

Quality Sessions: a mechanism for evaluating design quality in a large-scale organization

Víctor Manuel García Luna*

Published: 30 November 2022

Abstract

Quality Sessions is the mechanism to evaluate the quality of the work of the Design & UX team at BBVA Mexico, a large-scale organization. Assessing quality consistently allows guiding actions for continuous improvement. The evaluation considers qualitative and quantitative data to assess, analyze and synthesize the level of quality in a design project.

Keywords:

Design Project; Design Quality; Methods; Design Management.

1 Introduction

La retroalimentación es esencial en el proceso de diseño. A pesar de su importancia, relativamente pocas investigaciones han examinado este tema de manera integral [10].

En los últimos años han surgido diversos modelos que permiten analizar el nivel de madurez del diseño en las organizaciones: *UX-Maturity Model* [6], *The Design Ladder* [7], *Design Maturity Model* [8], entre otros.

En los modelos de madurez se evalúan un conjunto de niveles, indicadores, cualidades o comportamientos que permiten identificar dónde se encuentra el diseño dentro de una organización más un conjunto de recomendaciones sobre qué camino debería conducir para seguir creciendo [2].

Ninguno de los modelos de madurez del diseño más populares en la industria plantea de manera específica un proceso para evaluar la calidad de un proyecto de diseño ni un mecanismo concreto para brindar retroalimentación a un equipo de trabajo.

En investigaciones recientes de Wynn & Maier se plantea un *framework* sobre la retroalimentación en el proceso de diseño dividido en dos dimensiones [10]:

- Por la orientación de la retroalimentación:
 - Actividades
 - Colaboración
 - Gestión

- Por la orientación del comportamiento:
 - Búsqueda de un objetivo
 - Aprendizaje
 - Adaptación emergente

En el presente caso de estudio se aborda la experiencia de implementar un mecanismo para evaluar la calidad del trabajo de un equipo de diseño en una organización de gran escala. El mecanismo en cuestión ha permitido evaluar de forma consistente, por más de cuatro años, la calidad de proyectos de diseño.

2 El equipo Design & UX en BBVA México

BBVA es un grupo financiero global con presencia en más de 30 países. En América Latina, es la mayor institución financiera de México. En el año 2014, BBVA comenzó un proceso de transformación organizacional.

El diseño es uno de los tres pilares en BBVA en su estrategia de transformación, a la par de la tecnología y la toma de decisiones basada en datos.

Hoy en día, más de 500 profesionales del diseño colaboran en BBVA, repartidos en más de siete países. Tan solo en México, el equipo evolucionó de un pequeño grupo de menos de 15 diseñadores, en 2016, a un equipo de más de 290 diseñadores, en 2022 [1].

3 Design Council, una primera aproximación a la evaluación de proyectos

Cuando el equipo de diseño de BBVA México comenzó a crecer rápidamente, llegando a 120 diseñadores a mediados de 2017, el mayor desafío era establecer y fomentar una misma mentalidad de diseño, que debía tener un equilibrio adecuado entre la ejecución homologada de un proceso de trabajo y la libertad creativa en la toma de decisiones. A la par, los *stakeholders* de la organización exigían más calidad y consistencia en los resultados de proyectos. Esto impulsó a establecer un proceso para definir la calidad esperada del proceso de diseño en los diferentes equipos [5].

El *Design Council* surgió como un mecanismo de evaluación liderado por diseñadores destacados por la calidad de sus proyectos que se convirtieron en mentores de otros equipos. Su funcionamiento se basó en encuentros periódicos donde se invitaba a un equipo de trabajo a presentar un proyecto y responder preguntas de los miembros del Concilio. Al final de la sesión, los miembros del Concilio realizaban la evaluación y emitían recomendaciones para el equipo.

