

Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Gestión e Innovación de Diseño

**Título: Propuesta para la integración del diseño al desarrollo
local de productos artesanales en Cuba.**

Autor: D.I. Carmen Gómez Pozo.

Tutores: Dr. Juan Emilio Martínez
Martínez
Dra. Ida Marianela
González Hernández.



Noviembre 2011.

...porque lo que necesita el país ahora, con mucha más claridad necesita del diseño.

José A. Cuendias Cobreros

Jefe de la ONDi (1990-2011)

A Pepe Cuendias

...por apoyar y confiar desde el principio en este tema.

A mis hijos

...por ser la inspiración permanente.

Agradecimientos

A mis padres por seguir siendo el apoyo de “esta estudiante”

A Tony por TODO

A mis suegros que me acogen siempre como a una hija

A mi abuela Olga por ser ejemplo de voluntad sin límites

A Marlén, Amarilys y Carlín por su impulso con internet

Al equipo con que comparto todos los días, en especial

a Iliana, Diuver, Yamilet, Niurka, Fernando y “los correctores” Cristi, Sandra y Reinier

A Olga y Anabel de la UNESCO por acompañar el ensayo de estas ideas

A la paciencia infinita y la esmerada dedicación de Juan Emilio y Marianela.....mis tutores.

	Pág.
Introducción.....	1
I. Vínculo entre diseño y artesanías en el Desarrollo local.....	7
1.1 Antecedentes.....	7
1.1.1 Análisis de experiencias internacionales.....	10
1.2 Fundamentos Teóricos.....	14
1.2.1 Diseño.....	14
1.2.1.1 Niveles de integración.....	19
1.2.2 Desarrollo de productos artesanales.....	26
1.2.2.1 Artesanías.....	27
1.2.2.2 Papel de la Capacitación.....	33
1.2.3 Desarrollo Local.....	40
1.2.3.1 Definición.....	40
1.2.3.2 Proyectos.....	43
1.3 Premisas.....	50
II. Integración del Diseño al desarrollo local de productos artesanales en Cuba.....	56
2.1 Integración del Diseño.....	56
2.2 Desarrollo de Productos Artesanales.....	61
2.3 Actualidad del Desarrollo Local.....	71
2.4 Experiencias en la Integración del Diseño para el desarrollo de productos artesanales.....	75
2.4.1 Proyecto Agujas Trinidad (2007).....	76
2.4.2 Programa Conjunto “Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba” (2010-2011).....	81
III. Propuesta para la integración del diseño al desarrollo local de productos artesanales en Cuba.....	90
3.1 Nivel Estratégico.....	91
3.1.1 El Diagnóstico.....	92
3.1.2 La Estrategia.....	95
3.1.3 Las Políticas.....	98
3.1.4 Los Programas.....	100

3.2 Nivel Táctico.....	109
3.2.1 Planificación del Proceso de Integración del Diseño.....	110
3.3 Gestión para integrar el sistema de acciones.....	113
IV Conclusiones.....	118
V Recomendaciones.....	121
VI Bibliografía.....	122
VII Anexos.....	127

	Pág.
Tabla 1.1: Esquema básico para el análisis de las experiencias entre artesanía y diseño.	11
Tabla 1.2. Niveles de actuación de la Gestión del Diseño	25
Tabla 1.3: Relación comparativa artesanía – industria artesanal.....	30
Tabla 1.4: Polos de comportamiento de las artesanías.....	31
Tabla 1.5: Variables para la realización de un diagnóstico local.....	44
Tabla 1.6: Guía para la Gestión de Proyectos de Desarrollo Local.....	48
Tabla 2.1: Tipologías que caracterizan a los artesanos en Cuba en la actualidad.....	67
Tabla 2.2: Valoraciones acerca del Diagnóstico en los 5 municipios.....	84
Tabla 2.3: Comparación de los resultados en los talleres piloto de La Palma y Río Cauto.....	87
Tabla 3.1: Acciones a desarrollar por la Gestión de Diseño.....	91
Tabla 3.2: Actores y lo que está en juego para ellos en el proceso de capacitación.....	102
Tabla 3.3: Desarrollo de las etapas del Programa de Capacitación.....	106

	Pág.
Gráfico 1: Síntesis de la experiencia Fonquetá-Colombia (1997).....	9
Gráfico 2: Concepto ampliado de diseño.....	16
Gráfico 3: Modos de Actuación del Diseñador.....	23
Gráfico 4: Los niveles de integración del diseño.....	24
Gráfico 5: La interacción que se produce en el proceso de capacitación.....	34
Gráfico 6: La visión estrecha de la situación.....	38
Gráfico 7: Objetivos que persigue el Desarrollo Local.....	41
Gráfico 8: Estructura para el Diagnóstico de Diseño.....	46
Gráfico 9: El puente entre diseñadores y artesanos.....	52
Gráfico 10: El Ciclo de Vida de los Productos.....	53
Gráfico 11: El impacto de la moda en las artesanías.....	55
Gráfico 12: Esquema Resumen de la experiencia Proyecto Trinidad, Cuba.....	79
Gráfico 13: Del Diagnóstico a Estrategia de Desarrollo Local de Productos Artesanales	95
Gráfico 14: Estrategia para el desarrollo de productos artesanales a nivel local.....	96
Gráfico 15: La visión global del diseño en el desarrollo local de productos artesanales	98
Gráfico 16: Interrelaciones para implementar la gestión de diseño.....	100
Gráfico 17: Estructura del Programa de Capacitación.....	104
Gráfico 18: La Planificación del Proceso de Integración del Diseño.....	110
Gráfico 19: Integración de las acciones para desarrollar los productos artesanales.....	113

