

Diseño

como herramienta
para la innovación
y modernización de
las **administraciones
públicas**

1. **Introducción**
pág. 4

2. **¿Hacia dónde camina el mundo?**
Daniel Esteban
Francisco Salvador
pág. 6

3. **Referentes**
pág. 10
 - 3a BBVA
María José Jordá
pág. 11
 - 3b GOV.UK
Coca Rivas
Samuel López-Lago
pág. 12

4. **El diseño al servicio de la administración pública**
César Astudillo
Daniel Fernández
pág. 14
 - 4a El diseño: una forma única de entender y resolver problemas
pág. 15
 - 4b El diseño es útil en todas las funciones de la administración
pág. 17
 - 4c ¿Está tu equipo aprovechando todo el potencial del diseño?
pág. 19
 - 4d Cinco grandes cosas que el diseño puede hacer por ti
pág. 20
 - 4e **Casos de éxito en la Administración General del Estado**
pág. 24
 - 4e(i.) Plan Retorno.
Un país para volver
pág. 26
 - 4e(ii.) Enisa
pág. 28

- 4f **Iniciativas cercanas**
pág. 30
- 4f(i.) Ayuntamiento de Madrid
 Nacho Padilla
pág. 32
- 4f(ii.) València Capital Mundial
 del Diseño 2022
 Pau Rausell
 Xavi Calvo
pág. 34
- 4f(iii.) Portugal:
 más cerca, más lejos
 Carlos Sagrado
pág. 36
- 4f(iv.) SDA · Servicios
 Digitales de Aragón
 María Eugenia Díaz Calvo
pág. 38
5. **Por tanto...**
pág. 40
6. **Créditos**
 Participantes grupo de trabajo
pág. 42

1. Introducción

El diseño es una palanca fundamental de innovación con enorme potencial como catalizador de innovación y modernización en el ámbito de las administraciones públicas.

El diseño, como práctica y capacidad humana, ha existido desde nuestros orígenes, habiendo aplicado esta capacidad en los más diversos campos de actividad. Sin embargo, ha sido sólo recientemente cuando el arte y la ciencia del diseño se han consolidado como disciplina académica y práctica profesional.

En este proceso, la teoría y la práctica del diseño han evolucionado metodológicamente y ampliado el alcance y los ámbitos de aplicación. De esta madurez han surgido marcos de análisis y herramientas que permiten abordar problemáticas complejas de manera sistemática, facilitando la incorporación estructurada de las perspectivas afectadas y poniendo de manifiesto las posibles contradicciones, trabajando en el horizonte de un objetivo bien definido.

Como consecuencia lógica, 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 ciudadanos y clientes, y ha asumido con determinación esta nueva y amplia interpretación del diseño. Podemos constatar que empresas de todos los sectores han incorporado equipos especializados en diseño para adquirir esta capacidad y perspectiva en su dirección estratégica.

Existen también relevantes ejemplos de instituciones públicas, organismos transnacionales y países que han entendido el potencial del diseño e incorporado el pensamiento desde el diseño al corazón de sus organizaciones y estrategias. Así pues, debemos asumir la gran aportación que el diseño puede tener en la concepción de los servicios públicos.

Este documento pone de manifiesto el enorme potencial que el diseño tiene como catalizador de innovación y modernización en el ámbito de las administraciones públicas. Efectivamente, al analizar las funciones estratégicas de las administraciones públicas y cruzarlas con la oferta metodológica y la perspectiva del diseño, podemos observar que existe un encaje de gran potencial aún por desarrollar.

Tenemos la fortuna de contar en España con enorme talento y una importante tradición en el campo del diseño. Debemos poner en valor este potencial y facilitar que la perspectiva del diseño sea reconocida como una palanca crítica para la innovación.

2. ¿Hacia dónde camina el mundo?