En los primeros meses de implementación, los resultados positivos del *Design Council* fueron [5]:

García Luna, Víctor Manuel
BBVA
CDMX, México
Email: victormanuel.garcia.luna@bbva.com

- Obtener un diagnóstico del proceso de diseño, logrando identificar etapas específicas para potenciar las habilidades de cada equipo y la calidad de los proyectos.
- Compartir mejores prácticas de un proyecto a otro, reconociendo el buen trabajo realizado por los equipos.
- Implicaciones en la cultura del equipo, habilitando una relación simbiótica en la que los miembros del Concilio enseñaban a los equipos formas de mejorar su proceso.
- Los equipos, a su vez, retroalimentaban a los miembros del Concilio sobre nuevas formas de resolver problemas, metodologías y herramientas, logrando así una renovación de conocimientos.

El mayor aprendizaje durante esta primera etapa fue reconocer que, en equipos de diseño tan grandes, estandarizar la calidad y el nivel de conocimiento era un reto sumamente complejo. Aludiendo al primer valor del *Manifiesto Ágil por el Desarrollo de Software*: “individuos y sus interacciones sobre procesos y herramientas” [4], el *Design Council* privilegió la confianza en los equipos, ayudándolos a reconocer y enfrentar su vulnerabilidad, construyendo espacios donde podían debatir, analizar e iterar sus propias prácticas, lo que resultó en la mejora de la calidad del proceso de diseño existente [5].

4 Quality Sessions, la evolución del proceso de evaluación de la calidad

El mecanismo de *Design Council* permaneció bajo la misma configuración por casi dos años como práctica relativamente consistente en el equipo.

En un esfuerzo de mejora continua, se realizaron sesiones de retroalimentación con diferentes miembros del equipo. Algunos de los hallazgos y reflexiones de este ejercicio fueron:

- El proceso de diseño se encontraba interiorizado por los equipos de trabajo, por lo que la evaluación de proyectos necesitaba evolucionar para detectar otras áreas de oportunidad.
- La evaluación utilizada no era la más adecuada para obtener resultados objetivos, ya que al cambiar los miembros del Concilio frecuentemente, los resultados no eran medibles en términos cuantitativos, ni comparables a través del tiempo.
- Se tenía identificado que los mayores problemas durante la evaluación de proyectos eran la gestión de documentación y la narrativa empleada por los equipos para describir su proceso de trabajo, lo que impedía tener un entendimiento profundo del proyecto evaluado.
- Empezaba a permear una percepción generalizada en el equipo respecto a que el *Design Council* era una evaluación del conocimiento y habilidades individuales y no del proyecto, por lo que el entorno de espacio seguro se estaba perdiendo.
- Evaluar proyectos en ejecución plena no permitía poner foco en la entrega de resultados, ni en observar la calidad de principio a fin del proceso de diseño.

Una vez definidos estos hallazgos, se realizaron sesiones para co-crear la evolución del *Design Council*, dando como resultado que, a mediados de 2020, emergiera la primera versión de *Quality Sessions*.

El diseño es uno de los tres pilares en BBVA en su estrategia de transformación, a la par de la tecnología y la toma de decisiones basada en datos.

Tras dos años de implementación, *Quality Sessions* se define como el mecanismo para evaluar la calidad del trabajo del equipo

de *Design & UX* en BBVA México. El principal objetivo de *Quality Sessions* es orientar acciones para la mejora continua. Retomando los pilares de *Scrum* [9], *Quality Sessions* se basa en:

- Transparencia: El proceso de diseño y el resultado del trabajo deben ser visibles para todos.
- Inspección: Inspeccionar con frecuencia nos ayuda a detectar problemas y áreas de oportunidad.
- Adaptación: Si algún aspecto del proceso o los resultados se desvían fuera de límites aceptables, el proceso debe ajustarse lo antes posible para minimizar una mayor desviación.

