



Título: Procedimiento para la gestión de proyectos de diseño editorial por los diseñadores de comunicación visual

Autor: MsC. Daylin Valladolid Pérez, Instituto Superior de Diseño de la Universidad de La Habana (ISDi), Email: dvalladolid@isdi.co.cu / dayvalladolid@gmail.com

Resumen

A partir de investigaciones realizadas por la autora de la presente ponencia, se hizo evidente la ausencia de un proceder específico para la realización de los proyectos de diseño editorial y las deficiencias detectadas en la práctica sistemática y metodológica de la gestión de proyectos. En este contexto, el objetivo principal del trabajo es proponer un Procedimiento para la gestión de proyectos de diseño editorial (publicaciones impresas no seriadas) por los diseñadores de comunicación visual.

En correspondencia con lo anterior, se aplican métodos y técnicas como el Histórico-Lógico, el Sistémico, el Análisis-Síntesis, la Deducción-Inducción, el Análisis de documentos, la Investigación-Acción; así como la Entrevista, la Encuesta y el Árbol de problemas para el estudio de caso. A través de estos métodos se realiza el diagnóstico del estado actual del diseño editorial en el contexto formativo en el Instituto Superior de Diseño y en el contexto profesional en las editoriales de La Habana, donde se obtienen las principales insuficiencias que presenta el diseñador para gestionar proyectos de diseño editorial y los problemas más comunes que se manifiestan en estos. Posteriormente, se desarrolla una propuesta de Procedimiento para la gestión de proyectos de diseño editorial (publicaciones impresas no periódicas) por los diseñadores de comunicación visual, cuya estructura permite establecer el orden lógico que deben seguir las acciones dentro del proyecto, quién debe ejecutarlas y cuándo, además de contribuir a llevar el control y seguimiento de este a partir de acciones particulares y de los documentos necesarios por cada fase propuesta.



INTRODUCCIÓN

La presente investigación se sustenta en la necesidad de contar con un procedimiento para la gestión de los proyectos de diseño editorial que les permita a los diseñadores de comunicación visual desarrollarlos desde otro modo actuación, el de gestor. De esta manera, se contribuiría a solucionar, al menos en este problema profesional, la deficiencia referida a la ausencia de un proceder específico para la realización de estos proyectos, perfeccionaría en lo metodológico la formación del profesional y serviría como guía para orientar el trabajo con otras instituciones y especialistas.

La decisión de abordar este tema se basa en que la investigación relativa a la gestión de proyectos de diseño se ha producido de manera aislada, que el avance ha estado determinado por necesidades particulares vinculadas a etapas de procesos productivos y solo se ha hecho en algunas áreas específicas del conocimiento. Por otra parte, la producción científica y metodológica en cuanto a la gestión de proyectos de diseño se limita a un análisis por fases o a la valoración de aspectos muy específicos de esta y no se ha enfocado suficientemente a la gestión de proyectos de diseño editorial. En nuestro contexto no ha habido una práctica sistemática y metodológicamente organizada que ilustre a los profesionales las ventajas de la gestión de proyectos, aunque se reconoce la importancia de la gestión y del gestor, y se identifica al diseñador como un profesional capacitado y competente capaz de asumir la gestión de un proyecto.

La siguiente ponencia constituye la síntesis de una investigación cuyo objetivo es desarrollar un procedimiento para la gestión de proyectos de diseño editorial (publicaciones impresas no seriadas) por los diseñadores de comunicación visual. En esta se recogen los fundamentos teóricos y metodológicos estudiados sobre el tema, y toma como base la metodología del proceso de diseño elaborada en el ISDi, el análisis de los manuales de procedimientos normados por el Instituto Cubano del Libro y los específicos de las direcciones técnico-productivos de las editoriales de La Habana consultadas.

De manera detallada se caracteriza el procedimiento creado, se explica su estructura, y se realiza la representación esquemática del mismo.

DESARROLLO

I. Caracterización del procedimiento para la gestión de proyectos de diseño editorial por los diseñadores de comunicación visual

La propuesta de procedimiento está concebida para aplicarse durante el proceso editorial, específicamente durante el proceso de diseño, y por parte de un diseñador de comunicación



visual. Su fundamentación se define, en gran medida por: el objetivo, el alcance, el conjunto de principios básicos, las premisas, las responsabilidades y demás características que lo sustentan.

La propuesta está confeccionada a partir de una estructura general y su representación visual de manera esquemática.

Objetivo del procedimiento

Guiar la gestión de proyectos de diseño editorial (publicaciones impresas no seriadas) que realizan los diseñadores de comunicación visual.