Daniel Esteban
Mejor, Diseño Estratégico

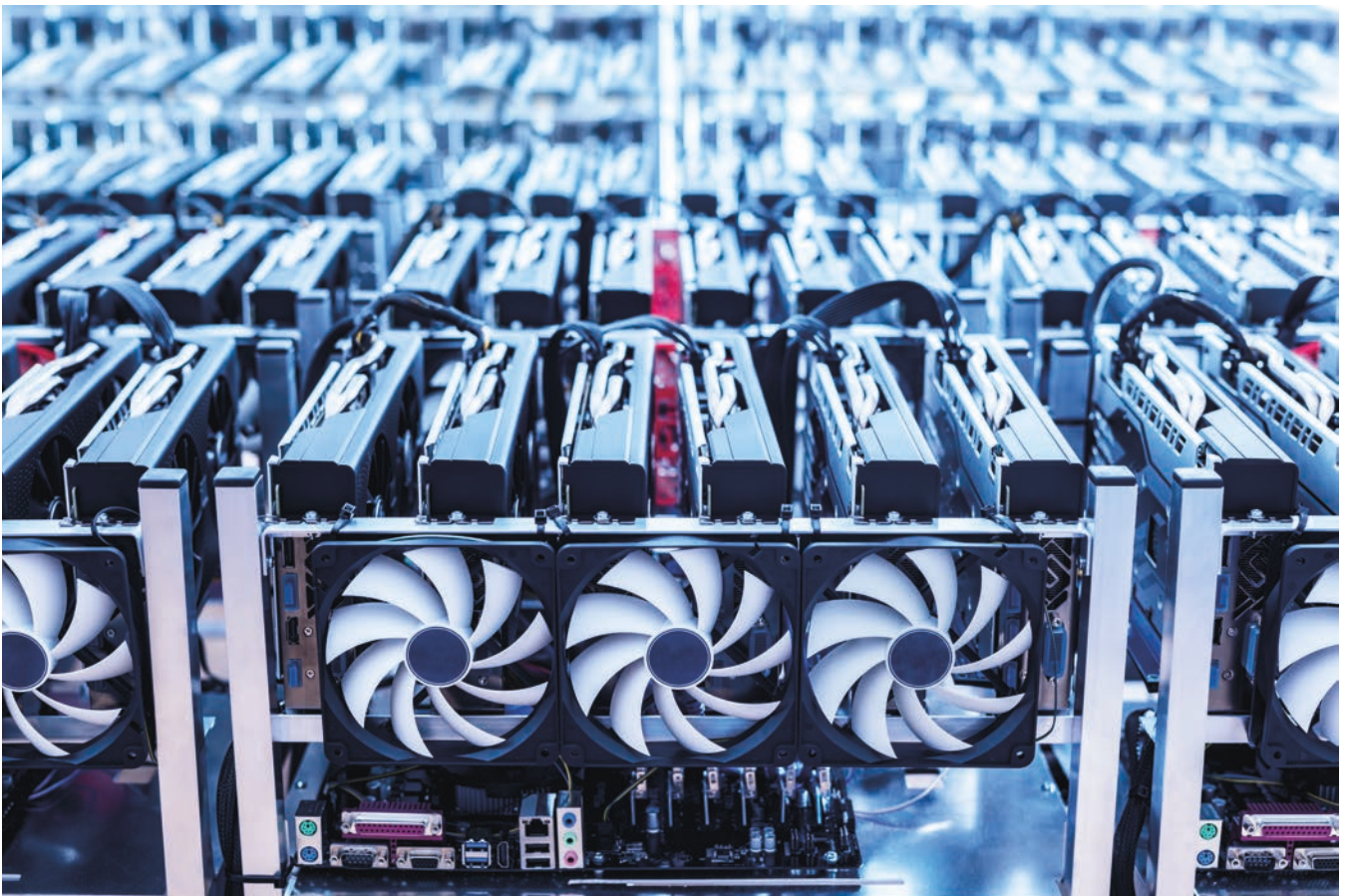
Francisco Salvador
Asesor de Innovación

La cuarta Revolución Industrial

Hace ya tiempo que vivimos y trabajamos bajo el influjo de la cuarta revolución facilitada por tecnologías y conceptos como: la conectividad, el *big data*, *IOT*, *machine learning*, la ciberseguridad, la inteligencia artificial, la robótica, el *blockchain*... El desarrollo y la adopción de estas últimas tecnologías se ha convertido en un elemento inherente a la modernidad y el progreso así como una capacidad imprescindible para la mejora de la eficiencia de las organizaciones y empresas, los mercados y la sociedad en su conjunto.

Es interesante porque...

la capacidad tecnológica actual para almacenar y cruzar información y la velocidad para procesarla están generando nuevos modelos de negocio y permitiendo nuevos procesos e instituciones. Esto supone a la vez un reto y una oportunidad para la sociedad.



iStockphoto. IT Hardware.



Foto de Charles en Unsplash



iStockphoto. Wind turbines in Navarre (Spain) Renewable energy concept.

Humanización

La innovación y la tecnología junto a la colaboración y conversación entre distintas disciplinas están creando nuevas oportunidades de desarrollo a nivel social, empresarial y gubernamental, aplicadas en beneficio de las personas o ciudadanos.

Es interesante porque...

poner la innovación y la tecnología al servicio de las personas será clave para garantizar o, por lo menos, contribuir a que esta revolución tecnológica esté dirigida hacia la mejora y el progreso de la calidad de vida de los seres humanos.

Sostenibilidad Agenda 2030

Vivimos en un mundo que ha comenzado a darse cuenta del desafío al que nos enfrentamos y el tiempo dentro del cual debe resolver dicho desafío. No pocas iniciativas, lideradas por gobiernos y/u organizaciones, están identificando las causas detrás del problema para producir soluciones sostenibles y beneficios duraderos para el planeta y sus habitantes.

Es interesante porque...

comprender el rol y la capacidad de la administración para cambiar sistemas es fundamental, con la Agenda 2030 y los ODS como los marcos actuales de mayor consenso para establecer las prioridades estratégicas de innovación.

Transparencia = Optimización de recursos

En la era hiperconectada, la cadena de valor pasa por una innovación abierta, por una validación comunitaria, por una integración y cocreación conjunta, desde la corresponsabilidad de todos los actores, valores contemporáneos que redundarán en una mayor transparencia y optimización de recursos.

Es interesante porque...

las administraciones públicas son agentes centrales en el proceso de cocreación y son garantes y gestores de importantes recursos compartidos. En la conversación permanente entre sector público y ciudadano, es fundamental llevar a cabo una optimización en la experiencia de usuario, que debe aspirar al concepto de “one click”, es decir, diseñar herramientas que faciliten cercanía, altos niveles de servicio y costes contenidos.



Foto de Thomas Drouault en Unsplash

3. Referentes

El mundo está cambiando deprisa. Nuevos desafíos sociales y medioambientales, aparición de nuevas tecnologías, cambios en los hábitos, comportamientos y creencias de la ciudadanía... En un mundo característicamente volátil, incierto, complejo y ambiguo, los retos a los que se enfrentan hoy las organizaciones demandan métodos de análisis y acción más sistémicos, más complejos, más interdisciplinares y más creativos. Y las administraciones públicas no están al margen de estos cambios.

En múltiples organizaciones, tanto públicas como privadas, se está adoptando de forma creciente el diseño, y sus distintas prácticas y procesos, para abordar con éxito multitud de problemas complejos.

A continuación se detallan experiencias exitosas en el ámbito privado y público en las que el diseño ha sido parte esencial del proceso.

El diseño en BBVA: un antes y un después

3a

María José Jordá
*Head of Digital & Customer
Experience BBVA*



Rediseño Identidad BBVA

Hace casi cinco años que la disciplina de diseño irrumpió con fuerza en BBVA. Lo hizo en un momento clave, en un momento de cambio donde la transformación digital iba a suponer un antes y un después en nuestras vidas. Lo hizo para integrarse con tecnología y negocio y demostrar así que las palancas de cambio no son sólo tecnológicas, si no que están íntimamente relacionadas con el proceso, la creatividad y la forma de trabajo.

Con la ayuda de líderes visionarios que siempre han apostado por la colaboración y la inspiración como bases para avanzar, BBVA comenzó su viaje digital incorporando a su plantilla perfiles estadounidenses experimentados en experiencia de cliente. Trajeron una forma novedosa de aportar valor al negocio y definir nuevas formas

de interacción con el cliente. Traían el diseño como estandarte. El principio fue confuso, ya que nadie asociaba diseño a formas de hacer banca, pero el impulso y la determinación de los líderes de la organización consiguieron que el diseño se convirtiera en parte vital de su éxito. BBVA cambió su forma de trabajo, alineó sus proyectos en agendas únicas priorizadas y comenzó a trabajar de forma ágil. Esto permitió que el diseño compartiera espacios con negocio y tecnología, consiguiendo resultados que han sido reconocidos a nivel mundial (la app móvil de BBVA ha sido elegida por tercer año como la mejor de Europa y una de las mejores del mundo). Hoy, cinco años después, el diseño es parte integral de cualquier proyecto y no se concibe ningún proyecto nuevo sin diseñadores desde el momento inicial.

Coca Rivas *Directora de Estrategia*
 y *Diseño de Servicios*, dxw digital
 Samuel López-Lago *Diseñador*

¿Qué aspecto tendría una ventanilla única de servicios al ciudadano, eminentemente digital y centrada en las personas? Cualquier respuesta que se nos pase por la cabeza se acercará en forma y función a GOV.UK, el resultado del esfuerzo del Gobierno del Reino Unido para digitalizar y someter a un proceso de transformación los servicios públicos.

Nos remontamos al año 2000, momento en el que el Parlamento del Reino Unido aprueba la *Freedom of Information Act 2000* (Ley de Transparencia) que regula el derecho de acceso de los ciudadanos a la información en poder de la administración pública. La implementación de dicha ley derivó en la creación en apenas dos años de más de 5.000 sitios web, provocando duplicidades en contenidos y una arquitectura de información enrevesada y compleja.

