

**Claves  
sobre la  
contratación  
pública de  
servicios  
de diseño**

# Índice

---

Contratos públicos de servicios de diseño

**Página 3**

---

Por qué contratar servicios de diseño

**Página 6**

---

Cómo contratar diseño.  
Antes, durante, después

**Página 9**

---

Antes de la contratación:  
investiga, descubre, planifica

**Página 9**

---

Trabaja de forma colaborativa  
con profesionales del diseño y  
expertos de la contratación pública

**Página 9**

---

Conoce a tu cliente

**Página 11**

---

Durante la contratación \_ Haz de la  
contratación un proceso de diseño:  
conceptualiza, diseña, prototipa,  
itera el prototipo y lanza

**Página 16**

---

¿Qué necesito?

**Página 16**

---

Evaluación de propuestas: la importancia  
de prever este proceso en la elaboración  
de una oferta

**Página 22**

---

Después de la contratación: medir,  
aprender, mejorar y volver al principio

**Página 24**

---

Conclusiones

**Página 27**

---

Algunas recomendaciones clave

**Página 28**

---

Anexo

**Página 30**

# Contratos públicos de servicios de diseño

---

En España existe un tejido sólido y activo de profesionales del diseño que, con su trabajo, tienen la capacidad de aportar la creatividad necesaria para promover aquellas transformaciones más disruptivas. A grandes rasgos, incorporar el diseño y sus procesos de pensamiento en proyectos de administraciones, organizaciones e instituciones públicas permite, no solo detectar mejores soluciones a situaciones complejas, sino cristalizar estas oportunidades en propuestas realmente innovadoras.

De esta manera, el diseño, como disciplina transversal presente en muchas y muy diversas áreas de actividad, se muestra como una herramienta clave para transformar nuestras sociedades en unas más sostenibles.

Por otro lado, las administraciones públicas también han modificado sus objetivos: ahora, sin perder los rigurosos criterios de ejecución de presupuestos, buscan cada vez más la contratación de aquellos productos y servicios de calidad que, además de cumplir con los fines para los que son reclamados, garanticen un impacto positivo en la ciudadanía.

Esta nueva realidad convierte a las administraciones públicas en el cliente idóneo para el diseño, un sector capaz de proporcionar soluciones más rentables, más eficientes y eficaces, y con una mayor repercusión social.



## La contratación de diseño debería ser una prioridad estratégica



Todavía queda mucho camino por recorrer: la contratación de diseño precisa un cambio cultural tanto en las administraciones públicas (destinatarios y gestores de la contratación) como en el propio ecosistema del diseño.

Este estudio realizado en 2021 nace precisamente con el objetivo de mostrar los pasos iniciales necesarios para la creación de alianzas entre las administraciones públicas y el mundo del diseño. Así, el estudio aspira a promover un cambio de paradigma que haga que la relación entre ambos clientes sea más fluida.

De lo que se trata es de analizar las particularidades de ambas partes y las áreas de mejora en su interlocución, y de identificar los puntos de encuentro y oportunidades. Todo con la finalidad de, a través de un enfoque proactivo, concretar cómo se puede llevar a cabo el proceso de contratación de los servicios de diseño de manera más exitosa.



Servicios Digitales de Aragón - Presentación del Plan Estreético

**“ Necesitamos concienciación al más alto nivel sobre el valor del diseño. Es necesario definir los sitios clave de la administración que pueden mover las palancas de cambio hacia una administración basada en el diseño, especialmente en unidades con capacidad de simplificar los procedimientos administrativos o en aquellas implicadas en el desarrollo de las aplicaciones informáticas que sustentan los servicios al ciudadano.”**

— Felipe Formariz

El acercamiento a la contratación pública de servicios de diseño no solo es responsabilidad del colectivo, sino también de la administración pública, por lo que es posible encontrar el público objetivo de este informe en los dos mundos: tanto en los gestores de la contratación pública y sus destinatarios, como en los profesionales del diseño con capacidad e interés por proporcionar soluciones necesarias.

El resultado de este análisis ha permitido hacer una primera valoración de los retos y las necesidades de este tipo de procesos, establecer ciertas conclusiones, y valorar oportunidades de mejora a las que se les puede dar respuesta en futuras investigaciones e iniciativas de difusión que ofrezcan recomendaciones a los gestores de la administración pública y a los profesionales del diseño.

Las reflexiones y recomendaciones que se comparten a continuación se ordenan en dos pasos. El primero se basa en considerar el presente documento y el estudio que lo motiva complementarios a otras iniciativas ya llevadas a cabo que trabajan en la misma línea. Para ello, se recoge una breve aproximación al panorama actual de los roles del diseño en relación con el sector público y una breve presentación de otros estudios existentes. El segundo paso se centra en tres cuestiones básicas y de necesaria reflexión: por qué se debe contratar diseño, qué es lo que se tiene que contratar exactamente y qué se debe tener en cuenta para contratar servicios de diseño.

Finalmente, hay un último apartado en el que las reflexiones compartidas quieren ser complementarias a todo lo ofrecido hasta el momento, y por ello se muestran divididas en función de si se dirigen a gestores de la administración o a profesionales del diseño. El objetivo de estas recomendaciones concretas es el mismo que vertebra todo el trabajo: facilitar la comprensión del proceso de contratación pública de servicios de diseño.



## Reflexiones previas sobre la importancia de la contratación de servicios de diseño



Como comentábamos anteriormente, desde un punto de vista global, el presente documento –y el estudio realizado– se suma a otras iniciativas recientes que trabajan para poner de manifiesto que el diseño es, actualmente, un campo de oportunidad ya consolidado cuya contratación por parte de las administraciones públicas es de vital importancia.

La publicación [“Diseño como herramienta para la innovación y modernización de las administraciones públicas”](#), editada en 2020 por el Ministerio de Ciencia e Innovación a través del Grupo de Trabajo de Diseño y Administraciones Públicas, recoge distintas contribuciones de especialistas en torno a la perspectiva del diseño como palanca de innovación, aportando valor a las organizaciones y específicamente a la administración pública. Asimismo, presenta casos de éxito de contrataciones llevadas a cabo por la Administración General del Estado y otras iniciativas referentes de nuestro entorno.

La publicación [“Guía para la gestión y contratación de Diseño”](#), creada por Valencia Capital Mundial del Diseño 2022 y la Asociación de Diseñadores de la Comunitat Valenciana (ADCV) y presentada en junio de 2021, está dirigida a empresas e instituciones que necesitan acompañamiento y orientación a la hora de hacer una adecuada gestión y contratación de diseño.

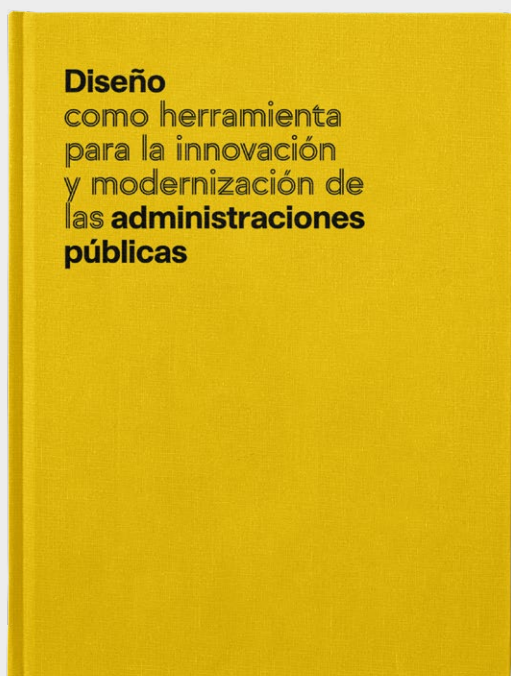
A través de su plataforma digital se puede acceder a información sobre qué es el diseño y qué aporta, qué tipos de diseño se pueden contratar o, los diferentes modelos que existen de briefings, textos en los que se establece un resumen de todo lo necesario para que los profesionales del diseño puedan llevar a cabo el trabajo solicitado. Además, el documento también cuenta con un apartado específico dedicado a los procesos de contratación pública.

Ambas publicaciones ponen en valor el diseño como aliado imprescindible de las empresas y de la administración pública por su potencial innovador y transformador, y fomentan un mayor conocimiento de la disciplina a los diferentes públicos usuarios.

En esta línea, en julio de 2021 la Comisión Europea presentó la comunicación [‘Orientaciones sobre la contratación pública en materia de innovación’](#), una guía con contenidos de gran utilidad donde se destaca el carácter transversal que comparten la innovación y el diseño en la promoción de la competitividad de las empresas y las administraciones públicas.

# Por qué contratar servicios de diseño

---



Documento "Diseño como herramienta para la innovación y modernización de las administraciones públicas".

El documento "Diseño como herramienta para la innovación y modernización de las administraciones públicas"<sup>1</sup> puso de manifiesto el enorme potencial que el diseño tiene como catalizador de innovación y modernización en el ámbito de las administraciones públicas. Resultado de un grupo de trabajo mixto diseño/administración pública, se desarrolló aplicando las herramientas propias del diseño, haciendo hincapié en la cocreación y generando dinámicas con resultados enriquecedores gracias al conocimiento compartido.

Como se deduce del documento, la práctica del diseño ha comenzado a incorporarse ampliamente como capacidad crítica en los procesos estratégicos de numerosas organizaciones. El sector privado ha entendido el diseño como una herramienta imprescindible para adaptarse a la revolución digital y al incremento de expectativas de los ciudadanos y los clientes. Asimismo, existen relevantes ejemplos de instituciones públicas, organismos transnacionales y países que han entendido el potencial del diseño y lo han incorporado en el corazón de sus organizaciones y estrategias. Afortunadamente, en España contamos con un enorme talento y una importante tradición en el campo del diseño, lo que nos indica que debemos resaltar este potencial y promover que sea reconocido como una palanca crítica para la innovación.

