (187,000; 7%) y Suecia (130,000; 4%); sin embargo, en el caso de estos países, el número de permisos de residencia emitidos es claramente menor en comparación con la población. Lituania emitió 10,207 (0.3%) permisos en 2017, es decir, 3.6 por cada 1000 residentes.

Los permisos de residencia se emitieron principalmente en relación con el empleo (32% de todos los permisos emitidos), la reunificación familiar (26%) o la educación (17%). Otras razones, incluida la protección internacional, constituyen el 24% de todos los permisos.

El mayor número de permisos de residencia para fines de empleo se emitió en Polonia (597.000), lo que constituye el 87% de todos los permisos emitidos en este país y el 59% de los permisos de residencia para fines de empleo emitidos en todos los países de la Unión Europea. En Lituania (74%), Croacia (72%) y Eslovenia (62%) también se observaron grandes proporciones de permisos para fines de empleo en comparación con los permisos emitidos por otros motivos. España, por otro lado, como Italia y Bélgica, emite permisos de residencia principalmente por razones familiares (España 54%, Italia 60%, Bélgica 51% de todos los permisos emitidos). Los países que atraen más estudiantes son Irlanda y el Reino Unido (58% y 35%, respectivamente, de los permisos emitidos con fines educativos). Austria, Alemania, Bulgaria y los Países Bajos emitieron la mayoría de los permisos “por otras razones”, aunque debe

enfazarse que Alemania es el país que otorga la mayor proporción de estatutos de refugiado, protección subsidiaria o permisos para permanecer por razones humanitarias (250.000 de los permisos emitidos, es decir, el 36% de todos los permisos de residencia emitidos en la UE).

La mitad de todos los permisos de residencia emitidos en la Unión Europea en 2017 se otorgaron a ciudadanos de 7 países: Ucrania (el 88% en Polonia), Siria (un tercio en Alemania), China, India y Estados Unidos (49 %, 44% y 51% respectivamente en el Reino Unido), Marruecos (41% en España) y Afganistán (61% en Alemania).

Los datos a continuación muestran el número de permisos de residencia emitidos para los ciudadanos de terceros países que desean residir en los países de los socios del proyecto:

- Unión Europea: 3.136.141 permisos emitidos, de ellos 661.874 (21,1%) para ciudadanos de Ucrania, 223.170 (7,1%) para ciudadanos de Siria, 193.002 (5,2%) para ciudadanos de China.
- Polonia: 683,228 permisos emitidos, de ellos 585,439 (85,7%) para ciudadanos de Ucrania, 42,756 (6,3%) para ciudadanos de Bielorrusia, 7,803 (1,1%) para ciudadanos de Moldavia.
- España: 231.153 permisos emitidos, de ellos 44.644 (19,3%) para ciudadanos de Marruecos, 14.658 (6,3%) para ciudadanos de Colombia, 14.185 (6,1%) para ciudadanos de China.
- Lituania: 10,207 permisos emitidos, de ellos 4,725 (46,3%) para ciudadanos de Ucrania, 2,874 (28,2%) para ciudadanos de Bielorrusia, 720 (7,1%) para ciudadanos de Rusia.

Los datos anteriores se refieren solo a los nuevos (primeros) permisos de residencia emitidos

en 2017. Sin embargo, igualmente interesantes son las estadísticas sobre todos los extranjeros en la Unión Europea, incluidas Polonia, Lituania y España. Al analizarlos, se debe tener en cuenta que muchos inmigrantes, especialmente de terceros países, solicitan la ciudadanía del país de su residencia tan pronto como tengan derecho a hacerlo. Por ejemplo, las regulaciones polacas sobre la obtención de la ciudadanía son bastante liberales, lo que lleva a unos 4.000-4.500 no nacionales a obtener la ciudadanía polaca cada año. En toda la Unión Europea, 825.000 inmigrantes obtuvieron la ciudadanía de un país de la UE en 2017.

Actualmente, el número de extranjeros que se quedan en la Unión Europea sin tener la ciudadanía de ninguno de los países de la UE asciende a 22,3 millones (desde el 1 de enero de 2018), lo que representa el 4,4% de la población total de la Unión Europea. Además, 17,6 millones de ciudadanos de la UE permanecen en países diferentes de los países de su ciudadanía. El mayor número (75%) de extranjeros se queda en cinco estados miembros de la Unión Europea: Alemania (9,7 millones), Reino Unido (6,3 millones), Italia (5,1 millones), Francia (4,7 millones) y España (4,6 millones). Solo 245.081 no nacionales (incluidos 30.098 ciudadanos de otro país de la UE y 208.574 ciudadanos de terceros países) permanecieron en Polonia en 2018, lo que representa el 0,6% de toda la población. Es el porcentaje más pequeño de extranjeros en comparación con la población del país entre los países de la Unión Europea, similar a Bulgaria. Lituania es el único otro país donde la proporción de no nacionales en relación con toda la población es inferior al 1% (0,9%). En España, la proporción es del 9,9%.

## NO NACIONALES EN LITUANIA

Al igual que en otros países europeos, el número de extranjeros en Lituania aumenta constantemente. Según las estadísticas del Departamento de Migración de la República de Lituania, a principios de 2019, el número de extranjeros que vivían en Lituania con un permiso de residencia era de alrededor de 58.000. Además, este número es un récord desde el restablecimiento del estado de Lituania. El cuadro siguiente muestra que en 5 años el número de extranjeros en Lituania aumentó en un 31%.

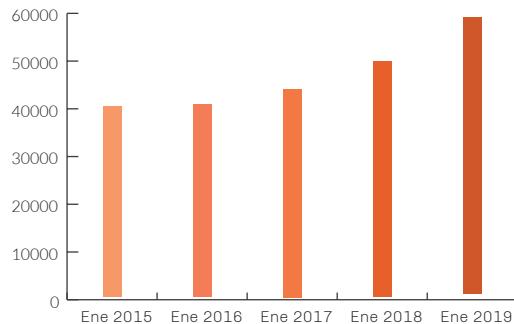


Figura: Extranjeros que viven en Lituania en 2005-2019

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Departamento de Migración de la República de Lituania.

La mayoría de los inmigrantes son ciudadanos no pertenecientes a la UE: 29% ucranianos, 21% rusos, 21% bielorrusos. Los ciudadanos de la UE y sus familiares representan alrededor del 11% de los extranjeros en Lituania (la mayoría proviene de Letonia, Rumania, Polonia, Alemania, e Italia). Según las estadísticas, muchos inmigrantes son lituanos retornados. En 2017, casi la mitad (48%) de los migrantes que regresaron lo hicieron del Reino Unido. Un número considerable (alrededor

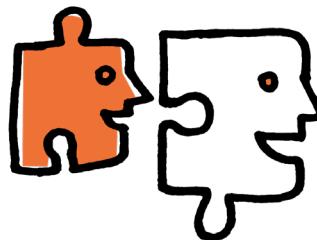
del 24%) de lituanos también regresó de Noruega, Irlanda y Alemania.

La migración no es un fenómeno nuevo en Lituania, y no comenzó con el desarrollo social del siglo XXI. El 15 de junio de 1940, la Unión Soviética invadió Lituania y el 14 de junio de 1941 comenzaron las deportaciones masivas de la población lituana a zonas remotas de la Unión Soviética. El Estado independiente de Lituania se restableció el 11 de marzo de 1990. Después de que se restableció la independencia de Lituania, la inmigración desde las repúblicas de Rusia, Bielorrusia, Ucrania y otros países postsoviéticos a Lituania se hizo internacional. El número de inmigrantes durante el período comprendido entre 1990 y 2000 aumentó ligeramente.

Las razones por las cuales las personas pueden querer mudarse a Lituania pueden incluir los servicios disponibles, una buena atención médica, una mayor tasa de empleo, estabilidad política y un menor riesgo de catástrofes naturales. Estas razones pueden ser económicas, sociales, políticas o ambientales. La mayoría de las personas emigran a Lituania por razones económicas; Lituania ha atraído a muchos nuevos inmigrantes económicos de países más pobres y devastados por la guerra que buscan trabajo y esperan mejorar su nivel de vida.

La mayoría de los trabajadores nacidos en el extranjero partieron hacia Lituania buscando un futuro mejor y más seguro. Según el Departamento de Migración de Lituania, el número de ucranianos que viven en Lituania se ha disparado en casi un 42% en 2018, lo que los convierte en la comunidad extranjera más grande del país. La

crisis política y económica en Ucrania es la mejor explicación del rápido crecimiento de las comunidades ucranianas en Lituania. Según los expertos, la llegada de ucranianos puede haber sido estimulada por la posibilidad de viajar sin visa al Área Schengen. Además, la directiva de la UE sobre los trabajadores desplazados permite a las empresas de terceros países que cumplan ciertos requisitos enviar a su personal a trabajar en la UE. En este contexto, muchos inmigrantes de Ucrania vienen a Lituania con el objetivo de ganar algo de dinero, para después retornar a su país de origen.



La respuesta de los lituanos a la situación migratoria no siempre ha sido positiva. Para dar un ejemplo, los lituanos temen que los inmigrantes ocupen los trabajos de los trabajadores nativos. Además, se ha afirmado que la inmigración conduce a mayores niveles de delincuencia y contribuye a la aparición de subculturas de drogas, delitos violentos y corrupción. Los locales también temen que los inmigrantes puedan introducir estilos de vida que puedan desafiar, socavar o perturbar las formas de vida existentes o tener un impacto negativo en el patrimonio histórico del país y en la confianza y la fe de sus ciudadanos en los demás.

Los inmigrantes enfrentan numerosos desafíos a su llegada a Lituania. En primer lugar, experimentan una amplia gama de estrés emocional, psicológico y físico. Sumergirse en una nueva cultura casi siempre se combina con la ausencia de todo lo que era familiar, y todos los aspectos de la vida cotidiana, desde la elección de alimentos hasta los métodos de transporte, deben volverse a aprender. En consecuencia, se deben formar nuevos hábitos. Las diferencias entre las normas y valores culturales pueden causar problemas más profundos, como actitudes conflictivas hacia el género, la diversidad religiosa, el origen étnico y la sexualidad. Como resultado, las personas nacidas en el extranjero pueden sentirse perdidas, alienadas y desorientadas cuando se mudan a Lituania.

Además, es más probable que los inmigrantes trabajen en empleos de riesgo con malas condiciones laborales. Las razones pueden incluir la falta de estatus legal, diferentes percepciones o conocimiento de los riesgos laborales, o niveles más bajos de educación.

Por otro lado, los extranjeros vienen a Lituania desde diversas partes del mundo y aportan nuevas perspectivas, innovaciones, ideas y experiencias a las comunidades locales. Además, es más probable que los inmigrantes se muden a Lituania para buscar una oportunidad de trabajo. Eso significa que los trabajadores no nacionales contribuyen a construir una economía más fuerte en Lituania.