	Pág.
ANEXO 1- Experiencia Fonquetá-Colombia (1997).....	8
ANEXO 2 -Experiencia 1 - La India.....	12
ANEXO 3- Experiencia 2 - La India.....	12
ANEXO 4- Experiencia 3 - Venezuela. Proyecto Tarma.....	13
ANEXO 5- Experiencia 4- Piel Acida. Colombia.....	13
ANEXO 6- Experiencia 5 -Mujer Empresaria. Colombia.....	14
ANEXO 7 -Modos de Actuación del diseño.....	23
ANEXO 8 - 20 Principios Básicos en la Formación de Adultos.....	34
ANEXO 9 - Estructura y Funciones de los Buroes Ramales de Diseño.....	57
ANEXO 10- Breve caracterización de las Industrias Locales.....	66
ANEXO 11- Diseño para la presentación de los proyectos de IMDL.....	71
ANEXO 12- Procedimiento para proyectos de IMDL, Año 2011.....	72
ANEXO 13- El desarrollo local en los documentos del MES.....	74
ANEXO 14- Principios Básicos que debería cumplir el desarrollo local.....	75
ANEXO 15- Impacto socio económico de las acciones desarrolladas por la UNESCO.....	77
ANEXO 16-InForme Diagnóstico - Proyecto Agujas Trinidad-2007.....	77
ANEXO 17- TALLER Herramientas para Facilitar la comercialización de las artesanías.....	78
ANEXO 18- Guía Diagnóstico.....	83
ANEXO 19- Diagnóstico de Minindustrias en Yaguajay.	85
ANEXO 20- Programa del Taller.....	85
ANEXO 21- Identidad “Por un Producto Mejor”	85
ANEXO 22- Informe Taller La Palma.....	86
ANEXO 23- Informe Río Cauto.....	86
ANEXO 24-Encuesta resultados del Taller.....	88

ACAA - Asociación Cubana de Artesanos y Artistas

CEPAL - Consejo Económico para América Latina

CIDDILV - Centro de Investigación, Desarrollo y Diseño de las Industrias Locales Varias

CITMA - Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente

CNA - Centro Nacional de Artesanías

CUM- Consejos Universitarios Municipales

FAO - Organización para la Alimentación y la Agricultura

FCBC - Fondo Cubano de Bienes Culturales

GUCID - Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo

IACC - Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba

ICA - Instituto de Ciencia Animal

IPA - Instituto Politécnico Agropecuarios

ICIODI - Instituto Cubano de Orientación de la Demanda Interna

ICSID International Council of Societies of Industrial Design

ILPES - Instituto Latinoamericano del Caribe de Planificación Económica y Social

IMDL - Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local

INIE - Instituto Nacional de Investigaciones de la Economía

ISDi - Instituto Superior de Diseño

MEP - Ministerio de Economía y Planificación

MICONS - Ministerio de la Construcción

MINIL - Ministerio de la Industria Ligera

MINAG - Ministerio de la Agricultura

MINED - Ministerio de Educación

MES - Ministerio de Educación Superior

MINCEX - Ministerio de Comercio Exterior

MINCULT - Ministerio de Cultura

MINCIN - Ministerio de Comercio Interior

OACEs - Organismos de la Administración central del Estado

ONDi - Oficina Nacional de Diseño

ORLAC - Oficina Regional para Latinoamérica y el Caribe) de la UNESCO

PNUD - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

PyMEs - Pequeñas y Medianas Empresas

UNESCO - Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

UNIL - Unión de Industrias Locales

El Ministerio de Economía y Planificación es la instancia gubernamental que gestiona y dirige la Iniciativa Municipal de Desarrollo Local. Adscrita a este ministerio se encuentra la ONDi que tiene como misión, “desarrollar y valorizar el Diseño en Cuba, perseguir que éste sea tenido en cuenta por la industria, la educación y la cultura para con ello lograr el incremento de la eficiencia y la racionalidad en las organizaciones del país, contribuyendo así, significativamente, a la elevación de la competitividad de las mismas”¹. Dentro de ese contexto este trabajo refleja, desde la visión del diseño, cuánto puede aportarse al progreso económico y fortalecimiento de la base productiva para el bienestar de su población.