<sup>1</sup> "Diseño como herramienta para la innovación y modernización de las administraciones públicas", Ministerio de Ciencia e Innovación a través del Grupo de Trabajo de Diseño y Administraciones Públicas, 2020. NIPO: 831200058.

El documento también profundiza sobre el diseño y su forma de operar. Y es que el diseño no solo aporta conocimientos técnicos específicos para una gran variedad de problemas, sino que tiende a abordar estos problemas con unas aptitudes diferenciales muy características:

- 
- Las decisiones de diseño se fundamentan siempre en la comprensión de la percepción, la conducta y la cultura humanas, lo que favorece el éxito de cualquier solución cuya efectividad depende del comportamiento de los individuos.

---

  - Es interdisciplinar, y modera e integra las aportaciones de áreas de conocimiento muy dispares.

---

  - Resuelve problemas complejos gracias a su combinación de un pensamiento lateral y lógico de manera holística.

---

  - En los equipos más avanzados, los profesionales del diseño, de la investigación social y del ámbito tecnológico trabajan cooperativamente, conciliando análisis y acción.

---

En definitiva, cada disciplina de diseño aporta destrezas y sensibilidades específicas que permiten equilibrar el atractivo en la forma con la eficacia y eficiencia en la función. Esto contribuye a que las soluciones sean viables y técnicamente factibles, económicamente posibles, y también humanamente deseables para las partes usuarias finales y las otras partes implicadas.

Todavía es necesario destacar estas buenas prácticas que ya se están llevando a cabo a la vez que se difunden nuevas reflexiones y recomendaciones específicas para estos procedimientos de contratación, ya que se trata de la prestación de un servicio con un alto nivel de carácter intelectual poco conocido en ciertos sectores.

El diseño ayuda a gestionar la complejidad a través de la creatividad, la estrategia y la innovación. Se trata de una concepción del diseño, muy extendida en el sector privado, que se debe introducir en el sector público a través de un acompañamiento sólido y robusto. El diseño es una herramienta que aporta una forma de pensar y actuar transversal y que ayuda a mejorar el ámbito público. El objetivo es lograr su total integración en los distintos ámbitos de trabajo de la administración, desde la cocreación de las estrategias en políticas públicas hasta la digitalización de trámites burocráticos o la humanización de los servicios digitales para la ciudadanía.

**" El colectivo del diseño tiene que trabajar de manera proactiva con la administración, colaborar para hacer procesos de contratación que se adapten al marco legal y a la realidad del ecosistema del diseño."**

— Nacho Padilla



# Tipologías de diseño

En los distintos niveles de la administración pública, ya sea de ámbito estatal, autonómico o local, las necesidades más comunes para las que podemos contratar servicios de diseño son las siguientes:



---

## Diseño estratégico

Comprensión y solución de problemas complejos en organizaciones, donde el factor humano es determinante. A partir de una visión integral previa de todo el ecosistema y sus actores, se desarrollan y aplican metodologías y herramientas propias del diseño para comprender y activar estrategias y acciones tácticas.

---

## Diseño de servicios / Producto digital

Investigación cuantitativa y cualitativa basada en usuarios, procesos de interacción y de experiencias de uso. Mejora de los servicios públicos y los canales de relación con la ciudadanía.

---

## Diseño de experiencia de usuario UX. Diseño de interface UI.

Desarrollo de sitios web, plataformas digitales y creación de sistemas de diseño, de aplicaciones para dispositivos móviles, tabletas y otros dispositivos. Diseño de interfaces e interacción digital.

---

## Diseño gráfico y comunicación

Branding (construcción de marcas), naming (creación de nombres), campañas globales, piezas de comunicación online / offline. Desarrollo de sitios web, piezas de marketing online, publicidad y merchandising (productos publicitarios). Diseño editorial de libros, manuales, catálogos, folletos, memorias, informes, periódicos, revistas y presentaciones. Dirección de arte publicitario, audiovisual y publicaciones. Diseño de embalajes y gráfica para envases. Creación de infografías, diseño tipográfico y señalización de espacios.

---

## Diseño audiovisual

Motion Graphics (Gráfica en movimiento), audiovisuales, Realidad Virtual VR, Realidad Aumentada, Realidad Mixta, efectos visuales VFX, 3D. Creaciones audiovisuales y diseño para videojuegos.

---

## Diseño de espacios e interiorismo

Interiorismo de espacios privados y colectivos (oficinas, centros de atención, centros de formación, centros culturales, museos, hospitales, ferias, etc.). Instalación efímera, espacio expositivo.

---

## Diseño de producto industrial

Diseño de producto aplicado a todo tipo de industrias, mobiliario, iluminación, pavimentos, elementos urbanos, equipamiento exterior de espacios públicos, iluminación y equipamiento interior para oficinas, stands, centros de formación, centros culturales, museos, hospitales, etc.).



# Cómo contratar diseño.

## Antes, durante, después

El objetivo de este apartado es identificar un marco de actuaciones que permitan agilizar y mejorar los procesos de contratación, tanto para los licitantes como para los equipos de diseño. Realizar un análisis de las necesidades de cada una de las partes implicadas en la contratación de servicios de diseño permite identificar aquellas actuaciones a tener en cuenta durante todo el proceso. Ahora bien, el orden en el que se

muestran estas acciones responde a la secuencia cronológica propia de cualquier proceso de contratación. Se trata de una secuencia que parte de la conceptualización del producto o del servicio a contratar, y acaba, lógicamente, más allá del término del propio encargo, como en posibles vías de continuidad, en la preparación de los pliegos de condiciones etc.

### → Antes de la contratación: investiga, descubre, planifica



#### Trabaja de forma colaborativa con profesionales del diseño y expertos de la contratación pública

Los profesionales del diseño y los especialistas de la contratación pública entrevistados en este estudio coinciden en la importancia del trabajo colaborativo. Un aspecto, junto con otros que veremos más adelante, esencial durante todo el proceso, ya que tiene una aplicación transversal durante la conceptualización y proceso de contratación.

En las administraciones públicas, durante la preparación de un expediente de contratación participan varias personas pertenecientes a diversas unidades, cada una de ellas con unas

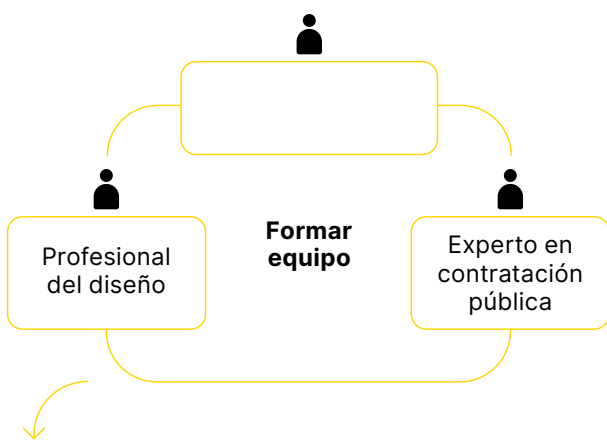
funciones asignadas, que van desde redactar los documentos que incluir en el expediente o tramitar en las diferentes aplicaciones informáticas hasta recabar firmas o emitir informes. El trabajo colaborativo entre estas diferentes unidades redundará en un proceso de contratación más exitoso

Por eso, la unidad que propone el contrato y que ha sido la que ha percibido la utilidad del diseño para satisfacer una necesidad administrativa, ha definido la necesidad a satisfacer y ha redactado las prescripciones técnicas que debe cumplir el servicio o producto, debe ser la responsable de cohesionar el equipo de trabajo y mantener presente el objetivo de recurrir al diseño.

## 1 Cuenta con un diseñador para formular el encargo ↓

Considerar la necesidad de contar con profesionales del diseño para trabajar con los gestores de la administración desde el inicio del proceso es una garantía de éxito, ya que el diseño es un visionario que adquiere su potencial estratégico cuando se aplica previamente al desarrollo del proyecto. Además, la participación de un experto para asesorar en la preparación del procedimiento de contratación, en la elaboración de las especificaciones técnicas, del presupuesto y demás aspectos clave, enriquece enormemente el procedimiento, puesto que permite aprovechar la orientación prospectiva del diseño. En este sentido, contar con la perspectiva del diseño para el análisis de las situaciones y los contextos en los que hace falta actuar, aporta la creatividad requerida para identificar y definir el problema (o necesidad inicial) y detectar oportunidades de diseño más innovadoras. En definitiva, mejora la definición del encargo.

### ⚙️ PROCESO DE CONTRATACIÓN



#### Estas incorporaciones permiten:

- ✓ Enfocar mejor el encargo
- ✓ Simplifica y optimiza procesos de contratación
- ✓ Mejora la evaluación de propuestas

## 2 Da un paso más: incluye una visión de diseño en todos los procesos ↓

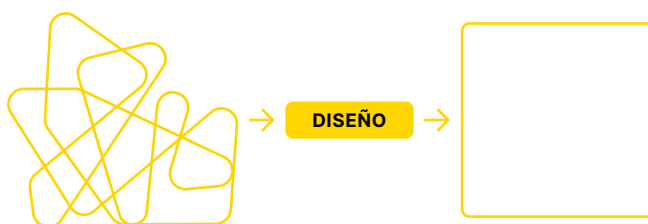
El impacto del diseño se magnifica si se incluye de manera sostenida en todo el proceso de contratación.