Alcance del procedimiento

Este procedimiento aplica para el diseño de publicaciones impresas no periódicas como: díptico y tríptico, folleto promocional y de servicios, manual, catálogo y libro. Inicia con la recepción del texto original digital e impreso de la primera edición en Word y finaliza con la entrega del diseño en forma digital e impresa a poligrafía donde continúa el seguimiento del proceso de impresión de la publicación.

A nivel interno el procedimiento es aplicable por el Jefe de diseño del proyecto, y a nivel externo, por la Editorial en el ámbito de su propia responsabilidad y competencia para la gestión del proceso de diseño.

Principios que sustentan el procedimiento

- . **Flexibilidad:** el procedimiento tiene potencialidades para adaptarse con racionalidad tanto a los cambios provenientes de un entorno muy dinámico en los proyectos desarrollados por los diseñadores, como a los que se producen en lo interno de las editoriales, sin que se produzcan cambios significativos en su estructura.
- . **Consistencia lógica:** en función de la ejecución de sus acciones en la secuencia planteada, en correspondencia con la lógica de ejecución de este tipo de proyectos.
- . **Trascendencia:** las responsabilidades y las acciones derivadas de su proceder tienen un impacto significativo, no sólo en el desempeño del diseñador durante el proceso de diseño editorial, sino también en los procesos de corrección y producción.
- . **Racionalidad:** posibilidad de implementación de acuerdo a los presupuestos definidos para cada proyecto, conduciendo a la obtención de beneficios de diversa índole y valor para los participantes.
- . **Fiabilidad:** capacidad de funcionar continuamente sin obstaculizar el proceso editorial.



- . **Integrador:** considera la integración del proceso de edición y corrección de las editoriales, en mayor o menor medida, con el proceso de diseño empleado por los diseñadores, para acoplarse racionalmente a lo interno del proyecto y con los elementos implicados del entorno donde se desarrollan estos.
- . **Transparencia:** la estructuración sencilla, la armonía entre las fases de forma comprensible y la consistencia lógica de las acciones de manera práctica, permiten cumplir los objetivos para los cuales fue desarrollado el procedimiento, y contribuye a su rápida asimilación por parte de los diseñadores que se inician en la gestión de los proyectos de diseño editorial.
- . **Perspectiva:** posibilidad de adaptación y de hacer extensible su aplicación como instrumento metodológico a otras publicaciones impresas y otros problemas profesionales del diseño de comunicación visual. [SEP]
- . **Coherencia y pertinencia:** la posibilidad que tiene el procedimiento de ser aplicado para garantizar el cumplimiento de los objetivos de los proyectos de diseño editorial en las editoriales y de ser coherente con los manuales de procedimientos de estas y con la metodología del proceso de diseño aplicado por los diseñadores de comunicación visual.

Premisas indispensables para la aplicación del procedimiento

- . Que el jefe de diseño posea autonomía para realizar la selección de las acciones que considere factibles, así como para escoger los diseñadores participantes en el proyecto.
- . La participación y patrocinio de la alta dirección de la editorial o los designados por esta, como fuente de ideas y de impulso al proyecto (se reconozca la utilidad de la aplicación del procedimiento para alcanzar las metas del proceso de diseño editorial ante la imposibilidad de lograrlas con recursos propios).
- . El compromiso y la motivación de los diseñadores y del resto de los involucrados en la ejecución del proyecto.
- . La disponibilidad del tiempo de los especialistas, ya sean internos o externos, con las competencias y experiencias necesarias para realizar la gestión de proyectos de diseño editorial; la ejecución de diseño de estos proyectos (especialización en diseño editorial, conocimientos básicos de las normas de edición y signos editoriales, y dominio de los requisitos tecnológicos); y el resto de las etapas del proceso editorial.
- . La disponibilidad de recursos materiales con los medios necesarios.

II. Estructura general del procedimiento para la gestión de proyectos de diseño editorial



El procedimiento de manera general contiene:

1. Requisitos de entrada del proyecto
2. Desarrollo de las fases de gestión del proyecto
3. Salidas del proyecto
4. Responsables de las acciones
5. Documentos resultantes de las acciones más relevantes
6. Definiciones de términos asociados al diseño editorial
7. Referencias relacionadas
8. Anexos y registros usados

1. Requisitos de entrada del proyecto

Los requisitos de entrada son todos aquellos elementos que el autor y el editor deben entregar al jefe de diseño, sin los cuales no se le puede dar inicio al proceso de diseño dentro del proceso editorial de una publicación. Estos son:

- . Texto original en formato digital e impreso con los cambios a realizar señalados por el editor a través de los signos de edición
- . Imágenes sin procesar entregadas por el autor y el editor como referencia para su uso en el proyecto
- . Informe con los datos de interés que el autor y el editor necesitan informar al diseñador

