

## Camilla Buchanan, Mariana Amatullo & Eduardo Staszowski

# CONSTRUYENDO el CAMPO del DISEÑO CÍVICO en NUEVA YORK

# BUILDING *the* CIVIC DESIGN FIELD *in* NEW YORK CITY

<b>DISEÑA 14</b> • ENERO 2019
<b>ISSN: 0718-8447</b> (impreso); <b>2452-4298</b> (electrónico)
<b>Artículo de investigación original</b>
<b>Recepción</b> 28 de septiembre 2018
<b>Aceptación</b> 18 de diciembre 2018
<b>Cómo citar este artículo:</b>
BUCHANAN, C., AMATULLO, M., & STASZOWSKI, E. (2019). Construyendo el campo del diseño cívico en Nueva York. <i>Diseña</i> , (14), 158-183. Doi: 10.7764/disena.14.158-183
<b>Traducción</b> José Miguel Neira

<b>DISEÑA 14</b> • JANUARY 2019
<b>ISSN: 0718-8447</b> (print); <b>2452-4298</b> (electronic)
<b>Original Research Article</b>
<b>Reception</b> September 28, 2018
<b>Acceptance</b> December 18, 2018
<b>How to cite this article:</b>
BUCHANAN, C., AMATULLO, M., & STASZOWSKI, E. (2019). Building the Civic Design Field in New York City. <i>Diseña</i> , (14), 158-183. Doi: 10.7764/disena.14.158-183

**CAMILLA BUCHANAN**  
LANCASTER UNIVERSITY  
LANCASTER, ENGLATERRA  
c.buchanan@lancaster.ac.uk

**MARIANA AMATULLO**  
PARSONS, THE NEW SCHOOL  
SCHOOL OF DESIGN STRATEGIES  
NUEVA YORK, EE UU  
amatullm@newschool.edu

**EDUARDO STASZOWSKI**  
PARSONS, THE NEW SCHOOL  
SCHOOL OF DESIGN STRATEGIES  
NUEVA YORK, EE UU  
staszowe@newschool.edu

**CAMILLA BUCHANAN**  
LANCASTER UNIVERSITY  
LANCASTER, ENGLAND  
c.buchanan@lancaster.ac.uk

**MARIANA AMATULLO**  
PARSONS, THE NEW SCHOOL  
SCHOOL OF DESIGN STRATEGIES  
NEW YORK, USA  
amatullm@newschool.edu

**EDUARDO STASZOWSKI**  
PARSONS, THE NEW SCHOOL  
SCHOOL OF DESIGN STRATEGIES  
NEW YORK, USA  
staszowe@newschool.edu

**Camilla Buchanan** Licenciada en Artes, University of Bristol. Magíster en Ciencias, London School of Economics and Political Science. Doctora (c) en Diseño Estratégico, Lancaster University. Funcionaria pública del Reino Unido con experiencia en diseño, elaboración de políticas e inversión de impacto social. Ha trabajado en el gabinete del Reino Unido, en el Consejo de Diseño y en la Comisión Europea. Está asociada al Public Policy Lab de Nueva York y ha ejercido como académica visitante en Parsons DESIS Lab. Su publicación más reciente es “Service Design in Policymaking” (con S. Junginger y N. Terry, en *Designing for Service*, Bloomsbury, 2017).

**Mariana Amatullo** Licence en Lettres, Université Paris-Sorbonne. Magister en Historia del Arte y Estudios Museográficos, University of Southern California. Doctora en Gestión, Case Western Reserve University. Profesora Adjunta de Diseño Estratégico y Gestión en Parsons School of Design, The New School. A través de su trabajo académico y docente interactúa ampliamente con preguntas sobre la agencia del diseño en la cultura organizacional y en contextos de innovación social. Es cofundadora de Designmatters en ArtCenter. Su publicación más reciente es “Educating the Next Generation of Social Innovators: Designmatters at ArtCenter” (con D. Gottlieb, P. Herscovitch y S. Ramshaw, en *Public Interest Design Education Guidebook: Curricula, Strategies, and SEED Academic Case Studies*, Routledge, 2018). Es parte de los Comités editoriales de *Journal of Design Research y Diseña*.

**Eduardo Staszowski** Licenciado en Arquitectura y Urbanismo, Universidade de São Paulo. Magíster en Diseño Gráfico, Akademie voor Kunst en Vormgeving St.Joost. Magíster en Diseño Estratégico, Politecnico di Milano. Doctor en Diseño, Politecnico di Milano. Profesor Adjunto de Estrategias del Diseño en Parsons School of Design. Es cofundador y director de Parsons DESIS Lab. Sus intereses de investigación se centran en la intersección entre el diseño, la innovación social y las políticas públicas. Específicamente, estudia de qué manera el diseño, como método, lenguaje y agencia, puede actuar como intermediario entre diferentes *stakeholders* y contextos para crear, orientar y dirigir procesos de innovación social y sustentabilidad. Es coautor de “Trickery in Design: Cooptation, Subversion and Politics” (con N. Srinivas, en *Tricky Design: The Ethics of Things*, Bloomsbury, 2018) y “Explorer L’innovation Sociale Dans Le Secteur Public” (con E. Manzini, en *L’indiscipline de L’Action Publique*, La 27e Région, 2016).

**Camilla Buchanan** BA of Arts, University of Bristol. MA of Science, London School of Economics and Political Science. PhD (C) in Strategic Design, Lancaster University. UK government civil servant with expertise in design, policy making and impact investing. She has worked at UK Cabinet Office, Design Council, and European Commission. She is Fellow of the Public Policy Lab in New York and has been a Visiting Scholar at Parsons DESIS Lab. Her most recent publication is ‘Service Design in Policymaking’ (with S. Junginger and N. Terry, in *Designing for Service*, Bloomsbury, 2017).

**Mariana Amatullo** Licence en Lettres, Université Paris-Sorbonne. MA in Art History and Museum Studies, University of Southern California. PhD in Management, Case Western Reserve University. Associate Professor of Strategic Design and Management at Parsons School of Design, The New School. Her scholarship and teaching engage broadly with questions about the agency of design in organizational culture and social innovation contexts. She co-founded Designmatters at ArtCenter. Her most recent publication is ‘Educating the Next Generation of Social Innovators: Designmatters at ArtCenter’ (with D. Gottlieb, P. Herscovitch, and S. Ramshaw, in *Public Interest Design Education Guidebook: Curricula, Strategies, and SEED Academic Case Studies*, Routledge, 2018). She is part of the Editorial Boards of the *Journal of Design Research* and *Diseña*.

**Eduardo Staszowski** BA in Architecture and Urbanism, Universidade de São Paulo. Master in Graphic Design, Akademie voor Kunst en Vormgeving St.Joost. Master in Strategic Design, Politecnico di Milano. Ph.D. in Design, Politecnico di Milano. Associate Professor of Design Strategies at Parsons School of Design. He is co-founder and Director of Parsons DESIS Lab. His research interests center on the intersection of design, social innovation, and public policy. Specifically, he studies how design, as a method, language and agency, can act as an intermediary among different stakeholders and environments to create, orient and govern processes of social innovation and sustainability. He is co-author of ‘Trickery in Design: Cooptation, Subversion and Politics’ (with N. Srinivas, in *Tricky Design: The Ethics of Things*, Bloomsbury, 2018) and ‘Explorer L’innovation Sociale Dans Le Secteur Public’ (with E. Manzini, in *L’indiscipline de L’Action Publique*, La 27e Région, 2016).

## RESUMEN

Durante la última década, e incluso desde antes, en muchas partes del mundo se ha producido un constante aumento en las actividades de diseño dirigidas a mejorar iniciativas cívicas y gubernamentales. Sin embargo, el diseño en los sectores cívico y público aún se encuentra en un estado emergente: el análisis crítico del trabajo existente es escaso y hay pocas iniciativas a nivel sectorial que busquen apoyar y construir este campo. Aquí presentamos los métodos y hallazgos de un estudio desarrollado en Nueva York durante 2018, que apuntaba a evaluar los requisitos de apoyo que identifican los practicantes

**Palabras clave:**

Diseño para el sector público,  
Diseño cívico,  
Diseño estratégico,  
Apoyo sectorial,  
Nueva York

en los sectores del diseño cívico y público, y del campo en general. Se recopilaron datos mediante

diversos procedimientos: investigación documental, conversaciones guiadas con practicantes expertos, una encuesta en línea y un *workshop*. Destacamos la importancia de las actividades de apoyo al sector y proponemos proyectos prácticos para el campo en Nueva York. Nuestras recomendaciones abarcan temas como modelos de trayectorias de crecimiento organizacional y de financiamiento. Si bien nos enfocamos en Nueva York, tanto el enfoque de la investigación como sus hallazgos son aplicables a otros lugares.

## ABSTRACT

In the past decade or more, there has been a steady increase in design activity directed towards improving civic and government initiatives in many parts of the world. However, civic and public sector design is still emergent – critical analysis of existing work is scant and there are few sector-level initiatives that seek to support and build the field. Here we present the methods and findings of a 2018 study conducted in New York City which aimed to assess the support requirements of civic and public sector design practitioners and the field as a whole. Data was collected in multiple ways, through desk research, guided conversations with expert practitioners, an online survey, and a project workshop. We highlight the importance of sector support activity and propose practical projects for the field in New York City. Our recommendations cover issues such as organization growth trajectories and funding models. Whilst our focus is on New York, both the research approach and findings are relevant to other places.

**Keywords:**

Public sector design,  
Civic design,  
Strategic design,  
Sector support,  
New York City

guided conversations with expert practitioners, an online survey, and a project workshop. We highlight the importance of sector

Este artículo comparte los hallazgos de un proyecto de investigación de cuatro meses de duración realizado en Parsons DESIS Lab<sup>1</sup> en 2018, el cual examinó el campo del diseño cívico e indagó en el apoyo sectorial que este requiere en Nueva York. En el documento usamos el término “diseño cívico” para referirnos a actividades de diseño estratégico y de servicio que se relacionan con la forma en que el sector público, las iniciativas de nivel urbano y los actores de la comunidad funcionan para abordar los retos sociales y de gobernanza. Dentro del concepto más amplio del diseño cívico, nuestra investigación se enfocó en el diseño dentro del sector público.