El diseño es un campo de conocimiento con un pensamiento propio que, a través de razonamientos abductivos –imaginación, instinto, pensamiento no lineal–, en vez de centrarse en resolver directamente los problemas concretos que se plantean, se centra en analizar los contextos de una manera más amplia.

Los servicios que los profesionales del diseño pueden ofrecer a las administraciones públicas van mucho más allá del desarrollo de propuestas concretas que buscan obtener objetivos en un momento y espacio determinados. Por el contrario, el profesional del diseño asiste, asesora desde una perspectiva eminentemente técnica y sugiere soluciones apropiadas para resolver conflictos e incertidumbres que en un primer momento quizás no se había planteado.

Así, a diferencia de otros tipos de pensamientos, el diseño es capaz de resolver problemas mal definidos. La incorporación de este ámbito permite implementar transformaciones en menor escala y de manera progresiva, lo que garantiza un resultado más robusto y duradero en el tiempo que los cambios radicales, que suelen provocar resistencia y oposición.

Incluir la perspectiva del diseño en la satisfacción de las necesidades administrativas, afianza, en cualquier proceso de contratación pública, una solución mucho más adecuada.



3

## Acerca departamentos de las administraciones públicas



Una colaboración más cercana entre los equipos gestores encargados de impulsar procesos de contratación de servicios de diseño (unidades sectoriales vinculadas y con competencias en materia de diseño) y las figuras expertas en contratación pública optimizaría el proceso, ya que la visión de un especialista en contratación pública permite maximizar el aprovechamiento de las muchas posibilidades que ofrece la legislación.

**II Hay que fomentar la comunicación entre ministerios: compartir ideas, conocimiento y experiencias que abran camino y sirvan de inspiración."**

— Amaya Verde

### Conoce a tu cliente

Antes de nada es esencial definir el perfil de los actores involucrados en la contratación de los servicios de diseño: para contratar diseño es importante entender de diseño y, para ser contratado, hace falta entender a la administración.

En este sentido, cabe destacar la importancia que la administración está dando a la formación constante de sus gestores. Se ha comprendido que, formarlos significa transformar su pensamiento sobre el campo del diseño en cuanto a su concepción, uso y función. Estas formaciones permiten comprender mejor cómo el diseño puede aportar conocimientos y generar tanto oportunidades como soluciones para una gran variedad de situaciones.

Por otro lado, no todos los profesionales del diseño y las empresas de servicios de diseño que quieren participar en procesos de contratación pública saben cómo presentarse a una licitación o redactar una oferta técnica. También falta formación e información en este sentido. Existen empresas especializadas en acompañar a los posibles proveedores en los procesos de contratación pública, no obstante debe ser el propio colectivo quien debe plantear actuaciones de mejora.

En línea con el hecho de entender el diseño como un campo particular, es importante considerar los conocimientos específicos en diseño que tienen las personas contratantes. Lo aconsejable, y así nos lo muestran los casos analizados, sería que fueran perfiles profesionales con un conocimiento holístico en el campo del diseño. Esto implicaría la consolidación de la perspectiva del diseño a través de unos empleados públicos formados en la materia, o a través de los servicios que los profesionales del diseño pueden proveer.

4

## Aclara lo que contratas: el diseño también es una prestación de carácter intelectual



Es imprescindible conocer la amplia naturaleza de los servicios de diseño: aunque los servicios de diseño no aparecen específicamente reconocidos en la Ley de Contratos del Sector Público como 'prestación de carácter intelectual' (como sí están recogidos los servicios de arquitectura, ingeniería, consultoría y urbanismo), también son una prestación de esta naturaleza. Así pues, podemos afirmar que el diseño amplía sus capacidades en sus disciplinas consolidadas y, también, en otros aspectos de carácter estratégico.

## 5

## Analiza la Ley de Contratos del Sector Público ↓

Si bien la Ley de Contratos del Sector Público (LCSP) vela por garantizar la contratación de suministros, obras y servicios de toda índole, una primera lectura puede llevar a la equivocada conclusión de que la contratación de servicios de diseño no es inmediata. Profundizar en la LCSP de la mano de expertos en contratación pública desvela que ampliar el conocimiento que se tiene de dicha Ley permite acceder a un enorme abanico de posibilidades.

Los procedimientos de contratación que ofrece la LCSP son muy garantistas, y tratan de abarcar como beneficiarios de la contratación cualquier tipo de entidad, sobre todo en lo que se refiere al acceso para las pymes. Este matiz favorece de manera especial al colectivo del diseño, constituido por un elevado porcentaje de pymes, micropymes y autónomos. En este sentido, conviene definir el perfil de los posibles candidatos y los criterios de evaluación para que la licitación esté acorde con el espíritu de la LCSP. De lo que se trata es de reforzar la posibilidad de que los autónomos y las empresas pequeñas y medianas puedan presentarse, y de incluir de manera expresa y reiterada la posibilidad de que una empresa se apoye en la solvencia de otras mediante asociaciones y uniones temporales entre el sector privado.

Una de las principales novedades de la nueva contratación pública que favorece de manera especial al colectivo del diseño es la exigencia de la contratación por lotes (que no fraccionamiento). Esta posibilidad convertida en obligatoriedad con la aprobación de la Directiva 2014/24/UE<sup>2</sup> permite que el objeto de un contrato sea dividido en diferentes lotes siempre que sean susceptibles de utilización o aprovechamiento por separado y constituyan por sí solas una unidad funcional y de manera que la no división en lotes es la excepcionalidad. La finalidad de esta medida es incrementar la competencia y la participación de autónomos y pymes al hacer que la "magnitud de cada contrato corresponda mejor a la capacidad de las pymes, o de manera cualitativa, de acuerdo con los diferentes gremios y especializaciones implicados, para adaptar mejor el contenido de cada contrato a los sectores especializados de las pymes o de acuerdo con las diferentes fases posteriores de los proyectos".

**"** **Recomiendo empezar con una buena descripción (briefing) lo más detallada posible en cuanto a las necesidades. Intento trabajar con empresas profesionales con trayectoria sólida; es una garantía de éxito."**

— *Adela Gimeno*


Un tercer aspecto sobre el que reflexionar en relación con la LCSP es la manera en que dicha Ley regula las prestaciones de carácter intelectual. Con el objetivo final de incrementar la función estratégica de la contratación pública, las directrices de contratación focalizan la atención en prestaciones de carácter intelectual que aporten un componente de creatividad e innovación que incremente la calidad del recurso contratado.

La LCSP describe de manera explícita en la Disposición Adicional 41ª algunas actividades que se consideran prestaciones de carácter intelectual como son los servicios de arquitectura, ingeniería, consultoría y urbanismo, entre los que no están los servicios de diseño. La LCSP da un tratamiento especial a las prestaciones de carácter intelectual orientadas a alcanzar una mejor relación calidad/ precio. Para ello establece *“la obligación de los órganos de contratación de velar por que el diseño de los criterios de adjudicación permita obtener obras, suministros y servicios de gran calidad, concretamente mediante la inclusión de aspectos cualitativos, medioambientales, sociales e innovadores vinculados al objeto del contrato”*.

Sin embargo, la Ley no detalla los servicios que se incluyen en estas prestaciones, y podrían considerarse como de carácter intelectual otras actividades como la científica en su parte de investigación y desarrollo, los servicios jurídicos, formación, y por supuesto los servicios de diseño, actividades todas ellas con cierto grado de originalidad, creatividad e innovación que generan resultados susceptibles en muchos casos de ser amparados por el derecho de propiedad intelectual. Se deduce por lo tanto que el objeto de estas prestaciones ni su alcance quedan suficientemente definidos ni en la LCSP ni en la directiva europea 24/2014.

## 6

## Selecciona el mejor procedimiento de contratación y define una estrategia en base a la diversidad de los procedimientos existentes



La “Guía para la contratación pública en el ámbito del diseño” de la Asociación de Diseñadores de la Comunitat Valenciana (ADCV) y València Capital Mundial del Diseño 2022 “trata de dar respuesta no solo a los principales tipos de contratos y de procedimiento que pueden ser de interés para el Sector, sino que también prevé una serie de recomendaciones en materia de solvencia, criterios de adjudicación, etc.”.

En el informe mencionado se analizan los procedimientos de especial interés para el colectivo del diseño y se seleccionan como más adecuados para la contratación de diseño el contrato menor, procedimiento abierto, abierto simplificado, restringido y negociado con publicidad y sin publicidad, diálogo competitivo, concurso de proyectos y asociación para la innovación.

7

## ¿Sabías que es posible colaborar en la definición de una contratación al amparo de la LCSP?



Además de los procedimientos analizados en la guía de la Asociación de Diseñadores de la Comunitat Valenciana (ADCV) y València Capital Mundial del Diseño 2022, nuestro estudio identifica otras figuras contempladas en la LCSP que son de gran interés para el colectivo del diseño. Las **consultas preliminares del mercado** permiten realizar consultas a los operadores de un sector con la finalidad de preparar correctamente una licitación e informar a esos operadores acerca de los planes y de los requisitos que se exigirán para concurrir al procedimiento. Para ello, los órganos de contratación pueden valerse del asesoramiento de terceros, que pueden ser especialistas o autoridades independientes, colegios o asociaciones profesionales, o incluso, con carácter excepcional, operadores económicos activos en el mercado. Además, la participación en la consulta no impediría la posterior intervención del agente consultado en el procedimiento de contratación que se tramite.

Conocer esta opción que ofrece la Ley favorece la buena práctica en los procesos de licitación y contratación de diseño, en el sentido de que permite contar con conocimiento experto en diseño desde el inicio del procedimiento de contratación.