El gobierno lituano enfrenta el desafío de desarrollar estrategias nuevas e innovadoras para apoyar a los inmigrantes y ayudarlos a estable-

cerse en una vida diferente. Se deben organizar los servicios de salud, la integración de los migrantes en el mercado laboral, la educación y la vivienda. El estado y su administración también deberían ofrecer orientación sobre finanzas personales en áreas como la elaboración de presupuestos, la creación de una cuenta bancaria, el uso de tarjetas de débito y crédito. Y lo más importante, el gobierno debe garantizar que las familias inmigrantes permanezcan juntas y ofrecerles apoyo para encontrar una vivienda permanente.

### **NO NACIONALES EN POLONIA**

En Polonia, la situación de los inmigrantes está dominada por la afluencia de ciudadanos de Ucrania. La gran mayoría de los ciudadanos ucranianos que llegan a Polonia solicitan un permiso de residencia que les permite obtener un empleo. Sin embargo, las estadísticas presentadas en la sección anterior se refieren solo a las personas que tienen un permiso de residencia temporal (hasta 3 años), un permiso de residencia permanente, o un permiso de residencia en la UE de un residente a largo plazo, y no tienen en cuenta a las personas que se quedan en Polonia temporalmente con un visado o bajo el régimen de viaje sin visado.

Los inmigrantes en Polonia son en su mayoría trabajadores temporeros, cuyo número se estima en aproximadamente 1 millón. La mayoría tienen tarjetas de residencia temporales, lo que no significa necesariamente que tengan la intención de permanecer en Polonia. La encuesta realizada en abril y mayo de 2019 por EWL SA y el Centro de Estudios de Europa del Este de

la Universidad de Varsovia<sup>2</sup> ha demostrado que hasta el 45% de los encuestados (trabajadores migrantes de Ucrania) tienen la intención de irse a otro país de la Unión Europea en el futuro más inmediato. La mayoría de ellos indican que su país de destino es Alemania, que planea abrir su mercado laboral a trabajadores no pertenecientes a la UE a partir de 2020. Los destinos populares también incluyen otros países de la UE: la República Checa, Suecia, los Países Bajos y también Noruega. Aunque Polonia es un destino muy atractivo para los ucranianos migrantes, especialmente debido a la similitud de la cultura y el idioma, muchos de ellos mencionan la falta de honradez de los empleadores, las duras condiciones de trabajo, la falta de estabilidad laboral y la discriminación de origen nacional como las razones de su intención de emigrar a otro país. Esta información se confirmó en las entrevistas que realizamos (también con ciudadanos de otros países) durante los talleres del proyecto. Del mismo modo, la encuesta realizada por la Comisión Europea para el Eurobarómetro<sup>3</sup> indica que casi el doble de los polacos cree que la inmigración es más un problema para Polonia (37% de respuestas) que una oportunidad (19%).

La población de extranjeros que poseen documentos válidos que les permiten quedarse en Polonia se estructura de la siguiente manera: los ciudadanos ucranianos representan casi la mitad (48%), mientras que un poco más de un cuarto está representado por nacionales de 9 países europeos y asiáticos: Alemania (6%), Bie-

lorrusia (5%), Vietnam y Rusia (3% cada uno) y China, India, Italia, Francia y Gran Bretaña (2% cada uno). El cuarto restante está compuesto por nacionales de otros países.

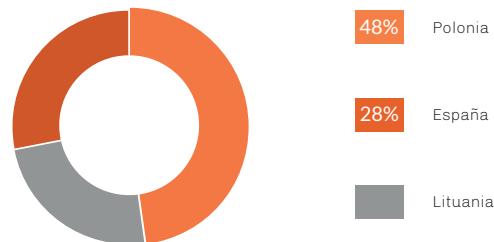


Gráfico: Extranjeros en Polonia en 2019  
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Oficina Polaca de Extranjería.

## REFUGIADOS

Aunque los asuntos relacionados con migrantes y refugiados son recurrentes en los medios de comunicación, muchas personas confunden estos dos términos y los usan indistintamente. Según la definición especificada en la Convención de Ginebra de 1951, un refugiado es una persona que, temiendo por su vida, se ve obligado a abandonar su país de origen. Las circunstancias más frecuentes involucran persecución por motivos de raza, religión u opinión política. Muchos refugiados abandonan sus países para huir de guerras civiles u otros conflictos militares.

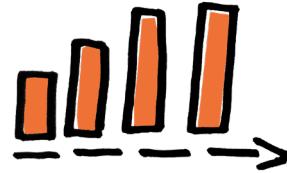
El tema de los refugiados comenzó a debatirse en Polonia y en Lituania en 2015, cuando ocurrió la llamada "crisis migratoria" y la Comisión Europea emitió una decisión proponiendo un esquema para reubicar a 120.000 refugiados de Grecia e Ita-

2 „Pracownik z Ukrainy – między Polską a Niemcami” (informe “Trabajadores de Ucrania: entre Polonia y Alemania”) <https://www.ewlhr.eu/wp-content/uploads/2019/06/EWL-RAPORT-2019-FINAL-WWW-LIGHT.pdf>

3 Fuente: Eurobarómetro 469 Integración de Inmigrantes en la Unión Europea, 2017

lia a los restantes estados miembros de la Unión Europea. Polonia fue uno de los países, junto con la República Checa y Hungría, que se negaron a implementar el plan, alegando razones de seguridad. La Comisión Europea demandó a los tres países ante el Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas en Luxemburgo. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que otros estados miembros de la Unión Europea tampoco implementaron completamente sus cuotas de refugiados, y la decisión del Consejo dejó de ser efectiva en 2017. Polonia e Italia y el resto de los países del Grupo Visegrad fueron apoyados por Austria e Italia, lo que finalmente llevó a modificar la política de la Unión Europea sobre reubicación forzada de refugiados. Según la decisión mencionada anteriormente, se suponía que Polonia recibiría 5.082 refugiados, Lituania 419 y España 8.113.

El 1 de enero de 2019 había 1.357 personas con el estatuto de refugiado en Polonia, 1.993 personas a las que se les otorgó protección subsidiaria, 282 personas con permisos de estadía tolerada, 1.978 con permiso de estadía por razones humanitarias y 1 persona a quien se le otorgó asilo<sup>4</sup>. Sin embargo, la mayoría de las solicitudes de protección internacional son rechazadas. En 2018 se otorgaron menos del 10% de todas las solicitudes. En Lituania, la proporción de solicitudes exitosas supera el 50%. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que ni Polonia ni Lituania son países donde a los refugiados les gustaría establecerse permanentemente. En 2017, Lituania recibió 486 refugiados, de los cuales el 83% emigró inmediatamente después de obtener el estatus de refugiado<sup>5</sup>.



## RESUMEN

Este capítulo incluye solo información seleccionada sobre migrantes y refugiados en la Unión Europea, con un enfoque especial en los países socios del proyecto, es decir, Polonia y Lituania y, en comparación, España. No teníamos la intención de presentar datos precisos sobre la migración, ya que están disponibles en el sitio web de Eurostat y en las estadísticas nacionales. Nuestra intención era llamar la atención sobre las tendencias y desafíos más importantes relacionados con el incremento del movimiento de personas en los países que tienen poca experiencia en esta área.

El hecho de que Polonia emitiera el mayor número de permisos de residencia (22%) de todos los países de la UE en 2017, con una proporción muy pequeña de no nacionales en su estructura de población (0.6%) plantea la pregunta de si las regulaciones vigentes, las estructuras y la sociedad en general están suficientemente preparadas para recibir inmigrantes. El mismo problema, a escala, se plantearía en Lituania (0,9% de la población).

Toda la información, informes y estadísticas presentados anteriormente, así como las experien-

4 2016-2018 BIULETYN Office for Foreigners statistics

5 Fuente: infomigrants.net

cias de la Fundación Graceland y de Eduplus, demuestran que Polonia y Lituania todavía están al comienzo del camino en lo que respecta a servicios para extranjeros y actividades de integración. Por lo tanto, buscamos en instituciones y naciones más experimentadas ejemplos de buenas prácticas. Se eligió España porque no solo la Universidad de Vigo cuenta con académicos expertos en Design Thinking, sino también porque España es un país cuyos residentes, de todos los países de la Unión Europea, tienen la actitud más positiva hacia los migrantes y refugiados<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Fuente: Eurobarómetro 469 Integración de inmigrantes en la Unión Europea



## DESIGN THINKING EN POCAS PALABRAS

El mundo real está lleno de problemas que deben abordarse y resolverse. La innovación juega un papel fundamental en la sociedad actual, pero parece que no es suficiente para construir un mundo mejor. Las soluciones innovadoras a nuestros problemas también deben ser sostenibles y aceptadas por las personas reales a las que se dirigen, pero a la vez han de ser tecnológica y económicamente factibles.

Se considera que Design Thinking es una de las mejores metodologías para idear soluciones innovadoras para cualquier tipo de problema, al mismo tiempo que cumple con los requisitos adicionales de las sociedades modernas. Fue creado para alentar a las personas a reflexionar sobre los problemas, explorar alternativas y crear soluciones que antes no existían. Además, se centra en las necesidades de las personas reales, promoviendo la comprensión de su entorno y su cultura. Los problemas del mundo real son más simples y más fáciles de abordar con Design Thinking.

El Design Thinking no es solo un instrumento metodológico utilizado en la educación o en un campo particular. Es una metodología aplicada por empresas líderes como Apple, Virgin o Toyota que demostró su idoneidad para promover la innovación en estas y otras organizaciones de manera eficiente y exitosa. Es una metodología destinada a fomentar y desarrollar la innovación centrada en las personas, que ofrece una serie de instrumentos para identificar desafíos y problemas y desarrollar soluciones para los mismos

de una forma eficaz y eficiente. Se sigue un proceso en el que se aplican la empatía, la definición del problema, las técnicas de generación de ideas, la creación rápida de prototipos y las pruebas en entornos y con personas reales a modo de validación, que conduce a la consecución de soluciones innovadoras. En pocas palabras, el Design Thinking es un enfoque que se basa en la sensibilidad de los profesionales del diseño y sus métodos de resolución de problemas para satisfacer las necesidades de las personas reales de una manera que sea sostenible, tecnológicamente factible y comercialmente viable.