La vigencia de la propuesta que aquí se presenta tiene su máxima expresión, como parte del programa de actualización del modelo económico del Estado Cubano, en los “Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución” formulados por el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Así, el **lineamiento número 37** expone claramente las proyecciones para el desarrollo de los modelos de gestión en los territorios:

*“El desarrollo de proyectos locales, conducidos por los Consejos de Administración Municipales, en especial los referidos a la producción de alimentos, constituye una estrategia de trabajo para el autoabastecimiento municipal, favoreciendo el desarrollo de minindustrias y centros de servicios, donde el principio de **la autosustentabilidad** financiera será elemento esencial, armónicamente compatibilizado con los objetivos del Plan de la Economía Nacional y de los municipios. Los proyectos locales una vez implementados serán gestionados por entidades económicas enclavadas en el municipio”².*

Se aprecia en este lineamiento que la economía cubana también busca alternativas a la crisis que se manifiesta mundialmente y, en ese sentido, apela a un modelo que realce la planificación y la autogestión territorial. Las contribuciones que puede ofrecer el diseño en esa dirección para así beneficiar la autosustentabilidad, son la base de las motivaciones e inquietudes que originan este trabajo.

Indagar en el posible aporte que puede hacerse, desde el papel que corresponde a la ONDi, a la implementación del lineamiento fundamenta el problema de investigación:

¿Qué acciones pueden proponerse para integrar el diseño a los programas de desarrollo local en Cuba con el objetivo de potenciar los productos artesanales?

La propuesta que realiza este trabajo, para contribuir a *la estrategia para el autoabastecimiento municipal*, se concentran en el sector artesanal; el mismo constituye una alternativa a la

¹ Tomado de los documentos rectores de la ONDi.

² Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del PCC. Aprobado el 18 de abril de 2011. Pág. 13.

satisfacción de las necesidades de los territorios y, cuenta en las Industrias Locales³, con una infraestructura organizativa y tecnológica que resulta fuente permanente de empleo y captación de potencial creador e innovador.

Por la propia naturaleza de los entornos locales, la integración del diseño que se propone desarrollar tiene su base en las artesanías y la industria artesanal, una por toda la carga simbólica desde la manualidad e individualidad y la otra, por la concepción planificada de los productos en los procesos productivos y la renovación de la comercialización en el mercado.

El consumo de los productos industriales se muestra unidireccional por la homologación de símbolos. La realidad es que el consumidor, como ser humano sensible, demanda de la personalización y diferenciación de lo que compra; ante esas expectativas, las artesanías y la industria artesanal tienen su fortaleza y, se presentan desde la producción, más favorables y flexibles.

Los antecedentes que fundamentan esta investigación se sustentan en las experiencias acumuladas por la autora, en su desempeño como profesional del diseño, en acciones dentro del sector artesanal en las que se encuentran; un proyecto en la localidad de Fonquetá, República de Colombia (1997), la participación como miembro del Consejo Asesor del Centro Nacional de Artesanías desde el año 2006 y, la asistencia, como integrante del jurado a la Feria Internacional de Artesanías (FIART) por más de 5 años consecutivos.

Las valoraciones realizadas a partir de estas vivencias constituyen la base y fundamento para formular la **hipótesis** de este trabajo.

La integración del diseño a los programas de desarrollo local podrá potenciar los productos artesanales, si se asume el ciclo de vida de los productos como vía de acercar a todo los actores involucrados y, se proyectan, desde los aportes que hacen modos de actuación del diseño, un sistema flexible de acciones encaminadas a, estructurar un coherente proceso de diagnóstico, elaborar un programa de capacitación personalizado, y planificar la continuidad de dichas acciones.

Se interpreta el principio de la autosustentabilidad como **la consolidación de la sinergia entre estos tres elementos expuestos en la hipótesis**; preservar lo que se ha aprehendido y experimentado y la necesidad de tener en cuenta la capacidad de independencia y la autogestión de los gobiernos locales, que a la larga tienen la responsabilidad de conducir los procesos, cuando el equipo de diseñadores no esté presente.

³ Las Industrias Locales están subordinadas a los Consejos de la Administración Provinciales y Municipales, y metodológicamente al MINIL, agrupan un total de 749 Unidades Productivas, las que se subordinan a 3 Grupos Empresariales en las Provincias de La Habana, Matanzas y Villa Clara, 12 Empresas Provinciales en el resto de los Territorios, y 1 Empresa Municipal en la Isla de la Juventud.

La evidente existencia de un escenario favorable para la descentralización y las renovaciones del modelo económico cubano permite plantear los objetivos siguientes:

Objetivo General:

- Elaborar una propuesta que integre el diseño a los programas de desarrollo local en Cuba, con el propósito de potenciar los productos artesanales.

Objetivos Específicos:

- Valorar antecedentes dónde el diseño se ha vinculado al desarrollo de productos artesanales a nivel local.
- Valorar experiencias acerca de la integración del diseño a las artesanías en los diferentes escenarios productivos que caracterizan a este sector.
- Proponer las premisas para la integración del diseño al desarrollo local de productos artesanales.

La investigación realizada es de tipo descriptiva, dentro del marco de desarrollo de proyectos que tienen como referencia la recopilación de experiencias nacionales e internacionales acerca de la integración del diseño para el desarrollo de productos artesanales. Se valoran, cinco proyectos internacionales y la participación de la autora en experiencias nacionales dentro del sector artesanal.