Es muy importante señalar que la LCSP regula la contratación de servicios y prestaciones no profesionales. Con esta perspectiva, una figura de interés que permite integrar los servicios de los diseñadores en las unidades de las administraciones públicas es la **asistencia técnica**, cuya finalidad es ofrecer asesoramiento especializado al gestor de la administración en la identificación conceptual de las necesidades de la unidad, en la correcta preparación de licitaciones y en el desarrollo correcto de los encargos. Sin embargo, todos aquellos que participen en la elaboración de las especificaciones técnicas o de los documentos preparatorios del contrato, o hayan asesorado al órgano de contratación durante la preparación del procedimiento de contratación podrían verse excluidos de participar en la licitación si fuera necesario para garantizar la competencia y la igualdad de trato.



### ADMINISTRACIÓN...

¿Sabías que puedes recabar la asistencia de los profesionales del diseño?



### DISEÑADOR...

¿Sabías que la administración puede incorporar tus servicios para incluir una visión de diseño en sus procedimientos?



8

## ¿Sabías que hay procedimientos dinámicos de contratación que aportan oportunidad y versatilidad?

Por último, es preciso destacar el **acuerdo marco**, en el que *“uno o varios órganos de contratación del sector público podrán celebrar acuerdos marco con una o varias empresas con el fin de fijar las condiciones a que habrán de ajustarse los contratos que pretendan adjudicar durante un período determinado, en particular por lo que respecta a los precios, y en su caso, a las cantidades previstas, siempre que el recurso a estos instrumentos no se efectúe de forma abusiva o de modo que la competencia se vea obstaculizada, restringida o falseada”*.

Este sistema dinámico de adquisición es un modelo de contratación abierta y transparente que trabaja con una bolsa de proveedores. Este, al adjudicar el encargo en lotes, aporta elasticidad en la contratación y garantiza la mejor adjudicación en cada caso porque permite el acceso a los mejores profesionales.

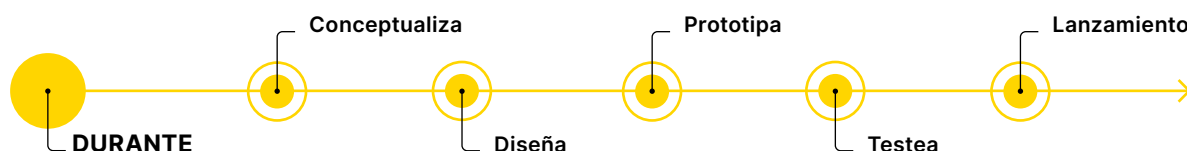
Asimismo, conviene señalar que algunos procedimientos de contratación más frecuentes en el ámbito del diseño, como es la **llamada a proyecto**, no están contempladas en la LCSP, aunque es posible que sean ejecutados cuando se integran como objetivo de un procedimiento de contratación sí recogido en la Ley. Como en otros procedimientos de contratación, para velar por la equidad del proceso es necesario definir en las bases la fórmula de presentación de portfolios y los criterios de selección para que ningún profesional quede fuera o no pueda optar en condiciones de equidad con el resto de candidaturas.



Pabellón de España en Expo Dubái 2020. Foto de Borja Aznar



→ **Durante la contratación:**  
Haz de la contratación un proceso de diseño: conceptualiza, diseña, prototipa, itera el prototipo y lanza.



Sí, los servicios de diseño tienen personalidad propia, como ya comentamos en el documento “Diseño como herramienta para la innovación y modernización de las administraciones públicas”<sup>3</sup>. Las diferentes disciplinas del diseño, “desde el diseño gráfico hasta el diseño de transición, pasando por el diseño de experiencia de usuario o el diseño de servicios, no solo aportan conocimientos técnicos específicos para una gran variedad de problemas, sino que tienden a abordar estos problemas con unas actitudes muy características que marcan la diferencia” crean valor en su destinatario. Es por ello que conviene focalizar determinados aspectos del proceso de adquisición de una prestación para adaptarlos y orientarlos a una contratación exitosa de servicios de diseño que generen diferenciación y posicionamiento estratégico en las administraciones públicas.

Hacer de la contratación de servicios de diseño un proceso justo –en proporción económica y de condiciones– garantiza el éxito de la prestación.

¿Qué necesito?

1

## Trabaja con detalle los Pliegos de Cláusulas Administrativas Particulares y de Prescripciones Técnicas

En el proceso de contratación, y con carácter genérico, es importante diferenciar “requisitos” de “criterios”, por lo que es importante hablar de Pliegos de Cláusulas Administrativas Particulares (PCAP) y Pliegos de Prescripciones Técnicas (PPT). Ambos tienen naturaleza contractual y se complementan, aunque los contenidos, la finalidad y la manera de abordar cada uno de ellos sea claramente diferente.

Mientras que los Pliegos de Prescripciones Técnicas definen el objeto de la prestación y sus características técnicas (qué se entrega, cómo se entrega, el formato del entregable...), los Pliegos de Cláusulas Administrativas Particulares identifican los términos jurídicos del contrato, el procedimiento de contratación y los derechos y deberes de las partes, incluyendo dos elementos diferentes e igualmente relevantes: solvencia y criterios de adjudicación; y solvencia que distingue entre solvencia económica y financiera y solvencia técnica.

El Pliego de Prescripciones Técnicas afecta al objeto de la contratación en cuanto a sus características físicas y/o funcionales, por lo que sería deseable una redacción rigurosa que incluya pormenorizadamente los aspectos técnicos que debe cubrir la prestación, sus aspectos cuantitativos y cualitativos, el período en que debe realizarse y los requisitos medioambientales, de sostenibilidad y de igualdad que debe cumplir la prestación. En este sentido es importante incluir cuestiones relativas a la planificación: contenidos de la licitación, cronograma, plazos de ejecución, etc. Esta información, además de ser imprescindible para el licitador a la hora de decidir formalizar su oferta, resulta especialmente útil para llevar a cabo el seguimiento progresivo de la ejecución del encargo.

Lo relevante es poner la atención en los aspectos relativos a la solvencia técnica o profesional incluidos en los Pliegos de Cláusulas Administrativas Particulares de los contratos de servicios. Los requerimientos de solvencia técnica o profesional que serán necesarios acreditar para participar en una licitación son elegidos por el órgano contratante, que tendrá en cuenta los conocimientos técnicos, la eficacia, la experiencia y la fiabilidad, aspectos incluidos en el artículo 90 de la LCSP. Con esta medida, la administración garantiza que los candidatos se ajusten al perfil requerido (experiencia mínima, cierto personal técnico, titulaciones o habilitaciones...), tratando de garantizar tanto el servicio necesario como la competencia. Incluir en el texto el motivo por el que han sido seleccionadas las elecciones de solvencia permitiría acotar técnicamente el perfil de los licitadores sin restringir la competencia del proceso.

2

## Define los Criterios de Adjudicación



Una vez establecidos los requisitos que establecen el perfil de las empresas es necesario analizar con detalle los criterios de adjudicación (siempre relacionados con el objeto del contrato) y definirlos con rigor, ya que su correcta identificación garantiza la selección de la mejor oferta calidad/precio.

La LCSP deja al margen la idea implícita que establece una relación directa entre la dotación económica y la exigencia contractual, y se centra en elegir el tipo de contrato más idóneo en términos de calidad. Eso perfecciona el proceso y el resultado. Los criterios de adjudicación deberán estar relacionados con el objeto del contrato y deberán definirse de manera específica para cada contrato de forma que permitan seleccionar la mejor oferta en función de las necesidades a satisfacer.

Es importante tener en cuenta que entre los criterios automáticos no solo está el precio, que es solo un elemento más a considerar para conseguir la mejor relación calidad-precio.

"

**En nuestro primer proceso de contratación, como nadie había hecho ningún proceso parecido, nos centramos mucho en la metodología que se pedía llevar a cabo (iterativa, doble diamante, etc.). Con esto se quería dejar claro que no se quería contratar un resultado sino un proceso, para hacer las cosas diferentes a como las estaban haciendo."**

— José María Subero

Entre los criterios cualitativos destacan los requerimientos de características de naturaleza estética, metodológica, funcional, de accesibilidad, de universalidad y de pluralidad que permitan obtener prestaciones de calidad. En un contrato simplificado abreviado no podrá haber criterios que dependan de un juicio de valor (en el simplificado el máximo es un 25%). Sin embargo, esto no significa que no deba cumplirse el requisito de que en las prestaciones de carácter intelectual los criterios de adjudicación relacionados con la calidad supongan el 51% de criterios de adjudicación, sino que, simplemente, los criterios relacionados con la calidad deberán ser criterios de adjudicación cuantitativos (o automáticos).

Utiliza todos los medios que la Ley pone a tu disposición para conseguir la mejor oferta: solvencia, criterios de adjudicación, condiciones especiales de ejecución, adscripción de medios, etc. Para ello necesitas conocer perfectamente cuáles son tus necesidades y de qué medios y herramientas dispones para satisfacerlas.

**II En los pliegos de prescripciones técnicas de los contratos públicos del Centro Aragonés de Diseño animamos a los diseñadores a que expliquen su metodología y cómo impacta su trabajo".**

— Juan Manuel Ubierno

Todavía hay que dar un paso más en el nivel de especificación: el diseño y sus diferentes disciplinas, junto con otras muchas actividades profesionales, tienen su origen en otras áreas de conocimiento. En ocasiones es necesario definir y concretar de manera todavía más detallada los criterios particulares para cada proyecto con la finalidad de acotar con éxito las ofertas recibidas en una licitación y ajustarlas a la contratación de los servicios reales de diseño.