La necesidad de unificar contenidos genera la aparición de iniciativas como *Business Link* y *DirectGov*, primeros apuntes de servicios digitales; si bien el salto cualitativo vendrá en 2010, tras el estudio realizado por Martha Lane (empresaria británica fuertemente comprometida con la tecnología) a petición de Francis Maude, Ministro del *Cabinet Office* del Reino Unido en aquel momento. Dicho estudio da visibilidad a la necesidad de “empoderar y simplificar la vida de los ciudadanos”, ofreciendo además una serie de recomendaciones que apuntaban ya de manera

temprana a una digitalización total de los servicios. Y es así como Maude acomete la andadura hacia la ventanilla única.

La implementación

La digitalización de los servicios se lleva a cabo mediante la formación de equipos multidisciplinares (que recuerdan más a los de las empresas de base tecnológica que a los de la administración pública) y centrándose en el diseño y creación de contenidos necesarios para mejorar la experiencia del ciudadano.

En enero de 2011 se lanza la primera versión *alpha*: un equipo formado por profesionales que provienen del colectivo del diseño y la tecnología en el sector privado, que trabaja codo con codo con los funcionarios e introduce otras maneras de trabajo colaborativo y abierto. El equipo estaba ubicado en un edificio gubernamental de la *Cabinet Office*. El proyecto se comunica públicamente en marzo y la web se lanza un par de meses después. Esta rapidez es posible debido a la adopción de métodos *Agile* que, después de semanas en vez de meses, permiten al equipo desarrollar un producto mínimo viable que dará lugar en el futuro a GOV.UK.

En solo doce semanas, con un reducido presupuesto (261.000 GBP), se construyen los cimientos de este proyecto, que a la larga ahorra millones de libras esterlinas y mejora el acceso a la información y los servicios de gobierno de los ciudadanos del Reino Unido.

Se estima que la atención al cliente mediante los canales digitales supone un ahorro de 70 millones de libras respecto a la atención al cliente a través de los canales tradicionales.

Instrumentos de gestión

Orbitando en torno a cuatro pilares principales: transparencia, *open data*, libertad de información y estadísticas, GOV.UK se centra en facilitar el acceso a información relevante, encontrándose ésta sumamente bien estructurada, desde los salarios de los trabajadores públicos hasta indicadores sobre el desempeño del gobierno en función de sus objetivos.



Foto Gov.uk GDS

Además de apoyar al ciudadano en todo tipo de consultas (cómo aprender a conducir, registrarse para votar o cómo prepararse para el Brexit), este proyecto no consiste sólo en facilitar información. También llama a la acción, un gesto que no sorprende teniendo en cuenta su eminente orientación hacia el diseño de servicios y el propio sesgo de esta disciplina a la participación. GOV.UK es una herramienta de participación ciudadana que permite que los usuarios respondan a consultas abiertas sobre las políticas públicas de la nación. Destacamos su propio instrumento *online* de generación de peticiones de firmas con capacidad, incluso, de elevar propuestas a la Cámara de los Comunes (peticiones que sumen 10.000 firmas reciben una respuesta del gobierno; 100.000 firmas son consideradas a debate en la Cámara de los Comunes).

Valoraciones tras la implementación

Los servicios digitales aseguran que los usuarios puedan interactuar con el gobierno de una manera más simple y eficiente, lo que supone un ahorro de tiempo y dinero, permitiendo así que los empleados públicos puedan dedicarse a tareas de mayor valor.

Si bien se detectan algunas áreas de mejora como es asegurar una multiplataforma unificada evitando la división por departamentos, esta plataforma, que cumplió 7 años en 2019, ha simplificado casi 2.000 sitios web gubernamentales y los ha combinado en uno

solo. GOV.UK es ahora el canal de servicios públicos y de comunicaciones en línea de confianza del gobierno. Apoya a casi 14 millones de ciudadanos a la semana en la búsqueda de información y en sus consultas hacia el gobierno.

GOV.UK marca un camino de cómo acercar el servicio público a los ciudadanos. Un camino fundamentado en la voluntad de ayudar, la escucha activa y la actitud de resolver problemas. Un camino del cual podemos aprender y al cual podemos aportar.

Los grandes beneficiarios de GOV.UK son los ciudadanos, que pueden invertir su tiempo de una manera más accesible y cómoda para ellos.

Decálogo Gov.uk

1. Empieza con las necesidades del usuario, no con las del gobierno
2. Haz menos
3. Diseña con datos
4. Trabaja duro para hacerlo simple
5. Itera. Y entonces, vuelve a iterar
6. Construye para la inclusión
7. Comprende el contexto
8. Construye servicios digitales, no webs
9. Sé coherente, no uniforme
10. Haz las cosas abiertas: hace que las cosas sean mejores

4.

El diseño al servicio de la administración pública

César Astudillo
Diseñador Estratégico

Daniel Fernández
Asesor de Innovación

El diseño: una forma única de entender y resolver problemas

El aporte de los profesionales del diseño a cualquier reto de las organizaciones va mucho más allá del mero “embellecimiento” de las soluciones.

Las disciplinas de diseño nacen a mediados del siglo XIX para determinar la forma y la función de los objetos producidos en masa. Este origen hace que la concepción popular de la práctica del diseño tienda a atribuirle una función meramente estética.

Sin embargo, el aporte de los profesionales del diseño a cualquier reto de las organizaciones va mucho más allá del mero “embellecimiento” de las soluciones. De hecho, muchos de los mayores éxitos recientes tanto en la empresa privada como en las administraciones públicas descansan en el hallazgo de que las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando hacen un uso intensivo del diseño y sacan el máximo partido de sus aportes.



Foto de Alvaro Bernal en Unsplash

El diseño, al igual que otras disciplinas proyectuales como la arquitectura, no se ocupa únicamente de la forma de las cosas sino también de su función y de su propósito.

El diseño marca la diferencia.

Esto es así porque las múltiples 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.

El diseño pone a las personas en el centro.

Las decisiones de diseño se fundamentan siempre en la comprensión de la percepción, la conducta y la cultura humanas. Esto imparte a todos los proyectos de diseño una característica orientación a las personas, que favorece el éxito de cualquier solución cuya efectividad depende de la conducta de los individuos.

El diseño es interdisciplinar.

Los procesos de diseño bien realizados incorporan siempre el último conocimiento experto disponible sobre el problema en cuestión y moderan e integran las aportaciones de áreas de conocimiento muy dispares, incluso aunque eso suponga enfrentar y conciliar puntos de vista estancos o incluso contradictorios. Esto es de especial ayuda en el abordaje de problemas sistémicos complejos en los que confluyen distintos puntos de vista (conocidos en políticas públicas como “problemas impíos”).

El diseño concilia análisis y acción.