Los métodos utilizados para el levantamiento de la información fueron: análisis y síntesis, histórico-lógico, análisis de documentos, inducción y deducción y entrevistas no estructuradas.

La búsqueda de información proviene de diferentes fuentes:

-En lo **relativo al diseño**, más que reunir los diversos enfoques acerca del **concepto de diseño**, se valora la permeabilidad de sus fronteras y la capacidad de adecuación para dar respuesta a productos donde esté presente la expresión artesanal. La versatilidad y visiones de expertos del diseño que se exponen, contribuyen a organizar las premisas para la integración del diseño hacia el desarrollo local de productos artesanales.

-Se indaga acerca de los **modos de actuación del diseño** haciendo hincapié en la gestión de diseño, de forma que permita evaluar y definir las competencias que favorecen la integración de los profesionales a los programas de desarrollo local. Se **revela en ello la importancia que posee la capacitación** para el logro de la sostenibilidad y continuidad de las propuestas.

-En lo relativo a los **conceptos de artesanías y su desarrollo**, se presentan las aristas de su significado etimológico, así como una valoración de sus antecedentes en Cuba y su caracterización

actual. En esta dirección, ha resultado muy valiosa la revisión de documentos que constituyen testimonios de las estrategias y programas que existieron en el país, emitidos en la década del 1980-90 por el CIDDILV. El intercambio con especialistas vinculados a potenciar las artesanías como el MINIL, PNUD, UNESCO y el CNA también ha resultado una estimable fuente de información de sistemática actualización.

-Integrar el diseño no puede hacerse sólo desde el diseño, por lo que se dedica un espacio distintivo al estudio de las **perspectivas del desarrollo local** como contexto donde tiene lugar el intercambio. Para que las acciones que se propongan desde el diseño sean viables, no deben desconocerse las dinámicas y estrategias que para esos escenarios se proyectan. Circunscritas en el entorno cubano, la información aportada proviene de entrevistas a especialistas y la revisión de documentos directivos de las dos instituciones que actualmente poseen mayor protagonismo en las formulación de estrategias para el Desarrollo Local, el MES a través de su **Programa Ramal de “Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo” (GUCID)** y el MEP a través de los **Proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL)**.

-La fuente de información más valiosa, reúne las experiencias desarrolladas en el marco del **Proyecto Agujas en la Villa de Trinidad en el año 2007**, y el **Programa Conjunto “Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba”⁴**. Este último finaliza en el mes de octubre de 2012 e integra a los municipios de, Martí-Matanzas, Yaguajay-Sancti Spiritus, La Palma-Pinar del Río, Río Cauto-Granma y El Salvador- Guantánamo. Hasta el momento se han desarrollado las siguientes acciones; la conformación de una guía para el diagnóstico de la localidad y el procesamiento de esa información con el objetivo de estructurar el programa para los Talleres de Capacitación “Por un Producto Mejor”, donde también está incluido el diseño de nuevos productos.

La muestra intencional que se toma como objeto de estudio para la formulación de nuestra propuesta se concentra, por un lado en el grupo de artesanas pertenecientes al FCBC de Trinidad y por otro, los trabajadores de los talleres de la UNIL en los municipios La Palma, Río Cauto y el Salvador. Indistintamente las regiones se ubican en el centro, oriente y occidente del país y exploran los comportamientos en los dos polos opuestos de manifestación de estos escenarios; los artesanos que trabajan de forma independiente y los que se encuentran afiliados a empresas del estado. Para los casos de los dos municipios de las provincias orientales, como parte del perfeccionamiento de la experiencia, se propició el intercambio de conocimientos desarrollando un solo taller en Río Cauto que reunió a los artesanos de ambas localidades. La composición de la muestra fue:

⁴ Programa suscrito en septiembre del 2009 en la Habana, donde se integran organismos del Sistema de las Naciones Unidas en Cuba, el Representante del PNUD, la FAO y la ORLAC para la UNESCO en la Habana y se encuentra liderado por el MINCEX y cuenta con contrapartes nacionales como el MINED, el MINAG, el MINCULT (al cual se inscriben el FCBC y el CNA), el MINIL que incluye a la UNIL y el MEP, a través del cual la ONDi participa en el programa.

Proyecto “Agujas Trinidad”

Total de Personas capacitadas: 16	
Mujeres	16
Hombres	Existían 3 en el Grupo pero no participaron en la experiencia
Directivos	-
Promedio de Edades	Menos de 30 años: 1 Entre 30 y 40: 3 Entre 40 y 60: 9 Más de 60: 3

Programa Conjunto “Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba”

	Municipios			Valores totales del taller de Río Cauto	TOTAL de personas Capacitadas
	La Palma	Río Cauto	El Salvador		
Personas capacitadas					
Artesanos	14	13	11	24	38
Directivos	6	4	4	8	14
Hombres	14	2	8	10	24
Mujeres	6	15	7	22	28
TOTAL	20	17	15	32	52

En la formulación y concepción de las experiencias realizadas como parte de esta investigación, desde la planificación de los talleres hasta los resultados alcanzados en el diseño de los productos, influye decisivamente el trabajo desempeñado por la autora, como coordinadora de un equipo de profesionales de la Unidad de Desarrollo del Diseño de la ONDi, más la participación de un grupo de expertos del MINIL, MINCULT y el FCBC, así como las funcionarias de la UNESCO que fungen como organizadoras. La implementación llevada a cabo, toma los elementos positivos de cada experiencia para perfeccionar la próxima y se desarrollan como un proceso de reflexión crítica en evolución.