Si bien la integración de diseñadores y la adopción de métodos de diseño ha aumentado significativamente en los gobiernos a nivel internacional durante

<sup>1</sup>  
Ver: [www.newschool.edu/desis](http://www.newschool.edu/desis)

la última década —e incluso desde antes—, disponemos de pocas investigaciones aplicadas y poca eviden-

cia empírica que aborde cómo estos métodos se están implementando en la práctica. Además, son escasas las perspectivas críticas que apoyen y consoliden el campo en toda su complejidad (Bason, 2014, p. 4; Buchanan, Junginger, & Terry, 2017, p. 183; Clarke & Craft, 2018, p. 6; Kimbell, 2015, p. 3).

Este artículo argumenta que, en comparación con otras esferas del conocimiento que informan las políticas públicas y el desarrollo de servicios, como las pautas de comportamiento y la ciencia de datos, no se ha puesto suficiente énfasis en el apoyo a las actividades de diseño a nivel de sector o de campo. A través de la exploración de la tipología existente de colaboraciones entre practicantes del diseño y agencias gubernamentales, y con el fin de visibilizar capacidades esenciales y algunas de las brechas actuales, esta investigación tuvo como objetivo identificar oportunidades que pudieran amplificar el impacto del campo. El proyecto de investigación tuvo una duración de cuatro meses y estuvo guiado por dos preguntas de investigación: ¿qué iniciativas de apoyo sectorial en Nueva York permitirían la maduración del campo del diseño para el sector público y el avance de los practicantes del diseño en sus trabajos? y ¿cuáles son las oportunidades y los obstáculos que los practicantes del diseño para el sector público

The paper shares findings from a four-month research project at Parsons DESIS Lab<sup>1</sup> in 2018 which examined the civic design field and interrogated the sector support that it requires in New York City. In the paper we use the term ‘civic design’ to refer to strategic and service design activities that relate to how the public sector, city-level initiatives, and community actors function to address social and governance challenges. Within the broader concept of civic design, our research focused on design in the public sector.

Whilst the integration of designers and the adoption of methods from design has grown significantly in governments internationally in the past decade or more, there is relatively little empirical evidence or applied research accounting for how it is being implemented in

<sup>1</sup>  
See: [www.newschool.edu/desis](http://www.newschool.edu/desis)

practice and critical perspectives to support and consolidate the field as a whole are lacking (Bason, 2014, p. 4; Buchanan, Junginger, & Terry, 2017, p. 183; Clarke & Craft, 2018, p. 6; Kimbell, 2015, p. 3).

The argument made in this paper is that, compared to other spheres of knowledge that are informing public policy and service development, such as behavioral insights and data science, not enough emphasis has been placed on supporting design activity at the field or sector level. By exploring the existing typology of collaborations between design practitioners and government agencies, in order to surface key capabilities as well as some of the current gaps, this research sought to identify opportunities for engagement that could amplify the impact of the field itself. The four-month research project was guided by two research questions: What sector support initiatives in New York City would enable the public sector design field to mature and practitioners to advance their work? What are the opportunities and barriers faced by current public sector design practitioners that might reveal where to target sector support?

encuentran actualmente y que podrían revelar dónde se debiera enfocar el apoyo sectorial?

Este artículo ofrece una serie amplia de *insights* y reflexiones acerca de aspectos actuales del diseño para el sector público, adoptando un enfoque predominantemente inductivo para la recopilación e interpretación de nueva evidencia empírica del campo (Creswell, 2009, p. 4). Realizamos también recomendaciones tangibles para apoyar el campo en Nueva York, las cuales creemos relevantes y transferibles a otros contextos.

La estructura de este artículo es la siguiente: primero se ofrece una breve descripción de la actividad de diseño para el sector público a partir de la literatura; segundo, se describe el desarrollo del campo del diseño cívico y del diseño para el sector público en Nueva York; tercero, se resumen el diseño y los métodos de investigación; cuarto, se discuten los hallazgos principales; finalmente, se elaboran recomendaciones para iniciativas que apoyen el diseño para el sector público en Nueva York.

### **DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA LITERATURA DE DISEÑO PARA EL SECTOR PÚBLICO**

Durante al menos una década, gradualmente el diseño ha ido encontrando un espacio como enfoque para la innovación de políticas y servicios en muchos lugares del mundo (Ansell & Torfing, 2014, p. 2; Bason, 2014, p. 3; Clarke & Craft, 2018, p. 5; Miettinen & Valtonen, 2013; Mulgan, 2014, p. 1; Service Design Network & Mager, 2016, p. 9). Un mapeo realizado recientemente por Nesta<sup>2</sup> en el Reino Unido identificó casi 140 organizaciones de diseño ligadas a gobiernos en Europa y otros continentes. Esta es solo una mirada limitada del sector a nivel internacional (Roberts & Dahl, 2017). Inicialmente, el diseño solía insertarse en los gobiernos como un medio para mejorar la entrega de servicios públicos; recientemente, se ha utilizado en contextos de desarrollo de políticas, aunque en un número reducido de lugares (Bason, 2014, p. 3; Buchanan et al., 2017, p. 183). Los análisis en profundidad y la literatura académica relacionada con el diseño para el sector público son extremadamente limitados, especialmente en rela-

This paper offers a broad set of insights about current aspects of public sector design, taking a predominantly inductive approach to collecting and interpreting new empirical evidence about the field (Creswell, 2009, p. 4). It makes tangible recommendations to support the field in New York, which we believe are also relevant and transferable to other contexts.

The paper is structured as follows. First, a brief account of public sector design activity from the literature is given. Second, the development of the public sector and civic design field in New York is described. Third, the research design and methods are summarized. Fourth, key findings are discussed. Finally, recommendations are made for initiatives to support public sector design in New York City.

### **PUBLIC SECTOR DESIGN LITERATURE, BRIEF OVERVIEW**

Design has been growing steadily as an approach to policy and service innovation for at least a decade in many places around the world (Ansell & Torfing, 2014, p. 2; Bason, 2014, p. 3; Clarke & Craft, 2018, p. 5; Miettinen & Valtonen, 2013; Mulgan, 2014, p. 1; Service Design Network & Mager, 2016, p. 9). Recent mapping work by Nesta<sup>2</sup> in the UK identified almost 140 government-related design organizations in Europe and beyond – this is only a snapshot of the sector internationally (Roberts & Dahl, 2017). Initially, design tended to be adopted by governments as a way to improve public service delivery and more recently it has been taken up in policy development contexts, although in far fewer places (Bason, 2014, p. 3; Buchanan et al., 2017, p. 183). In-depth analysis and academic literature about public sector design is still extremely limited, particularly as it relates to policy making (Bason, 2014, p. 4; Buchanan et al., 2017, p. 183; Clarke & Craft, 2018, p. 6; Kimbell, 2015, p. 3). However,

<sup>2</sup> Ver: publicsector-map.  
designforeurope.eu/en/

ción con la elaboración de políticas  
(Bason, 2014, p. 4; Buchanan et al.,

<sup>2</sup> See: publicsector-map.  
designforeurope.eu/en/

within the existing literature  
there is broad agreement

2017, p. 183; Clarke & Craft, 2018, p. 6; Kimbell, 2015, p. 3). Sin embargo, los autores de la literatura existente tienden a estar de acuerdo con el motivo que tienen los cuerpos gubernamentales para adoptar el diseño: la esperanza de que fomente la innovación en entornos cada vez más complejos y donde los enfoques convencionales han fracasado (Ansell & Torfing, 2014, p. 2; Bason, 2014, p. 4).

También existe un consenso en cuanto a que, si bien muchas de las características del diseño para el sector público provienen de industrias tradicionales del diseño, como el diseño industrial o de productos, el campo se ha expandido para abordar desafíos estratégicos y de servicio, transformándose hoy en una amalgama de enfoques de otras disciplinas (Clarke & Craft, 2018, p. 8; Manzini, 2015, p. 68; Mulgan, 2014, p. 1). Así, el sector se ha convertido en un «creciente conjunto de lógicas, tradiciones y prácticas del diseño que actualmente se aplican en temas gubernamentales» (Clarke & Craft, 2018, p. 6). Desde nuestra perspectiva, la denominación que mejor describe este aspecto de la práctica contemporánea del diseño es “diseño de servicios” o “diseño estratégico/de sistemas”, dependiendo del contexto; además, se debe diferenciar de otras maneras más tradicionales en las que un gobierno podría interactuar con el diseño, como podrían ser una política para la industria creativa o una planificación espacial.

También observamos que, si bien la actividad de diseño en un gobierno es diversa, existen aspectos comunes en los enfoques empleados. Esta actividad se suele basar en una investigación etnográfica o de usuarios que busca entender las experiencias diarias de quienes trabajan en las oficinas de gobierno y de quienes utilizan los servicios que estas entregan. Posteriormente, la evidencia generada por esta investigación en diseño se utiliza para realizar cambios en los servicios y las políticas públicas o para elaborar nuevos servicios y políticas. El trabajo visual con artefactos materiales, como mapas o prototipos del proceso, y la iteración de pruebas de ideas antes de la implementación son aspectos clave de esta práctica. También se le ha dado mucho énfasis a la capacitación de funcionarios públicos en enfoques para el diseño.

about the motives for government bodies to engage with design – the hope being that it will spur innovation in increasingly complex environments and where conventional approaches have failed (Ansell & Torfing, 2014, p. 2; Bason, 2014, p. 4).

There is also agreement that whilst many of the features of public sector design stem from traditional design industries like product and industrial design, the field has long since expanded to address service and strategic challenges and is now an amalgam of approaches from other disciplines (Clarke & Craft, 2018, p. 8; Manzini, 2015, p. 68; Mulgan, 2014, p. 1). It has therefore become a “growing suite of design logics, traditions, and practices that are currently being applied to matters of governance” (Clarke & Craft, 2018, p. 6). From our point of view, this aspect of contemporary design practice is best labelled as ‘service design’ or ‘strategic/system design’, depending on the context, and is distinct from traditional ways government might engage with design, for example through creative industry policy or spatial planning.

We also observe that although design activity in government is diverse, there is some commonality in the approaches deployed. It is typically rooted in ethnographic or user research which aims to understand the daily experience of people employed in government agencies and members of the public who rely on the services they deliver. Evidence generated from this design research is then used as the basis to inform changes to public services and policies or to build new ones. Working visually with material artefacts such as journey maps or prototypes and testing ideas iteratively before implementation is a major part of this practice. Much emphasis has also been placed on training public servants in design approaches.