En diseño, las conjeturas de solución se utilizan para entender mejor un problema. En los equipos más avanzados, profesionales del diseño y de la investigación social trabajan cooperativamente de modo que el estudio de un problema, y la formulación de posibles soluciones para el mismo, se integran en una única actividad. Esto hace que los profesionales del diseño ayuden a los equipos de expertos a que las discusiones resulten pronto en soluciones efectivas, sin caer en la “parálisis por el análisis”.

El diseño aporta oficio a la forma y la función de las cosas.

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 viables, y también humanamente deseables para los usuarios finales y demás partes implicadas.

El diseño es útil en todas las funciones de la administración pública

La versatilidad y madurez de la "ciencia" del diseño hacen que esta disciplina sea de gran potencial en el abordaje del tipo de problemas complejos y con intereses contrapuestos a los que se enfrentan la administraciones públicas.

En múltiples organismos supranacionales, nacionales, regionales y locales, se ha entendido el potencial del diseño para la función pública. Distintas disciplinas del diseño han prestado una ayuda relevante en todas las funciones de la administración, permitiendo alcanzar objetivos con mayor cumplimiento de los principios de eficacia, eficiencia, transparencia, inclusión, igualdad y sostenibilidad.

En las actividades de **análisis estratégico y planificación e inteligencia competitiva**, perspectivas como la del diseño estratégico y el diseño de transición ayudan a entender la profundidad de los cambios del entorno y a establecer los mecanismos para cooperar eficientemente con el resto de agentes civiles.

En la **formulación y elaboración de políticas y normas**, de nuevo disciplinas como el diseño estratégico y el diseño de transición contribuyen a conducir de forma productiva, creativa y constructiva el diálogo con los distintos agentes implicados, y a anticipar los posibles efectos emergentes de los cambios normativos. Por su parte, el diseño conductual puede ayudar a evitar el exceso normativo disponiendo en el entorno aquellos elementos que estimulan y maximizan las conductas deseadas, en ocasiones más eficazmente que imponiendo normas.

En la **gestión y coordinación de recursos, sistemas, tecnologías de información y procesos**, disciplinas como el diseño organizacional, el diseño de servicios, el diseño de experiencia de usuario y el diseño de experiencia de empleado contribuyen a optimizar el uso de recursos, minimizando la necesidad de formación a personal, disminuyendo el tiempo de realización de las tareas, reduciendo la tasa de errores y la complejidad de su resolución, optimizando el uso de los espacios y los equipamientos, y generando entornos físicos y humanos que mejoran el bienestar y el desarrollo de los trabajadores.

Una adecuada incorporación del diseño en todos los órdenes de la función pública es una de las medidas más eficaces para transformar las administraciones en organizaciones más orientadas a la ciudadanía

En las funciones de **relación con el ciudadano, servicio al ciudadano, y participación ciudadana**, el diseño pone al ciudadano en el centro de la concepción de servicios y canales desde una perspectiva integral. Especialidades como el diseño de servicios, el diseño de experiencia de usuario, y el diseño gráfico y editorial permiten ofrecer al ciudadano soluciones a la medida de sus necesidades, expectativas, hábitos, modelos mentales y contexto de uso, evitando trasladarles innecesariamente las complejidades internas de la administración. Esto permite mejorar la tasa de éxito en la realización de los trámites, disminuir el tiempo empleado en los mismos, aumentar la tasa de uso de canales electrónicos que suponen menor coste de atención, aumentar la tasa de involucración del público en las iniciativas de participación ciudadana, mejorar la accesibilidad y la inclusión en todas las iniciativas y mejorar la satisfacción del ciudadano.

En la función de **evaluación, transparencia y rendición de cuentas**, el diseño de información, el diseño de experiencia de usuario, y el diseño gráfico y editorial están ayudando a construir sistemas que facilitan la accesibilidad y difusión de datos y también facilitan la interpretación de grandes conjuntos de datos cuantitativos por parte de los ciudadanos, la sociedad civil y los propios funcionarios.

En el campo de las **relaciones intergubernamentales y la colaboración con otros colectivos e instituciones**, disciplinas como el diseño estratégico y organizativo y el diseño de transición ayudan a maximizar la eficacia del diálogo y la cooperación entre distintos agentes promoviendo la resolución creativa de problemas en equipos interdisciplinarios y así asegurando que las iniciativas de colaboración incorporen las perspectivas, requerimientos y perspectiva de los agentes involucrados.

Finalmente, en las **iniciativas de comunicación interna y externa**, el diseño gráfico y editorial, el diseño de información, el diseño de marca y el diseño de experiencia de usuario aseguran que los interlocutores de las comunicaciones encuentren de forma efectiva, eficiente y satisfactoria los contenidos que buscan, que los contenidos de la comunicación sean estructurados, legibles, atractivos y persuasivos, y que ciudadanos y funcionarios perciban a las distintas instancias de las administraciones como un sujeto único, coherente y dotado de objetivos y valores.



¿Está tu equipo aprovechando todo el potencial del diseño?

Si es cierto que los profesionales del diseño son capaces de tantas cosas, ¿cómo es que en tantas organizaciones donde se contrata a diseñadores, los resultados son tan limitados? Las respuestas a esta pregunta son múltiples, pero muchas de ellas pasan por un uso poco maduro del diseño por parte de algunas organizaciones.

En efecto, existe un amplio consenso en torno a la idea de que una organización puede ser evaluada de acuerdo con el grado de madurez con el que integra las disciplinas del diseño en sus prácticas. Estos grados de madurez suelen describirse así:

Sin diseño

En su etapa menos evolucionada, una organización puede no valerse del diseño en absoluto.

Diseño como capa formal o estética

La organización puede utilizar el diseño únicamente en una etapa tardía del proyecto y con el solo propósito de “embellecer” la intervención, el producto o el servicio.

Diseño como proceso

Una organización también puede utilizar el diseño en el ciclo completo de la vida del proyecto, empezando por la propia definición de objetivos, la captación de requisitos, la elección de medios materiales, la definición de procesos, la toma de decisiones o la construcción de artefactos.

Diseño como estrategia

Y, como forma más evolucionada de usar el diseño, una organización puede incorporar esta práctica a los sistemas de gobierno de la organización para que, con su característica forma de detectar, enmarcar y resolver los problemas, ayude a definir una estrategia óptima.

Estos cuatro niveles de madurez se dan en todo tipo de equipos, y existen numerosas evidencias de que aquellas organizaciones que alcanzan niveles más avanzados de madurez en el uso del diseño, alcanzan de forma más eficiente sus objetivos. En este sentido, las administraciones públicas no son una excepción.

Cinco grandes cosas que el diseño puede hacer por ti

4d



Hospital de Día Médico del Hospital Universitario Ramón y Cajal diseñado por oopen. Diseño Estratégico.