**Para ello es aconsejable contemplar:**

➤ **Temática y contexto:** solicitar memorias o informes sobre la metodología de trabajo, investigaciones preliminares, etc. que permitan valorar si existe sensibilidad, proximidad y conocimiento del entorno en el que se va a desarrollar el trabajo, de forma que se garantice la exclusividad de la propuesta y su diferenciación de otras ofertas llevadas a cabo por el licitador.

➤ **Trayectoria:** definir y delimitar la trayectoria y la tipología de proyectos en que el equipo de diseño debe ser experto. En los criterios cuya valoración depende de un juicio de valor se podría solicitar la entrega de un portafolio específico del tema o tipo de formalización que se está solicitando en el encargo.

➤ **Solvencia técnica:** solicitud de certificados por parte de empresas privadas donde se reflejen los trabajos de diseño realizados, la formación, los perfiles, etc. Todo con el objetivo de garantizar que cualquiera de las ofertas presentadas que resulte ser la mejor tenga un mínimo de solvencia. También se puede solicitar una relación de los principales servicios o trabajos realizados de igual o similar naturaleza que los que constituyen el objeto del contrato en el curso de, como máximo, los tres últimos años.

- 
- > **Metodología:** identificar con claridad y detalle los procedimientos que van a usar los profesionales del diseño para desarrollar el encargo.
- 
- > **Planificación:** detallar las fases del diseño pendientes de resolver durante el desarrollo del encargo y que van desde la aceptación hasta la producción y un posible seguimiento (producto o servicio).
- 
- > **Eficiencia / eficacia:** equilibrar ambas capacidades para alcanzar un mayor éxito en términos de creatividad e innovación.
- 

La especificidad de los criterios de adjudicación es especialmente importante en la contratación de diseño estratégico, servicios digitales de diseño y otras disciplinas del diseño cuya contratación por parte de las administraciones públicas tiene una menor trayectoria histórica. En estos casos es necesario aportar información detallada sobre la disciplina requerida (por ejemplo, aquellas especializadas en el diseño estratégico centrado en el usuario, con experiencia en el enfoque sistémico para el análisis de problemas complejos, etc.). Además, conviene acotar el perfil profesional de las empresas que concursen y evitar perfiles alejados de la elevada especialidad del objeto del contrato, para lo que se puede contemplar la:

- > adscripción de medios que incluyan de manera detallada tanto los distintos perfiles profesionales especializados que serán requeridos al adjudicatario proyecto (diseñadores estratégicos, UX, desarrolladores...) como el número de especialistas necesario (incluyéndose en los criterios de evaluación la valoración de los diferentes CV)
- > inclusión entre los criterios de adjudicación que dependan de un juicio de valor, de los recursos humanos destinados a la ejecución del contrato, así como su permanencia en la empresa adjudicataria (personal fijo). Esta puede ser una condición especial de ejecución (art 202 LCSP) si el sector tiene una alta temporalidad. La LCSP permite establecer condiciones especiales de ejecución (sociales o medioambientales, relativas a la economía o relacionadas con la innovación) y en todo caso vinculadas al objeto del contrato, para incidir e incentivar cambios en las empresas –por ejemplo, establecer un requisito de que al menos el 80% de la plantilla sea fija o que se cuente con un plan de igualdad si el sector es eminentemente masculino–



Página web [www.enisa.es](http://www.enisa.es)

La continuidad de estas cuestiones deberá ser evaluada por la administración pública contratante durante la ejecución del proyecto.

Estas prácticas permitirán acortar de manera efectiva la contratación y evitarán que opten aquellos perfiles alejados del diseño de servicios digitales, que es el que garantiza que las administraciones públicas ofrezcan servicios centrados en el usuario que están en último término al servicio de la ciudadanía.

### 3

## Mantén el principio de igualdad



Previamente hemos comentado que la LCSP trata de garantizar el acceso y la competencia a la contratación de todo tipo de entidades a la vez que garantiza el cumplimiento del contrato. Por esa última razón es imprescindible definir de manera específica para cada contrato las necesidades a satisfacer, los criterios de adjudicación y la solvencia necesaria. Cuando focalizamos la atención en la contratación de servicios de diseño, colectivo caracterizado por un elevado número de pymes, micropymes y autónomos, cobran especial importancia los

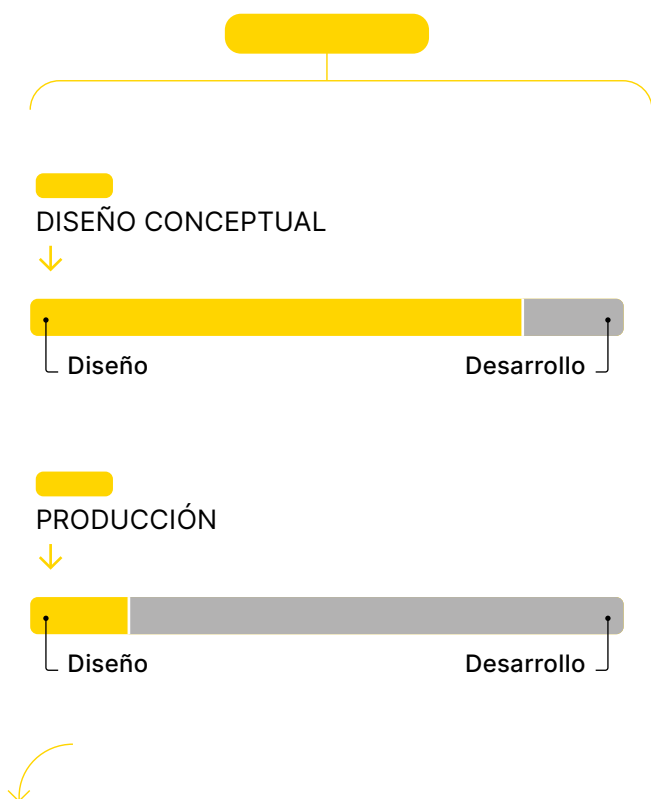
nuevos aspectos normativos de mejora para favorecer el acceso de las pymes a la contratación pública.

Una de las dificultades detectadas por las pymes en el momento de optar a los contratos públicos son los niveles de cualificación y requisitos de certificación requeridos, muchas veces desproporcionados e inaccesibles para una pyme. Por tanto, será necesario que las cuestiones relativas a la solvencia de la entidad estén directamente vinculadas al objeto del contrato y sean proporcionales al mismo. La LCSP establece que el volumen de negocios mínimo anual exigido no excederá de una vez y media el valor estimado del contrato. Además, en aquellos contratos que tengan como objeto los servicios profesionales, en lugar del volumen anual de negocio, la solvencia económica y financiera se podrá acreditar la disposición de un seguro de indemnización por riesgos profesionales. En esta misma línea, se pone especial atención en las pymes y en la posibilidad de que colaboren con otras entidades para alcanzar la necesaria solvencia financiera, siendo posible balancear la solvencia económica con los años de experiencia del profesional y la facturación general.

4

## Divide la prestación en lotes

Definir la prestación de manera que su objetivo quede dividido en diferentes lotes –cada uno de ellos asociados a unas acciones y a unos tiempos concretos– favorece la participación de empresas de menor tamaño. La Ley prevé que siempre que la naturaleza o el objeto del contrato lo permitan, deberá preverse la realización independiente de cada una de sus partes mediante su división en lotes. No obstante, el órgano de contratación podrá no dividir en lotes el objeto del contrato cuando existan motivos válidos, que deberán justificarse debidamente en el expediente. Además, no podrá fraccionarse un contrato con la finalidad de disminuir su cuantía y eludir así los requisitos de publicidad o aquellos relacionados con el correspondiente procedimiento de adjudicación.



### Beneficios que aporta

- ✓ Garantiza el principio de igualdad
- ✓ Aumenta la probabilidad de que el encargo sea realizado por profesionales especializados

En algunos procesos públicos de contratación, las partidas de diseño quedan implícitas dentro de las partidas de tecnología, lo que conlleva la fusión conceptual entre tecnología y diseño. Es necesaria la división en lotes de estos proyectos: una primera fase de diseño conceptual en la que haya liderazgo de diseño con intervención de perfiles técnicos seguida de una fase de desarrollo en la que se invirtieran los términos, el liderazgo de perfiles técnicos con intervención de perfiles de diseño.

Por otro lado, la diferenciación de las fases de trabajo favorece la separación entre la “conceptualización” y la “producción” (o la contratación de medios), ya sea de naturaleza analógica o digital, una problemática propia de la confusión que genera el campo del diseño (y la comunicación). La división por lotes no solo garantiza el principio de igualdad, sino que aumenta la probabilidad de que el encargo sea desarrollado por profesionales especializados en cada una de los contenidos incluidos en los lotes.

**II** A menudo el diseño queda implícito o incrustado en licitaciones de mayor volumen, por ejemplo, en proyectos TIC. En mi opinión es mejor contratar diseño de manera desagregada, fraccionar estos proyectos en una primera fase conceptual en la que haya liderazgo de diseño con intervención de perfiles técnicos, seguida de una fase de desarrollo en la que se inviertan los términos, liderazgo de perfiles técnicos con intervención de perfiles de diseño”.

— César Astudillo



### **Evaluación de propuestas: la importancia de prever este proceso en la elaboración de una oferta**

La evaluación de las propuestas es, sin lugar a duda, uno de los momentos más delicados del proceso. Es importante reflexionar sobre quién o quiénes serán los responsables de dicha valoración, y asegurarse de que valorarán con robustez si la propuesta es suficientemente realista.