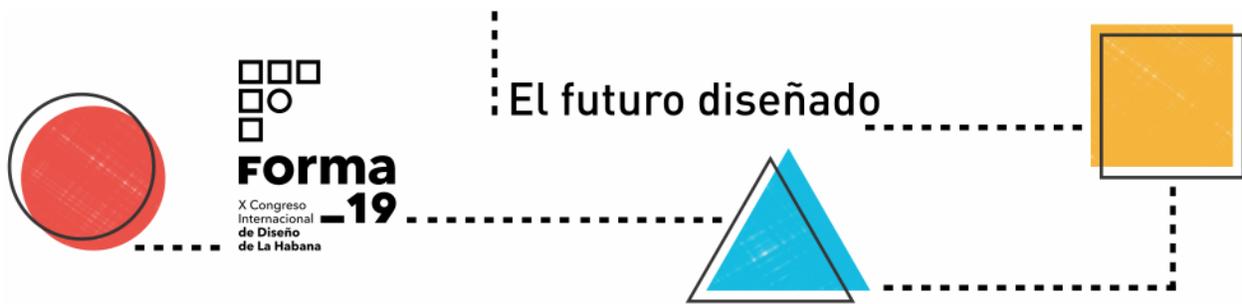
2. Desarrollo de las fases de gestión del proyecto

El procedimiento está constituido por cinco fases, dos de ellas transversales durante todo el proyecto. En cada una de las fases, se relacionan las acciones propias de la gestión con aquellas del proceso de diseño, según la etapa a la cual pertenezca. El procedimiento contempla 39 acciones que determinan la repercusión de cada una de las fases en el proceso de gestión del proyecto.

La primera fase denominada *Planificación y Organización*, corresponde a las etapas del proceso de diseño Necesidad y Problema; la segunda *Ejecución del proyecto* con las etapas Concepto y Desarrollo y; la tercera *Evaluación de la solución* donde se aborda la etapa Implementación. Las últimas dos fases *Control y Dirección*, con acciones presentes en cada una de las fases y etapas mencionadas con anterioridad.

A continuación, son definidas estas fases en particular:

- . 1ra. Fase: Planificación y Organización (Etapas: Necesidad y Problema). Esta fase es la primera aproximación al proyecto y comienza cuando se definen los requisitos de entrada. Permite planificar la realización del proyecto porque se realiza teniendo en cuenta las



metas estratégicas, las normas editoriales establecidas por la Editorial que respalda a la publicación y los recursos disponibles. También se definen los objetivos, el alcance, la estrategia de gestión y el cronograma del trabajo. Además, se decide la metodología de trabajo necesaria para el desarrollo del proceso de diseño, se definen las tareas y responsabilidades de los participantes, se decide cómo será el flujo de información en correspondencia con la secuencialidad de las actividades y la distribución de los recursos.

- 2da. Fase: Ejecución del proyecto (Etapas: Concepto y Desarrollo). Tiene como fin la concepción visual de la obra: realización de los primeros bocetos, definición de los elementos gráficos a utilizar a partir de la creación de los estilos y valoraciones, desarrollo del concepto elegido. Además, se realiza la maquetación y la creación de los archivos electrónicos, la selección y el retoque de las imágenes, las correcciones de estilos en las pruebas de impresión y la elaboración del DUMMY del proyecto para su posterior aprobación. Por otra parte, se revisa y coteja la maquetación final para dar paso al control de calidad, que evalúa el cumplimiento de los requisitos de diseño y de los objetivos del trabajo.
- 3ra. Fase: Evaluación de la solución (Etapa: Implementación). En esta fase comienza cuando se obtienen los elementos de salida, que son el indicador de que ha concluido el proceso editorial y comienza la producción poligráfica. Durante el proceso de impresión, es necesaria la presencia de los actores que pueden aprobar cambios en caso de que sea necesario realizar adecuaciones productivas. Uno de los objetivos de esta fase es obtener retroalimentación en relación con la aplicación por parte de los miembros del equipo del procedimiento de gestión para esta tipología de proyectos y con los clientes para conocer el nivel de satisfacción con los servicios. Esta fase concluye con la evaluación de la solución de diseño y la medición, según los patrones de calidad, los requisitos de entrada y los requisitos de diseño definidos en un inicio para el proyecto.
- Control y dirección (Fases transversales durante todo el proyecto). Estas dos fases se realizan durante todo el proceso de diseño del proyecto a partir de las acciones que se desarrollan por cada una de las etapas, entre las que se encuentran: Desarrollar la reunión de redacción y conciliación con diseño, desarrollar la reunión de aprobación de la primera fase, desarrollar la reunión de evaluación de la primera fase, desarrollar la reunión de aprobación del DUMMY, desarrollar la reunión para la aprobación de la cubierta, realizar el control de calidad, realizar la revisión y aprobación final del arte final II y verificar y validar el Arte Final III. Las acciones de control y dirección concebidas deben llevar a cabo el seguimiento del proyecto, garantizar que se cumplan todas las acciones en las fases correspondientes y que se gestionen los cambios surgidos ante cualquier situación, para lo cual se requiere la actualización del proyecto y la comunicación constante con todos los implicados.