El diseño, en definitiva, contribuye a una mejor ejecución de todas las funciones de la administración pública porque:

- 01. Ayuda a entender los cambios y extraer conocimiento de la información, especialmente en los contextos particularmente complejos de interacción público-privada propios de las administraciones.**
- 02. Facilita una cooperación más eficaz en todos los niveles, tanto entre distintas instancias de la administración como con el resto de actores de la sociedad civil.**
- 03. Habilita la creación de procesos más eficaces, eficientes, accesibles e inclusivos, tanto para funcionarios como para ciudadanos.**
- 04. Contribuye a influir estratégicamente sobre las conductas tanto de los trabajadores públicos como de la ciudadanía.**
- 05. Es capaz de disponer objetos, contenidos, comportamientos, sistemas, entornos y experiencias que mejoran el bienestar, la satisfacción y la implicación de todas las personas implicadas en una acción pública.**

El diseño puede asistir a todas las funciones de la administración pública



el diseño ayuda...



**Facilitando la
cooperación**

**Permitiendo entender
situaciones complejas**

**Sintetiza visualmente
conceptos y facilita la
adopción de conductas**

**Creando experiencias
que mejoran la vida de
las personas**

**Definiendo procesos
más eficaces, eficientes,
accesibles e inclusivos**

Casos de éxito de la Administración General del Estado

4e

El aprovechamiento de las distintas disciplinas del diseño en la función pública es hoy una realidad desigual. En materia de incorporación del diseño en los procesos y planes estratégicos de las administraciones, un número creciente de casos de éxito convive con escenarios de corte más clásico donde la adopción plena del diseño, especialmente en sus prácticas más recientes, se enfrenta a barreras normativas, culturales y de composición de equipos.

En las próximas páginas ofrecemos algunos ejemplos de este variado paisaje.

Plan Retorno. Un país para volver.

(i.)

El proyecto “Plan Retorno. Un país para volver”, impulsado por la Secretaría de Estado de Migraciones, es un programa de ayuda a emigrantes que abandonaron España en época de crisis y ahora han decidido volver para establecerse aquí de nuevo.

La Secretaría de Estado de Migraciones, perteneciente al Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, impulsa este plan con un presupuesto total de 24.209.400 euros, con la previsión de que 12.389.400 euros se invertirían en 2019 y 11.820.000 euros, en 2020.

El programa se basa en un plan de apoyo a nivel personal y profesional para individuos, familias o empresas, tanto del sector público como privado.

La idea es identificar las oportunidades laborales, apoyar el emprendimiento y conectar a las personas retornadas con empresas del país. En este sentido, se pretende conseguir una integración total tanto a nivel profesional como social, ya que también se incluye la promoción del acceso a una vivienda. Además, pretende ser un nexo de unión entre personas afectadas por la migración que deseen intercambiar experiencias y apoyarse mutuamente.

El talento emigrado durante la época de crisis es bienvenido de nuevo en la actual época política y financiera del país. Los emigrantes retornados suponen una inmensa ventaja a nivel de experiencia y conocimientos.

El plan recoge cincuenta medidas impulsadas por diez ministerios diferentes. Estas medidas requieren de la cooperación institucional de las comunidades autónomas - muchas de las cuales también están desarrollando políticas con este fin - y de los ayuntamientos. Además, se unen al proyecto asociaciones de emigrantes y retornados, así como la patronal y los sindicatos.

Se implementarán dos servicios básicos en una plataforma tecnológica: la ventanilla única del retorno y el servicio de mediación laboral. En ellos se podrán encontrar distintos formularios para cada necesidad, tanto la de los retornados como la de las empresas. Existirán, entre otros servicios, un registro de personas retornadas, una bolsa de empleo y un mapa de la comunidad de retornados.

Desde julio a diciembre de 2019 se ha trabajado en un programa piloto para el retorno de 100 emigrantes. Como resultado, 19 emigrantes han retornado y con 73 se está trabajando en la mediación laboral, destacándose la importancia del emprendimiento como fórmula del retorno, ya que se han evaluado 116 proyectos, en los que en 9 de ellos se está realizando un seguimiento de tutorización y acompañamiento. Por otro lado, a finales de diciembre, con presupuesto del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), se ha contratado a 20 trabajadores para que atiendan de manera personalizada las demandas de los emigrantes.

Por parte de la Administración Pública, los agentes sociales y las empresas, se han diseñado diversas iniciativas que involucren de forma activa a los agentes protagonistas del plan en distintos formatos:

Talleres participativos de hasta 12 personas con dinámicas que faciliten la integración laboral. Estarán compuestos por personas retornadas y empresas, así como por expertos en recursos humanos.

Encuentros abiertos con emigrantes, en los que representantes de la Secretaría de Estado de Migraciones se sentarán cara a cara con un grupo amplio de personas para escuchar sus preocupaciones.

Encuestas realizadas a personas retornadas, emigrantes y empresas.

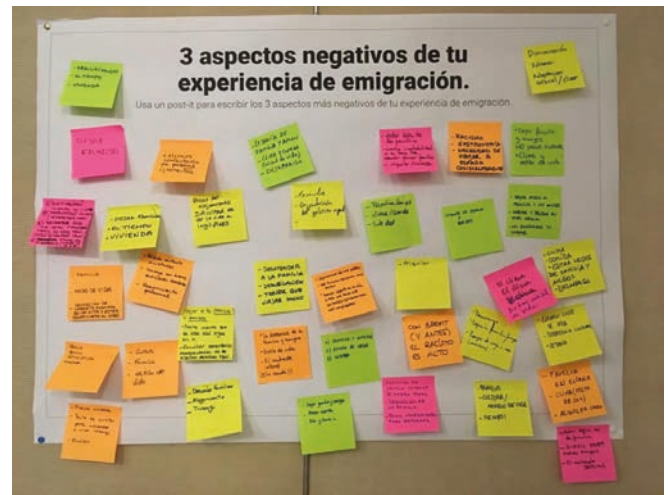
Trabajo de campo para identificar recursos disponibles en la Administración Pública relevantes para la puesta en marcha del Plan de Retorno a España.



Panel de trabajo en el proceso de cocreación del Plan Retorno.

Coordinación institucional con Comunidades Autónomas.

Participación de los agentes sociales: CEOE-CEPYME y sindicatos.



Panel de trabajo en el proceso de cocreación del Plan Retorno.

Cada medida responde a una necesidad detectada en la fase de investigación, a un recurso identificado en el trabajo de campo. Los talleres en el exterior celebrados en Londres y Berlín fueron muy útiles para identificar las necesidades y barreras al retorno de emigrantes con diversidad de perfiles. Además, sirvieron como espacios de encuentro para la reflexión colectiva en los que los emigrantes compartieron inquietudes comunes, lo que les ayuda a sentirse menos aislados en su experiencia de emigración.