Ya señalamos que es importante contar con un experto que nos ayude a definir “qué se solicita” y “qué se valorará” en una propuesta técnica. Para ello, lo que se pide y lo que se valora debe estar acotado al máximo, ya que los criterios de juicio de valor no son abiertos y subjetivos. Adicionalmente, la ley de contratación contempla la creación de un Comité de Expertos para la aplicación de criterios de adjudicación que dependan de un juicio de valor. Sin embargo, aunque se usen otros procedimientos de contratación en los que no se exija un panel de expertos para la evaluación de las propuestas técnicas siempre es necesario – dado el carácter técnico de las propuestas– que esa evaluación se realice por un experto en la materia.

Desde el lado del licitador, en ocasiones se da la circunstancia de que la empresa presenta una oferta técnica como si fuera independiente de la oferta económica. En este sentido, es importante señalar que *“lo que se dice que se va a hacer”* debe coincidir con el contenido del *“cómo se dice que se va a hacer”*. Es decir, hay que garantizar que existe una armonía entre la memoria técnica y la oferta técnica. *“Lo que se dice que se va a hacer”*, es decir, los contenidos de las propuestas técnicas (criterios de adjudicación que dependen de un juicio de valor), son vinculantes y deben ser coherentes con la oferta técnica. Evaluar la relación entre las diferentes condiciones del pliego bajo esta perspectiva, y por ejemplo, comprobar si es posible cumplir lo que el licitante explícita con el presupuesto o los recursos humanos propuestos, es una buena práctica a la hora de afianzar evaluaciones justas y eficaces.

5

## **¿Y respecto a la documentación solicitada?** ↓

La muestra de trabajos previos (solicitud de portfolio o carpeta en la oferta) proporciona un retrato fiel de las capacidades del proveedor, sin embargo, hay que tener en cuenta que la inmensa mayoría del tejido empresarial del diseño son autónomos y micropymes, donde los dueños de los negocios son profesionales del diseño con una gran vocación de servicio y por el trabajo bien ejecutado.

Hay que prestar atención a las condiciones que se establecen para la presentación de la carpeta de trabajos para garantizar el principio de igualdad y evitar así posible perjuicio a profesionales en régimen autónomo y pymes frente a entidades más consolidadas como grandes empresas o agencias.

Para garantizar el acceso al mayor número de profesionales posible sería interesante solicitar trabajos anteriores relacionados con el objeto a contratar en vez de trabajos que deben ser creados específicamente para participar en el procedimiento de contratación.

II

**La gran empresa puede asumir la baja temeraria. Se debería controlar mucho más”.**

— Mario Tascón

Uno de los aspectos que genera más controversia en el proceso de contratación de los servicios de diseño es la solicitud de elaborar parte de los trabajos con un carácter previo a la adjudicación. Si bien esta práctica puede considerarse una acción significativa en relación con el producto o servicio requerido, se deben buscar estrategias que permitan evaluar a las empresas desde el punto de vista del diseño sin por ello pedir trabajos de carácter no remunerado o bien, asegurar que dichos trabajos previos a la adjudicación tengan su remuneración adecuada.



Por otra parte, es necesario señalar que para hacer una propuesta creativa es necesario establecer un diálogo con el cliente algo que solo puede hacerse con flexibilidad una vez adjudicado el contrato, por lo que la solicitud de propuestas o soluciones muy elaboradas durante el procedimiento de adjudicación no garantiza conseguir una mayor calidad en el producto o solución requerida, al tiempo que como se ha señalado anteriormente disminuye la diversidad de empresas que pueden concurrir al procedimiento de contratación.

6

## Y lo más importante: recordar que siempre es posible un diálogo fluido con la administración

Es indiscutible que las administraciones se han acercado a la ciudadanía para hacerle participe del desarrollo de proyectos formativos. Asimismo, los esfuerzos también van orientados a garantizar una publicidad activa, el derecho al acceso y el desarrollo de los planes de acción del Gobierno Abierto. En materia de contratación, la Plataforma de Contratación del Estado garantiza la transparencia en la contratación en las diferentes

administraciones públicas<sup>4</sup>. Una comunicación más fluida con las administraciones públicas durante el proceso de licitación facilitará la interacción entre ambos clientes y favorecerá una contratación más efectiva.

En la interlocución aapp/colectivo del diseño, las asociaciones/colegios de diseñadores tienen una doble función:

- hacia las aapp, asesorando sobre el colectivo.
- hacia el colectivo, velando por sus intereses en las licitaciones. Otras asociaciones de otros colectivos ejercen una labor de "vigilancia" en las licitaciones publicas y cuando consideran que unos criterios de valoración o unos requisitos van en perjuicio de su colectivo, actúan al respecto. No hay antecedente ninguno con las asociaciones de diseñadores en este sentido.



Identidad Sevilla - Estudio Lugadero

4 <https://contrataciondelestado.es/wps/portal/plataforma>

## → Después de la contratación: medir, aprender, mejorar y volver al principio



### ● Garantizar la continuidad ↓

La LCSP establece como regla general (aunque existen excepciones) en los contratos públicos un plazo de duración máximo de 5 años (con sus prórrogas incluidas), con objeto de garantizar el el mercado a la libre competencia en sectores importantes de la contratación pública. Dentro de este margen, si se detecta que para la buena calidad de los resultados es mejor generar coherencia entre diferentes proyectos o diferentes etapas del proyecto, lo recomendable sería mantener el vínculo con el mismo equipo de diseño. Por este motivo es necesario asesorarse sobre la fórmula contractual idónea que permita esta continuidad, ya que no suele ser una práctica de fácil ejecución.

Para generar continuidad, una estrategia puede construir un acuerdo marco que, a través de un sistema dinámico de adquisición de servicios, permita definir una bolsa de proveedores estable y mantener la relación con el mismo equipo de diseño para algunos proyectos.

**II** En los marketplace de compra pública de servicios digitales de diseño en Reino Unido, los proveedores junto con la administración ayudan a definir la compra pública en cuanto a: definir el proyecto, seguir la metodología, crear prototipos. Para hacer los pliegos de condiciones en el Government Digital Services (GDS) de Gov. uk trabajaba con todos los actores del potencial servicio y teniendo en cuenta 3 capas: legal, calidad y ejecución".

— Coca Rivas





Campaña Madrid ADOPTA - Rubio & del Amo

## Importancia de proteger la titularidad y la propiedad intelectual y/o industrial

En los proyectos de contratación pública también es importante definir detalladamente la titularidad y la propiedad intelectual e industrial del autor sobre el producto diseñado, así como la protección del diseño.

La Oficina Española de Patentes y Marcas indica que “los proyectos de diseño no son competencia de la Oficina Española de Patentes y Marcas. Este tipo de creaciones se protegen como derechos de autor con copyright. El Organismo competente es el Registro de la Propiedad Intelectual”. Este último pronuncia explícitamente que “si lo que desea el diseñador es ceder o transferir un diseño previamente creado, deberá acordar la firma de un contrato de cesión de derechos de autor, salvo que se trate de un diseño industrial (p. ej. el diseño de un juguete, de un determinado producto, etc.), en cuyo caso se deberá formalizar un contrato de cesión de diseños industriales”.

En cualquier caso, la LCSP prevé que si hay una transferencia de derechos de propiedad intelectual esta debe recogerse en los Pliegos de Cláusulas Administrativas Particulares.

Por otra parte, no hay que olvidar que los diseños industriales o signos distintivos (marcas o nombres comerciales) se pueden proteger como propiedad industrial; es decir, se puede proteger la apariencia externa de los productos para el caso de los diseños industriales y las combinaciones gráficas y/o denominativas que ayudan a distinguir en el mercado unos productos o servicios de otros similares ofertados por otros agentes económicos, para las marcas o nombres comerciales. Los derechos de propiedad industrial permiten a quien los ostenta decidir quién y cómo puede usarlos.