3. Salidas del proyecto

Las salidas son todos aquellos elementos que el jefe de diseño de conjunto con el diseñador asignado y el responsable de la editorial, deben entregar a la poligrafía una vez concluido el proceso de diseño, para la producción de la publicación. Entre estos documentos se encuentran: Arte Final en formato digital en CD o DVD (dos copias), Arte Final en formato impreso (dos copias de la cubierta y de la página legal), Carta tecnológica en formato digital e impreso para entregar al poligráfico e Informes de evaluación del Jefe de diseño.

4. Responsables de las acciones

En cada una de estas fases, intervienen los actores del proceso editorial, que son todas aquellas personas que participan o dirigen el proceso (autor, diseñador, editor, fotógrafo, jefe de diseño, jefe de redacción, ilustrador, impresor, técnico en composición de textos o maquetador y técnico productivo). Se hace mayor énfasis en el jefe de diseño en relación a sus funciones como gestor, por ser el actor principal de la etapa del proceso de diseño editorial para la cual está dirigido este procedimiento.¹

5. Documentos resultantes de las acciones más relevantes

El procedimiento contiene 10 tipos de documentos como constancia de los resultados de las acciones de mayor relevancia en cada una de las fases, y son los siguientes: arte final, briefing², carta tecnológica, documento con los signos editoriales convencionales, DUMMY, informe de evaluación, informe de requisitos de diseño, registro de aprobación, registro de entrada y registro de salida.

6. Definiciones de términos asociados al diseño editorial

Se incluyen las definiciones de términos asociados al diseño editorial, utilizados en la redacción del procedimiento por no ser de uso frecuente o por pertenecer a una ciencia en particular. Entre estas definiciones se encuentran: boceto, contracubierta, cubierta, edición, encuadernación, formato, guarda, ilustración, impresión, lomo, sobrecubierta, solapa, texto y viñeta.

¹ Para denominar los actores se han tomado los términos que se usan en algunas de las editoriales objeto de la investigación. Estas denominaciones pueden variar, por lo que el interés es hacer notar la necesidad de un ejecutor para distintos tipos de acciones.

² La ANA (Asociación de Nacional Advertisers americana) define el brief como “documento escrito mediante el cual es anunciante ofrece un cuadro exhaustivo y coherente de la situación de la comercialización, y en el que se definen las competencias de la agencia”. El objetivo principal del brief es el de asegurar que tanto el cliente como la agencia lleguen a una misma definición del problema, de los objetivos perseguidos y de la manera que debe alcanzarse la meta fijada, con el fin de encontrar soluciones satisfactorias sin inútiles pérdidas de tiempo. El brief consiste, por tanto, en un análisis de la situación actual de una empresa desde el punto de vista del marketing, es decir, con una orientación comercial.



7. Referencias relacionadas

En el procedimiento propuesto se incluyen las referencias que fueron tomadas en cuenta para su desarrollo, que sirven de consulta y complemento para la realización de los proyectos de diseño editorial y para la aplicación del procedimiento por el jefe de diseño. Estas fueron:

- . Resolución No 85/2010 para aprobar el Manual de procedimiento de la Dirección Técnico Productivo del Instituto Cubano del Libro (versión de 2013)
- . Norma cubana para la edición de publicaciones no periódicas (versión de 2014)
- . Resolución No 85/2010 para aprobar las Normas para definir las complejidades de los procesos editoriales en los libros, Infanto-Juveniles, de Ciencia y de textos de Literatura artística, de las Editoriales del Instituto Cubano del Libro.

8. Anexos y registros usados

Contiene todos los documentos resultantes de las acciones más relevantes que deben estar archivados junto al proyecto. Entre ellos se encuentran:

- . Briefing
- . Carta tecnológica
- . Documento con los signos editoriales convencionales
- . Documento con el informe de evaluación
- . Documento con el informe de requisitos de diseño
- . Registro de aprobación
- . Registro de entrada
- . Registro de salida