In our experience, design can bring human voice and experience as well as concrete solutions to government systems which are often

A partir de nuestra experiencia, podemos afirmar que el diseño puede llevar la voz y la experiencia humana, junto con soluciones concretas, a los sistemas de gobierno, que suelen carecer de sensibilidad y ser excesivamente abstractos. Sin embargo, esta actividad de diseño aún se encuentra en un estado emergente y presenta puntos débiles en su práctica. La incertidumbre acerca de cómo definir, insertar y evidenciar el impacto del diseño ha dificultado que los gobiernos lo comprendan y lo adopten. Además, suele estar desconectado de los procesos políticos y siguen existiendo desafíos relacionados con las formas adecuadas de escalar el trabajo del diseño centrado en las personas al nivel de las iniciativas políticas (Clarke & Craft, 2018).

Una de las hipótesis centrales que presentamos en este estudio es que el campo tiene requisitos de apoyo que no han sido satisfechos. Así, esta investigación busca comprender cuáles son los recursos sectoriales que contribuirían al progreso del trabajo de los practicantes del diseño para el sector público y el campo en general en Nueva York.

### **DISEÑO CÍVICO Y DISEÑO EN EL SECTOR PÚBLICO EN NUEVA YORK: EVOLUCIÓN DEL CAMPO**

Dado que esta investigación se centra en Nueva York, en esta sección se presenta una breve introducción al desarrollo de la actividad de diseño público y cívico en la ciudad.

La innovación gubernamental en Estados Unidos generalmente ha ido de la mano de los avances tecnológicos, los cuales hasta cierto punto han proporcionado una plataforma para una agenda de diseño para el sector público durante los últimos siete u ocho años (Bason, 2013). Algunas de las iniciativas digitales gubernamentales actuales incluyen la oficina 18F<sup>3</sup> al interior del gobierno federal en Washington y el Gov Lab & Studio<sup>4</sup>, el centro del gobierno municipal en Nueva York. Ambas oficinas se centran en mejorar las interacciones de los ciudadanos con el gobierno a través del uso de la tecnología.

En Nueva York, el trabajo que busca implementar enfoques para el diseño para el sector público sur-

desensitized and overly abstract. However, this design activity is still emergent and there are weaknesses in current practice. Uncertainty about how to define, embed, and evidence impact of design has hampered its comprehension and adoption in governments. In addition, it is frequently detached from political processes and there are still challenges scaling human-centered design work to the level of policy initiatives (Clarke & Craft, 2018).

One of the central hypotheses we advance in this study is that the field has support requirements which are not being met. This research therefore aimed to understand what sector-level resources and assets would help to advance the work of public sector design practitioners and the field as a whole in New York City.

### **PUBLIC SECTOR AND CIVIC DESIGN IN NEW YORK: THE EVOLUTION OF THE FIELD**

New York City is the focus site for the research and this section provides a brief overview of the development of public and civic design activity in the city.

Government innovation in the United States has frequently been tied to technology advances, which to some degree have provided a platform for a broader public sector design agenda in the past seven to eight years (Bason, 2013). Current government digital initiatives include the 18F<sup>3</sup> office inside federal government in Washington and the Gov Lab & Studio<sup>4</sup> inside city government in New York – both offices focus on improving citizen interactions with government through technology.

In New York, work to deploy design approaches in the public sector was initiated by a small number of independent organizations. The Public Policy Lab<sup>5</sup>, founded in 2011, was the first design-led non-profit in the city to partner with government agencies. Another endeavor,

<sup>3</sup>  
Ver: [18f.gsa.gov/about/](https://18f.gsa.gov/about/)  
<sup>4</sup>

Ver: [www1.nyc.gov/assets/doitt/html/govlabstudio/index.html](http://www1.nyc.gov/assets/doitt/html/govlabstudio/index.html)

<sup>3</sup>  
See: [18f.gsa.gov/about/](https://18f.gsa.gov/about/)

<sup>4</sup>  
See: [www1.nyc.gov/assets/doitt/html/govlabstudio/index.html](http://www1.nyc.gov/assets/doitt/html/govlabstudio/index.html)

<sup>5</sup>  
See: [publicpolicylab.org](https://publicpolicylab.org)

5  
Ver: [publicpolicylab.org](http://publicpolicylab.org)

6  
Ver: <http://nyc.pubcollab.org/about>

7  
Ver: [publicschoolnyc.org/index.html](http://publicschoolnyc.org/index.html)

8  
Ver: [tythe-design.org](http://tythe-design.org)

9  
Ver: [3x3.co](http://3x3.co)

10  
Ver: <https://www.publicworkspartners.com>

gió de unas pocas organizaciones independientes. El Public Policy Lab<sup>5</sup> —fundado en 2011—, fue la primera organización de diseño sin fines de lucro de la ciudad que se asoció con agencias gubernamentales. Public & Collaborative<sup>6</sup>, una iniciativa de investigación-acción establecida en 2011, forma parte de Parsons DESIS Lab en The New School y busca con-

tribuir a las innovaciones sociales basadas en el diseño centradas en ciudades sustentables. También ha ejecutado programas para introducir el diseño al desarrollo de servicios públicos en Nueva York (Staszowski, Junginger, & Sypek, 2014, p. 2).

La investigación realizada para apoyar el desarrollo inicial de Public & Collaborative sugirió que amplias convulsiones sociales y económicas estaban llevando a los gobiernos a pensar de manera distinta acerca de la entrega de servicios y a explorar los enfoques de diseño; entre estos gobiernos se encontraba el municipio de Nueva York (Staszowski, Brown, & Winter, 2013, p. 27). Uno de los primeros proyectos de entrega de servicios públicos liderados por el diseño en esta ciudad fue liderado por Public Policy Lab y Public & Collaborative. Dicho proyecto buscaba «maneras de integrar a los residentes de la comunidad en el desarrollo de los servicios relacionados con la construcción de viviendas asequibles» (Staszowski, Brown, & Winter, 2013, p. 28).

Posteriormente, otros actores menores, como Public School<sup>7</sup>, comenzaron a promover la capacidad de diseño en las agencias gubernamentales de Nueva York. Esta organización sin fines de lucro se asoció con consultoras especialistas en diseño, como TYTHEdesign<sup>8</sup>, para ofrecer capacitaciones en integración de la comunidad, así como con 3x3 Design<sup>9</sup> (una consultora de innovación social) y Public Works Partners<sup>10</sup>, otra organización sin fines de lucro que se centra en la integración de la comunidad en la ciudad.

Continuando directamente con el trabajo de estas organizaciones, y con una comunidad cada vez más numerosa de practicantes de diseño, en octubre de 2017 se estableció un nuevo Service Design Studio dentro

6  
See: <http://nyc.pubcollab.org/about>

7  
See: [publicschoolnyc.org/index.html](http://publicschoolnyc.org/index.html)

8  
See: [tythe-design.org](http://tythe-design.org)

9  
See: [3x3.co](http://3x3.co)

10  
See: <https://www.publicworkspartners.com>

11  
The Service Design Studio is a partnership between Mayor's Office for Economic Opportunity, the Mayor's Fund to Advance New York City, and Citi Community Development.

Public & Collaborative<sup>6</sup>, an action-research initiative established in 2011, sits within the Parsons DESIS Lab at The New School and aims to advance design-enabled social innovation focused on sustainable cities. It has also run programs to introduce design to public service development in New York (Staszowski, Junginger, & Sypek, 2014, p. 2).

Research undertaken to support the early development of Public & Collaborative suggested that wider social and economic upheavals were prompting governments to think differently about service delivery and to explore design approaches, including the city government in New York (Staszowski, Brown, & Winter, 2013, p. 27). One of the first design-led public service delivery projects in the city was led by both Public Policy Lab and Public & Collaborative; it sought “ways to engage community residents in the development of services related to city-supported affordable housing development” (Staszowski, Brown, & Winter, 2013, p. 28).

Subsequently, other smaller actors such as Public School<sup>7</sup> began to build design capacity in government agencies in New York. This non-profit partners with specialist design consultancies such as TYTHEdesign<sup>8</sup> to provide training in community engagement, 3x3 Design<sup>9</sup> – a social innovation consultancy –, and Public Works Partners<sup>10</sup>, another non-profit focused on community engagement in the city.

Building directly on the work of these organizations and a growing community of design practitioners, a new Service Design Studio was established inside city government in October 2017 at the Mayor's Office for Economic Opportunity<sup>11</sup>. This represented a milestone for public sector design in New York and consoli-



11 Service Design Studio es una asociación entre el Departamento de Oportunidades Económicas del municipio, el Fondo Municipal para el Progreso de Nueva York y Citi Community Development.

12 Ver: [www1.nyc.gov/nyc-resources/design-rfp.page](http://www1.nyc.gov/nyc-resources/design-rfp.page)

13 Ver: [welcometocup.org/About](http://welcometocup.org/About)

14 Ver: [hesterstreet.org](http://hesterstreet.org)

15 Ver: [www1.nyc.gov/site/ddc/about/town-gown.page](http://www1.nyc.gov/site/ddc/about/town-gown.page)

16 Ver: [aiga.org/aiga-design-policy-advocacy](http://aiga.org/aiga-design-policy-advocacy)

17 Ver: <http://measured.design>

18

del municipio, como parte del Departamento de Oportunidades Económicas de la Alcaldía<sup>11</sup>. Esto fue un hito para el diseño para el sector público de Nueva York y consolidó el trabajo de diseño basado en proyectos anteriormente realizado por el municipio (Mayor's Office for Economic Opportunity, 2017). En 2018, Service Design Studio intentó aumentar y simplificar la manera en que las agencias urbanas interactuaban con la industria del diseño mediante el lanzamiento de una nueva plataforma llamada Government X Design<sup>12</sup>.

Otros actores en Nueva York se enfocan de manera más amplia en el diseño cívico. Una organización de vasta trayectoria, el Centre for Urban Pedagogy<sup>13</sup>—creado en 1997—, tiene como objetivo mejorar, mediante el diseño visual, la capacidad de la ciudadanía para comprender las políticas públicas. Otra organización, Hester Street<sup>14</sup>, se centra en la participación cívica en la planificación urbana y en los procesos que siguen las políticas. Además de su trabajo en agencias gubernamentales, Public & Collaborative también ha liderado iniciativas cívicas.

Existen varios proyectos basados en redes y campañas para consolidar los campos del sector público y el sector cívico en Nueva York. Entre ellos está Town+Gown, una colaboración entre escuelas de planificación urbana y arquitectura y el Departamento de Diseño y Construcción de NY<sup>15</sup>. Las actividades de AIGA<sup>16</sup> también han generado conciencia del valor que tiene el diseño de información para el sector público. Otra iniciativa universitaria, el proyecto Measured de la School of Visual Arts, busca crear mejores maneras para medir el impacto del diseño en el cuidado de la salud<sup>17</sup>.