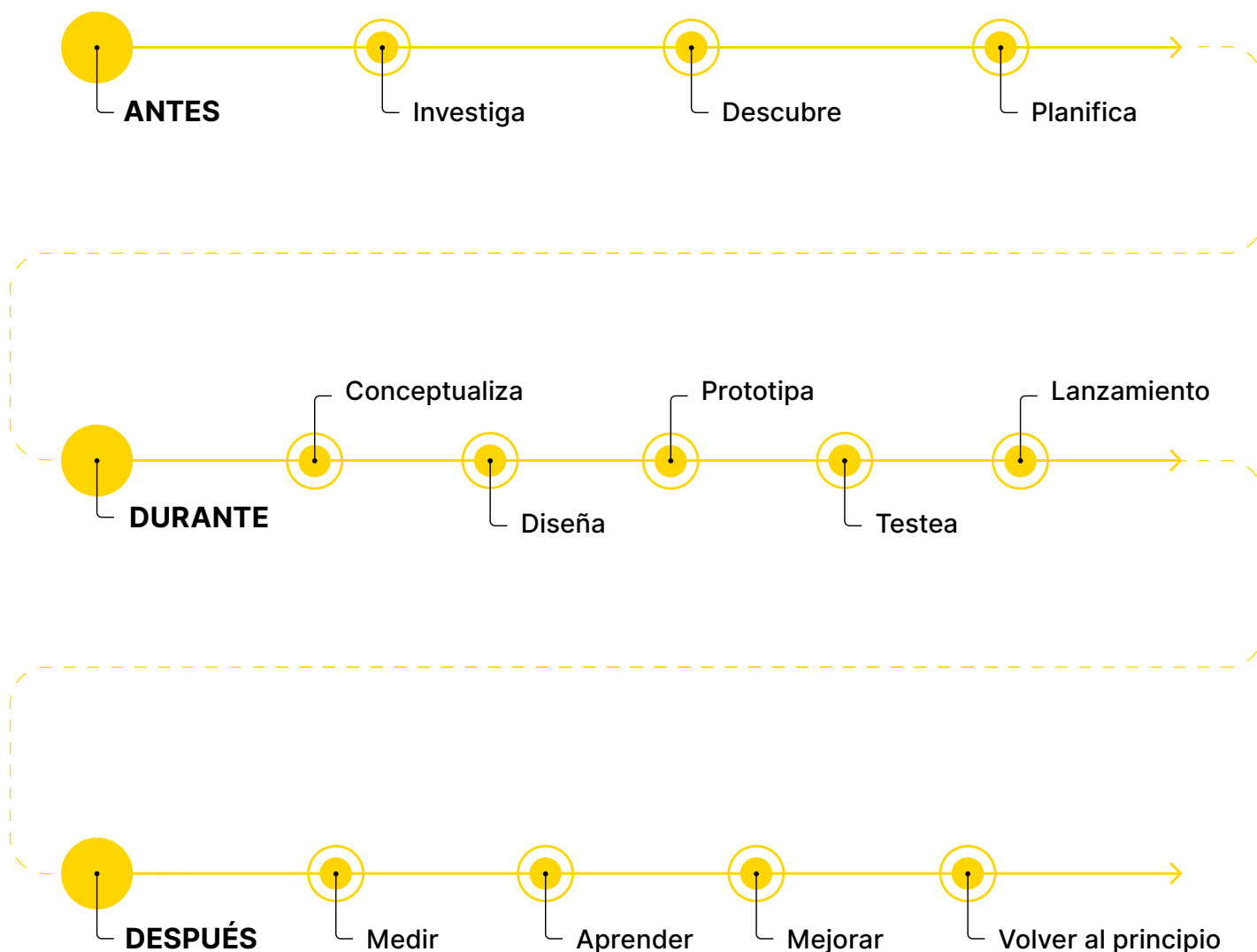
**II De manera "divulgativa" explicar qué es el diseño y qué disciplinas enmarca (producto, gráfico, servicios, estrategia, innovación, etc.)**

— José Mena

# Cómo contratar diseño.

## Antes, durante y después

En esta línea temporal puedes ver los principales pasos a modo de resumen, tanto los tres tiempos principales como los pasos intermedios dentro de cada tiempo.



# Conclusiones

La administración pública se comunica cada vez más y mejor con la ciudadanía y al reto de ofrecer servicios más innovadores, accesibles y sostenibles. Por el momento, los servicios de diseño requeridos por parte de la administración pública suelen centrarse más en describir la posible solución que en definir la problemática que se ha detectado.

El diseño no debe solo formar parte de la última capa del proceso –como suele ser habitual de carácter estético–, sino que debe incluirse desde el inicio del proceso: desde el momento de análisis del contexto, de detección del problema o de la necesidad o de la oportunidad que se quiere abordar.

Con este procedimiento, las propuestas de resolución de la situación detectada no proceden de profesionales del diseño, lo que puede suponer una pérdida real de oportunidades de creatividad, mejora e innovación. Contar con profesionales del diseño desde el momento inicial permitirá analizar bien la situación de partida, identificar buenas oportunidades de mejora y ajustar *qué* es lo que hace falta contratar.

La incorporación de profesionales de diferentes disciplinas del diseño en todas las partes del proceso es una buena aproximación para generar soluciones. No obstante, para ello hace falta que haya una evolución en la comprensión de lo que el diseño aporta en los entornos digitales y en el uso de la tecnología como herramienta para mejorar la relación entre las administraciones públicas y la ciudadanía. La contratación de especialistas en procesos de mejora y digitalización de determinados servicios (una de las prioridades de actuación en nuestro país, tanto en el sector público como en el privado) aportará humanización y accesibilidad a la tecnología.

**“ Contratar una solución tecnológica no es la solución al problema. La humanización de la tecnología si resuelve problemas”.**

— *Isabel Inés*

Con todo, se trata de contratar un servicio de carácter intelectual que requerirá de juicios de valor específicos en la adjudicación y que, como tal, será un proceso algo más complejo que la contratación de cualquier bien tangible cuyos criterios de adjudicación son cuantitativos y, básicamente, económicos.

Es importante contratar diseño no solo para poder afrontar situaciones complejas propias del sector público, sino para acceder a propuestas creativas que puedan ir desde el plano más intelectual y abstracto al más físico y concreto-formal. Para ello se puede contratar servicios de diseño de naturaleza estratégica, procesual, comunicativa, espacial u objetual; todo ello resuelto tanto en un plano físico analógico como en el digital.

## ALGUNAS RECOMENDACIONES CLAVE

# Recomendaciones específicas para gestores de la administración

● Aprovecha aquellas oportunidades de formación que la administración te ofrezca en relación con el potencial de las disciplinas del diseño con objeto de sensibilizar e identificar las prestaciones que es preciso contratar.

● Pon en valor desde el inicio la función de diseño desde una perspectiva más ambiciosa: como proceso, pensamiento y sobre todo como activo estratégico para el desarrollo.

● Piensa que la construcción de una licitación implica un equipo desde el inicio. Coordínate con otras unidades e incorpora un profesional con conocimiento en materia de diseño para configurar la licitación.

● Evita construir licitaciones genéricas y trata de hacer licitaciones específicas para conseguir que se presenten aquellas empresas que pueden realmente resolver bien el encargo.

● Apuesta por la calidad de las propuestas y recuerda que puedes utilizar criterios automáticos que incluyen más aspectos que los puramente económicos.

● Para mantener el principio de igualdad, define los pliegos teniendo en cuenta criterios más allá de los relacionados con los entregables finales. Puede resultar clarificador para calibrar el servicio que se va a recibir, el valor de los procesos metodológicos que los equipos de diseño a contratar proponen para el tipo de servicio solicitado.

● Como sabemos, la LCSP establece el pago del contrato cuando se acredite la entrega de bienes o la prestación de los servicios, lo que supone un problema para profesionales autónomos o de pequeños equipos de diseño que no pueden permitirse un desfase en el flujo de caja. Por ello:

- ↳ Siempre que sea posible, ajusta los plazos de pago a la realización del proyecto, tanto como la Normativa te lo permita.
- ↳ Establece hitos en la forma de pago del contrato, por ejemplo "20% del pago a la entrega del primer boceto".

● Intenta ajustar los honorarios a la realidad de los mercados.

# Recomendaciones específicas para profesionales del diseño



Analiza las administraciones públicas como si fueran un cliente particular.



Pon especial atención a la lectura de los pliegos y cíñete a dar respuesta a lo que estos requieren.



Revisa los criterios de adjudicación para analizar el balance entre los criterios objetivos (económicos principalmente) y los criterios de juicio de valor. Cuanto más peso tengan estos últimos, mejor será la calidad de la prestación proporcionada.



Piensa qué comunicar, cómo está estructurado tu proceso de trabajo y la metodología que sigues en los proyectos. Esto puede marcar la diferencia, ya que facilitará la trazabilidad y la confiabilidad en el servicio que vas a prestar.



Si te hace más competitivo, contempla la opción de formar un vínculo temporal entre empresas que garantice acciones coordinadas como grupo económico.



Busca espejos en los que mirarte: consulta la Plataforma de Contratación del Estado. Allí encontrarás procesos de contratación de servicios de diseño exitosos que te ayudarán a enfocar positivamente tu oferta.<sup>1</sup>



Utiliza las herramientas que la administración pone a disposición del licitador, pregunta a través de PLACE cuantas dudas te surjan con la lectura de los documentos de la licitación.



Crea grupos de apoyo sobre contratación pública entre tus colegas profesionales o en tu colectivo de diseño más cercano. Las asociaciones y los colegios profesionales juegan un papel esencial en el análisis prospectivo y retrospectivo de los procesos de contratación de servicios de diseño para velar por las prácticas mejores y más favorables para el ecosistema del diseño.



La mejor manera de aprender es presentarse a licitaciones públicas, ensayo y error, el cliente público tiene sus peculiaridades, pero es un cliente fiable.



Una vez finalizado un servicio, solicita el "certificado de buena ejecución", que te resultará beneficioso en futuras licitaciones para identificarte como proveedor que realiza buenas prácticas.

<sup>1</sup> La búsqueda se puede realizar por Licitaciones y por Contratos Menores, filtrando por los códigos CPV 79415200 – Servicios de consultoría en Diseño; 79822500 – Servicios de Diseño gráfico; 79930000 – Servicios especializados de Diseño; 79421000 – Servicios de gestión de proyectos, principalmente. La nomenclatura CPV (Common Procurement Vocabulary - Vocabulario Común de Contratación Pública) es un sistema de identificación y categorización de todas las actividades económicas susceptibles de ser contratadas mediante licitación o concurso público en la Unión Europea. <http://www.contrataciondelestado.es/>



# Anexo

---

## Aproximación a la investigación

La investigación que da lugar a este estudio se basa en una matriz de cuatro ejes de aproximación que tratan de cartografiar la diversidad de opciones conocidas para la contratación de servicios de diseño a partir de entrevistas a fuentes primarias y el análisis de casos de estudio. Esta estructura matricial ha sido la base y la guía para analizar los contenidos de las fuentes de información utilizadas:

- Más de **1000 minutos** de entrevistas en profundidad a personas relevantes del diseño y de las administraciones públicas. Los **profesionales entrevistados** tienen experiencia en la contratación pública de servicios de esta naturaleza o tienen formación y/o conocimiento profundo en la contratación pública y/o en los campos del diseño y la comunicación. Los pliegos de condiciones analizados son de procesos de contratación de proyectos impulsados por distintas administraciones públicas estatales, durante los últimos años. Para más información sobre las fuentes utilizadas, se puede consultar el apartado 1.3 del anexo.
- Análisis de **casos de éxito y licitaciones públicas** junto con la revisión de pliegos de condiciones de procesos de contratación públicos de servicios de diseño.
- **Encuesta** sobre la percepción de la contratación pública de servicios de diseño a autónomos, pymes y empresas de diseño.