La propuesta de integración del diseño para el desarrollo de productos artesanales en el entorno local reúne, desde las tareas de la gestión de diseño, dos niveles de integración; el Estratégico y el Táctico. Dentro de ellos define:

- **Nivel Estratégico:** El Diagnóstico, La Estrategia, Las Políticas, Los Programas.
- **Nivel Táctico:** La Planificación del Proceso de Integración del Diseño.
- Además se propone **la visión para integrar el sistema de acciones** desde la gestión de diseño.

La novedad de esta investigación consiste en presentar un sistema de definiciones estratégicas y sus acciones, donde unas tienen lugar en interacción con las otras, se renuevan y actualizan. Un modelo como este, que condiciona implicar a todos los actores del territorio; constituye una herramienta de trabajo para el MEP, a fin de perfeccionar los procesos de concepción de los proyectos para IMDL y, resulta una forma de integrar el potencial de capacitación y orientación de sus propias instituciones adscritas como son la ONDI y el INIE.

Los aportes para la ONDI se inscriben en la oportunidad de revertir el desconocimiento de la actividad del diseño sobre la base de instrumentar alianzas con las organizaciones y organismos referenciados. Estratégicamente es la forma de ganar en visibilidad y poder “penetrar” los espacios donde hoy no está presente porque no se percibe su “utilidad”.

La propuesta sistémica que desarrolla este trabajo promueve desde su esencia, afiliarse a la postura ética que designa el concepto de “diseño socialmente responsable”, un diseño que **aborde problemas fundamentales y prioritarios de la sociedad a nivel integral** y se concrete en **estrategias de transformación social** en la búsqueda de **bienestar integral**.

Hay que darse cuenta de que invertir en el desarrollo de la artesanía redundante en beneficio cultural y al mismo tiempo refuerza la actividad económica. La importancia que esta puede tener para los países en vías de desarrollo solo se aprecia debidamente cuando conocemos que este renglón representa una cuarta parte de las microempresas en el mundo en desarrollo, que las unidades de producción artesanal pueden crearse prácticamente sin inversiones, y que hoy la producción artesanal ofrece empleo a millones de personas.¹

I. Vínculo entre Diseño y Artesanías en el Desarrollo Local.

Habitualmente se asocia la inserción del diseño en el desarrollo de productos artesanales, como el acto circunscrito a la obtención de propuestas de productos con un mejor concepto, calidad, funcionalidad, y mayor capacidad de comercialización a partir de tener en cuenta el mercado y sus expectativas.

Esas experiencias resultan muy enriquecedoras para los diseñadores, que al involucrarse en escenarios distantes del agresivo entorno urbano, encuentran en el intercambio con los artesanos toda la fuente de ingenuidad que caracteriza a la creación popular al estar lejos de las tecnologías contemporáneas. Muchos son los puntos de vista y los resultados que pueden encontrarse como fruto de esos intercambios; los objetivos de este capítulo, promueven reunir estudios de caso y definiciones de partida que permitan conformar el marco teórico al abordar la integración del diseño al sector artesanal de las localidades.

1.1 Antecedentes.

La principal fuente que origina las interrogantes que acercan a este trabajo al tema expuesto, tiene su expresión en el proyecto realizado por la autora en la localidad de Fonquetá en Bogotá, Colombia en el año 1997, donde los artesanos seleccionados tienen como sustento básico los ingresos que reciben como fruto del trabajo. El problema más representativo detectado, se enmarca en propiciar que los resultados del diseño no sean efímeros y tengan continuidad; las posibles respuestas pueden estar dirigidas a:

- Sensibilizar a quienes deben impulsar los programas de desarrollo, acerca de las contribuciones y beneficios del diseño en este sector.
- Fomentar en los artesanos un enriquecimiento de sus capacidades, habilidades e independencia.

¹ López, G. Directora Oficina Regional de Cultura para América Latina y el Caribe, UNESCO. Presentación de Catálogo de Artesanías Cubanas, FCBC, 1999.

Experiencia en la localidad de Chía, Fonquetá, Bogotá, Colombia.

Ésta, con una duración de tres meses, resulta del producto de una beca ASCHERBERG, otorgada a la autora por la UNESCO, con residencia en la Universidad de Los Andes y Artesanías de Colombia como organización rectora de este sector.

Chía es una localidad a las afueras de Bogotá en la que se encuentra la vereda Fonquetá, espacio donde tuvo sede el binomio diseño-artesanía con el propósito de: mejorar la calidad y diversificar su oferta de productos. (Anexo 1)

Los productos que distinguen a las artesanas de esta región son tapices, cojines y carpetas de lana 100% bordados también en lana con motivos paisajísticos de la zona y gran diversidad de colores. La expresión de los bordados es primitiva y justamente es lo que los identifica.