4.1 UNICO, pilares de calidad del diseño

A la par del nacimiento de *Quality Sessions*, se gestó una iniciativa de carácter global en BBVA que tuvo entre sus líneas de acción definir qué significaba “calidad” en el antes, durante y después del proceso de un proyecto de diseño en BBVA. Así surgió UNICO, un acrónimo que representa cinco pilares de calidad del diseño [2]:

- Usuario: Entendemos al usuario y sus necesidades para brindarle valor.
- Negocio: Entendemos y contribuimos a lograr los objetivos de negocio de la organización.
- Información: Contamos con los datos e información que sustentan nuestras decisiones de diseño.
- Consistencia: Mantenemos coherencia y consistencia para generar una misma experiencia.
- Observable: Medimos el comportamiento de los usuarios para validar la propuesta de valor e iterar.

En su concepción original, UNICO pretendía estar implícitamente presente en el proceso de diseño, y tangibilizarse en cada una de sus etapas, a través de las prácticas y herramientas utilizadas en los equipos de diseño de todas las geografías del Grupo BBVA. En un afán de incluir esta visión, se decidió integrar a UNICO en el mecanismo de *Quality Sessions* como un primer piloto local con intención de escala a nivel global.

4.2 Muestra de proyectos

Quality Sessions evalúa trimestralmente una muestra semi aleatoria de 20 a 24 proyectos con diferentes características. Para el mecanismo, un “proyecto” es un esfuerzo temporal realizado por un equipo de trabajo para generar un resultado, con un principio y un final definido.

Una asignatura pendiente para *Quality Sessions*, y para el equipo de diseño en general, es transitar de evaluar proyectos a medir entrega de valor (ver Figuras 1 y 2).



Figura 1. Proyecto de diseño en *Quality Sessions*.

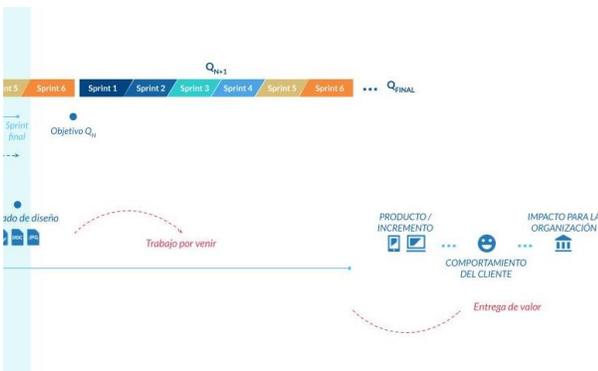


Figura 2. La entrega de valor usualmente escapa del alcance de un proyecto de diseño en el contexto de BBVA México.

En BBVA México, la planificación y gestión de proyectos ocurre en ciclos trimestrales a través de un proceso llamado *Single Development Agenda* o SDA, por sus siglas en inglés.

Cada trimestre, los proyectos que se encuentren mejor alineados con las prioridades estratégicas de la organización reciben una asignación de recursos con el compromiso de lograr un alcance determinado. Para lograr que una iniciativa, es decir, un producto o servicio, esté en manos de los clientes es necesario conducir uno o más proyectos durante varios periodos trimestrales.

El tipo de colaboración que tiene el equipo de diseño dentro del marco de escalamiento ágil en BBVA México vuelve complejo que sea posible estar presente de forma continua hasta la entrega de valor en manos del cliente.

Otro reto para *Quality Sessions* es la amplia topología de equipos alrededor de los proyectos en los que se colabora y que guarda una relación estrecha con el momento de ciclo de vida de producto a desarrollar (ver Figura 3).