III. Representación esquemática del procedimiento

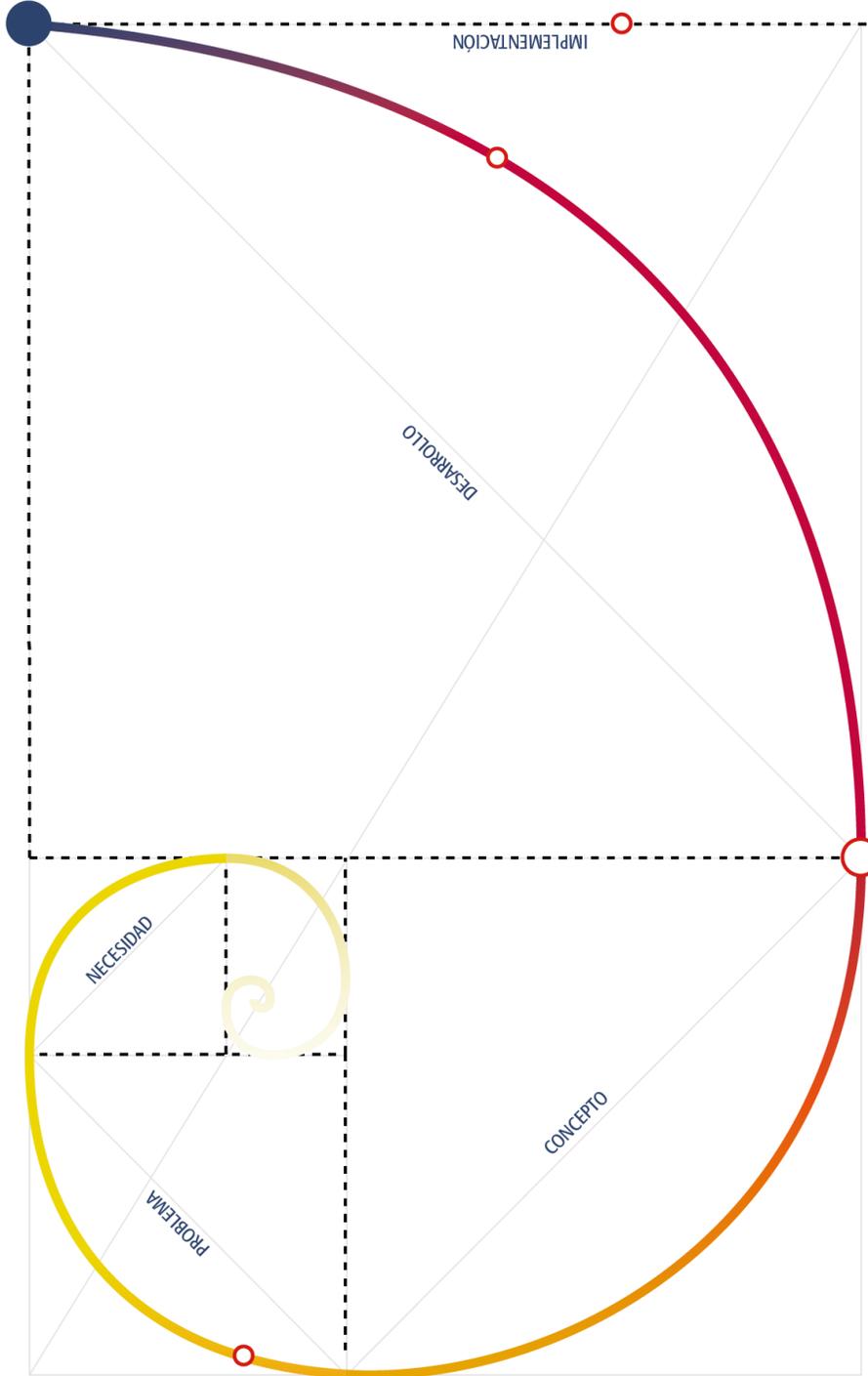
Los esquemas que aparecen a continuación, representan la secuencia lógica de las fases de la gestión propuestas, las etapas del proceso de diseño que corresponden en cada caso y las acciones que se realizan en ellas. Es necesario destacar que a medida que crece la espiral, los cuadrantes que representan las etapas del proceso de diseño van aumentando también, lo cual demuestra que es en la etapa Desarrollo donde se realizan el mayor número de las acciones dentro de un proyecto editorial.