# 1. Estructura de la investigación

## 1.1 Matriz



Los ejes seleccionados en este análisis matricial son:

**(1) El nivel de las Administraciones Públicas** define la competencia de contratación.

**(2) Las tipologías de contrato** proponen una selección de los principales procesos de contratación que se han llevado a cabo para el desarrollo de proyectos de diseño desde la administración en los últimos años y algunos que se han considerado como factibles.

**(3) La naturaleza del diseño** responde a la diversidad de niveles donde el diseño tiene un papel relevante y los servicios que este puede ofrecer.

Y finalmente un eje que define **(4) el perfil profesional del diseño**, ofreciendo de esta manera la posibilidad de contratación de equipos de diferente índole.

En función de esta matriz se ha seleccionado una muestra heterogénea de fuentes primarias y casos de estudio con quienes definir un conjunto de recomendaciones que hacen referencia al qué contratar y al cómo contratar.

## 1.2 Métodos de aproximación al contexto

La metodología aplicada en este estudio es el resultado de la combinación entre: conversaciones (como generación de conocimiento), entrevistas a expertos y el análisis de casos de referencia.

El desarrollo de conversaciones se ha incorporado como una parte relevante en el proceso de conocimiento y la aproximación a la revisión de fuentes, que han sido llevadas a cabo por un grupo de trabajo multidisciplinar del Ministerio de Ciencia e Innovación con la asistencia técnica del diseñador estratégico Mariano Sarmiento de la Secretaría General de Innovación, Barcelona Centro de Diseño (BcD) y EINA, Centro Universitario de Diseño y Arte de Barcelona con el apoyo, coordinación. La recogida cualitativa de datos es el resultado de un conjunto de entrevistas a expertos específicamente filtrados por su conocimiento en el campo del diseño y su relación con los modelos de contratación pública. El estudio de casos se ha centrado en proyectos donde la contratación de servicios de diseño se ha desarrollado de forma referente.

Tanto las entrevistas como los casos han sido transcritos en base a una matriz comparable para generar las conclusiones y su transferencia en formato de recomendaciones.

## 1.3 Fuentes

La presente investigación establece un cruce de contenidos entre la información resultante de entrevistas a expertos, una encuesta dirigida a empresas y profesionales del sector, y el análisis de los casos reales de procesos de contratación de diseño por parte de administraciones públicas. A partir de este diálogo ha sido posible detectar los puntos clave para el fomento de la buena contratación de servicios de diseño.

Siguiendo la matriz impulsora, la selección heterogénea tanto de los expertos como de los casos, ha permitido abordar la investigación desde diferentes perspectivas, detectando diferentes indicativos.

### 1.3.1 Profesionales entrevistados

**Felipe Formariz**, Subdirector General de Estrategia y Servicios al Sector Turístico, Tourspain, Gobierno de España

**Adela Gimeno**, Comunicación y Promoción, ENISA, Gobierno de España

**Isabel Inés**, Premio Nacional de Diseño 2020, La Nave Nodriza

**Nacho Padilla**, Director Creativo, Ayuntamiento de Barcelona

**Coca Rivas**, Director Strategy and Service Design, dxw digital

**José María Subero**, Jefe de Servicio de Diseño y Desarrollo de Servicios Públicos, Servicios Digitales del Gobierno de Aragón

**Mario Tascón**, Socio Director, Prodigioso Volcán

**Juan Manuel Ubierno**, Director, CADi, Centro Aragonés de Diseño Industrial, Gobierno de Aragón

**Amaya Verde**, Periodista Visual. Asesora de infografía, diseño de información y visualización de datos. Secretaría de Estado de Comunicación. Gobierno de España

### 1.3.2 Casos analizados

**ADMINISTRACIÓN ESTATAL \_**  
PRODUCCIÓN DE CONTENIDOS AUDIOVISUALES, ILUSTRACIONES Y APP

#### **ENISA**

**Licitador:** Empresa Nacional de Innovación S.M.E., S.A. (ENISA)

**Tipología de contrato:** licitación, procedimiento abierto.

**Adjudicatario:** Erretres diseño y comunicación 2003, S.L.

>

**ADMINISTRACIÓN ESTATAL \_**  
PRODUCCIÓN DE CONTENIDOS AUDIOVISUALES, ILUSTRACIONES Y APP

#### **PABELLÓN DE ESPAÑA EN EXPO DUBAI 2020**

**Licitador:** ACE. Acción Cultural Española. Gobierno de España

**Tipología de contrato:** licitación, procedimiento abierto

**Adjudicatario:** The Others

>

**ADMINISTRACIÓN AUTONÓMICA \_** DISEÑO DE SERVICIOS

#### **DISEÑO DEL SERVICIO DE AUTO-INFORMACIÓN DE LAS OFICINAS DE EMPLEO DEL INSTITUTO ARAGONÉS DE EMPLEO (INAEM)**

**Licitador:** INAEM. CADI. Gobierno de Aragón

**Tipología de contrato:** licitación, procedimiento abierto

**Adjudicatario:** FRACTAL

>

**ADMINISTRACIÓN LOCAL \_** IDENTIDAD CORPORATIVA

#### **MARCA SEVILLA**

**Licitador:** Ayuntamiento de Sevilla

**Tipología de contrato:** concurso en dos fases

**Adjudicatario:** Estudio Lugadero

> [Ir a la licitación](#)

**ADMINISTRACIÓN LOCAL \_**  
CONCEPTO CREATIVO, IMAGEN GRÁFICA Y PRODUCCIÓN INSTALACIÓN

#### **→ INSTALACIÓN INTERACTIVA ITINERANTE INTERNACIONAL SOBRE BARCELONA**

**Licitador:** Ayuntamiento de Barcelona

**Tipología de contrato:** Licitación abierta

**Adjudicatario:** Pendiente de adjudicación

> [Ir a la licitación](#)

ADMINISTRACIÓN LOCAL \_  
CONCEPTO CREATIVO, IMAGEN GRÁFICA Y PRODUCCIÓN INSTALACIÓN

## ● ACUERDO MARCO DE SERVICIOS DE CREACIÓN PUBLICITARIA DECLARADA DE GESTIÓN CENTRALIZADA Y DE SERVICIOS DE CREACIÓN PARA LAS CAMPAÑAS INSTITUCIONALES DE COMUNICACIÓN DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID Y SUS OOAA (4 LOTES)

**Licitador:** Ayuntamiento de Madrid

**Tipología de contrato:** Acuerdo marco por lotes

**Adjudicatario:** Pendiente de adjudicación

>

### 1.3.3 Otras iniciativas sobre contratación pública de servicios de diseño e innovación

Diseño como herramienta para la innovación y modernización de las Administraciones Públicas. Ministerio de Ciencia e Innovación, 2020.

● <https://www.ciencia.gob.es/gesdamdoc-servlet/?uuid=e0900f17-3303-4006-aa8d-dafe9cb51239&workspace=dam&formato=pdf>

Guía para la gestión y contratación de Diseño. Valencia Capital Mundial del Diseño 2022 y la Asociación de Diseñadores de la Comunitat Valenciana (ADCV), 2021.

● <https://contratarDiseño.es/que-es-Diseño/>

Comunicación de la Comisión - Orientaciones sobre la contratación pública en materia de innovación (2021/C 267/01). Comisión Europea, 2021.

→ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=OJ:C:2021:267:FULL&from=EN>

Publicación incluida en el Programa Editorial 2022 del Ministerio de Ciencia e Innovación

*Catálogo general de publicaciones oficiales*  
<https://cpage.mpr.gob.es>

La autoría de esta publicación corresponde al Ministerio de Ciencia e Innovación

#### **EDITA**

Secretaría General Técnica del Ministerio de Ciencia e Innovación

#### **COORDINA**

Secretaría General de Innovación del Ministerio de Ciencia e Innovación  
con el apoyo de Barcelona Centre de Disseny (BCD).

Estudio realizado en el marco de la subvención directa otorgada por el Ministerio de Ciencia e Innovación a Barcelona Centre de Disseny al amparo del Real Decreto 788/2020, de 1 de septiembre.

#### **EQUIPO DE INVESTIGADORES**

Dra. Anna Majó, Dr. Oriol Ventura  
EINA Centro Universitario de Diseño y Arte de Barcelona

#### **DISEÑO, MAQUETACIÓN**

Wearebold.es

**E-NIPO:** 831220036

#### **SÍGUENOS EN**

[www.ciencia.gob.es](http://www.ciencia.gob.es)

Twitter: @CienciaGob

Facebook: [facebook.com/CienciaGob](https://facebook.com/CienciaGob)

Instagram: [instagram.com/cienciagob](https://instagram.com/cienciagob)

Youtube: [youtube.com/user/cienciagob](https://youtube.com/user/cienciagob)

Flickr: [flickr.com/potos/cienciagob](https://flickr.com/potos/cienciagob)

*Esta licencia permite a otros entremezclar, ajustar y construir a partir de su obra con fines no comerciales, y aunque en sus nuevas creaciones deban reconocerle su autoría y no puedan ser utilizadas de manera comercial, no tienen que estar bajo una licencia con los mismos términos. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode.es>*



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE CIENCIA  
E INNOVACIÓN