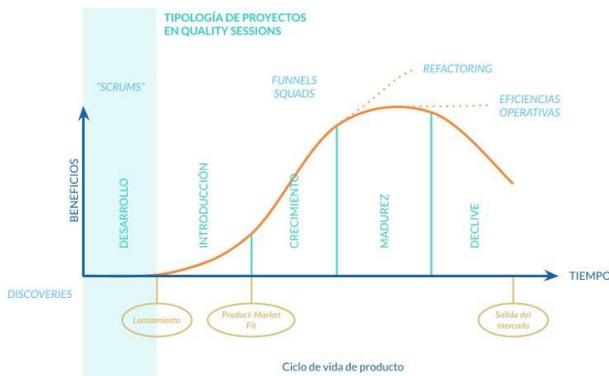


Figura 3. Topología de equipos y proyectos de BBVA México en Quality Sessions.

La calidad del proceso y resultados de diseño puede interpretarse de forma distinta acorde a la colaboración que se tenga con cada topología de equipo ágil: *Scrum*, *Squad*, *Kanban*, etc.

En el mismo sentido, durante la implementación de *Quality Sessions* se ha descubierto que la calidad del diseño puede tener diferentes matices dependiendo del momento de ciclo de vida de producto al que corresponda el proyecto: desarrollo, introducción, crecimiento, madurez o declive.

4.3 Panel de evaluadores

El panel de evaluadores es un grupo interdisciplinario responsable de realizar la evaluación de proyectos durante un ciclo trimestral.

Cada panel se integra por tres miembros del equipo de diseño con diferentes roles y especialidades. En cada trimestre participan 5 paneles de evaluadores para evaluar la muestra total de proyectos. Las sesiones de evaluación ocurren quincenalmente.

4.4 Ejes temáticos y aspectos de calidad

Actualmente, *Quality Sessions* prioriza la evaluación de cuatro áreas de oportunidad o ejes temáticos a mejorar en el equipo:

- Pensamiento crítico. Capacidad para reflexionar y cuestionar lo establecido; analizar, sintetizar y evaluar información; y orientar el conocimiento para tomar decisiones y resolver problemas.
- Toma de decisiones. Reunir la información, evaluar alternativas y, luego, tomar la mejor decisión final.
- Narrativa. El arte de usar palabras y acciones para revelar los elementos de una historia y al mismo tiempo alentar la atención e interés de la audiencia.
- Documentación. Procesamiento de información que otorga los datos necesarios sobre el proyecto, tanto del proceso como de los resultados.

Cada eje temático se divide en tres aspectos de calidad (ver Figura 4):



Figura 4. Ejes temáticos y aspectos de calidad en Quality Sessions.

Los aspectos de calidad de cada eje temático se evalúan a través de UNICO.

4.5 Escala de evaluación

La evaluación considera datos cualitativos y cuantitativos para valorar, analizar y sintetizar el nivel de calidad del diseño.

En la evaluación cuantitativa se utiliza una escala de cinco valores:

- Deficiente (0 a 2): *El resultado está por debajo de la calidad mínima requerida.*
- Apenas aceptable (2 a 4): *El resultado cumple pobremente la calidad esperada.*
- Aceptable (4 a 6): *El resultado corresponde a la calidad necesaria.*
- Ligeramente sobresaliente (6 a 8): *El resultado está por arriba de la calidad esperada.*
- Sobresaliente (8 a 10): *El resultado supera notablemente la calidad requerida.*

En la evaluación cualitativa se consideran los argumentos expresados por el panel de evaluadores.

4.6 Herramientas y proceso de evaluación

Cada sesión de evaluación se conduce de manera homologada de la siguiente forma:

Antes de la sesión:

- Los equipos convocados tienen la responsabilidad de proporcionar al panel la documentación del proyecto.
- El panel realiza la revisión del proyecto. A través de una guía de entrevista se definen las preguntas a plantear durante la sesión en torno a los pilares de calidad UNICO considerando los ejes: toma de decisiones, pensamiento crítico, documentación y narrativa.

Durante la sesión:

- El panel conversa con el equipo participante para resolver las preguntas previamente definidas.
- Los equipos saben con anticipación que la sesión está enfocada en responder las preguntas del panel.