Antes del intercambio:

- Se trabajaba con paños de lana solamente blanca, la cual encargaban y posteriormente bordaban trabajando individualmente en las casas.
- Se llenaban todas las áreas de las piezas con bordados realizando las composiciones solo con criterios reproductivos del paisaje.
- No existía marca, sólo una etiqueta, y el origen de las piezas se incorporaba a través del bordado.
- Cuando se combinaba la madera en muebles para niños, las piezas de lana no eran desmontables dificultando el mantenimiento.
- El valor de la lana cada vez era mayor y las piezas se encarecían sólo por el paño que utilizaban como soporte.

Resultados del intercambio:

- Se realizó un breve diagnóstico que se concentra más en el diseño de los productos y su imagen (presentación, etiquetas y punto de ventas).
- Se diversificó y amplió la oferta que existía para los productos destinados a los niños.
- Se introdujo la opción de sustituir los paños de lana por paños de algodón que ya tenían tratamiento de textura (líneas) en el fondo, favoreciendo eliminar el “Horror Vacuo” que caracterizaba a las piezas y con ello disminuir los costos.
- Se incorporaron piezas muy simples de madera, las cuales eran de fácil ensamblaje por los usuarios, tanto para la transportación durante la compra como el mantenimiento.
- Se creó un sistema de productos para los espacios interiores donde habitan niños: cesto para juguetes, sillita, cojines, repisa y carpeta para almacenar objetos pequeños.
- Se bocetó un concepto de etiqueta que refleja los rasgos arquitectónicos distintivos de la zona y describe los valores y propiedades de los productos.

Se sintetizan el proceso que desarrolló el diseño para integrarse (Gráfico 1); desde la familiarización inicial con la realización de un diagnóstico exploratorio, hasta el concepto para ejecutar las ideas con los respectivos resultados obtenidos. Las fotos son testimonio de la nueva concepción de los productos.

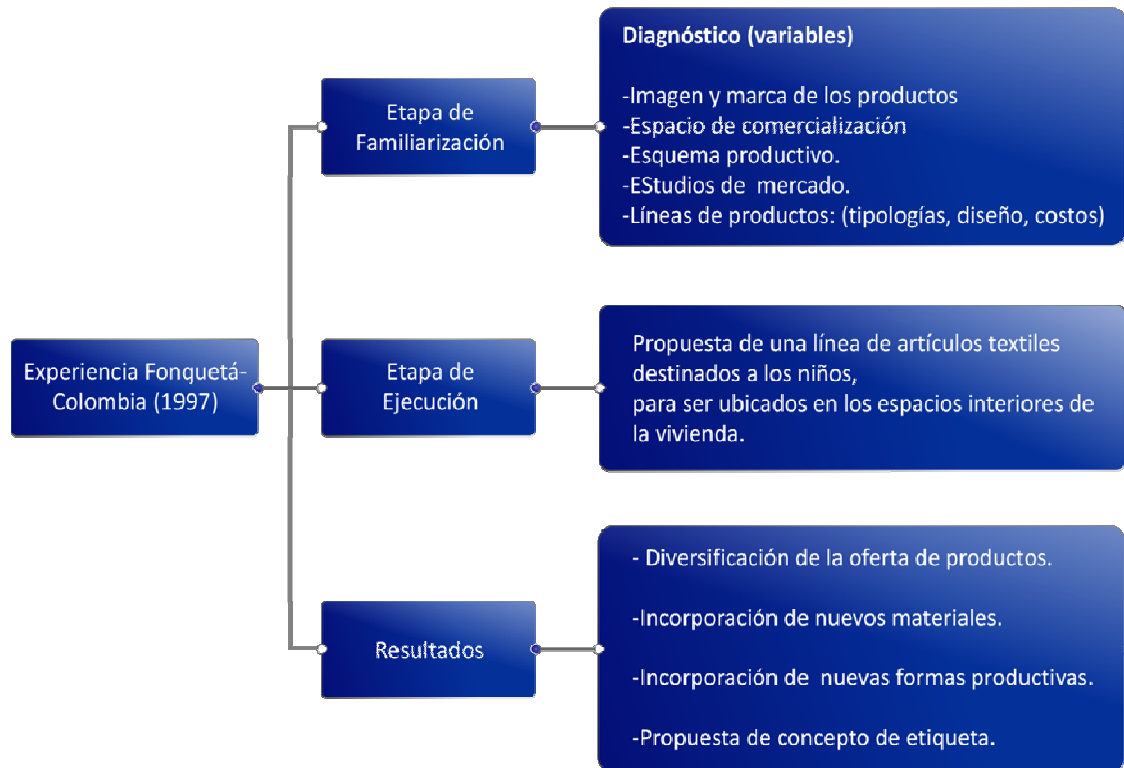


Gráfico 1: Síntesis de la experiencia Fonquetá-Colombia (1997)

Productos antes de la experiencia



Productos después de la experiencia



En la trayectoria de esta experiencia se puso de manifiesto que Latinoamérica ha implementado diferentes formulas para propiciar el vínculo entre diseñadores y artesanos con el sentido estratégico de desarrollar las artesanías; dentro de las organizaciones más consolidadas encontramos; el Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART) en México, Artesanías de Colombia, el Instituto Paraguayo de Artesanía (IPA), y el programa Fomento y Desarrollo Artesanal (FODESA), de la fundación guatemalteca FUNDAP.