Una cuestión destacada del Design Thinking es que proporciona herramientas para aplicar, de manera sistemática, un proceso de observación y comprensión del usuario (empatía) que ayuda a definir el problema. A partir de ahí, se fomenta la generación de ideas, en primer lugar buscando la mayor cantidad de ellas posible, y a continuación su agrupación y valoración a través de la formulación de conceptos con el objetivo de construir prototipos basados en las ideas más apropiadas. Finalmente, los prototipos se prueban con personas reales para observar cómo interactúan, si usan la solución como se diseñó inicialmente, o si hay otros usos no previstos. Esta etapa es fundamental para generar una solución que pueda ofrecerse efectivamente a los usuarios finales. Este es un proceso abierto, que admite ciclos de realimentación a las etapas anteriores para poder incluir nuevas ideas y consideraciones que aparezcan a lo largo del mismo. Lo que se persigue

es que los profesionales del futuro más inmediato puedan ir más allá de sus conocimientos técnicos para comprender a las personas que utilizarán sus soluciones, de modo que estas soluciones se adapten a los usuarios y no al revés.

Este enfoque metodológico se aplicó originalmente al diseño, y desde allí se adaptó a los campos de la ingeniería y la gestión, particularmente a la mercadotecnia. Sin embargo, el Design Thinking desempeña un papel cada vez más importante en todos los niveles en el campo de las ciencias sociales, ya que puede mejorar drásticamente la capacidad de las personas para resolver problemas y fomentar la colaboración y el trabajo en equipo. Tiene su origen en el diseño y, a su vez, también puede aplicarse al diseño de espacios de interacción y entornos sociales. Con Design Thinking, estos espacios se pueden adaptar a los requisitos de una sociedad en constante evolu-

ción, donde la innovación y la atención centrada en las personas juegan un papel fundamental.

Además de los beneficios mencionados anteriormente, el Design Thinking también puede favorecer a las personas que trabajan con jóvenes y a otros profesionales sociales, ya que ofrece formas innovadoras de planificar sus actividades y ayuda a integrar los avances tecnológicos en su trabajo de una manera más simple.

El Design Thinking generalmente se organiza en cinco fases. Las dos primeras fases (empatizar y definir) buscan comprender completamente, desde todos los puntos de vista, el problema que pretendemos resolver y las personas que lo sufren. Las siguientes dos fases (idear y prototipar) tienen como objetivo generar la solución más adecuada para resolver el problema a partir de una amplia gama de posibles soluciones. Final-

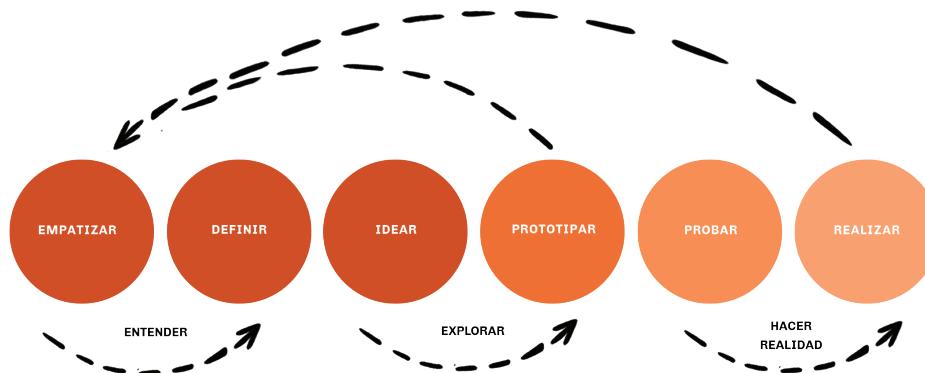


Figura: Etapas de Design Thinking  
Fuente: Elaboración propia.

mente, la última fase (probar) guía la construcción de la solución final.

Es importante tener en cuenta que probar una solución candidata no es el final del proceso de creación de una nueva solución; esa debería ser la comercialización y la aplicación final de esta solución. Esta última actividad, aunque crucial, no está directamente involucrada en la metodología Design Thinking.

El Design Thinking no es un camino unidireccional. Como se muestra en la figura, es posible que tengamos que volver a visitar las fases anteriores para reconsiderar lo que se hizo anteriormente. En nuestro camino a través de la empatía, definición, ideación, creación de prototipos y pruebas, podemos descubrir nueva información, tomar conciencia del problema o identificar nuevas ideas para el desarrollo de soluciones alternativas. Esto no puede verse como un inconveniente, sino como algo positivo que nos anima a permanecer siempre abiertos a nuevas experiencias e información que puedan contribuir a lograr una mejor solución.

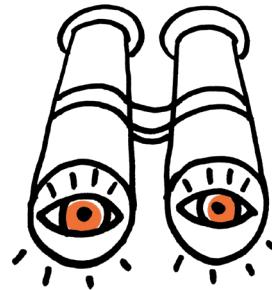
Las fases de Design Thinking se describen brevemente en los siguientes párrafos.

### **EMPATIZAR**

Empatizar es la fase en la que observamos el comportamiento de las personas y sus interacciones con el entorno en el que se encuentran. Los Design thinkers observan y hablan con los usuarios; hacen preguntas sobre cualquier cosa que tenga alguna relación con el tema abordado (¿por qué?, ¿cuándo?, ¿para qué?). Recopilar este conocimiento ayuda a empatizar con el usua-

rio y a ponerse en su pellejo. Además, se puede consultar a expertos y utilizar cualquier medio a nuestra disposición (observación, referencias bibliográficas, información en Internet, encuestas, etc.).

La empatía en Design Thinking implica comprender a los usuarios como individuos y no como modelos generales o categorías estadísticas. Los usuarios se convierten en una esencia tangible de sus debilidades, problemas, expectativas y experiencias. Los usuarios ya no son modelos, sino Andrés, Marga, Ana o Héctor, es decir, personas reales. Nuestro objetivo final en esta fase es obtener una gran cantidad de información sobre el problema que vamos a resolver y sobre las personas reales para las que vamos a proporcionar soluciones innovadoras.



La herramienta básica en esta fase es la entrevista. Una buena estrategia para empatizar es practicar la escucha activa. Ser un espejo no es difícil, debes tratar de parafrasear lo que dice la persona que estás entrevistando para demostrar

tu participación, y que realmente estás tratando de interiorizar sus pensamientos. El objetivo es comprender completamente por qué alguien se comporta de cierta manera.

La inmersión en el problema en este contexto centrado en el usuario significa usar la empatía y las habilidades de observación para capturar y registrar los diferentes aspectos del problema en cuestión, para descubrir todos los puntos de vista. En otras palabras, a través de la inmersión obtendremos tanto conocimiento sobre el problema como sea posible, de cualquier persona y cualquier cosa involucrada o relacionada con ese problema. Este enfoque es radicalmente diferente a inventar una solución o buscar en Google la respuesta.

### **DEFINIR**

La fase de definición es muy importante ya que los miembros del equipo intentan encontrar y definir las necesidades reales del usuario final a partir del conocimiento adquirido en la fase de empatía. Esta fase consiste en estructurar y organizar los descubrimientos de la fase de empatía, es decir, aquello que es importante, significativo, irrelevante, etc. Las preguntas adicionales en esta fase ayudarán a dar cierto orden a nuestra colección de notas, registros, y evidencias. Además, la síntesis inspira y arroja luz sobre el desafío del proyecto.

La estrategia es enfocarse en el punto de vista (PdV) desde el cual finalmente surgirá esa idea innovadora que resolverá nuestro problema. A través del punto de vista, tratamos de responder preguntas como ¿Qué pasaría si ...? o ¿Cómo podríamos ...? Esta fase se completa una vez que tengamos una definición clara del problema que vamos a resolver. Sin embargo, es importante

que la definición del PdV sea lo suficientemente abierta como para permitir la consideración de diferentes soluciones. Un punto clave es definir un perfil que recoja las personas para las que consideramos el problema. Es mejor un perfil específico que uno más general, pues nos permite prestar más atención a los problemas de las personas reales con las que hemos empatizado.



### **IDEAR**

Una vez que descubrimos cuál es el problema real a resolver, y una vez que se han identificado y estructurado las necesidades y motivaciones de nuestros usuarios finales, intentaremos generar ideas y conceptos para satisfacer las necesidades identificadas y resolver el problema, utilizando herramientas como la lluvia de ideas.

Al principio de esta fase debemos ser lo más expansivos posibles para no dejar pasar ninguna buena idea, por descabellada que pueda parecer inicialmente. Cuantas más ideas obtengamos para abordar las posibles soluciones, mejor podremos

realizar las siguientes fases, por lo que este proceso debería ser una verdadera sesión activa de tormenta de ideas en la que las ideas se producen, combinan, expanden y refinan a un ritmo rápido (por ejemplo, unas cien cada minuto). Las ideas tienen que ser diversas e imaginativas, y siempre debemos tener en cuenta que en este momento no debemos juzgarlas todavía. El proceso debe ser lo suficientemente inspirador como para generar una gran cantidad de soluciones entre las cuales seleccionar la mejor idea o una combinación de varias propuestas. Para completar esta fase, el equipo debe poner los pies en el suelo nuevamente y elegir las mejores una o dos soluciones. Es bastante habitual definir conceptos en los que se agrupan varias de las ideas y sobre ellas ir trabajando para ofrecer una posible solución.

### **PROTOTIPAR**

Construir un prototipo es una etapa dinámica y muy rápida en el proceso de Design Thinking. Un prototipo en este contexto es principalmente un instrumento de aprendizaje. Los prototipos están destinados a ser imperfectos, facilitando la evaluación de ideas y permitiendo cambios inmediatos y drásticos si es necesario. Un prototipo puede ser un boceto, por ejemplo, o una caja de cartón que decoramos para representar un dispositivo. Incluso puede ser un video o un guion gráfico. El objetivo de la creación de prototipos es visualizar rápidamente la solución y crear un modelo con el que los usuarios puedan interactuar y proporcionar comentarios. Esto mejorará la comunicación, servirá para detectar y corregir los errores básicos de manera temprana, y proporcionará más inspiración.

### **PROBAR**

Probar un prototipo consiste en presentar dicho prototipo a los usuarios finales para oír sus opiniones y comprobar sus reacciones al respecto. Nada debe explicarse inicialmente sobre el prototipo, ya que lo que realmente importa aquí son las observaciones y comentarios de las personas para quienes hemos propuesto una solución específica. Las pruebas tienen como objetivo averiguar si el prototipo cumple con las expectativas de personas reales y cuáles son los aspectos que deberían mejorarse. Las pruebas nos permiten comprender cuáles son las verdaderas percepciones de los usuarios finales sobre la solución propuesta.

### **EN RESUMEN**

El Design Thinking es un enfoque para identificar y resolver problemas que combina la empatía por el contexto de un problema, la creatividad en la generación de ideas y soluciones, y la racionalidad para analizar y ajustar soluciones a ese contexto.