Después de la sesión:

- El panel realiza la evaluación a través de un cuestionario estándar, que incluye tanto preguntas cerradas (utilizando la escala de evaluación de cinco valores) como preguntas abiertas. El cuestionario guarda una estrecha relación con la guía de entrevista para favorecer el análisis objetivo y neutral de la evaluación.

4.7 Reporte de resultados y mejora continua

Al finalizar cada periodo trimestral de *Quality Sessions* se integra un reporte de resultados ante los responsables del liderazgo en el equipo de diseño. El reporte incluye un tratamiento semi estadístico de los datos cuantitativos, así como un análisis semántico de los datos cualitativos. El objetivo es definir líneas de acción orientadas a la mejora continua en los aspectos de calidad que se consideren más críticos a atender.

Se ha empezado a adoptar algunas prácticas de *Lean Change Management* [3] en la gestión de experimentos para cada línea de acción trazada

Los resultados de *Quality Sessions* también se presentan de forma transparente con todo el equipo de diseño con el fin de favorecer un entorno de confianza hacia el mecanismo e invitar a la reflexión individual.

5 Aprendizajes y siguientes pasos

Evaluar la calidad del diseño en una organización de gran escala es un esfuerzo sumamente complejo. En el equipo de *Design & UX* en BBVA México, la evolución de un mecanismo de evaluación propio ha sido orgánico, flexible y adaptable al contexto de la organización.

A través del tiempo, las características del mecanismo de evaluación han coincidido con algunas de las prácticas recomendadas por diferentes modelos que exploran la madurez del diseño y la retroalimentación en procesos de diseño y desarrollo [6, 7, 8, 10].

Se planea seguir iterando *Quality Sessions* para hacer énfasis en la homologación del proceso de evaluación, la transparencia de los resultados y la toma de decisiones para la mejora continua, [11]

manteniendo la premisa básica que ha permitido obtener resultados positivos: "individuos y sus interacciones sobre procesos y herramientas".

6 Agradecimientos

Se extiende un agradecimiento a todas las personas del equipo de *Design & UX* de BBVA México que han participado en la evolución de *Quality Session* a través del tiempo.

7 Referencias

- [1] Barbery, S., Codino, F. & García, V. Desarrollo ágil de productos y servicios digitales. En M. S. del Río & F. Linares (Eds.), *UX Latam: historias sobre definición y diseño de servicios digitales*. Universidad del Pacífico (2022), 131-176. <https://doi.org/10.21678/978-9972-57-492-4>
- [2] García, V. Towards a model for improving collaboration between design and development teams in a large-scale organization. *Avances en Interacción Humano-Computadora*, 6, 1 (2021), 62-65. <https://doi.org/10.47756/aihc.y6i1.90>
- [3] Little, J. *Lean Change Management: Innovative Practices For Managing Organizational Change*. Happy Melly Express (2014).
- [4] Manifiesto for Agile Software Development. <https://agilemanifesto.org/>
- [5] Sosa, C. & Rodas, J. The Design Council: A Feedback Mechanism for Design Projects: Shaping a team's mindset while scaling fast. *Touchpoint*, 10, 3 (2019). <https://www.service-design-network.org/touchpoint/vol-10-no-3-managing-service-design/the-design-council-a-feedback-mechanism-for-design-projects>
- [6] The 6 Levels of UX Maturity. <https://www.nngroup.com/articles/ux-maturity-model/>
- [7] The Design Ladder: Four steps of design use. <https://danskdesigncenter.dk/en/design-ladder-four-steps-design-use>
- [8] The New Design Frontier. <https://www.invisionapp.com/design-better/design-maturity-model/>
- [9] The Scrum Guide. <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf>
- [10] Wynn, D. C. & Maier, A. M. Feedback systems in the design and development process. *Research in Engineering Design*, 33, 3, (2022), 273-306. <https://doi.org/10.1007/s00163-022-00386-z>



© 2022 by the authors. This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.