Forma -19

X Congreso Internacional de Diseño de La Habana

El futuro diseñado



○ Fases Control y Dirección

○ Fase 3. Evaluación de la Solución
Elementos de Salida



○ Fase 2. Ejecución del Proyecto



○ Fase 1. Planificación y Organización



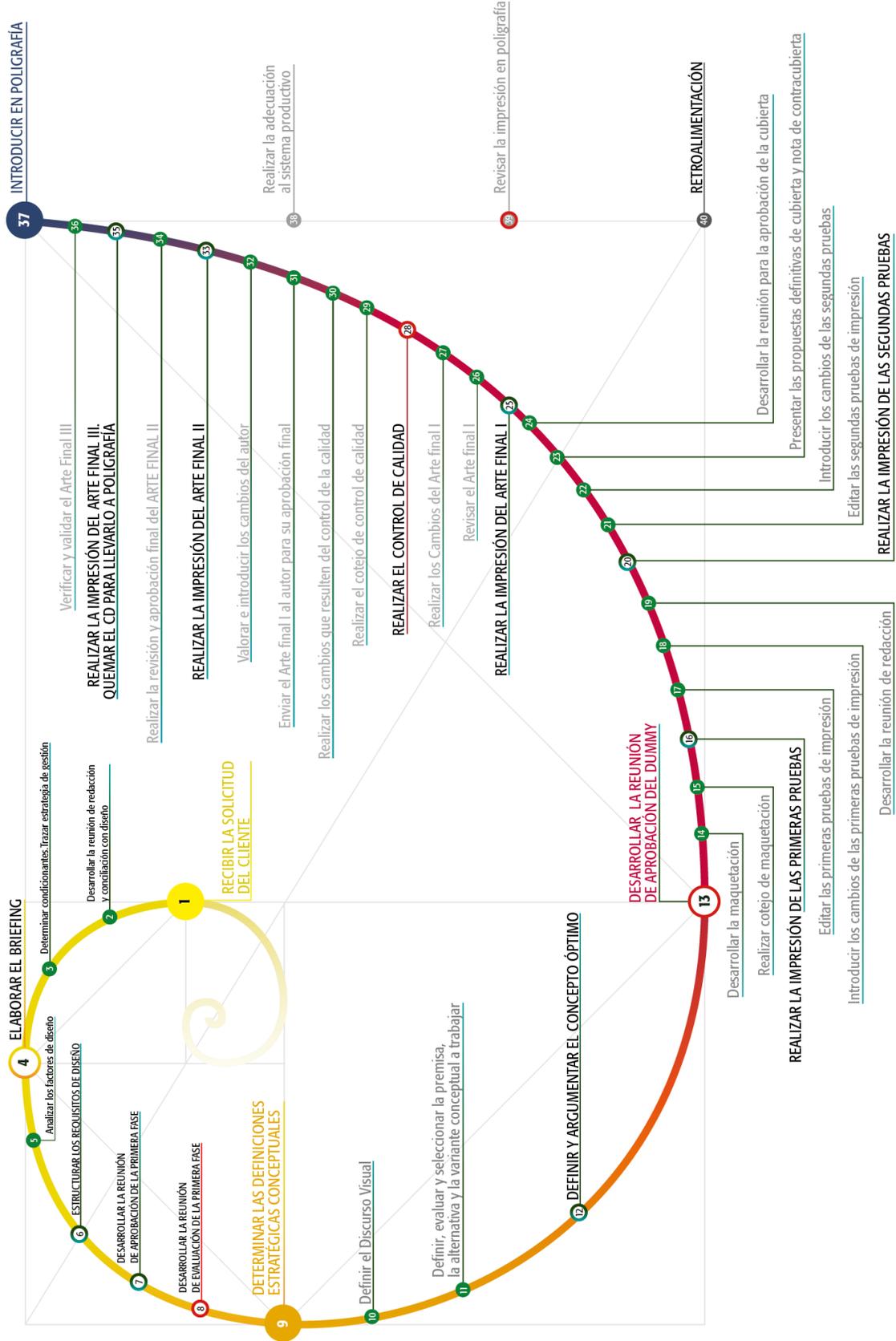
○ Requisitos de Entrada



Forma -19

X Congreso Internacional de Diseño de La Habana

El futuro diseñado





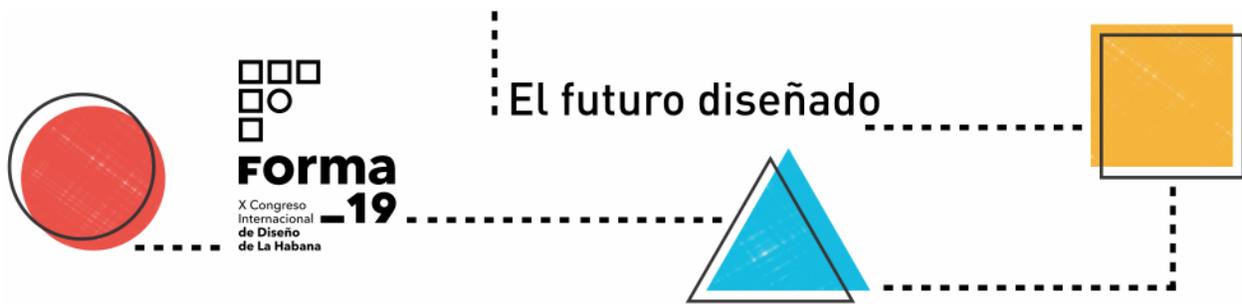
CONCLUSIONES

La propuesta de procedimiento de gestión de proyectos de diseño editorial por los diseñadores de comunicación visual, se elaboró con la intención de contribuir a perfeccionar el modo de actuación gestión en los diseñadores, específicamente en el campo del diseño editorial, y que además estos pudieran utilizarlo como base para resolver los problemas relacionados con otros proyectos en el resto de las esferas de actuación de la especialidad.