El análisis y síntesis de cinco proyectos, donde se intercambia entre diseñadores y artesanos, es un antecedente de actualización y base documental muy importante para esta investigación.

1.1.1 Análisis de experiencias internacionales.

La información que se presenta acerca de las experiencias en países como la India, e instituciones como el Laboratorio Colombiano de Diseño perteneciente a Artesanías de Colombia, se extraen de la Guía Práctica, Encuentro entre Diseñadores y Artesanos², publicado por el Craft Revival Trust. Artesanías de Colombia S.A y la UNESCO. Para el procesamiento se unifica metodológicamente un esquema de interrogantes (Tabla 1.1) que facilitan una mejor estructuración de las conclusiones.

² Tomado de Guía Práctica, Encuentro entre Diseñadores y Artesanos, publicado por el Craft Revival Trust. Artesanías de Colombia S.A y la UNESCO (2005).

Tabla 1.1: Esquema básico para el análisis de las experiencias entre artesanía y diseño.

Interrogantes	Definiciones conceptuales
Dónde y cuándo se desarrolló la experiencia	Caracterización del entorno .Características de la localidad. Escenarios en que opera la artesanía. Elementos distintivos .
Para qué	Planteamiento de los objetivos, el problema concreto que se presentó en el momento del vínculo entre artesanos y diseñadores.
Con quiénes	Actores principales, características principales que se conozcan. Características socio culturales de las artesanías/os, su lugar en la comunidad. Origen de los diseñadores. Formas de organización de los artesanos.
Con qué se trabajó	Materiales y Tecnologías empleadas. Base sobre la cual se elaboraban los productos, condiciones tecnológicas, materias primas, habilidades y oficios de los artesanos. Refiere a la información previa adquirida para trabajar en la creación de los productos.
Qué se hizo	Resume lo referido al objeto de renovación , a las tipologías de los productos, que se desarrollaban antes y después del intercambio con el diseño, sus características y renovaciones que sugieren. Puede incorporar antecedentes en el mercado.
Resultados	Refiere al tipo de actividades que se realizaron, con qué frecuencia y tiempo; resume los aspectos metodológicos y logísticos concebidos para la implementación. Especifica, más allá de las propuestas de diseño, aquellas acciones que como parte del intercambio favorecieron la mejora de otros aspectos en torno a la calidad de vida de los artesanos.

La información que completa las respectivas tablas es tomada textualmente del documento de referencia. De esta forma se preserva como fuente para la investigación, las denominaciones y terminologías empleadas por cada proyecto.

La India.

En la India, la artesanía no es una actividad o entidad social y cultural homogénea y no puede ser tratada como tal.

La crisis de la “artesanía tradicional” en este país es, en gran medida, una crisis de valor, teniendo en cuenta los procesos de industrialización y modernización extendidos por todo el país, la artesanía está luchando por encontrar un lugar y valor para sí misma.

La desaparición de los mercados es uno de los temas más acuciantes con los que se enfrenta aquí la actividad.

Algunas de las razones de la caída del mercado de los artículos artesanales son:

- *Comercialización y estrategias agresivas utilizadas por el sector industrial organizado.*
- *Economías de escala inherentes al sector de las fábricas, que desemboca en la producción en masa de productos de calidad uniforme, a precios que los productos artesanales no pueden competir fácilmente.*
- *Ofrecer al sector industrial organizado, acceso preferente a crédito, materias primas e infraestructura.*
- *Tecnologías anticuadas y productos industriales imitando y perfeccionando diseños que eran dominio exclusivo de los artesanos.³*

Experiencia 1: Una de las más interesantes recrea el trabajo en piedra (Anexo 2) donde el objetivo fundamental es desarrollar diseños utilitarios dirigidos a los mercados nuevos; los elementos más distintivos son:

- Los artesanos salieron de su escenario cotidiano hacia el entorno urbano para reconocer el destino final de sus productos; visitaron tanto tiendas como hogares donde pudieran insertarse objetos con ese material, que respondan a los hábitos de vida de la población de la región.
- Estudiaron métodos para comercializar los productos existentes, su embalaje y los puntos de venta.
- Se informaron acerca de las formas de exportación –los artesanos tienen miedo a este proceso.

De forma indirecta, se condujo a la reflexión acerca de la concepción de los productos y su comercialización; la participación de estudiantes universitarios contribuyó a favorecer las transformaciones en la visión de las soluciones y el entrenamiento en la observación del entorno.

Experiencia 2: En el mismo país, se concentra en el rescate de un tipo particular de tejido reversible (Anexo 3) que demandó de indagar en términos de identidad y tradición acerca de las pocas personas que aun dominan la técnica del tejido. Con este enfoque, las acciones se dirigieron a:

- Realizar visitas de campo a fábricas de tejidos, fotografiar y acopiar muestras únicas.
- Entrevistar a empresarios encargados del sector industrial de los textiles y funcionarios del gobierno para valorar las políticas que se estaban trazando respecto al oficio de los telares manuales.