En Nueva York existen otras organizaciones de diseño más grandes que también están vinculadas a iniciativas sociales dentro de Estados Unidos, como IDEO.org,<sup>18</sup> la rama sin fines de lucro de la empresa

12 See: [www1.nyc.gov/nyc-resources/design-rfp.page](http://www1.nyc.gov/nyc-resources/design-rfp.page)

13 See: [welcometocup.org/About](http://welcometocup.org/About)

14 See: [hesterstreet.org](http://hesterstreet.org)

15 See: [www1.nyc.gov/site/ddc/about/town-gown.page](http://www1.nyc.gov/site/ddc/about/town-gown.page)

16 See: [aiga.org/aiga-design-policy-advocacy](http://aiga.org/aiga-design-policy-advocacy)

17 See: <http://measured.design>

18 See: [https://www.ideo.org](http://www.ideo.org)

19 See: <http://localprojects.com>

20 See: [https://www.bluestatedigital.com/eu/our-work/](http://www.bluestatedigital.com/eu/our-work/)

dated the city government's earlier project-based design work (Mayor's Office for Economic Opportunity, 2017). In 2018, the Service Design Studio made a structural attempt to increase and simplify how city agencies engage with the design industry by launching a new procurement framework called Government X Design<sup>12</sup>.

Other actors in New York focus on civic design more broadly. A long-standing organization, the Centre for Urban Pedagogy<sup>13</sup>, created in 1997, aims to improve citizen

comprehension of public policy using visual design. Another, Hester Street<sup>14</sup>, focuses on civic engagement in urban planning and policy processes. In addition to its government work, Public & Collaborative has also run civic initiatives.

There are several network and campaign-based projects to consolidate the public sector and civic design fields in New York. These include Town+Gown, a collaboration between urban planning and architecture schools and the NYC Department of Design and Construction<sup>15</sup>. Work by the AIGA<sup>16</sup> has also raised awareness of the value of information design to the public sector. Another university initiative, the Measured project at the School of Visual Arts, aims to create better ways to measure the impact of design in healthcare<sup>17</sup>.

Larger design organizations associated with social initiatives in the US are also present in New York, including IDEO.org<sup>18</sup>, the non-profit arm of the for-profit company IDEO; the experience design firm Local Projects<sup>19</sup>; and Blue State Digital<sup>20</sup>, a digital and design campaigning organization.

IDEO; la compañía de diseño de experiencias Local Projects<sup>19</sup>; y Blue State Digital<sup>20</sup>, una organización de campañas digitales y de diseño.

Varias fundaciones, así como otros actores nacionales e internacionales que buscan introducir el diseño en las organizaciones gubernamentales y en las agendas de cambio social, también residen en esta ciudad. Por ejemplo, la iniciativa I-Teams de Bloomberg Philanthropies<sup>21</sup> entrega financiamiento y apoyo a equipos de innovación dentro de gobiernos locales tanto en Estados Unidos como en el exterior. El diseño es uno de los enfoques utilizados por estos equipos. Robin Hood es otra fundación que se ha involucrado de diversas maneras en el diseño. Su organización subsidiaria Blue Ridge Labs creó un grupo de testeo de usuarios llamado Design Interest Group<sup>22</sup>, compuesto por neoyorquinos de bajos ingresos que colaboran directamente en el desarrollo de tecnologías centradas en la reducción de la pobreza. Varias organizaciones multilaterales basadas en Nueva York también han establecido equipos internos de innovación en los cuales emplean a diseñadores. Dos ejemplos son el Equipo de Innovación de UNICEF<sup>23</sup> y el Airbel Centre<sup>24</sup> del International Rescue Committee. Además, el Lab de la Oficina de Gestión de Personal<sup>25</sup>, que corresponde al equipo de diseño del gobierno federal, también tiene un estudio en Nueva York.

La actividad del sector público y el diseño cívico en Nueva York han evolucionado, en parte, a través de un intercambio orgánico de ideas entre diferentes actores

del ecosistema sociopolítico. Si bien está en pleno desarrollo, este campo sigue siendo emergente en Nueva York. Al contrario de lo que ha ocurrido en otras regiones, especialmente en los Estados de bienestar europeos, no ha contado con las iniciativas públicas y semipúblicas que han impulsado y contribuido al sector. Este estudio busca examinar la brecha de apoyo sectorial que existe en Nueva York.

Several foundations and national and international actors working to introduce design to government organizations and social change agendas are also based in the city. For example, the Bloomberg Philanthropies<sup>21</sup> I-Teams initiative provides funding and support to innovation teams inside local governments across the US and abroad. Design is one of the approaches used by these teams. Another foundation, Robin Hood, has engaged variously in design, and its subsidiary organization Blue Ridge Labs created a specialist user testing group called the Design Interest Group<sup>22</sup>, comprising low income New Yorkers who collaborate directly on the development of technology focused on poverty reduction. Several multilateral organizations based in New York have also established internal innovation teams that employ designers. These include the UNICEF Innovation Team<sup>23</sup> and the Airbel Centre<sup>24</sup> at the International Rescue Committee. In addition, the Lab at the Office of Personnel Management<sup>25</sup>, which is the Federal government design team, has a studio in New York.

Public sector and civic design activity in New York have evolved partly through the organic exchange of ideas between different actors in the social policy ecosystem. Although it is growing, the field in New York is still emergent. Relative to

other regions, particularly European welfare States, it has lacked the public and semi-public initiatives that have bolstered and supported the sector elsewhere. This study sought to examine the sector support gap in New York.

Ver: <https://www.ideo.org>

19

Ver: <http://localprojects.com>

20

Ver: <https://www.bluestatedigital.com/eu/our-work/>

21

Ver: [bloomberg.org/program/government-innovation/innovation-teams](https://bloomberg.org/program/government-innovation/innovation-teams)

22

Ver: <https://labs.robinhood.org/design-insight-group/>

23

Ver: [unicef.org/innovation/](https://unicef.org/innovation/)

24

Ver: [rescue.org/airbel-center](https://rescue.org/airbel-center)

25

Ver: <https://lab.opm.gov>

21

See: [bloomberg.org/program/government-innovation/innovation-teams](https://bloomberg.org/program/government-innovation/innovation-teams)

22

See: <https://labs.robinhood.org/design-insight-group/>

23

See: [unicef.org/innovation/](https://unicef.org/innovation/)

24

See: [rescue.org/airbel-center](https://rescue.org/airbel-center)

25

See: <https://lab.opm.gov>

## DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y MÉTODOS

En la siguiente sección se describen los métodos utilizados en este estudio para recopilar e interpretar los datos. Estos responden a un enfoque fenomenológico e inductivo que permite que la información obtenida de los datos empíricos originales sea informada por la teoría y viceversa. Se recopilaron datos de varias maneras: investigación documental, conversaciones guiadas con practicantes expertos, una encuesta en línea y un *workshop* para presentar el proyecto. La investigación fue iterativa y cada etapa y método se desarrolló a partir de los hallazgos de la etapa y el método anterior. Los participantes fueron practicantes involucrados en diferentes aspectos del diseño para el sector público.

### INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Comenzamos con una investigación documental acerca de instrumentos provenientes de una amplia gama de sectores que se usan para evaluar, supervisar y definir diferentes campos o áreas temáticas. Este ejercicio se realizó para generar ideas acerca de los tipos de iniciativas de apoyo sectorial que podrían beneficiar al

<sup>26</sup>  
Ver: [2017.results4america.org](http://2017.results4america.org)

<sup>27</sup>  
Ver: [happyplanetindex.org](http://happyplanetindex.org)

<sup>28</sup>  
Ver: [bigsocietycapital.com/building-blocks-strong-intermediary](http://bigsocietycapital.com/building-blocks-strong-intermediary)

campo del diseño para el sector público en Nueva York. Algunas de las iniciativas identificadas a través de la investigación documental fueron marcos de trabajo como el Federal Invest

in What Works desarrollado por Results for America<sup>26</sup>; herramientas de campaña como el Happy Planet Index desarrollado por la New Economics Foundation<sup>27</sup> en el Reino Unido; y herramientas de apoyo para empresas como el modelo Building Blocks<sup>28</sup> desarrollado por Big Society Capital en el Reino Unido.

### CONVERSACIONES CON EXPERTOS

Después de este ejercicio llevamos a cabo conversaciones con 13 practicantes expertos de seis países diferentes, a fin de identificar las áreas temáticas clave de la práctica del diseño para el sector público en la actualidad. La investigación buscó deliberadamente interactuar con personas que trabajaran en organizaciones dentro y fuera de la esfera gubernamental, que

## RESEARCH DESIGN AND METHODS

The following section describes the methods used to collect and interpret data in this study. These respond to a phenomenological and inductive approach that allowed for insights from the original empirical data to be informed by theory and vice-versa. Data was collected in multiple ways, through desk research, guided conversations with expert practitioners, an online survey, and a project workshop. The research was iterative with each stage and method building upon findings from the last. Participants were practitioners engaged in different aspects of public sector design.

### Desk research

Research started with desk research into instruments from a wide range of sectors which are used to assess, monitor and define different

<sup>26</sup>  
See: [2017.results4america.org](http://2017.results4america.org)

<sup>27</sup>  
See: [happyplanetindex.org](http://happyplanetindex.org)

<sup>28</sup>  
See: [bigsocietycapital.com/building-blocks-strong-intermediary](http://bigsocietycapital.com/building-blocks-strong-intermediary)

fields or issues areas. This scoping exercise was undertaken to prompt ideas about the types of sector support initiatives that would benefit the public

sector design field in New York. Initiatives identified through the desk research included frameworks such as the Federal Invest in What Works Index by Results for America<sup>26</sup>; campaigning tools such as the Happy Planet Index by the New Economics Foundation<sup>27</sup> in the UK; and business support tools such as the Building Blocks<sup>28</sup> model developed by Big Society Capital in the UK.

### Expert conversations

The scoping exercise was followed by conversations with 13 expert practitioners in six different countries to identify key issue areas in current public sector design practice. The research deliberately engaged people working in organizations both inside and outside government, located in different countries and with different working languages. Respondents were from government

se ubicaran en distintos países y que utilizaran diferentes idiomas de trabajo. Los participantes pertenecían a equipos gubernamentales, consultoras de diseño y universidades.