El Design Thinking se ha vuelto popular en la práctica contemporánea de diseño e ingeniería, así como en el ámbito de la economía y las ciencias sociales. También está comenzando a desempeñar un papel relevante en entornos humanísticos. Una razón importante para esto es que, al conocer el proceso y los métodos que usan los diseñadores para idear, y al comprender cómo los diseñadores abordan los problemas para tratar de resolverlos, los y las profesionales de cualquier campo podrán mejorar sus habilidades para abordar problemas y llevar la innovación centrada en el ser humano a un nivel superior.

El Design Thinking fomenta el pensamiento divergente, es decir, pensar de una manera inusual y no estereotipada. Fomenta el pensamiento que se aleja en direcciones divergentes para involucrar una variedad de aspectos y que a veces conduce a ideas y soluciones novedosas. El pensamiento divergente permite la exploración de formas y soluciones no lógicas y poco comunes, por lo que también promueve la generación de ideas innovadoras, es decir, soluciones candidatas a problemas que no están limitados por fronteras autoimpuestas o barreras convencionales.

Por otro lado, el Design Thinking promueve el diseño centrado en el usuario, una filosofía de diseño donde las necesidades, los deseos y las limitaciones del usuario final se consideran en todas las etapas dentro del proceso de diseño y el ciclo de vida de cada producto o servicio. Las soluciones centradas en el usuario están optimizadas para los usuarios finales y se hace hincapié en cómo cada persona necesita o quieren usar un producto o servicio, en lugar de obligarlos a cambiar su comportamiento para usar ese producto o servicio.

Por último, el Design Thinking también supone la aplicación del método científico. Durante el proceso se realizan hipótesis y que son validadas a través de la realización de experimentos. Para realizar esta validación con el menor costo posible se realizan prototipos de la forma más rápida posible que permitan la obtención de realimentación de los usuarios.



## CASOS DE ESTUDIO

Mientras planeábamos el proceso de Design Thinking, nuestra primera preocupación era tener en cuenta que se trata de una metodología centrada en el ser humano. El principal desafío elegido para los fines de este proceso debería estar estrechamente relacionado con las actividades de las ONG Graceland y Eduplus, y en consecuencia se formuló a partir de la búsqueda de métodos para apoyar los procesos de integración de inmigrantes y refugiados en las comunidades locales.

Al mismo tiempo, tuvimos que recordar que el objetivo principal de nuestro proyecto Erasmus + era dotar a las personas que trabajan con jóvenes de las herramientas y habilidades adecuadas para utilizar Design Thinking en su trabajo. Por lo tanto, tratamos de implementar diferentes herramientas y métodos creativos, no solo para agregar variedad al proceso, sino también para hacer un uso práctico lo más completo posible de los conocimientos adquiridos durante la sesión de capacitación en la Universidad de Vigo.

Se organizaron tres talleres en cada país, en los que participaron tres o cuatro equipos, con más de 20 prototipos. Hemos elegido los más interesantes para esta publicación.

### EQUIPOS

Polonia: los participantes del taller incluyeron estudiantes de 13 a 16 años (15 personas) y representantes de comunidades locales de 28 a 67 años, incluidos no nacionales (5 personas).

Lituania: se organizaron dos talleres para grupos de estudiantes de secundaria de entre 17

y 19 años (10 personas); El tercer equipo del taller incluyó trabajadores sociales de 8 países, con edades entre 19 y 49 años (24 personas).

### CONDICIONES DE TRABAJO

#### LUGAR

Los talleres tuvieron lugar en la Fundación Graceland, en el laboratorio de Design Thinking recién fundado, en la Incubadora de Empresas en Siauliai (sede de Eduplus) y en un centro cultural de la comuna de Seduva.

### MATERIALES

Los equipos en Polonia usaron bloques de notas adhesivas, bolígrafos, marcadores, ceras, lápices, tijeras, pegamento, cinta adhesiva, cuerdas, clips, cartón, espuma de poliestireno, papel de seda, cajas, revistas en color, folletos antiguos y folletos publicitarios, bloques de rotafolio, hojas de papel A4. Además, resultaron útiles los bloques de madera, los bloques Lego y las tarjetas IDEO.

Los equipos en Lituania construyeron sus prototipos principalmente con bloques Lego. Además, utilizaron suministros de oficina estándar y accesorios de papel, y también todo tipo de materiales promocionales (regalos) que normalmente no sirven en las oficinas (cintas, brazaletes, cuadernos, globos, juguetes anti estrés, embalajes, etc.).

### ESPACIO

Las mesas se organizaron para una actividad de taller: 3-4 estaciones de trabajo para trabajo en grupo.

## TIEMPO

En Polonia cada sesión de taller tomó 6 horas. En Lituania los talleres duraron de 1 a 5 días.

## PERSONAS

Para los talleres, elegimos personas de diferentes países, de diferentes edades, con diferentes antecedentes y motivaciones. Nuestros entrevistados fueron:

En Polonia: Oksana de Ucrania, ama de llaves (65); Rebecca de Italia, profesora / formadora (30); Jaejoong de Corea del Sur, gerente de una corporación (38); Hông (Hanka) de Vietnam, estudiante de secundaria (16); Vitor de Brasil, profesor de baile (24).

En Lituania: Oksana de Estonia, empresaria (45); Ekaterina de Lituania, abogada (35); Olga de Leto-

nia, ama de casa (46); Daria de Ucrania, ama de llaves (44), Maksim de Ucrania, albañil (32), Natalia de Ucrania, cajera (24); y estudiantes de escuelas primarias y secundarias: Simona de Noruega (13), Andrey de Ucrania (14), Agne de Gran Bretaña (12).

La lista inicial de preguntas que se utilizaría para describir las personas fue especificada conjuntamente por los socios del proyecto, sin embargo, cada equipo era libre de desarrollarla si fuera necesario. Además de registrar la información más importante, tratamos de identificar las características que describen a nuestros entrevistados (ideas), pues son esenciales en la etapa de definición de los desafíos. Se cambiaron los nombres de las personas para garantizar su anonimato. Para los talleres cortos de un día en Polonia, las entrevistas fueron realizadas

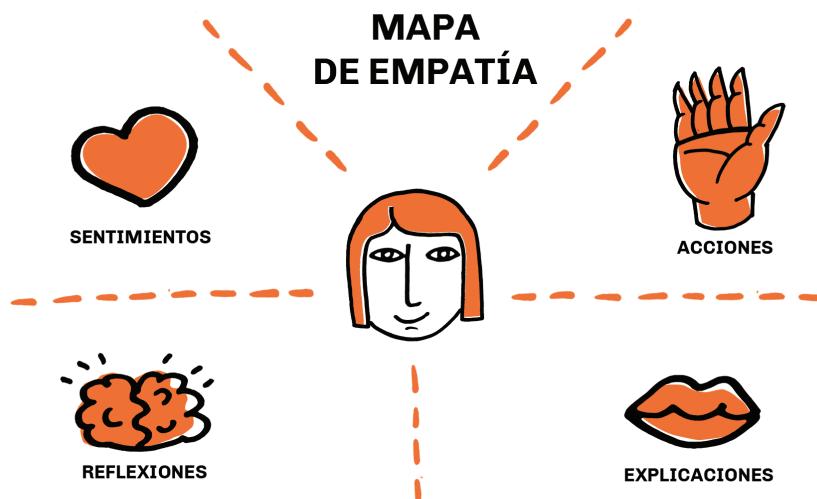


Figura: Mapa de empatía. Fuente: Elaboración propia.

por adelantado por pares de investigadores. En Lituania, la etapa de empatía se llevó a cabo en parte durante los talleres, y las herramientas utilizadas para definir las necesidades de los usuarios fueron mapas de empatía, paneles de participantes y el lienzo de propuestas de valor.

Los siguientes párrafos expondrán los detalles de una selección de seis proyectos: tres en Polonia y tres en Lituania. En cualquier caso, al presentar la información más importante sobre la implementación del proceso, nos gustaría subrayar nuevamente su flexibilidad.



La teoría del Design Thinking recomienda que la composición de los equipos de trabajo garantice la participación de personas con diferentes conocimientos, experiencias, estilos de pensamiento, personalidades, etc. Tal diversidad fomenta la creatividad y facilita el desarrollo de soluciones innovadoras; sin embargo, esto no significa que sea indispensable para la implementación del proceso y su efectividad. Algunos

de nuestros equipos estaban formados por personas de experiencia similar (por ejemplo, compañeros de clase), lo que no les impedía diseñar soluciones valiosas. En lugar de centrarnos en la composición y la experiencia de los equipos, decidimos alentar el máximo compromiso, disponibilidad y entusiasmo de cada miembro del equipo.

Tomamos un enfoque similar al espacio donde se estaba llevando a cabo el proceso. Disponer de nuestro propio laboratorio de Design Thinking totalmente equipado era perfecto y facilitó enormemente el trabajo. Sin embargo, también se puede llevar a cabo en otras condiciones con el uso de materiales informales como folletos viejos, revistas de colores, o cajas de cartón.

Al mismo tiempo, parece que un proceso exitoso específicamente requiere una preparación adecuada por parte de los moderadores: definir el objetivo, elaborar la agenda, especificar la forma y las reglas de trabajo con el equipo, y la disciplina del tiempo.



## SESIÓN 1. POLONIA

Descripción general: El mercado del trabajo doméstico en Polonia, especialmente la limpieza, el cuidado de los niños y el cuidado de personas mayores, está dominado por trabajadoras de Ucrania. No hemos obtenido datos estadísticos confiables sobre la legalidad de su empleo, sin embargo, a juzgar por la información y las opiniones disponibles en Internet y por nuestras entrevistas, parece que en la mayoría de los casos su empleo no está registrado. Oksana, a quien entrevistamos para nuestros talleres, parece ser un ejemplo típico de una mujer ucraniana empleada en el servicio de limpieza, quizás con la excepción de su situación de alojamiento. Oksana se preocupa por las personas mayores y vive con sus empleadores, mientras que muchos de sus compatriotas alquilan pisos con compañeros de trabajo y trabajan en varias casas. El objetivo del taller fue desarrollar soluciones que facilitarían la integración de los trabajadores de Ucrania con las comunidades locales.

Equipo: Estudiantes de 15 a 16 años (11 personas) y representantes de comunidades locales de 32 a 61 años (4 personas). Los participantes se dividieron en 3 grupos de 5 personas.

Lugar: Fundación Graceland, laboratorio de Design Thinking, duración del taller: 6 horas, incluyendo una introducción de 30 minutos, empatía y definición en etapas de 2 horas, ideación de 1 hora, prototipado y prueba de 1,5 horas, resumen de 15 minutos, 45 minutos en total de descanso.