Otro **colectivo de especial relevancia para la viabilidad del plan son las empresas**, que por ello también han participado en este proceso de diseño en el que les transmitimos que uno de los objetivos principales del Plan de Retorno a España es conectarles con profesionales españoles que quieren volver. Por su parte, reclamaron apoyo con los trámites administrativos y la instalación en España de nuestros emigrantes, porque les facilitaría mucho la contratación y la incorporación posterior.

En la investigación se ha detectado una carencia de comunicación y una desconexión entre las expectativas y necesidades de las empresas y las de los emigrantes que quieren volver. Un déficit que influye negativamente en los procesos de selección y limita las posibilidades de retorno. Por eso, tanto **empresas como emigrantes demandan espacios de encuentro** y herramientas útiles para mejorar esa comunicación, equilibrar las expectativas y necesidades, y facilitar la contratación.

Un apoyo esencial a esta iniciativa vino de parte de “Volvemos.org”, creada en 2016 por ciudadanos españoles emigrados a Alemania y que regresaron a España tras unos años viviendo en el extranjero. Su objetivo es facilitar el retorno de talento a nuestro país y generar oportunidades para que las personas emigradas puedan volver y desarrollar su potencial profesional y su proyecto vital en España.

El equipo de Promoción y Comunicación de Enisa (Empresa Nacional de Innovación SME, S.A.) encargó un proyecto integral de comunicación de su marca. Enisa pertenece al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y, en concreto, a la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa.

El objetivo era dotar a Enisa de una identidad global, implícita en cada uno de sus elementos y acciones de comunicación. Esta identidad estaría modulada según las características del ecosistema emprendedor y sería capaz de proyectar los valores de la empresa, así como de mostrar su visión y permitir identificar su misión.



"Distintos elementos de Branding de Enisa"

Para la puesta en marcha del proyecto se publicó una licitación pública bajo el nombre “Contratación de servicios: proyecto integral de comunicación de Enisa” y con número 16/2016, por un importe máximo de 75.000€ + IVA.

El proyecto se adjudicó a la agencia Erretres, que presupuestó el trabajo en 60.950,00€. Esta consultora de marca y transformación digital presentó una oferta económica muy competitiva en la que se evidenciaba el buen entendimiento del objeto de la contratación. El equipo de Erretres, multidisciplinar y con amplia experiencia en proyectos similares, supo captar las particularidades del objeto y hacer un planteamiento factible, ilusionante y adaptado a las necesidades requeridas.

Los **retos y objetivos marcados al abordar el proyecto fueron dibujándose y transformándose en imágenes, palabras y sonidos hasta dar sentido al relato** que cuenta lo que es y lo que quiere ser Enisa.

Los colores corporativos vivos, las imágenes de personas y la limpieza de los lienzos reflejan energía, cercanía y transparencia, valores sobre los que se ha construido la marca Enisa. Actualmente, **los diferentes elementos de comunicación se rigen por las mismas pautas, lo que fortalece la imagen de marca de la entidad. En este sentido, el equipo de Erretres interiorizó de manera orgánica el cambio y, de esta manera, sus trabajadores se convirtieron en los mejores embajadores de la marca Enisa.**

“La marca es el reflejo de lo que somos y, como tal, evolucionará a la vez que lo hagamos nosotros. El día que no nos represente, perderá toda su fuerza, por lo que deberemos estar atentos a los cambios y a la aplicación de posibles mejoras y avances para cuidar nuestro mayor valor, nuestra reputación; en definitiva, nuestra esencia.”



“Distintos elementos de Branding de Enisa”



Foto por Perchek Industrie en Unsplash

- I. AYUNTAMIENTO DE MADRID
- II. VALÈNCIA CAPITAL MUNDIAL DEL DISEÑO 2022
- III. PORTUGAL: MÁS CERCA, MÁS LEJOS
- IV. PLATAFORMA DE DISEÑO PÚBLICO DE MURCIA

Nacho Padilla
*Ex Director Creativo del
Ayuntamiento de Madrid*

Profesionalización, transparencia y resultados en la comunicación de los servicios públicos.

El porcentaje de la ciudadanía que se informa de los servicios del consistorio a través de las campañas municipales del Ayuntamiento de Madrid ha pasado de un 3,5% en 2014 a un 13,2% en 2019 - según la Encuesta de Calidad de Vida y Satisfacción con los Servicios Públicos en la Ciudad de Madrid.

El proceso mediante el cual esto ha sido posible pasa por la profesionalización y transparencia en la contratación, tanto de los servicios de diseño gráfico y creatividad como de los planes de compra de medios en el Ayuntamiento de Madrid.

Por un lado está la creación del Acuerdo Marco de Creatividad y Diseño Gráfico del Ayuntamiento de Madrid, un proceso de contratación mediante el cual se acaba con la enorme cantidad de contratos menores con la que se resolvía esta partida, con la inadecuada denominación de “estudios técnicos” que no permitía una trazabilidad del gasto y con el intrusismo profesional - y, por tanto, descenso de calidad y de consecución de objetivos - que suponía que

estos servicios se encargaran dentro de paquetes de contratación a proveedores de muy diversas ramas.

El Acuerdo Marco se diseña con el objetivo de captar el mayor talento del mercado, seguir las pautas que establecen todas las asociaciones del sector, tanto nacional como internacionalmente - esto es: profesionalización del jurado, acabar con el trabajo especulativo, valoración de la propuesta técnica sobre la económica - y con los principios de justicia, equidad, transparencia y no discriminación de la Ley de Contratación Pública.

En cuanto a la difusión de las campañas, se actualizó el contrato de servicios anterior por un Acuerdo Marco para ganar en flexibilidad en la gestión de las casuísticas de cada campaña y se actualizó la forma de contratación, pasando de descuentos por medio a la forma real de compra en el mercado de cada soporte. La inversión en medios se realiza en base a criterios de audiencia, afinidad y eficacia en coste y en función de los datos de audiencia proporcionados por las fuentes oficiales del mercado, adaptado al público objetivo de cada campaña. Por otro lado se aplican unos criterios de transparencia pioneros en la administración, publicando los datos de inversión por soporte de forma abierta, proactiva y continuada.

En cuanto a la política de recursos humanos dentro de la propia administración, se ha contado con responsables con amplia y reconocida experiencia tanto en el ámbito de la creatividad publicitaria como en la estrategia de medios.

MADRID



EN TAXI



TAXI. Aperitif Studio para el Ayuntamiento de Madrid.

La profesionalización y transparencia en la contratación de los servicios de diseño gráfico y creatividad en el Ayuntamiento de Madrid ha provocado en un plazo relativamente corto resultados tangibles en términos de percepción, notoriedad y resultados.



ORGULLO. Koln Studio para el Ayuntamiento de Madrid.



SAN ISIDRO. Mercedes DeBellard para el Ayuntamiento de Madrid.

Se ha puesto como objetivo el cumplimiento exhaustivo de la Ley de Contratación Pública, la Ley de Publicidad Institucional y el alineamiento con las recomendaciones históricas del sector. Se han profesionalizado totalmente los jurados responsables del proceso de selección, los proveedores del servicio y los puestos de responsabilidad en el Ayuntamiento tanto en creatividad como en estrategia de medios.