La especificidad del tema significó que los participantes fueran seleccionados a partir de un “muestreo conveniente” entre las redes profesionales de los autores (Creswell, 2009, p. 155). Las conversaciones fueron no estructuradas y su duración fluctuó entre los 30 y los 60 minutos.

La investigación fue iterativa y las problemáticas abordadas en cada conversación fueron refinadas a partir de la anterior. A partir de las conversaciones, se identificaron más de 100 áreas temáticas relacionadas con las formas que adopta el trabajo de diseño para el sector público.

### ENCUESTA EN LÍNEA

Las áreas se agruparon en temas y bajo cada tema los aspectos clave se reformularon como preguntas. Estas preguntas se usaron para elaborar una encuesta piloto en línea, que fue creada con el *software* Qualtrics. También se incluyeron en esta encuesta algunas preguntas de información general acerca de quienes participaban en ella. El equipo decidió realizar una encuesta de modo tal de producir datos cuantitativos además de la evidencia cualitativa (Creswell, 2009). Decidimos utilizar una combinación de métodos digitales y presenciales de investigación con el objetivo de explorar las preguntas de investigación mediante varios enfoques diferentes (Murthy, 2008, p. 849).

La encuesta se concibió como una prueba que se pudiera compartir ampliamente o incluso se pudiera hacer pública —esto explica su extensión (30 minutos) y su amplio alcance (50 preguntas)—; si bien finalmente se consideró que no sería necesaria una segunda encuesta. La encuesta fue enviada al mismo grupo de 13 practicantes expertos, además de algunos contactos adicionales con el fin de expandir el alcance geográfico de la investigación.

Prestamos mucha atención a la formulación de las preguntas de la encuesta y desarrollamos un conjunto de principios que guiaron el diseño de esta; entre ellos

teams, design consultancies and universities.

The specialist topic meant that the participants were selected through ‘convenient sampling’ from the authors’ professional networks (Creswell, 2009, p. 155). The conversations were unstructured and ranged in duration from 30-60 minutes.

Research was iterative and the issues raised in each conversation were refined based on the last. From the conversations, over 100 issue areas about how design work in the public sector is taking place were identified.

### Online survey

The issue areas were then grouped into themes and under each theme key points were reframed as questions. The questions were used to populate a pilot online survey which was created using the program Qualtrics. Some general background questions were also included in the survey. The team selected the survey approach so that quantitative data could be produced alongside qualitative evidence (Creswell, 2009). The combination of digital and face-to-face research methods was also chosen in order to explore the research questions using different approaches (Murthy, 2008, p. 849).

The survey was conceived as a test which could be sent more widely or made public in a streamlined form – for this reason it was long (30 mins) and wide-ranging (with 50 questions) – although ultimately a second survey was not considered necessary. The survey was sent to the same group of 13 expert practitioners, as well as a handful of additional contacts to expand the geographical reach of the research.

Careful attention was paid to formulating the survey questions and a set of principles were developed to guide the survey design; these included using uncluttered visual design to enhance respondent experience (Mahon-Haft & Dillman, 2010, p. 57) and keeping survey questions simple in an attempt to improve the



Workshop del proyecto, Nueva York, mayo de 2018, Parsons DESIS Lab. Fotografía: Parsons DESIS Lab.

Project workshop, New York, May 2018, Parsons DESIS Lab. Photograph: Parsons DESIS Lab.

se incluye el uso de un diseño visual despejado que mejorara la experiencia de los participantes (Mahon-Haft & Dillman, 2010, p. 57) y la formulación de preguntas simples que ayudaran a mejorar la claridad de las respuestas (Krosnick, 1999, pp. 546–547).

### WORKSHOP CON PRACTICANTES

Para compartir y desarrollar los datos en mayor profundidad, el equipo de investigación realizó un *workshop* en Parsons DESIS Lab de Nueva York en mayo de 2018, en el que participaron 25 expertos practicantes de diseño provenientes de organismos gubernamentales, agencias de diseño, instituciones académicas y organizaciones multinacionales que trabajan en la ciudad. Los participantes escucharon un resumen de la investigación y se les pidió que entregaran comentarios respecto de los hallazgos obtenidos con la encuesta. La sesión concluyó con un ejercicio generativo en el que se pidió a los participantes desarrollar ideas acerca del tipo de herramientas de apoyo sectorial y las iniciativas de desarrollo que necesita la comunidad de diseño para el sector público de Nueva York. Los datos de la encuesta

clarity of responses given (Krosnick, 1999, pp. 546–547).

### Practitioner Workshop

To share and develop the research data further, the research team convened a workshop at the Parsons DESIS Lab in New York in May 2018 with 25 expert design practitioners from government bodies, design agencies, academic institutions, and multinational organizations working in the city. Participants were given an overview of the research and asked to provide feedback on the survey findings. The session concluded with a generative exercise where participants were asked to develop ideas about the kinds of sector support tools and field building initiatives the public sector design community in New York requires. The survey data was presented as work in progress and participants were therefore using data as a prompt to imagine possibilities rather than viewing it as robust evidence.

se presentaron como un *work in progress* y los participantes usaron estos datos como una fuente para imaginar posibilidades y no como evidencia sólida.

### **HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación buscaba elaborar una imagen amplia de la práctica del diseño para el sector público que permitiera informar la hipótesis de que el sector tiene requisitos específicos de apoyo que actualmente no están siendo satisfechos. Los hallazgos clave de la investigación se resumen en la siguiente sección.

### **HALLAZGOS DE LAS CONVERSACIONES CON EXPERTOS**

Las conversaciones iniciales con los 13 expertos practicantes de diseño fueron no estructuradas. Los participantes recibieron preguntas generales respecto de su trabajo y describieron contextos significativamente diversos para las prácticas de diseño en agencias de gobierno. Por ejemplo, en el caso de Suecia, el equipo de investigación supo de la existencia de un espacio para el diseño definido e implementado por iniciativas de base implementadas por comunidades y funcionarios públicos individuales. En Estados Unidos y el Reino Unido se describieron trabajos de diseño para el sector público más legitimados e institucionalizados. Por otro lado, la conversación con personas que trabajan en Brasil reveló una práctica en diseño que está estrechamente ligada con otras disciplinas innovadoras.

Los hallazgos obtenidos a partir de estas conversaciones visibilizaron con claridad algunos temas en el trabajo actual de diseño para el sector público que volverían a surgir en las fases posteriores de la investigación. Si bien muchas de las conversaciones expresaron la percepción de un crecimiento del campo, existe una sensación general de que faltan formas de comunicar y medir los resultados de las iniciativas de diseño. También surgió con frecuencia el tema de la ambigüedad de las definiciones. La necesidad de expresar impactos concretos y consistentes se repitió en varias conversaciones. Varios practicantes también comentaron que en gran medida su trabajo implica construir conocimientos y capacidades.

### **RESEARCH FINDINGS**

The research set out to build a broad picture of public sector design practice, to inform the hypothesis that the sector has specific support requirements which are not currently met. Key findings from the research are summarized in the next sections.

### **Expert conversations – findings**

The initial conversations with 13 expert design practitioners were unstructured. Participants were asked broadly about their work and there was significant diversity in the contexts for government design practice the experts described. For example, in Sweden the research team heard about an environment for design that is defined and implemented by grass-roots initiatives from communities and individual civil servants. In the US and UK, more institutionally established and legitimized public sector design work was described. Whereas the conversation with people working in Brazil outlined a design practice that is infused with other innovation disciplines.

The expert findings highlighted clear themes in current public sector design work that were echoed in the two later phases of research. Whilst many of the conversations implied growth in the field, there was a broad sense that ways to communicate and measure the results of design are lacking. Ambiguity around definitions came up frequently. The need to express concrete and consistent impacts was repeated in several conversations. Several practitioners also reflected that a major part of their work involves knowledge and capacity building.

Mapa con la ubicación de las organizaciones de los participantes en la encuesta. Imagen: Parsons DESIS Lab, redibujada.

Map showing location and organization name of survey participants. Image: Parsons DESIS Lab, redrawn.



### HALLAZGOS DE LA ENCUESTA EN LÍNEA

Recibimos 16 respuestas a la encuesta, provenientes de practicantes en siete países diferentes.

A continuación se incluyen los datos de interés particular, donde los hallazgos fueron claros, para las áreas clave de la encuesta:

1. Organizaciones: en esta muestra, la edad promedio de un equipo o una organización de diseño que trabaja en el sector público fue de 6,5 años.

### Online survey – findings

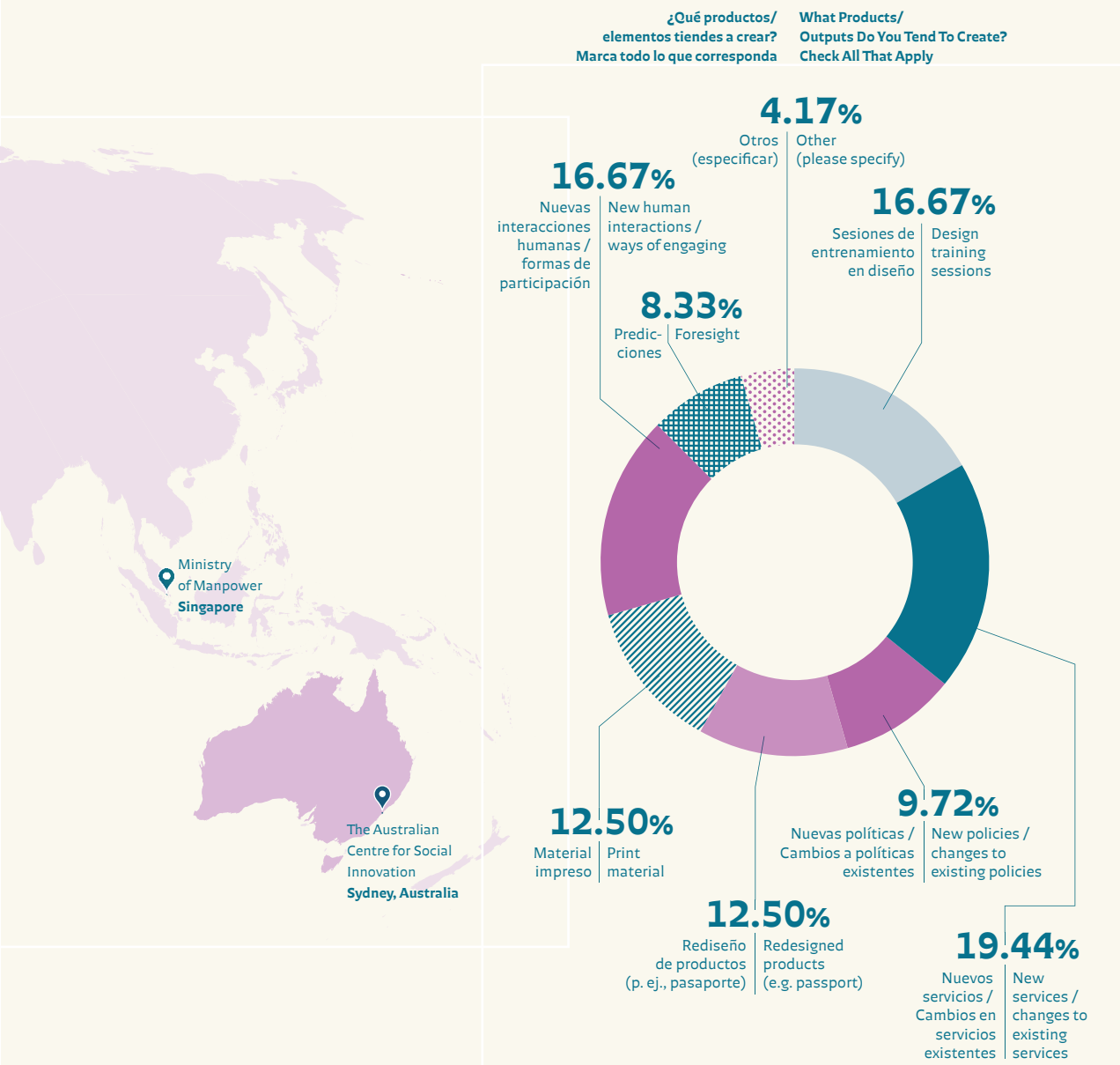
There were 16 responses to the survey from practitioners in seven different countries.