### EMPATIZAR

Las entrevistas necesarias para caracterizar las personas se realizaron por adelantado. Presentamos las respuestas aquí porque son una descripción de primera mano de la situación de los migrantes en Polonia, expresada de una manera más personal y a menudo diferente de la imagen descrita por las estadísticas oficiales o presentada en los medios de comunicación.

### OKSANA



Viene de Ucrania, tiene 65 años. Trabaja como asistente doméstica. Permanece en Polonia legalmente pero no tiene un contrato de trabajo oficial. Vive con sus empleadores, no tiene familia en Polonia.

**¿Qué te gusta de Polonia?** – Polonia es un país hermoso, la vida es cómoda, muchas cosas han sido financiadas por la Unión Europea. El país es seguro.

**¿Trabajo?** – Hay mucho trabajo en Polonia, pero cuando tienes 65 años no es fácil obtener un contrato de trabajo legal. Todos mis amigos trabajan ilegalmente: limpian, cuidan niños o personas mayores. Los salarios son más altos, pero si te enfermas, es un problema: tienes que volver a Ucrania. El pueblo polaco dice que no puede permitirse emplear la ayuda doméstica legalmente porque los costos son demasiado altos.

**¿Vida?** – Polonia es cara, cada vez más cara. He vivido aquí durante 6 años y he notado cuánto han subido los precios del pan, la mantequilla y la fruta. La gente es amable y servicial, pero no

todos. Pueden impacientarse y quejarse de los ucranianos. No ven que sin nosotros no habría gente para hacer el trabajo aquí. La policía de fronteras polaca es la peor. A veces esperamos 20 horas para cruzar la frontera. Buscan todo y son groseros. Aparte de la familia para la que trabajo, casi no conozco a otras personas. Extraño a mi familia y vecinos.

**Idioma** – No hablo polaco. Entiendo mucho pero solo hablo ucraniano. Mis empleadores entienden casi todo. Probablemente recuerden algo de la escuela porque aprender ruso solía ser obligatorio en Polonia.

**¿Como pasas tu tiempo libre?** – Veo series de televisión. Mi favorita es “Barwy szczęścia”. La televisión polaca tiene previsto emitir nuestra serie ucraniana “Krepostnaya”, seguro que la veo. También me gustan los espectáculos de baile.

**¿Sueños?** – Quiero que la vida en Ucrania sea mejor algún día, como en Polonia. Y quiero que mis hijos tengan buenos trabajos.

Después de analizar la entrevista, el equipo elaboró un mapa de empatía con 4 secciones: la sección “ella dice” con las frases de las entrevistas, la sección “ella hace” que describe un día típico de la persona, la sección “ella piensa” donde intentamos descifrar los pensamientos ocultos detrás de las frases pronunciadas por Oksana, y la sección “ella siente” que incluía también las emociones de los participantes en el proceso.

## DEFINIR

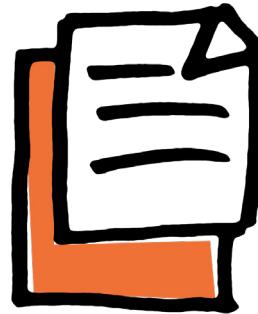
Se formuló el siguiente desafío concreto a partir de la entrevista y los mapas de empatía:

**¿Cómo podemos ayudar a Oksana a conocer a más personas para que no se limite a pasar todo su tiempo libre viendo series de televisión?**

## IDEAR

La etapa de ideación tomó la forma de una tormenta de ideas, con el uso de notas adhesivas. Se definieron unas reglas básicas:

1. apuntamos a la cantidad de ideas, no a su calidad,
2. las ideas no son juzgadas ni por su autor ni por el resto del equipo,
3. anotamos todas las ideas, incluidas las locas e imposibles.
4. desarrollamos nuestras ideas a través de asociaciones,
5. mientras hacemos todo esto, nos aseguramos de tener una sola conversación a la vez.



En este proceso se generaron 128 ideas en total: 28 vinieron del Equipo 1, 58 del Equipo 2 y 42 del Equipo 3. Luego, los equipos comenzaron la selección de las 3 ideas más valiosas. Cada participante tenía 3 votos que podían asignarse a una propuesta o distribuirse entre dos o tres propuestas.

## PROTOTIPAR

Cada equipo tuvo que seleccionar una idea para la creación de prototipos, y esta etapa implicó la reflexión sobre cuán lento, costoso o realista serían las ideas para implementar. Finalmente, los equipos eligieron tres propuestas:

1. crear un banco de conocimiento y habilidades,
2. aprender el idioma mediante un tándem de conversación,
3. organizar talleres de cocina, punto y costura,

que posteriormente se presentaron en forma de prototipos: un tablero de inspiración, una maqueta y una instalación. Cada equipo presentó su prototipo a los equipos restantes.

## PROBAR

Para las pruebas, utilizamos tarjetas de evaluación de ideas potenciales con dos escalas de 0 a 10, donde cada participante del taller evaluó la idea en cuestión de "inútil" a "útil" (primera escala) y de "soso" a "¡mola!" (segunda escala).

Lo que la Fundación Graceland, como organizadora del taller, encontró más sorprendente fue el hecho de que todas las formas de integración de los migrantes presentadas por los participantes en el taller ya son parte de nuestra actividad formativa, que con frecuencia involucra tanto a los migrantes como a las comunidades locales. Ahora necesitamos encontrar una manera de alentar a Oksana y a otras personas en situaciones similares a aprovechar nuestra oferta.



## SESIÓN 2. POLONIA

Descripción general: Las leyes polacas no incluyen ninguna regulación que aborde el tema de los niños migrantes en el sistema escolar. Este asunto incluye aspectos como el aprendizaje del idioma polaco o las acciones dirigidas a integrar a los niños con sus compañeros de clase polacos, y también la necesidad de refuerzo educativo, criterios de evaluación, condiciones de examen, etc. La situación de los niños migrantes se hace aún más difícil por el hecho de que en la mayoría de los casos no tienen influencia en la elección del lugar en el que van a vivir. Llegar a un país extranjero requiere que se adapten al nuevo entorno, con frecuencia en contra de su voluntad. Esta es una situación con la cual se ha encontrado Hông (Hanka); la hemos entrevistado para nuestros talleres. El equipo del proyecto recibió la tarea de encontrar soluciones que mejoren la integración de los niños migrantes que asisten a escuelas en la región de Silesia.

Equipo: estudiantes de 13 a 15 años (15 personas). Los participantes se dividieron en 3 grupos de 5 personas.

Lugar: Fundación Graceland, laboratorio de Design Thinking, duración del taller: 6 horas, incluyendo una introducción de 30 minutos, etapas de empatía y definición de 2 horas, de idea de 1 hora, prototipado y pruebas de 1,5 horas, resumen de 15 minutos, 45 minutos en total para descansos.

### EMPATIZAR



#### HÔNG (HANKA)

Proviene de Vietnam, tiene 16 años, estudiante de tercer grado en la escuela secundaria. Lleva en Polonia 5 años con sus padres y hermanos menores.

**¿Cómo es tu vida en Polonia?** – Ya llevo 5 años aquí, pero mi corazón permanece en Vietnam. Extraño mucho a mis amigos. Por supuesto, estoy feliz de estar aquí junto con mi mamá, papá, hermano y hermana, pero me siento muy sola y no me siento cómoda en la escuela. En la escuela primaria, mis compañeros de clase se metían conmigo un poco porque me veo diferente a todos, pero finalmente se acostumbraron a mí. Ahora tengo dos amigos, uno es de Ucrania y otro de Georgia. Nos entendemos, pero si no están, suelo pasar los recreos sola. Al principio fue muy difícil para mí: el idioma polaco es realmente difícil y no podía entender lo que me decían mis compañeros y maestros. Mi hermano menor y mi hermana hablan polaco mucho mejor que yo. Mi hermano apenas recuerda Vietnam y mi hermana nunca ha estado allí. Uso el nombre de Hanka en Polonia, ya que muchas personas vietnamitas que viven en Polonia usan nombres europeos. Es mucho más fácil porque nuestros nombres son muy difíciles de pronunciar.

**¿Tu comida favorita?** – Cocinamos comida vietnamita en casa, principalmente sopas, albóndigas, carne de cerdo y platos con arroz o fideos. Podemos comprar todos los ingredientes en Polonia. Sin embargo, también me gusta la cocina

polaca, especialmente los panqueques de patata.  
**¿Qué te gusta de Polonia?** – Hay más oportunidades de trabajo aquí que en Vietnam. Además, es posible viajar mucho, ya que Polonia está cerca de Europa occidental.

**¿Hay algo que encuentres extraño en Polonia?**  
 – Lo que me causa mayor tristeza es cuando los polacos se dirigen a mis padres con agresividad. En Vietnam, las personas mayores disfrutaban de un enorme respeto, pero no es así en Polonia. Mis padres no tienen amigos polacos. Se encuentran con otros vietnamitas la mayor parte de las veces. Hay bastantes de ellos aquí. Creo que tenemos más fiestas, tradiciones y costumbres en Vietnam, y las celebramos con mayor cuidado y atención. También me sorprendió el clima polaco. Noviembre es lo peor porque llueve todo el tiempo, hay mucho viento y está muy oscuro. Tenemos una temporada de lluvias en Vietnam, pero las lluvias son diferentes y no hace tanto frío.

**¿Cómo pasas tu tiempo libre?** – Me gusta leer, me interesa la historia. Juego a algunos juegos con el móvil; a veces me ocupa más tiempo del que quisiera [risas]. A veces ayudo a mis padres en el restaurante. Me gustaría comenzar a escribir un blog sobre las tradiciones vietnamitas, sobre la vida en Polonia y en general [risas].

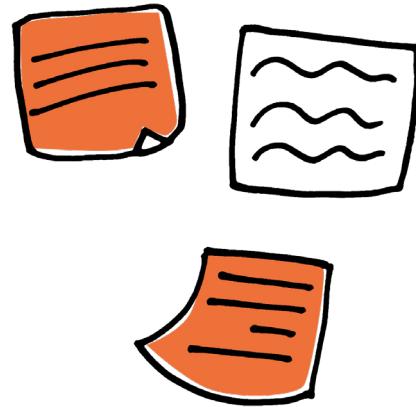
**¿Qué te gustaría ser en el futuro?** – Me gustaría ir a la universidad para ser médico o psicóloga. Me gusta ayudar a la gente. Mis padres dicen que todos volveremos a Vietnam algún día, pero no estoy segura de querer.