VERANOS DE LA VILLA. Micol Talso / Nuria Úrculo para el Ayuntamiento de Madrid.

València Capital Mundial del Diseño 2022

(iii.)

Xavi Calvo y Pau Rausell

*Directores Estratégicos de la candidatura de València
Capital Mundial del Diseño 2022*

En septiembre de 2019 la World Design Organization (WDO) escogía la candidatura de València para convertirse en Capital Mundial del Diseño 2022. Un sueño puesto en marcha un par de años antes por un grupo de diseñadores y empresarios constituyó la iniciativa privada Associació València Capital del Disseny, que cristalizó gracias a la labor conjunta de instituciones y el Gobierno Valenciano. Era una apuesta por el amor propio, por confiar en nuestras fortalezas tan ligadas a la creatividad y tan admiradas desde fuera, y era hora de mover el foco ligeramente.

Echando la vista atrás en este proyecto, el mantra que más repetimos es que no solo estábamos gestando un evento, sino activando un proceso. No se trataba únicamente de conseguir la capitalidad, sino también, de tener objetivos en paralelo a largo plazo. Estos pasaban por aprovechar el diseño como herramienta de generación de capacidades para la innovación en entornos urbanos, a fin de resolver problemas y, siendo ambiciosos, propiciar cambios sistémicos. En definitiva, queríamos conseguir una ciudad mejor a través del diseño. Y València, así como todo el territorio de la Comunitat Valenciana, contaba ya con unos potentes recursos ligados al diseño, con equipos humanos dispuestos y capaces, con unas instituciones públicas comprometidas, con unos agentes privados dispuestos a implicarse y con las infraestructuras

El éxito de la candidatura ha sido el resultado de una suma virtuosa de agentes privados y públicos junto a la colaboración de todo el ecosistema del diseño valenciano.

adecuadas para desarrollar la candidatura a Capital Mundial del Diseño. Sin duda, era el momento.

En este sentido, tomamos como punto de partida la Declaración de Diseño de Montréal de 2017, que destacaba la función del diseño como facilitador del cambio y motor de innovación y competencia en las ciudades como base para mejorar el entorno y la calidad de vida de las personas. Y en este camino para lograr comunidades más prósperas, entendimos el reconocimiento otorgado a València por la WDO (organización no gubernamental internacional que lleva sesenta años dedicada a promover la profesión del diseño). Este galardón se entrega cada dos años. El reconocimiento a València se fundamenta en el uso que esta ciudad hace del diseño como hilo conductor del desarrollo económico, social y cultural. Esto ha de ser el gran legado de diseño

que florezca, se prolongue y permanezca después de que concluya el año de la capitalidad; un 2022 en el que seremos capital del diseño a nivel mundial desde la Comunitat Valenciana, capital desde España y queremos ser también el altavoz del Mediterráneo.

Respecto a la parte didáctica, habíamos planteado la candidatura como un proceso de prototipado y de prueba y error para la incorporación normalizada de las políticas de diseño en el ámbito de las políticas públicas, con la intención de que irradiasen desde la ciudad de València a otros municipios y a otros niveles de gobierno.

Las administraciones públicas han conseguido ser permeables al diseño gracias a un discurso de las bondades con las que se mejora la economía o los servicios a la ciudadanía, sin olvidar el importante factor cultural que es en sí el diseño. Esto ha llevado a unas buenas prácticas de diseño en la administración valenciana, como la protocolización de las “Llamadas a Proyecto”, que profesionalizan los encargos y han erradicado en prácticamente un par de años las convocatorias especulativas y los concursos no remunerados.

El paso siguiente es que el diseño esté presente dentro de la administración, y al más alto nivel. Las empresas de éxito a través de la gestión del diseño no cuentan con departamentos de diseño aislados, sino que lo incluyen desde la dirección, y llevando la fórmula a la administración. ¿Por qué no un consejo de diseño como órgano centralizado y consultivo para poner en marcha estrategias de diseño para ciudades, a nivel autonómico o estatal?

Las administraciones públicas han conseguido ser permeables al diseño gracias a un discurso de las bondades con las que se mejora la economía o los servicios a la ciudadanía, sin olvidar el importante factor cultural que es en sí el diseño.



Diseño Ibán Ramón

Portugal: más cerca, más lejos



Carlos Sagrado
Diseñador de Producto



Prototipo Atención al cliente, Lab X Portugal

En 2016 el laboratorio de experimentación para la administración pública LabX se convirtió en la apuesta de Portugal por la mejora de los servicios públicos centrados en el usuario.

Hablar de Portugal hoy es hacerlo de uno de los escenarios más interesantes del panorama europeo próximo.

Si bien es cierto que en la última década el país ha sufrido una de las situaciones económicas y financieras más duras desde la Revolución de los Claveles, también lo es que ha conseguido poner en marcha un proceso de reinención especialmente ilusionante y espejo para muchas economías del continente.

Superado un rescate de más de tres años, a finales de 2014 la búsqueda de nuevos entornos de innovación y fondos para el desarrollo dio lugar a la iniciativa Portugal Inovação Social dentro del programa Portugal 2020. Esto permitió la captación de importantes fondos estructurales para el desarrollo de la innovación social en el marco de la agenda 2014-2020, y convirtió al país en referencia europea en este campo.

La apuesta por la innovación llegó también al sector público y en 2016 se puso en marcha LabX, un laboratorio de experimentación para la administración pública conectado a otros ya presentes en algunos países de la Unión Europea (Mindlab en Dinamarca, Helsinki Design Lab en Finlandia, Government Digital Service en Reino Unido o Team per la Trasformazione Digitale en Italia) alrededor del Lab Connections. Este proyecto piloto está abierto a funcionarios y técnicos, así como a los propios usuarios y, a través del diseño de servicios se investigan, proponen, prototipan y prueban aquellas propuestas que mejorarán los servicios públicos y, por ende, la vida de los ciudadanos.

Este cambio de enfoque por parte del Gobierno de Portugal con el diseño de servicios y centrado en el usuario tiene posiblemente algo que ver con unos datos al cierre de 2018 (PIB, paro o déficit público) que invitan a seguir creyendo. Y no parece, por las circunstancias, un mal ejemplo a tener en cuenta y seguir de cerca.

Portugal ha sabido reinventarse a través del diseño de una manera ilusionante.

SDA

Servicios Digitales de Aragón

Gobierno de Aragón

(iv.)

María Eugenia Díaz Calvo

Consejera de Ciencia, Universidad y Sociedad del Conocimiento



Sesión de codiseño. Personas responsables de la atención a personas usuarias en diferentes canales, telemáticos y presenciales. Abajo, detalle de la sesión



La misión de SDA es mejorar la experiencia de las personas cuando usan los servicios públicos del Gobierno de Aragón mediante las tecnologías y el diseño. Es decir, favorecer que la ciudadanía utilice los servicios digitales y se relacione más y mejor con la administración por vía telemática o como cada persona decida, a la vez que se ayuda al personal de la administración a prestar servicios de mayor calidad.