Data points of particular interest, where findings were clear, are included below for key areas in the survey:

1. Organizations: The average age of a design team or organization doing public sector work in the sample was 6.5 years.

“Productos y resultados”: Ejemplo de la visualización de datos de la encuesta. Fuente: Los autores, redibujado.

‘Products & Outputs’ example of survey data visualization. Source: The Authors, redrawn.



2. **Financiamiento:** Casi la mitad de los participantes respondieron que el presupuesto anual de su organización o equipo superaba el millón de dólares estadounidenses; un cuarto de ellos respondió que su modelo financiero incluye fuentes filantrópicas.
3. **Proyectos:** La mayoría de los participantes respondieron que su organización ejecuta un máximo de 10 proyectos al año, aunque hubo algunas respues-

2. **Funding:** Nearly half of the respondents reported an annual organization or team budget of over 1.000.000 (us Dollars), and a quarter of them reported that they have philanthropic funding in their funding model.
3. **Projects:** The majority of respondents reported that their organization delivers 10 or fewer projects per year, although there were some



tas que superaron esta cifra. El presupuesto para los proyectos pequeños rondaba los USD 20.000, mientras que el de los proyectos grandes rondaba los USD 300.000.

4. **Habilidades:** Las tres disciplinas de diseño más prominentes identificadas por los participantes en su equipo u organización fueron “diseño de servicios”, “diseño gráfico” y “diseño estratégico”; un cuarto de las organizaciones respondió que las habilidades “políticas” y de “investigación social” estaban presentes en ellas.
5. **Impactos:** Según los participantes, los impactos más significativos de sus trabajos consistieron en desarrollar “habilidades nuevas para los funcionarios públicos” y “solucionar problemas/nuevas soluciones”; a continuación venían “mejorar el acceso a un servicio público” y “efectos que van más allá de un proyecto específico”.

La encuesta incluyó tres preguntas abiertas acerca de los obstáculos, las debilidades y los aspectos no reconocidos del trabajo de diseño para el sector público. Las respuestas a estas preguntas coincidieron con algunos de los temas que surgieron en las conversaciones con los expertos practicantes.

#### **HALLAZGOS DEL WORKSHOP**

Usando evidencia obtenida de los comentarios individuales y de las sesiones en grupos pequeños con los expertos practicantes de diseño en el *workshop*, el equipo definió *insights* e identificó áreas de necesidad en torno a cuatro temas clave. En la Tabla 1 se recopilan los *insights* obtenidos en el *workshop*.

outliers. Small project budgets tended to be about 20.000 (us Dollars) and larger project budgets about 300.000 (us Dollars).

4. **Skills:** The three most prominent design disciplines identified by respondents in their team or organization were ‘service design’, ‘graphic design’ and ‘strategic design’ respectively; a quarter of the organizations also reported that both ‘policy’ and ‘social research’ skills were present in their organizations.
5. **Impacts:** ‘New Skills for Civil Servants’ and ‘Problem Solving/New Solutions’ were the highest-scoring impacts that respondents reported from their work, closely followed by ‘Improving access to a public service’ and ‘Ripple effects beyond a specific project’.

The survey included three open-ended questions about the barriers, weaknesses, and unrecognized aspects of public sector design work. Responses to these questions corresponded to some of the issues raised in the conversations with expert practitioners.

#### **Workshop – findings**

Using the evidence from individual comments and the small group sessions with expert design practitioners at the workshop, the team defined insights and identified areas of need around four key themes. Table 1 captures the insights from the workshop.

Tabla 1: Información obtenida a partir del *workshop* con los practicantes

TEMA	INFORMACIÓN
ORGANIZACIÓN Y EQUIPO	<p><b>Definiciones:</b> Los practicantes quieren definiciones más claras de la práctica en diseño para el sector público; por ejemplo, un lenguaje común y descripciones de los roles de cada trabajo.</p> <p><b>Modelos de crecimiento:</b> Existe un interés profundo en el crecimiento de las funciones del diseño; por ejemplo, modelos de cómo las organizaciones de diseño ingresan en el sector público y evolucionan con el paso del tiempo.</p>
FINANCIAMIENTO Y CONTRATACIONES	<p><b>Modelos de financiamiento:</b> Existe un interés profundo por comprender los diferentes modelos de financiamiento utilizados por las organizaciones, los equipos y los proyectos de diseño. Los practicantes también están interesados en las fuentes de financiamiento; por ejemplo, agencias gubernamentales, filantropía o inversiones.</p> <p><b>Gastos en diseño:</b> Los practicantes quieren conocer el desglose presupuestario para los proyectos de diseño para el sector público; por ejemplo, cuánto se asigna a la investigación y cuánto a la producción.</p> <p><b>Contrataciones:</b> Los practicantes quieren ejemplos de mejores prácticas de modelos para contratar diseñadores y equipos externos de diseño.</p>
HABILIDADES	<p><b>Habilidades:</b> Los practicantes están interesados en saber cuáles son las habilidades en diseño más valoradas por quienes realizan los encargos en el sector público.</p> <p><b>Habilidades actuales vs. habilidades futuras:</b> Los practicantes quieren comprender cuáles son las habilidades en diseño que serán importantes para el campo en el futuro.</p> <p><b>Habilidades y valor:</b> Los practicantes están interesados en saber de qué manera el valor monetario y el retorno de la inversión influyen en las habilidades de diseño en el trabajo en el sector público.</p>
MEDICIÓN DE IMPACTO	<p><b>Métricas para el diseño:</b> Existe un profundo interés en las métricas de impacto en general, incluyendo métricas para resultados imprevistos o negativos. También hay gran interés por determinar cómo establecer métricas de impacto a través del tiempo.</p> <p><b>Impacto y costo:</b> Los practicantes quieren entender cómo vincular las métricas de impacto con el costo y el retorno de la inversión para <i>inputs</i> específicos de diseño.</p>

Table 1: Insights from practitioner workshop

THEME	INSIGHT
ORGANIZATION & TEAM	<p><b>Definitions:</b> Practitioners want clearer definitions of design practice in the public sector, including more commonly held language and descriptions of job roles.</p> <p><b>Growth models:</b> There is a strong interest in the growth of design functions, including models of how design organizations enter into the public sector and evolve over time.</p>
FUNDING & PROCUREMENT	<p><b>Funding models:</b> There is a strong interest in understanding different funding models for design organizations, teams, and projects. Practitioners are also interested in funding sources (e.g. government agency / philanthropy / investment).</p> <p><b>Design spend:</b> Practitioners want to know the budget breakdown of public sector design projects (e.g. how much is apportioned to research vs. making).</p> <p><b>Procurement:</b> Practitioners want best practice examples of procurement models to hire in designers and external design teams.</p>
SKILLS	<p><b>Skills:</b> Practitioners are interested in knowing which design skills are most highly valued by public sector commissioners.</p> <p><b>Current vs. future skills:</b> Practitioners want to understand the design skills that will be important to the field in the future.</p> <p><b>Skills &amp; value:</b> Practitioners are interested to know how monetary value and return on investment (ROI) maps onto different design skills in public sector work.</p>
IMPACT MEASUREMENT	<p><b>Metrics for design:</b> There is a strong interest in impact metrics as whole, including for unintended or negative outcomes and in how to establish impact metrics over time.</p> <p><b>Impact &amp; cost:</b> Practitioners want to understand how to link impact metrics with cost and the return on investment (ROI) for specific design inputs.</p>

## RESUMEN DE LOS HALLAZGOS

A pesar de la diversidad de enfoques y contextos de la investigación, se pueden delinear temas consistentes a partir de los datos.

### *El sector en general*

Si bien en muchas de las conversaciones con expertos apareció el tema del crecimiento del campo del diseño para el sector público, los datos también sugieren que se trata de un sector joven y emergente: la edad promedio de las organizaciones, según la muestra de la encuesta, es de solo 6,5 años. Los participantes de la encuesta informaron altos niveles de capacitación y actividades de liderazgo de pensamiento; esto, tal vez, revela la necesidad de educar y lograr que se reconozca la importancia que el diseño puede tener en el gobierno. Muchos practicantes también describieron su trabajo fuera de la mirada pública: «de hecho, nos va mejor cuando hacemos cosas y nadie se da cuenta».

### *Definición del diseño para el sector público*

Se mencionó con frecuencia que las definiciones y el lenguaje son ambiguos. Los participantes de las conversaciones hicieron referencia a una «falta de métodos y vocabularios compartidos», además de una ausencia de «nombres de cargos en la esfera pública que se ajusten a lo que hacemos»; un participante de la encuesta respondió que «a los diseñadores les puede costar hablar acerca del valor del diseño de un modo que resuene entre personas que están más interesadas en cifras y cosas concretas». Otros mencionaron «percepciones erradas de lo que es el diseño y cómo se puede aplicar en la mejora de servicios y políticas, más allá de los sitios *web* y las tecnologías». También se mencionaron discrepancias culturales: «en pocas palabras, el gobierno no está diseñado en torno a los principios del diseño, sino que está diseñado para el orden y la estabilidad».