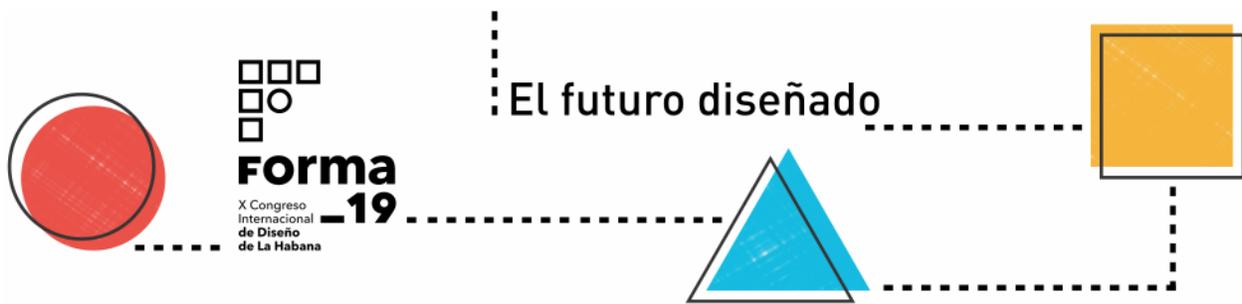
Las singularidades del procedimiento propuesto están orientadas a: planificar y organizar el proyecto a partir de las fases de la gestión y de las etapas del proceso de diseño; ubicar al diseñador como principal actor (gestor) durante el proceso de diseño en un proyecto editorial; describir las acciones que realizan todos los actores; y aplicar los documentos normativos del ICL según las etapas del proceso editorial. Su estructura permite establecer el orden lógico que deben seguir las acciones, quién debe ejecutarlas y cuándo, además de contribuir a llevar el control y seguimiento del proyecto a partir de acciones particulares y de los documentos necesarios por cada fase.

BIBLIOGRAFÍA

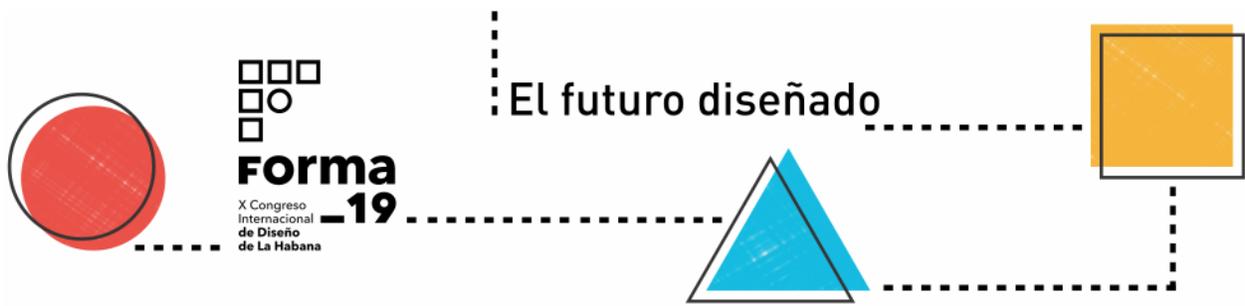
1. Beceiro, O.: "Propuesta de requisitos técnicos para elevar la calidad de los productos de diseño de comunicación visual con salida impresa", Tesis presentada en opción al grado científico de máster, La Habana, 2010.
2. Bonsiepe, Gui: "Las siete columnas del diseño. Textos, conferencias, entrevistas", impreso en los talleres del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, La Habana, octubre de 1993.
3. Centro de Estudios de la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo: "Reflexión Académica en Diseño y Comunicación", publicado en la XXI Jornadas de Reflexión Académica en Diseño y Comunicación Facultad de Diseño y Comunicación, Universidad de Palermo, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, febrero 2013. ISSN 1668-1673.
4. Centro de Excelencia de Software Libre de Castilla-la Mancha de la Fundación Parque Científico y Tecnológico de Albacete: "Recomendaciones para el desarrollo de un procedimiento para la gestión de proyectos", Publicado bajo licencia Creative Commons By – Sa, julio de 2011.