## DEFINIR

Basándose en la entrevista, el equipo comenzó a formular el desafío de diseño. En esta etapa, era importante que los participantes se concentraran en especificar las necesidades rea-

les de la persona (y no sus propias ideas sobre esas necesidades) y en identificar el objetivo de la acción (¿para qué?). Finalmente, se formuló el siguiente desafío de diseño:

**¿Cómo podríamos ayudar a Hanka a integrarse con sus compañeros de clase para que no se sienta sola durante los recreos?**



## IDEAR

En la etapa de ideación, alentamos a los participantes a aplicar diferentes formas de tormenta de ideas: tradicional (hablada), escrita y dibujada. Esta combinación les permitió generar 63 ideas en total, comenzando con eventos de integración típicos (fiestas, salir juntos, jugar a juegos), siguiendo con propuestas para ofrecer a los estudiantes polacos algunas sesiones de capacitación y reuniones de información, hasta llegar a ideas que van más allá de la escuela, como por ejemplo conseguir que familias enteras pasen tiempo juntas (fines de semana, días festivos).

Finalmente, todos los equipos decidieron desarrollar la idea de emplear asistentes interculturales en la escuela.

### **PROTOTIPAR**

La etapa de ideación planteó más preguntas sobre las cualidades requeridas del asistente intercultural: sus competencias, calificaciones, experiencia, alcance de las tareas y las formas de cooperación con el profesorado y otros estudiantes. El papel del moderador era recordar a los equipos sobre el desafío que se había definido antes, ya que los participantes del taller tendían a proponer ideas que excedían las necesidades especificadas de Hanka. Las escenas (juego de roles) resultaron ser la forma más popular de preparación y presentación de prototipos desarrollados por los equipos.

### **PROBAR**

Como todos los equipos trabajaron en el mismo desafío, invitamos al profesorado de la escuela de los participantes en el taller a sumarse a la etapa de evaluación. La idea recibió la máxima puntuación en los criterios de "útil" y "¡mola!".

La idea de emplear asistentes interculturales propuestos por los estudiantes modela las soluciones implementadas en otros países europeos. Ya se utiliza en algunas escuelas polacas, especialmente en las grandes ciudades y en aquellas con muchos estudiantes con antecedentes migratorios. Las experiencias de estas escuelas demuestran que es una forma extremadamente efectiva de apoyar a los estudiantes y sus familias, así como a toda la comunidad escolar. En nuestra opinión, la idea tiene un enorme potencial para implementarse como una solución sistémica.



## SESIÓN 3. POLONIA

Descripción general: El creciente número de migrantes trae consigo un número cada vez mayor de organizaciones que les ofrecen apoyo en el área de regularización de su estancia, búsqueda de empleo u organización de todo tipo de cosas que son necesarias para ayudarlos a funcionar en un nuevo lugar. Esto se debe en parte al hecho de que el sistema de servicios públicos no está suficientemente adaptado a las necesidades de los extranjeros. Muchos inmigrantes admiten que usar los servicios de oficinas públicas, bancos, centros de atención médica, etc., resulta ser una experiencia difícil, no solo debido a la falta de información y servicio apropiados en inglés, sino también porque las normas son frecuentemente complicadas o inconsistentes. Rebecca, una mujer italiana que lleva viviendo en Polonia 10 años, ha compartido sus observaciones con nosotros.

Equipo: estudiantes de 15 a 16 años (10 personas) y representantes de comunidades locales de 28 a 67 años (5 personas). Los participantes se dividieron en 3 grupos de 5 personas.

Lugar: Fundación Graceland, laboratorio de Design Thinking, duración del taller: 6 horas, incluyendo una introducción de 30 minutos, etapas de empatía y definición de 2 horas, de ideación de 1 hora, prototipado y pruebas de 1,5 horas, resumen de 15 minutos, 45 minutos en total para descansos.

### EMPATIZAR



#### REBECCA

Italiana de 30 años. Casada con un hombre polaco, tiene dos hijos de 4 y 6 años. Enseña italiano en una escuela privada de idiomas.

**¿Cómo es tu vida en Polonia?** – La gente es muy amable, les gustan los italianos. Pero no les gustan tanto los árabes. Cuanto más oscura es la piel de alguien, la vida es más dura en Polonia para ellos. Además, no dicen “Hola”. Me resulta extraño cuando entras a una tienda o un ascensor y nadie dice una palabra. Los jóvenes son diferentes, más abiertos. Hablan idiomas, especialmente inglés. A ellos les gusta divertirse. Lo que me molesta un poco es la contaminación del aire, es difícil respirar en invierno y mis hijos a menudo están enfermos. Tampoco me gustan la nieve y las temperaturas bajo cero. Sin embargo, el verano es genial. Y están sucediendo muchas cosas interesantes.

#### **¿Hay algo que encuentres extraño en Polonia?**

– Las oficinas de correos. Vas allí a recoger tu paquete, pero puedes regresar con un libro de cocina, un calendario y algunas velas de cementerio. Las velas en los cementerios también son un poco extrañas, se queman durante todo el año. Quizás me doy cuenta de esto solo porque vivimos cerca de un cementerio. ¿Qué más? No soporto ver películas en la televisión polaca, no entiendo por qué todos los roles son leídos por una persona. Esto es realmente molesto. Otra cosa que no entiendo es cómo puedes tomar cappuccino después del almuerzo. El cappuccino se

toma con el desayuno. Después del almuerzo, la única opción es un expreso fuerte, que ayuda con la digestión.

**Idioma** – El idioma polaco es muy difícil. Al principio fue muy difícil para mí, y mi esposo y yo solo hablábamos en inglés. Usamos diferentes idiomas ahora, dependiendo del tema de la conversación. Pero solo hablo italiano con mis hijos, mientras que Piotr solo habla polaco con ellos. Es difícil organizar las cosas en oficinas públicas o en el centro de atención médica. Vemos a un dentista privado debido a las largas listas de espera del Fondo Nacional de Salud.

**¿Planes para el futuro?** – No sé si me voy a quedar en Polonia. Pero no quiero volver a Italia. Veremos cómo funciona; nos hemos establecido por el momento. La madre de Piotr nos ayuda, es muy importante con dos niños pequeños. No es fácil comprar o alquilar un piso aquí. El banco no nos concederá un préstamo, porque tenemos baja solvencia. Esto es porque tenemos hijos; el banco dividió nuestros ingresos en cuatro y dice que no ganamos lo suficiente como para ofrecernos un préstamo por 25 años. Quizás otra razón es que Piotr no tiene un trabajo permanente, solo contratos temporales. Una locura. No sé qué hacen los polacos para comprar pisos. Aquí todo es caro, pero los salarios de las personas son terriblemente bajos. Me gustaría abrir mi propia escuela de idiomas algún día. O una escuela de cocina. O una galería de arte.

**Características / estilo de vida** – En el trabajo, me gusta estar preparada para cada lección. Me gusta enseñar. Los polacos aprenden rápido. Las chicas vienen a clase porque se han enamorado de un italiano y quieren aprender el idioma. No tengo idea de lo que ven en ellos [risas]. Están muy motivados al principio, un poco menos

a medida que pasa el tiempo. O tal vez se enamoran y dejan de venir a clases.

**¿Qué llevas siempre contigo?** – Mi teléfono y un lápiz de labios.

**¿Hobbies?** – Cocinar. No hago deporte. Mucha gente corre, va al gimnasio; no me gusta. Prefiero reunirme con mis amigos para tomar una pizza y charlar [risas]. Por supuesto, hacemos la pizza nosotros mismos. También me encanta escuchar música e ir al cine (al menos no muestran películas con una voz en off). También veo Netflix pero no es lo mismo.



## DEFINIR

En este taller utilizamos el tablero de propuesta de valor para definir el problema. Los participantes dividieron la información recopilada en la entrevista en tres categorías: necesidades, problemas y beneficios. Estos formaron la base para definir el desafío de diseño específico:

**¿Cómo podríamos ayudar a Rebecca a organizar sus tareas en el banco, oficinas públicas y en el consultorio del médico para que sean tan agradables como hacer pizza con sus amigos?**

## **IDEAR**

La etapa de ideación estuvo dominada por una discusión sobre las competencias lingüísticas en inglés, o la falta total de ellas, de los empleados del sector público. El mayor número de propuestas iban dirigidas a la mejora de las competencias lingüísticas. Sin embargo, algunas soluciones exigían una reforma completa del sistema y cambios en las políticas de inmigración.

## **PROTOTIPAR**

Se seleccionaron tres soluciones para la creación de prototipos:

1. formación obligatoria en idiomas y formación intercultural para empleados de oficinas públicas,
2. certificación “migrant friendly”,
3. app para móviles de asistente virtual para emigrantes.

Los prototipos se presentaron en forma de escenas, maquetas o tableros de inspiración.

## **PROBAR**

Los participantes en el taller acordaron que las tres soluciones podrían funcionar simultáneamente, lo que tendría un impacto positivo tanto en la disponibilidad y calidad de los servicios como en la efectividad de los procesos. La idea que obtuvo el puntaje más alto fue la introducción de un sistema de certificación para oficinas de servicio público (con la posibilidad de extenderlo a otros servicios, como tiendas o restaurantes), bajo el nombre de “migrant friendly”. Las instituciones o establecimientos que son amigables con los migrantes y cumplen con ciertos criterios, podrían solicitar una especie de insignia de calidad, que luego podrían mostrar en sus puertas o sitios web.



## SESIÓN 4. LITUANIA

Descripción general: El número de migrantes y refugiados de antiguos países soviéticos (por ejemplo, Bielorrusia o Ucrania) aumenta constantemente. Vienen a Lituania y se instalan en pequeñas ciudades y pueblos. Se espera que cada vez más familias con niños de diferentes edades vengan a vivir aquí. Los recién llegados tendrán que adaptarse a la nueva situación e intentar integrarse en la comunidad local, a menudo sin hablar el idioma y sin ningún conocimiento de la cultura local. En esta sesión de DT, planteamos como pregunta inicial: ¿cómo podrían los jóvenes locales ayudar a los jóvenes procedentes de Ucrania y otros países (hijos de trabajadores migrantes que regresan de Noruega, España, Reino Unido, etc.) y facilitar su integración en la comunidad?

Equipo: Jóvenes de la comunidad de Seduva, estudiantes de secundaria, de 17 a 19 años. Adolescentes que viven en un pueblo pequeño.

Lugar: La actividad se realizó en el centro comunitario de Seduva. Duración: 4 horas. Número de participantes: 10.

Antes de comenzar, los jóvenes conocieron la teoría del Design Thinking y completaron una actividad de calentamiento llamada "rutina matutina", donde se les pidió explorar las rutinas matutinas diarias de sus compañeros y sugerir algunas mejoras. Con esta actividad los participantes tuvieron la oportunidad de comprender la filosofía subyacente al enfoque Design Thinking.