### *Financiamiento*

Los resultados de la encuesta mostraron presupuestos organizacionales sorprendentemente altos. Casi la mitad de los participantes respondieron que sus presupuestos anuales superan el millón de dólares

## Summary of findings

Despite the diversity amongst research approaches and contexts, some consistent themes can be drawn from the data.

### *The sector overall*

Whilst many of the expert conversations implied growth in the public sector design field, the data also suggests a young and emergent sector – the average age of organizations in the survey sample was only 6.5 years. High levels of training and thought leadership activity were reported by survey respondents, perhaps implying a need to educate and assert the relevance of design to government. Many practitioners also described a way of working that is behind the scenes: “we are actually most successful when we get things done, and no one really notices.”

### *Defining public sector design*

Ambiguity around definitions and language was mentioned frequently. Participants in the expert conversations referred to a “lack of shared vocabulary and methods” as well as an absence of “civil service job titles that fit what we do,” and one survey respondent commented that “designers can have a hard time talking about the value of design in a way that resonates with people who are driven by concreteness and numbers.” Others reported “misperceptions of what design is and how it can be applied to service and policy improvements beyond websites and technology.” Cultural discrepancies were also referenced: “simply put, government is not designed around the principles of design, it is designed for order and stability.”

### *Funding*

The survey results showed surprisingly high organization budgets, with nearly half of respondents stating their annual budget is more than 1 million (us Dollars), although this figure is likely to have been distorted by responses from

estadounidenses, aunque es probable que esta cifra esté distorsionada debido a las respuestas de equipos de diseño gubernamentales que hacen referencia al presupuesto de una agencia o un departamento. Alrededor de un cuarto de las respuestas indican que el modelo de financiamiento de sus organizaciones incluye fuentes filantrópicas. Esto, tal vez, sugiere que el campo necesita algún tipo de subsidio. Se requiere de una investigación más profunda de los modelos de financiamientos y subsidios para el campo del diseño para el sector público.

### ***Impacto***

La ausencia de enfoques rigurosos y compartidos para evaluar el impacto surgió como un tema significativo y se percibía la urgencia de desarrollar métricas apropiadas para el diseño. Un participante de las conversaciones con expertos comentó que más practicantes debieran «comprometerse con un conjunto [compartido] de métricas», mientras que un participante de la encuesta respondió que esto era necesario para «resaltar el profesionalismo». Muchos participantes de la encuesta respondieron que recientemente habían desarrollado métricas de impacto o habían trabajado en definir algunas. Los siguientes indicadores de impacto se mencionaron repetidamente: “ahorro de costos”, “cantidad de funcionarios públicos capacitados” y “cantidad de ciudadanos impactados”.

### ***Trayectoria a futuro***

Algunos de los participantes de la investigación mencionaron hacia dónde creen que el campo debe proyectarse. Existía un deseo claro por desarrollar una práctica más crítica y por alcanzar esferas más políticas y estratégicas del gobierno: «tras haber obtenido algunos resultados relacionados con la integración de nuevas habilidades y el cambio de perspectivas dentro del área administrativa de los gobiernos, algunos laboratorios o equipos ven el nivel político como el paso siguiente». También se reconocía que un trabajo de diseño de alta calidad requiere una gran cantidad de tiempo; esto se ve afectado por la presión política de «obtener victorias rápidas y soluciones decisivas».

internal government design teams referring to an agency or departmental budget. Around a quarter of survey respondents reported that philanthropic money is present in their organization's funding model – perhaps suggesting some form of subsidy is needed in the field. Further research is required into funding models and subsidy for public sector design.

### ***Impact***

The absence of shared and rigorous approaches to impact evaluation emerged as an important theme and there was a sense of urgency around developing metrics that are appropriate to design. One participant in the expert conversations commented that more practitioners should “buy into a [common] set of metrics” and one of the survey respondents observed that this was needed in order to “highlight professionalism.” Many survey respondents reported that they have recently developed or are working on defining impact metrics, and the following impact indicators were mentioned repeatedly: ‘cost savings’, ‘numbers of civil servants trained’, ‘numbers of citizens impacted’.

### ***Future trajectory***

Some of the research participants projected ahead to where they think the field should be going. There was a clear desire to develop more critical practice and to reach strategic, political parts of government: “after some results in bringing new skills and changing mindsets within the administrative side of governments, some labs/teams see the political level as the next step.” There was also an acknowledgement that good quality design work takes significant time and is compromised by political pressure for “quick wins and decisive solutions.”

### ***Limitations***

This is experimental and early-stage research that sought to generate new evidence about key

## LIMITACIONES

Esta es una investigación experimental e incipiente que busca generar nueva evidencia acerca de indicadores clave que puedan ayudarnos a comprender cómo el diseño se integra e implementa en el sector público actualmente. Existen limitaciones en los métodos utilizados. La encuesta se concibió como una encuesta piloto; por lo tanto, el tamaño de la muestra es pequeño. También hubo preguntas que fueron difíciles de contestar para los participantes; estas no se incluyeron en el análisis de los datos. Finalmente, el hecho de que los participantes trabajaran en diferentes contextos y tipos de organizaciones hace que comparar sus respuestas sea potencialmente más difícil. En general, los enfoques inductivos para la recopilación de datos deben ser vistos como un conjunto de estrategias de investigación usadas para explorar las preguntas de investigación desde diferentes perspectivas. Investigaciones futuras podrán examinar y desarrollar algunos de los hallazgos que aquí presentamos.

## RECOMENDACIONES PARA EL APOYO SECTORIAL

La información obtenida durante la investigación fue la base para elaborar recomendaciones que apuntan a fortalecer y desarrollar el campo del diseño para el sector público en Nueva York. Estas recomendaciones reflejan la naturaleza exploratoria de las actividades a nivel de sector y, por tanto, el equipo de investigación analizó los proyectos propuestos como ideas que cimentarían los trabajos posteriores. Los proyectos también se concibieron como iniciativas que se pudieran implementar individualmente o como un paquete de apoyo que contribuyera al campo en Nueva York, en diferentes puntos y de diferentes maneras.

Las recomendaciones se inspiran directamente en las cuatro áreas identificadas durante el *workshop* con practicantes. Para cada área se define una intervención de corto plazo y otra sistémica de largo plazo. En la Tabla 2 se incluyen resúmenes de las ideas de los proyectos y las áreas de necesidad a las que responden.

indicators which could advance our understanding of how design is being integrated and deployed in the public sector. There are limitations in the methods used. The survey was conceived as pilot and therefore the sample size is small. There were also questions that respondents struggled to answer, which were discounted in the data analysis. In addition, participants were working in different organization types and contexts, potentially making comparisons between responses more difficult. Overall, the inductive approaches to data collection should be viewed as a suite of research strategies that were used to explore the research questions from different perspectives. Future research is warranted to probe and develop some of the findings we bring forward.

## RECOMMENDATIONS FOR SECTOR SUPPORT

The research insights became the basis for recommendations to strengthen and build the public sector design field in New York City. These recommendations reflect the exploratory nature of sector level activities and many of the proposed projects were viewed by the research team as ideas that would provide foundations for further work. The projects were also conceived as initiatives that could be implemented individually or as a package of support that would contribute to the field in New York overall but at different points and in different ways.

The recommendations build directly on the four insight areas identified through the practitioner workshop and for each area a 'quick win' and 'systemic/long-term' intervention is defined. Summaries of the recommended project ideas and areas of need that they respond to are included in Table 2.

**Tabla 2:** Necesidades y proyectos de apoyo sectorial recomendados

ÁREA DE NECESIDAD	CORTO PLAZO	SISTÉMICA
<p><b>Organización:</b>            Entregar a los funcionarios públicos y a los practicantes los conocimientos necesarios para crear y desarrollar un equipo de diseño para el sector público a través de herramientas que faciliten la comprensión de las potenciales trayectorias de crecimiento para los distintos tipos de organización.</p>	<p>Mapear el desarrollo de entre 3 y 5 tipos diferentes de equipos de diseño para el sector público de Nueva York (por ejemplo, una organización sin fines de lucro o una oficina de gobierno). A partir de estos mapas, crear y publicar plantillas de modelos de crecimiento para los diferentes tipos de organizaciones.</p>	<p>Establecer una guía longitudinal del “estado del campo” del diseño para el sector público que abarque los datos básicos de las organizaciones, como su tamaño, tipos de proyectos y presupuesto. Publicar este material cada 2 o 3 años como una guía definitiva del estado del campo en Nueva York.</p>
<p><b>Financiamiento:</b>            Desarrollar un mayor y mejor conocimiento de cómo financiar trabajos de diseño para el sector público, de modo tal que los practicantes puedan usar diferentes tipos de financiamiento y los financistas sepan hacia dónde pueden dirigir su apoyo.</p>	<p>Realizar estudios de caso comparativos de modelos de financiamiento de equipos de diseño para el sector público que han realizado trabajos para agencias neoyorquinas. Publicar ejemplos claros de una gama de opciones y modelos de financiamiento.</p>	<p>Abrir un fondo piloto de USD 100.000 para propuestas de organizaciones de diseño para el sector público de proyectos que apoyen al campo en Nueva York. Abrir tres o cuatro subsidios pequeños para proyectos piloto, a fin de poner a prueba iniciativas de apoyo sectorial y crear conocimiento acerca de su viabilidad y hacia dónde se deben dirigir los fondos.</p>
<p><b>Habilidades:</b>            Apoyar a los funcionarios públicos y practicantes para que comprendan cuáles son las habilidades de diseño más valorables para el trabajo en el sector público, de modo que puedan desarrollar sus capacidades de acuerdo con esta información.</p>	<p>Crear y publicar descripciones genéricas del trabajo de diseño para facilitar los procesos de contratación de diseñadores en el sector público en Nueva York.</p>	<p>Desarrollar un índice sencillo que clasifique las habilidades más valoradas y deseables asociadas con el diseño para el sector público, a través de una consulta a los funcionarios públicos y practicantes de Nueva York.</p>
<p><b>Medición de impacto:</b>            Desarrollar enfoques compartidos y sólidos para las métricas de impacto del diseño para el sector público que resuenen con los actores políticos, a fin de profesionalizar y estandarizar el campo.</p>	<p>Ejecutar un proyecto colaborativo con dos o tres equipos de diseño de Nueva York para desarrollar estándares de impacto compartidos del diseño para el sector público, vinculado con las áreas de políticas prioritarias de la ciudad. Publicar un modelo compartido de evaluación de impacto y un conjunto de métricas para las áreas temáticas clave.</p>	<p>Crear una herramienta que permita calcular el retorno de la inversión en dólares de acuerdo con diferentes insumos de diseño para el sector público. Incluir medidas de corto y largo plazo.</p>