5. Collazos, G.: "Diseño editorial como expresión y afirmación de la ideología política, social y cultural", Tesis de maestría en Diseño y Comunicación, Universidad de Palermo, abril de 2011.
6. Cuevas, M.: "Modelo de Gestión de Proyectos de Diseño en el ISDi", Tesis presentada en opción al grado científico de máster, La Habana, 2016.
7. García, L. A. y Yanara de la Caridad Otaño: "Proceso Gestión Integrada de Proyecto para un modelo cubano enmarcado en el desarrollo de aplicaciones informáticas", Trabajo de Diploma para optar por el Título de Ingeniero en Ciencias Informáticas, La Habana, junio de 2012.
8. Ghinaglia, D.: Taller de diseño editorial "Entre corondeles y tipos", 2009.
9. González, H. R.: "Modelo para la gestión de la investigación en entidades orientadas a proyectos", Trabajo final presentado en opción al título de Máster en Gestión de Proyectos Informáticos., La Habana, octubre del 2012.
10. González, L.: "Modelo para la gestión del alcance en las fases de Inicio y Planificación del proyecto en la plataforma de gestión de proyectos GESPRO", Trabajo final presentado en opción al título de Máster en Gestión de Proyectos Informáticos, La Habana, junio de 2013.
11. Goñi, A.: "Metodología para la gestión de proyectos de Consultoría en Migración a Tecnologías de Software Libre y Código Abierto", Trabajo final presentado en opción al título de Máster en Gestión de Proyectos Informáticos, La Habana, diciembre de 2012.
12. Guerrero, L. y Bladimir Jaramillo: "Diseño Editorial. Aplicado a libros y revistas", Editorial Digráfica S.A., diciembre de 2016.
13. Leal, I. y Rodolfo Quezada: "Diseño y Comunicación Intercultural, reflexiones de las experiencias en Diseño Gráfico e Industrial en la Universidad del BíoBío, Memorias del IX Congreso Internacional de Diseño de La Habana, La Habana, 2017.
14. Llerena, Y.: "Modelo de gestión de diseño para la industria Sidero-Mecánica", Tesis presentada en opción al grado científico de máster, La Habana, 2010.
15. Martín, A. M. y Francisco Aguayo: "Modelo dinámico para la gestión integrada de proyectos de construcción", publicado en VI Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos Valencia, Escuela Politécnica Superior, Universidad de Sevilla, España, julio de 2012.



16. Martínez, E.: “Manual de Diseño Editorial”, Edición Santillana, Impreso por Bocetto S.A., México, septiembre de 2009.
17. ONDI: Documentos Estratégicos, Archivos ONDI, La Habana, 2001.
18. Peña, S.: “Propuesta de currículo para la formación de diseñadores” en Tesis presentada en opción al grado científico de máster, La Habana, 2008.
19. _____: “Tema 1 La Gestión de Diseño”, Conferencia de la asignatura Gestión de Diseño II en la Maestría en Gestión e innovación de Diseño, IV edición, curso 2014-2015.
20. Pérez, A. y Yudaini Cabrales,: “Sistema de gestión para los proyectos de diseño gráfico de la Dirección de Comunicación Visual en la Universidad de las Ciencias Informáticas”, Trabajo de Diploma para optar por el título de Ingeniero en Ciencias Informáticas, La Habana, junio de 2013.
21. Project Management Institute, Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, 2004. ISBN: 1-930699-73-5.
22. Quintanilla, R. y Mario Aguilar: “Anatomía descriptiva del Diseño Editorial”, Editorial 7Veinti/cuatro, agosto de 2011.
23. Rivera, F. Y Gisel Hernández: “Administración de proyectos. Guía para el aprendizaje”, Departamento de Electrónica, Sistemas e Informática, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente, Editorial PEARSON EDUCACIÓN, México, 2010. ISBN: 978-607-442-620-5.
24. Rodríguez, J. M.: “Estrategia para gestionar como proyectos las presentaciones de la empresa Albet Ingeniería y Sistemas, en Ferias y Eventos Comerciales”, Trabajo final presentado en opción al título de Máster en Gestión de Proyectos, La Habana, 2012.
25. Rosales, A.: “Modelo para gestionar proyectos de diseño industrial en centros de investigación científica”, Tesis presentada en opción al grado científico de máster, La Habana, 2011.
26. Sánchez, A.M.: “Propuesta de modelo de gestión del conocimiento matemático para el Instituto Superior de Diseño”, Tesis presentada en opción al grado científico de máster, La Habana, 2011.



27. Usero, I.: “Proyecto de diseño editorial: concepción de la revista May y prototipo impreso. Análisis de casos”, Facultat de BellesArts de San Carles, Grado en Bellas Artes, curso 2013-2014, Universidad Politécnica de Valencia.
28. Vivanco, R.: “Diseño "H" Una mirada a la verdadera esencia del diseño: resolver problemas y ser profesional” en Memorias del IX Congreso Internacional de Diseño de La Habana, La Habana, 2017.