### EMPATIZAR

Se invitó a tres estudiantes de primaria procedentes del extranjero a participar en esta etapa del taller:



**Simona** de Noruega, de 13 años, sus padres emigraron a Noruega y ella nació allí. Todos volvieron a Lituania. Su lituano es pobre. Tiene un hermano menor.



**Andrey** de Ucrania, 14 años. Bajo nivel de lituano. Asiste a una escuela en Siauliai. Le gusta el fútbol y leer libros.



**Agne** de Gran Bretaña, de 12 años. Sus padres emigraron a Inglaterra, ella vivió en el extranjero durante 6 años. Está en sexto grado, tiene dificultades para aprender lituano.

El equipo del proyecto definió algunas preguntas adicionales para identificar las necesidades de los jóvenes migrantes:

- ¿Cuál fue tu primera impresión de la ciudad?
- ¿Qué te gustaba hacer cuando vivías en otro país? ¿Por qué eso específicamente?
- ¿Qué te gusta hacer en tu tiempo libre?
- ¿Cuáles serían, en tu opinión, las mejores actividades para niños y adolescentes?

Las respuestas formaron la base para desarrollar tableros de inspiración, que se utilizaron en las etapas posteriores del proceso.

## DEFINIR

En esta etapa, el equipo discutió las razones por las cuales los migrantes eligieron Lituania como país para establecerse, y sus razones para elegir vivir en ciudades más pequeñas. También discutieron las respuestas a las preguntas sobre la percepción que los migrantes tienen de la comunidad local y cómo se ven ellos y sus hijos en dicha comunidad. Como resultado, se formuló el siguiente desafío específico:

**¿Cómo podríamos ayudar a los jóvenes que vienen aquí con sus padres a integrarse mejor en la comunidad local y sentirse parte del nuevo entorno?**

## IDEAR

Los participantes dedicaron 20 minutos a una tormenta de ideas utilizando el principio Qué pasaría si. Se les ocurrieron 31 ideas y seleccionaron una para implementar como prototipo. La idea elegida fue adaptar los servicios ya existentes a las necesidades de los recién llegados.

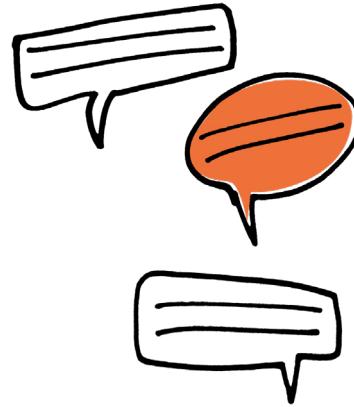
## PROTOTIPAR

Para la creación de prototipos utilizamos bloques Lego y la metodología Lego Serious Play. Después de presentarles el proceso de Lego Serious Play, construyeron sus modelos individuales y luego desarrollaron conjuntamente un modelo compartido que representa a su comunidad y sus funciones.

Partir de los modelos individuales les ayudó a darse cuenta de cómo cada participante entendía las necesidades de los migrantes y refugiados, y las posibilidades que veían de adaptar las soluciones a la realidad local.

Se desarrollaron los siguientes modelos:

- organizar juegos de mesa los sábados donde los niños migrantes puedan venir a jugar juntos,
- obtener el apoyo del gobierno local para organizar eventos interculturales para que todas las familias se reúnan y pasen tiempo juntos.



## PROBAR

La idea se presentó a los miembros de la comunidad local para verificar si la solución propuesta era aceptable o si requería más ajustes. En general, la idea fue aprobada y los únicos comentarios consideraron la necesidad de tener en cuenta la diversidad cultural durante la organización del evento, para asegurarse de que todos los participantes se sientan cómodos y evitar cualquier malentendido relacionado con las diferencias culturales.

Los jóvenes decidieron espontáneamente organizar una reunión de integración sobre juegos de mesa. El espacio sería proporcionado por el centro comunitario de Seduva. Se acordó que debería haber al menos una persona con antecedentes migratorios por cada 2 participantes lituanos.



## SESIÓN 5. LITUANIA

Descripción general: La crisis en el este de Ucrania obligó a muchas familias a abandonar sus hogares y buscar un nuevo lugar para vivir. Cada vez llegan a Lituania más hombres de mediana edad que buscan trabajo, inicialmente sin sus familias. Más adelante comienzan a traer a sus esposas e hijos. Hemos reunido a un grupo de adolescentes lituanos para considerar la situación y pensar qué se puede hacer por los jóvenes que van a llegar aquí y cómo ayudarlos a integrarse.

Equipo: Gente joven. Estudiantes de secundaria de 17 a 18 años.

Lugar: La sesión de Design Thinking se celebró en Siauliai en la Incubadora de empresas. Duración: 5 días. Materiales utilizados: notas adhesivas, marcadores, sets Lego Serious Play. Número de participantes: 8.

### EMPATIZAR

Para los propósitos de este taller, entrevistamos a tres migrantes de Ucrania que vinieron a Lituania a trabajar, dejando atrás a sus familias. Les preguntamos por qué decidieron venir a Lituania, cuáles eran sus intereses y pasatiempos, pensamientos e impresiones, estilos de vida, expectativas, objetivos, desafíos y sueños. Utilizamos la información para crear mapas de empatía, que a su vez nos permitieron definir los desafíos. Nuestras personas fueron:



**Daria**, Darya, ayuda a domicilio, 44 años. Viene de Ternopil, donde dejó a su esposo y sus dos hijas. No habla lituano, se comunica con sus empleadores en ruso. Le gusta salir a caminar en su tiempo libre.



**Maksim**, trabajador de la construcción, 32 años. No habla lituano. Casado, un hijo. Le gusta jugar a videojuegos.



**Natalia**, cajera, 24 años. Le gusta leer libros y pasar tiempo con sus amigos, pero no tiene conocidos lituanos, solo dos amigos ucranianos. Vive sola, no tiene pareja ni hijos. Su madre y sus dos hermanas viven en Ucrania. Comenzó un curso de idioma lituano hace dos meses.

### DEFINIR

Además de entrevistar a los migrantes, también realizamos una simulación con los equipos del proyecto. Se les pidió a los participantes que pensarán en las actividades favoritas de los jóvenes en general, y luego se les pidió que se imaginaran a sí mismos como inmigrantes en otro país, ¿qué les gustaría hacer? ¿A dónde les gustaría ir? ¿A quién les gustaría conocer? Después de una breve discusión, el equipo definió las actividades más populares.

A continuación, se pidió a los participantes que pensarán qué oportunidades ofrece su ciudad a los jóvenes que vienen del extranjero y que brinden algunos ejemplos específicos. Las respuestas incluyeron: hacer deporte, reunirse con amigos, asistir a eventos sociales, etc., sin embargo, estos ejemplos reflejan su propia percepción del problema.

Luego, a los participantes se les pidió describir a sus amigos y compañeros de clase no lituanos lo que hicieron después de llegar al nuevo lugar. Los equipos descubrieron que, independientemente de sus razones para venir a Lituania, la edad o las circunstancias de la vida, las barreras más importantes para los migrantes eran los problemas de idioma y la falta de actividades sociales.

En este contexto, el equipo formuló el siguiente desafío:

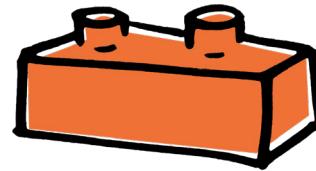
**¿Cómo podríamos mejorar la integración de los trabajadores migrantes en las comunidades juveniles locales, donde pueden aprender el idioma más rápido y pasar tiempo de buena calidad?**

### **IDEAR**

A dos grupos se les dio la tarea de proponer cincuenta ideas posibles en solo 30 minutos. Fue un desafío para ellos, pero al mismo tiempo los inspiró a pensar "fuera de la caja". Como resultado, se les ocurrieron algunas ideas locas, algunas de las cuales podrían funcionar. Las ideas eran de una amplia gama, desde las clásicas como organizar eventos nocturnos o una cena intercultural hasta vivir en una tienda de campaña durante un mes para conocerlos y conocer las culturas de cada uno.

Los participantes utilizaron el método de votación múltiple para seleccionar la idea que les gustaría probar. El método en sí les permitió reducir el número de ideas desde el número inicial (en nuestro caso, 50) a la tercera parte, mediante la aplicación de diferentes criterios, tales como: la velocidad de implementación, la efectividad en el tiempo, la rentabilidad, etc.

La idea elegida para las pruebas fue crear un sitio web social donde los jóvenes inmigrantes pudieran encontrar información sobre eventos que ocurrieran localmente a los que pudieran asistir. Sin embargo, el sitio web no se limitaría a proporcionar información, sino que también ofrecería funciones que permitirían a los usuarios organizar una reunión para salir juntos, ofrecer ayuda para llegar al lugar, comprar entradas y ayudar con la traducción. El idioma del sitio web sería el inglés con otras versiones de idiomas, como ruso y ucraniano.



### **PROTOTIPAR**

Para crear prototipos de la idea, el equipo utilizó la metodología Lego Serious Play. Primero, se les presentó el método en sí completando tres actividades de calentamiento en las que aprendieron

cómo construir estructuras de bloques Lego, cómo darles significado y cómo usarlas para contar historias.

Luego, se les pidió a los participantes que construyeran los modelos de sus ideas. Al principio, se suponía que debían construir sus propias ideas para mostrar cómo imaginaban personalmente que las soluciones implementadas deberían funcionar. Se les dio 12 minutos para construir su propio modelo y el tiempo necesario para compartirlo con el resto.

Luego, el equipo creó un modelo conjunto como una combinación de los modelos individuales. La idea no era simplemente juntarlos todos, sino analizar cada modelo y elegir sus elementos más importantes y valiosos.

## **PROBAR**

La primera respuesta que recibió el equipo fue de un gerente de proyecto de la Incubadora de Empresas, que implementa varios programas comunitarios, incluidos los programas dirigidos a los migrantes. La experiencia de trabajar con este grupo objetivo específico fue fundamental para señalar qué elementos del modelo compartido tendrían la posibilidad de funcionar después de la implementación. La creación del sitio web también requeriría cooperar con el ayuntamiento, las instituciones culturales, las escuelas y otras organizaciones que ofrecen actividades culturales. También sería un desafío promover el portal y construir una base de usuarios activa; pero este era más un tema para un taller diferente



## SESIÓN 6. LITUANIA

**Descripción general:** En el sistema educativo lituano, todos los niños deben estar escolarizados, independientemente de las disfunciones o discapacidades que puedan tener. Esto significa que cada escuela infantil o escuela primaria está obligada a aceptar a un niño con disfunciones o discapacidades o en riesgo de exclusión social y brindarle apoyo psicológico y pedagógico.