El Gobierno de Aragón ha incorporado progresivamente el diseño en sus trámites y servicios a través de sus planes de administración electrónica; desde 2018, y especialmente mediante el Plan de Servicios Digitales 2022-2026 ha hecho explícita su voluntad de situar a las personas el centro de la actividad y afianzar las metodologías de trabajo basadas en el diseño de servicios.

Un buen indicador de los logros alcanzados gracias a este enfoque es el crecimiento de la tramitación digital gracias a la creación de un producto digital con una interfaz fácil de usar, segura, con información útil y contextualizada. En 2022 ha conseguido registrar hasta 25.000 solicitudes al mes, multiplicando por 25 su uso en 2 años. Otros hitos destacables son la publicación del primer Sistema de Diseño de una administración española o el rediseño de principio a fin de numerosos servicios públicos en áreas tan variadas como las ayudas a la cooperación, los tributos, el transporte escolar o el emprendimiento por citar algunos.

Principios del diseño centrado en el usuario aplicados a los servicios públicos

En SDA nos esforzamos por comunicar y afianzar nuestra metodología basada en la filosofía del diseño centrado en la persona usuaria, que integra conceptos de *Design Thinking* y del proceso del Doble Diamante del *Design Council*, en todas nuestras acciones.

Lo mismo ocurre con nuestros principios: construimos servicios de principio a fin, en lugar de trámites aislados, porque así los concibe y los necesita la ciudadanía. Involucramos a las personas usuarias a lo largo de todo el proceso de diseño, tanto de servicios como de herramientas, como actores partícipes en la generación y validación de ideas.

Trabajamos en equipos multidisciplinares que enriquecen los proyectos, con una red de colaboradores y perfiles expertos en tecnología, diseño y datos. Iteramos con frecuencia, testeando las soluciones y convirtiendo los fallos en aprendizajes... Nuestros principios y metodologías de trabajo parten de lo digital, pero trascienden las pantallas.

Queremos ser el impulso para que el Gobierno de Aragón sea una organización reconocida por poner a las personas en el centro de su actividad a través de la tecnología y el diseño.



Equipo SDA · Servicios Digitales de Aragón

Por tanto...

- ⇒ **Vivimos tiempos de enormes cambios derivados de la gran transformación tecnológica**
- ⇒ **El sector público y sus administraciones no son ajenas al impacto de estas transformaciones**
- ⇒ **Las expectativas y necesidades de nivel de servicio, transparencia y eficiencia son cada vez mayores**



El potencial del diseño como herramienta práctica para la innovación y la humanización de la tecnología es reconocido y validado por todo tipo de organizaciones públicas y privadas



Las diversas disciplinas del diseño pueden contribuir de manera decisiva a la mejora, la innovación y modernización de las administraciones y los servicios públicos, optimizando recursos, gestionando contradicciones y poniendo a los ciudadanos (y funcionarios) en el centro de toda la operativa

COORDINAN

Ministerio de Ciencia e Innovación

Mariano Sarmiento *Mejor, Diseño Estratégico*

Este grupo de trabajo nace mixto desde el primer momento, siendo sus integrantes diseñadoras/es y empleadas/os del Ministerio de Ciencia e Innovación. En el desarrollo del mismo hemos trabajado con las herramientas propias del diseño, haciendo hincapié en la co-creación, creando dinámicas con resultados enriquecedores gracias al conocimiento compartido. Hemos interactuado con otras administraciones públicas, empresas y organizaciones.

La participación del grupo se ha establecido en modo *think tank*: grandes ideas, pequeños gestos, sobre todo a las diseñadoras/es.

HAN CONTRIBUIDO

¿Hacia dónde camina el mundo?

Daniel Esteban. *Mejor, Diseño Estratégico*

Francisco Salvador. *Asesor de Innovación*

Referentes

El diseño en BBVA: un antes y un después.

M^a José Jordá, *BBVA*

GOV.UK

Coca Rivas. *dxw digital*

Samuel López-Lago. *Diseñador*

El diseño al servicio de la administración pública

César Astudillo. *Diseñador Estratégico*

Daniel Fernández. *Asesor de Innovación*

Casos de éxito en la AGE

Volvemos.org

Secretaría de Estado de Migraciones.

Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social.

ENISA

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

Iniciativas cercanas

Ayuntamiento de Madrid

Nacho Padilla. *Ex Director Creativo*

Ayuntamiento de Madrid.

Vàlencia Capital Mundial del Diseño 2022.

Pau Rausell. *Director Estratégico VCMD 2022*

Xavi Calvo. *Director Estratégico VCMD 2022*

Portugal: más cerca, más lejos.

Carlos Sagrado. *Diseñador de producto freelance*

Plataforma de Diseño Público de Murcia.

Julián Garnés. *Rubio & del Amo*

FORMAN PARTE DEL GRUPO DE TRABAJO

Almudena Huidobro. *Ministerio de Ciencia e Innovación.*
Carlos Sagrado. *Diseñador Industrial.*
César Astudillo. *Diseñador Estratégico.*
Coca Rivas. *Directora de Estrategia y Diseño de Servicios.*
Daniel Esteban. *Mejor, Diseño Estratégico.*
Daniel Fernández. *Asesor de Innovación.*
Felipe Formariz. *Ministerio de Ciencia e Innovación.*
Francisco Salvador. *Asesor de Innovación.*
Gelo Álvarez. *oopen Diseño Estratégico.*
Granada Barrero. *Granada Barrero Estudio.*
Isabel Inés. *La Nave Nodriza.*
Javier Fernández. *Transferencias Design.*
Juan Aguilar. *Estación Diseño.*
Julián Garnés. *Rubio & del Amo.*
M^a Jesús Miguel. *Ministerio de Ciencia e Innovación.*
M^a José Jordá. *Head of Digital & Customer Experience BBVA.*
Mariano Sarmiento. *Mejor, Diseño Estratégico.*
Nacho Padilla. *Director Creativo.*
Pau Rausell. *Director Estratégico VCMD 2022.*
Rafael Rebolleda. *Diseñador Estratégico.*
Samuel López-Lago. *Diseñador Estratégico.*
Uqui Permui. *Diseñadora Gráfica.*
Vicente Porres. *Noviembre Estudio.*
Xavi Calvo. *Director Estratégico VCMD 2022.*

AGRADECIMIENTOS

BBVA
Hospital Universitario Ramón y Cajal
Embajada Británica en Madrid
ENISA
Volvemos.org

Publicación incluida en el
Programa Editorial 2020 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,
Ministerio
de Ciencia
e Innovación

Diseño y maquetación: Tata&Friends
NIPO: 831200058