**Table 2:** Needs and recommended sector support projects

AREA OF NEED	QUICK WIN	SYSTEMIC
<p><b>Organization:</b> Give public servants and practitioners the know-how to set up and grow a public sector design team by facilitating understanding of potential growth trajectories for different organization types.</p>	<p>Map the development of 3-5 different types of public sector design teams in New York (e.g. non-profit/inside government). From this, create and publish generic templates of growth models for different organization types.</p>	<p>Establish a longitudinal 'state of the sector' guide for public sector design covering basic data about organizations e.g. size, project types, budget. Publish this guide every 2-3 years as the definitive guide to the state of the field in New York.</p>
<p><b>Funding:</b> Build better knowledge of how to fund public sector design work so that practitioners can use different types of finance and funders know where to direct their support.</p>	<p>Undertake comparative case study research on funding models for public sector design teams that have delivered work for New York City agencies. Publish clear examples of a range of funding options and models.</p>	<p>Launch a \$100K pilot fund open to proposals from public sector design organizations for projects to support the sector in New York. Make 3-4 small grants for pilot projects to test and build knowledge of viable sector support initiatives and where to direct funds.</p>
<p><b>Skills:</b> Support public servants and practitioners to understand the most valuable design skills for public sector work so that they can develop capabilities appropriately.</p>	<p>Create and publish generic design job descriptions to facilitate hiring processes for designers in the public sector in New York.</p>	<p>Develop a simple index ranking the most valuable and desired skills associated with design in the public sector by consulting with public servants and practitioners in New York.</p>
<p><b>Impact Measurement:</b> Develop commonly held, robust approaches to impact metrics for public sector design that resonate with policy makers to professionalize and standardize the field.</p>	<p>Run a collaborative project with 2-3 design teams in New York to develop common impact standards for public sector design work, linked to priority policy areas in the city. Publish a shared model for impact evaluation and a set of metrics for key issue areas.</p>	<p>Create a tool to calculate in USD the ROI on different design inputs for the public sector. Include short-term and long-term measures.</p>

## **CONCLUSIÓN**

Nuestra investigación se distanció deliberadamente del detalle de los proyectos y las organizaciones de diseño individuales con el fin de evaluar los requisitos de apoyo del campo del diseño para el sector público. Si bien creemos con firmeza que el impacto de este trabajo se logra cuando las políticas y los servicios gubernamentales mejoran, también observamos que el trabajo práctico está creciendo a una velocidad mayor que cualquier sistema que apunte a fortalecer el campo.

La investigación generó nuevos conocimientos acerca del estado actual de la práctica del diseño para el sector público. En general, los hallazgos sugieren que es un campo joven y emergente en Nueva York, aunque muchos de los practicantes involucrados en la investigación expresaron sus deseos e intenciones de desarrollar una práctica más profunda y crítica. Sin embargo, algunos retos como encontrar los modelos de financiamiento más adecuados y los mejores enfoques para medir el impacto parecen estar obstaculizando el desarrollo del campo.

Como resultado de la investigación se formulan ocho recomendaciones para las iniciativas prácticas en Nueva York. Entre ellas, se encuentra un fondo piloto de USD 100.000 para apoyar actividades orientadas a desarrollar el campo y sus estándares de impacto. El proyecto también trajo como resultado la obtención de conocimientos acerca de dónde se debe enfocar el apoyo sectorial, particularmente en relación a los modelos de crecimiento para organizaciones de diseño para el sector público, los modelos de financiamiento y contratación, las habilidades de diseño clave y los enfoques para la evaluación de impacto.

Los esfuerzos de nuestra investigación se concentraron en la actividad de diseño para el sector público y realizamos recomendaciones para Nueva York. Sin embargo, el enfoque iterativo de la investigación, en el que cada etapa de recopilación de datos aprovechó los hallazgos de la etapa anterior, ofrece un modelo para la investigación exploratoria en este campo. Creemos con firmeza que el enfoque de la investigación y sus hallazgos son relevantes para el diseño cívico de manera más amplia y para otros lugares del mundo.

## **CONCLUSION**

Our research deliberately stepped back from the detail of individual design projects and organizations in order to assess the support requirements of the public sector design field as a whole.

Whilst we firmly believe that impact from this work is achieved where government policies and services are improved, we also observe that work in practice is growing faster than any systems to strengthen the field.

The research generated new insights about the current state of public sector design practice. Overall the findings suggest a young and emergent sector in New York – although many of the practitioners involved in the research expressed their desire and intention to build deeper more critical practice. Nonetheless, challenges such as appropriate funding models and consistent approaches to impact measurement are seemingly hampering the development of the field.

As a result of the research, there are eight recommendations for practical initiatives in New York, including a USD 100.000 pilot fund to support field building activities and the development of common impact standards. The project also resulted in insights about where sector support can be targeted, particularly relating to growth models for public sector design organizations, funding and procurement models, key design skills, and impact evaluation approaches.

We concentrated our research efforts on public sector design activity and made recommendations for New York City. However, the iterative approach to research, where each phase of data collection built upon the findings from the last, provides a template for exploratory research in this field. We firmly believe that the research approach and findings are relevant to civic design more broadly and to other places.

Ultimately, our hope is that this research will allow the Parsons DESIS Lab to advocate for and catalyze practical initiatives that contribute to the establishment of better support systems for



Finalmente, esperamos que esta investigación permita a Parsons DESIS Lab liderar y catalizar iniciativas prácticas que aporten al establecimiento de mejores sistemas de apoyo para el diseño para el sector público, tanto en Nueva York como en otras ciudades. **D**

Agradecimientos: Isabella Poeschl y Paula Kawakami, estudiantes de MFA, Parsons School of Design.

public sector design both in New York City and further afield. **D**

Acknowledgements: Isabella Poeschl and Paula Kawakami, MFA students, Parsons School of Design.

## REFERENCIAS / REFERENCES

- ANSELL, C. K., & TORFING, J. (2014). *Public Innovation through Collaboration and Design*. Abingdon, England: Routledge.
- BASON, C. (2013). Design-led Innovation in Government. *Stanford Social Innovation Review*, 11(2), 15–17.
- BASON, C. (2014). *Design for Policy*. Farnham, England: Gower.
- BUCHANAN, C., JUNGINGER, S., & TERRY, N. (2017). Service Design in Policymaking. In D. Sangiorgi & A. Prendiville (Eds.), *Designing for Service: Key Issues and New Directions* (pp. 183–198). London, England: Bloomsbury.
- CLARKE, A., & CRAFT, J. (2018). The Twin Faces of Public Sector Design. *Governance* [Online Version of Record]. Doi: 10.1111/gove.12342
- CRESWELL, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA, USA: Sage.
- KIMBELL, L. (2015). Applying Design Approaches to Policy Making: Discovering Policy Lab [Research Publication]. University of Brighton. Retrieved from [https://researchingdesignforpolicy.files.wordpress.com/2015/10/kimbell\\_policylab\\_report.pdf](https://researchingdesignforpolicy.files.wordpress.com/2015/10/kimbell_policylab_report.pdf)
- KROSNICK, J. A. (1999). Survey Research. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 537–567. doi: 10.1146/annurev.psych.50.1.537
- MAHON-HAFT, T. A., & DILLMAN, D. A. (2010). Does Visual Appeal Matter? Effects of Web Survey Aesthetics on Survey Quality. *Survey Research Methods*, 4(1), 43–59. doi: 10.18148/srm/2010.v4i1.2264
- MANZINI, E. (2015). *Design, when Everybody Designs: An Introduction to Design for Social Innovation*. Cambridge, MA, USA: The MIT Press.
- MAYOR'S OFFICE FOR ECONOMIC OPPORTUNITY. (2017). The Launch of the Nation's First-Ever Municipal Service Design Studio Dedicated to Improving Service [Press release]. Retrieved from [www1.nyc.gov/site/opportunity/news/014/the-launch-the-nation-s-first-ever-municipal-service-design-studio-dedicated-improving](http://www1.nyc.gov/site/opportunity/news/014/the-launch-the-nation-s-first-ever-municipal-service-design-studio-dedicated-improving)
- MIETTINEN, S., & VALTONEN, A. (Eds.). (2013). *Service Design with Theory*. Vantaa, Finland: Lapand University Press.
- MULGAN, G. (2014). Design in Public and Social Innovation: What Works and What Could Work Better. Nesta. Retrieved from [media.nesta.org.uk/documents/design\\_in\\_public\\_and\\_social\\_innovation.pdf](http://media.nesta.org.uk/documents/design_in_public_and_social_innovation.pdf)
- MURTHY, D. (2008). Digital Ethnography: An Examination of the Use of New Technologies for Social Research. *Sociology*, 42(5), 837–855. doi: 10.1177/0038038508094565
- ROBERTS, I., & DAHL, S. (2017, January 9). Design in the Public Sector: An Interactive Map. Retrieved from [www.nesta.org.uk/blog/design-in-the-public-sector-an-interactive-map/](http://www.nesta.org.uk/blog/design-in-the-public-sector-an-interactive-map/)
- SERVICE DESIGN NETWORK, & MAGER, B. (2016). Service Design Impact Report: Public Sector [Research Report]. (B. Mager, Ed.). Service Design Network; Netherlands Enterprise Agency. Retrieved from [service-design-network.org/uploads/sdn-impact-report\\_public-sector.pdf](http://service-design-network.org/uploads/sdn-impact-report_public-sector.pdf)
- STASZOWSKI, E., BROWN, S., & WINTER, B. (2013). Reflections on Designing for Social Innovation in the Public Sector: A Case Study in New York City. In E. Manzini & E. Staszowski (Eds.), *Public and Collaborative: Exploring the Intersection of Design, Social Innovation and Public Policy* (pp. 27–37). USA: DESIS Network Press.
- STASZOWSKI, E., JUNGINGER, S., & SYPEK, A. (2014). Public and Collaborative: From Participatory Design to Design for Participation. In *Proceedings of the 19th DMI: Academic Design Management Conference* (pp. 2329–2343). Design Management Institute.