Los estudiantes con discapacidades moderadas, graves o profundas asisten a escuelas especialmente adaptadas, pero los niños con discapacidades leves aprenden en clases ordinarias en escuelas generalmente accesibles. A veces las escuelas organizan clases integradas para ellos. Las escuelas de acceso general no organizan grupos de clase especiales para niños y adolescentes con desajustes sociales o en riesgo de exclusión social. La situación de un estudiante con una disfunción o una discapacidad es aún más difícil si él o ella tiene antecedentes migratorios.

En esta sesión de Design Thinking, asumimos un desafío relacionado con el establecimiento de una escuela privada para niños con disfunciones, que también sería amigable para los extranjeros, incluida la minoría de habla rusa. Se supone que el plan de estudios de la escuela complementa la educación ofrecida por las instituciones de educación pública.

**Equipo:** trabajadores juveniles de 8 países, entre 19 y 49 años; número de participantes: 24; Número de equipos de trabajo: 4.

**Lugar:** Incubadora de empresas en Siauliai, laboratorio DT en Eduplus; **duración:** 5 días x 1,5 horas; las etapas de empatía y definición tuvieron lugar en dos días, dos días posteriores se dedicaron a la ideación y la creación de prototipos, el último día se dedicó a probar la solución y resumir los resultados.

### EMPATIZAR

Entrevistamos a las madres de niños con discapacidades que planean abrir una escuela que sea amigable para los estudiantes de habla rusa: **Oksana** de Estonia, empresaria (45), **Ekaterina** de Lituania, abogada (35), **Olga** de Letonia, contratista (46). Algunos de los datos, como nombres y tipos de discapacidades, fueron alterados o parcialmente ocultos para garantizar el anonimato de las personas entrevistadas.

Las entrevistas se estructuraron de acuerdo con una lista básica de preguntas:

- ¿Cuál es la situación de las escuelas especiales en Lituania? ¿Cómo es la situación en tu ciudad?
- ¿Cómo se ve el proceso de integración de niños con necesidades especiales en escuelas de acceso general?
- ¿Cuáles son las necesidades específicas de los migrantes y las minorías nacionales a este respecto?
- ¿Cuáles son las características y necesidades especiales de la minoría de habla rusa?
- ¿De dónde viene la necesidad de fundar una nueva escuela? ¿Quieres compartir tu experiencia personal?
- ¿Quién es el grupo objetivo?

En esta etapa, el equipo también tuvo la oportunidad de familiarizarse con las ideas relacionadas con la fundación de la escuela: sus objetivos, filosofía, estrategia de desarrollo. Se presentaron los procedimientos más importantes: los requisitos legales, las normas de seguridad, las calificaciones de los docentes, etc.

### DEFINIR

Esta etapa consistió en un análisis detallado de la información recopilada durante las entrevistas, con el uso de notas adhesivas. La información se dividió en varias áreas temáticas: ambiente de aprendizaje, métodos de enseñanza, normas legales, financiación, expectativas de los padres, calificaciones del profesorado y los requisitos para el personal administrativo y auxiliar.

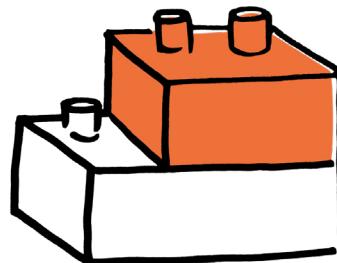
Gracias a la agrupación de la información, los participantes tuvieron la oportunidad de conocer mejor el sistema educativo lituano, incluida la organización en las escuelas especiales, y comprender la situación de las personas migrantes.

La discusión condujo a formular el siguiente desafío:

**¿Cómo podríamos apoyar a las familias ajenas a la comunidad lituana con niños con necesidades especiales, para asegurar que sus hijos reciban una educación de mejor calidad que complemente el plan de estudios obligatorio?**

Como los participantes provenían de diferentes países, las comparaciones surgieron de manera natural. La discusión más acalorada consideró la cuestión de si es necesario establecer una institución de educación no pública en lugar de reformar el sistema público de educación especial que

ya existe. Algunos de los participantes decidieron trabajar en el último desafío.



### IDEAR

Los equipos tuvieron la tarea de generar al menos 50 ideas en 30 minutos. A continuación, cada equipo seleccionó 5 ideas que eran las más adecuadas en su opinión, teniendo en cuenta los criterios de innovación, consumo de tiempo y coste. Todas las ideas debían estar relacionadas con el tema de la exclusión social, tanto en términos de las necesidades resultantes de las discapacidades como de aquellos relacionados con los antecedentes de los estudiantes migrantes. Finalmente, se seleccionaron cuatro ideas diferentes para la creación de prototipos. Se refirieron no solo al proceso educativo, sino también a la estrategia de marketing y las relaciones y la comunicación entre las comunidades de habla rusa y lituana.

### PROTOTIPAR

Las ideas se visualizaron con el uso del método Lego Serious Play. Al igual que en la sesión anterior, los participantes conocieron este método

completando tres ejercicios de iniciación durante los cuales aprendieron a construir estructuras Lego, darles significado y usarlas para crear narrativas. En la siguiente etapa, los participantes desarrollaron cuatro modelos tridimensionales para ilustrar las ideas elegidas. El proceso de creación de prototipos consistió en dos etapas: al principio, los participantes crearon sus modelos individuales para presentar su propia comprensión del problema. Luego, cada equipo construyó un modelo conjunto fusionando sus visiones individuales. Esta actividad les permitió analizar sus ideas nuevamente y enfatizar los elementos más importantes e interesantes de cada solución. Las ideas cubrieron tanto la infraestructura necesaria (salas sensoriales, salas de música, aulas creativas), el entorno (un mini-zoo), el tipo de clases (talleres STEM), y un modelo de comunicación y promoción con un enfoque en medios de comunicación.

### **PROBAR**

Se invitó a miembros de la comunidad local a unirse a la etapa de prueba. Expresaron gran interés y aprobación por la idea de establecer una escuela para niños con necesidades especiales. La noción de enfatizar las necesidades de los migrantes, incluidas las minorías de habla rusa, fue recibida con comprensión. Los evaluadores ofrecieron algunas ideas adicionales que pueden ser útiles para la estrategia de promoción y comunicación. Además, el informe que describe el proceso fue presentado al ayuntamiento.



## CONCLUSIONES

No es el objetivo de este libro servir de referencia para aprender a usar la metodología Design Thinking. El proceso se describe en detalle en muchos manuales, y tutoriales disponibles en el mercado. En la última página se enumeran algunas publicaciones interesantes y algunos enlaces útiles. Tampoco ofrece soluciones cerradas para abordar los problemas de integración de inmigrantes en Polonia o Lituania, aunque esperamos que las soluciones que proponemos puedan resultar inspiradoras para otras organizaciones y comunidades que se ocupan de los migrantes.

El objetivo principal de nuestra publicación es mostrar que el uso del Design Thinking no requiere conocimientos especializados o técnicas complicadas. Son suficientes algunas herramientas básicas y la voluntad de experimentar para aplicar en la práctica esta metodología. El principio central del método es abstenerse de buscar nuevas ideas y soluciones al comienzo del proceso. Es igual de importante definir el desafío adecuadamente, con el uso de la empatía: observación, escucha y sentimientos. La etapa de ideación, a su vez, se centra en la cantidad de ideas independientemente de su calidad, lo que fomenta la creatividad y el trabajo en equipo. El poder del Design Thinking también surge de la flexibilidad del proceso y la posibilidad de volver a visitar una de las etapas anteriores en cualquier momento dado.

La simplicidad del método lo convierte en un instrumento eficaz para usar tanto en grandes proyectos como en proyectos pequeños. El Design

Thinking o sus elementos también se pueden utilizar para resolver problemas a escala local. Nuestras experiencias han demostrado que el método demuestra ser igualmente productivo en pequeños equipos y organizaciones, en entornos educativos, y en grupos informales.





## FUENTES DE INSPIRACIÓN Y ENLACES ÚTILES

### SITIOS WEB SOBRE DESIGN THINKING Y HERRAMIENTAS RELACIONADAS:

<https://www.designkit.org>

<https://servicedesigntools.org>

<https://dschool.stanford.edu>

<https://www.ideo.com>

<https://desire.webs.uvigo.gal>

### PUBLICACIONES:

*Change by design: how Design Thinking transforms organizations and inspires innovation*, Tim Brown

*Switch: How to Change Things When Change Is Hard*, Dan Heath, Chip Heath

*Design Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean*, Roberto Vergant

### ESTADÍSTICAS SOBRE MIGRACIONES:

<https://ec.europa.eu/eurostat> (Eurostat)

<https://www.infomigrants.net> (Infomigrants)

<http://bit.ly/32Lx1V0> (INE)



Esta publicación fue desarrollada como parte del proyecto Erasmus+ JbyDT – What Design Thinking can do for the Integration of Migrants and Refugees? La idea del proyecto surgió de la necesidad de encontrar nuevas herramientas educativas y metodológicas para trabajar con las personas jóvenes, tratando de dar respuesta a la necesidad de reforzar el potencial y la eficacia de las actividades de dos organizaciones no gubernamentales enfocadas en la atención a estos colectivos desfavorecidos de Polonia y Lituania: la Fundación Graceland y VšĮ Eduplus.

Como método para crear soluciones basadas en el análisis de las necesidades reales de las personas, el Design Thinking se presentó como una opción particularmente interesante en el contexto de las actividades legales y las declaraciones de misión de estas dos organizaciones, pues su trabajo está dirigido a apoyar a los inmigrantes en la mejora de su calidad de vida, incluso a través de la integración en sus comunidades locales. Por ello, las dos organizaciones anteriores invitaron a la Universidade de Vigo a desempeñar el papel de experto en nuestro proyecto debido a sus numerosas actividades y publicaciones en el área del Design Thinking.

Este libro, sin embargo, no es un texto para la enseñanza de Design Thinking. Esta metodología se describe en detalle en muchos manuales, libros y tutoriales disponibles tanto en soporte tradicional como en formato digital. Tampoco ofrece soluciones inmediatas para abordar los problemas de integración de las personas inmigrantes, aunque esperamos que las soluciones que proponemos puedan resultar inspiradoras para otras organizaciones y comunidades que se preocupan por ellas.

El objetivo principal de nuestra publicación es mostrar que el uso Design Thinking no requiere conocimientos especializados o técnicas complicadas. Son suficientes algunas herramientas básicas y la voluntad de experimentar para aplicar en la práctica esta metodología. Su simplicidad la convierte en un instrumento eficaz para usar no solo en grandes proyectos sino también para resolver problemas a escala local. Además, nuestras experiencias han demostrado que el Design Thinking es igualmente productivo en pequeños equipos y organizaciones, o en grupos informales.

Universidade de Vigo