³Ob. Cit. Pág. 13.

- En esta oportunidad también tuvo participación el espacio de las universidades.

Con solo evaluar estos dos enfoques de la India podemos apreciar que no existen recetas para organizar la mejora de productos artesanales, cada uno, tal y como un proyecto de diseño, necesita establecer jerárquicamente requisitos y premisas de trabajo; en oportunidades estarán más cercanas del mercado y el consumo y, en otras demandarán más de la indagación patrimonial y cultural.

Latinoamérica.

Venezuela

Experiencia 3: En el Proyecto Tarma en (Anexo 4), sólo se relatan los inicios para ilustrar cómo fue concebido el acercamiento del diseño a la comunidad; no obstante nos permite hacer conclusiones en el camino hacia lograr que, el diseño y los diseñadores, sean aceptados por los pobladores de las localidades, ello incluye:

- El trabajo creador como centro de toda actividad humana, que une e integra a la población con independencia de su educación y cultura.
- La capacidad de movilización y motivación que promueven los diseñadores cuando se insertan coherentemente con las características sociales y naturales del entorno, sin violentar los procesos de familiarización.
- El poder de la formación estética de conjunto con el de la ética.

Colombia resulta un escenario de importante referencia debido a los planes y programas que se ha formulado desde 1966 con la creación de Artesanías de Colombia; es importante señalar que aunque esta institución tiene un papel protagónico, los resultados como nación también se deben al impulso que este sector recibe desde todo el entretrejido de universidades y facultades de diseño de todo el país donde sus estudiantes realizan proyectos y pasantías en las diferentes regiones. Este desempeño tiene su réplica en la diversidad de profesionales que posteriormente se encaminan hacia la gestión del diseño.

Experiencia 4: Piel ácida trabaja la cáscara de naranja como fuente de materias primas (Anexo 5); es un proyecto que a pesar de no estar coordinado por una profesional de diseño, permite apreciar cuánto puede favorecer la asesoría y el trabajo multidisciplinario de diseñadores e ingenieros en el desarrollo integral de los productos. Sus éxitos radican en:

- Introducirse en el perfeccionamiento de los procesos productivos con la creación a la medida de los hornos de secado que le han permitido aumentar los niveles de exportación.

- Concebir el mecanismo para la recolección sustentable de la cáscara de naranja; antes la recolectaban los mismos trabajadores, hoy la compran a proveedores fijos que se preocupan por entregarla con calidad.
- Ser un ejemplo de gestión integral al preocuparse por el progreso y bienestar de los trabajadores y sus familias; favorece el sentido de pertenencia y los aportes al resultado colectivo.

Experiencia 5: La empresa Digare Design, desde la Gestión de Diseño, asume la concepción estratégica de desarrollo para el **Proyecto Mujer Empresaria** (Anexo 6). Los valores se concentran en:

- Concebir, desde la perspectiva de género, el marcado objetivo por el desempeño de la mujer y su preparación en el entorno empresarial.
- Desde la gestión del ciclo completo de los productos, no solo propicia el desarrollo de la innovación, también incluye todos los elementos que favorecen la comercialización como son, marca, etiqueta, envases y catálogo.
- Fomento de la investigación como vía para evitar la copia y la inexistencia de una cultura de diseño.

De los ejemplos revisados en la literatura, existe una multitud de características y situaciones inmateriales y procesos, contextos y variaciones regionales, que dan muestras de requerir un enfoque creativo específico.

El problema que define este trabajo tiene el propósito de ampliar el radio de acción de estos intercambios, más allá de las artesanías, hacia los escenarios del desarrollo local. La extensión e implicaciones que impone la escala territorial con todos sus actores y dinámicas sociales, económicas y culturales, introduce la necesidad de profundizar en otras dimensiones. Las definiciones de diseño con sus diferentes acepciones y los niveles de integración en los que este puede manifestarse, conforman el punto de partida y sustento teórico de la propuesta.

1.2 Fundamentos teóricos.

1.2.1 Diseño.

Diversas pueden ser las definiciones de partida del concepto de diseño. Aunque no resulta objetivo de este trabajo hacer hincapié en su evolución, reconocer los fundamentos de base para argumentar la interacción que se propone; conduce a reflexiones y puntos de contacto cuando de propiciar el desarrollo de productos artesanales se trata.

Para Alexander Manu, en 1997, inmerso en el concepto de Aldea Humana⁴: *“El diseño es una actividad consciente y creativa que combina tecnología y materiales, con el contexto social, con el propósito de ayudar a satisfacer o modificar el comportamiento humano.”*⁵

Podemos apreciar que esta definición no distingue hacia una u otra orientación productiva, solo apela al desempeño consciente que debe asumirse en congruencia con el entorno social, sea cual fuere el escenario tecnológico; por otra parte, es significativo el valor que atribuye al diseño poniendo en sus manos la posibilidad de modificar el comportamiento humano al satisfacer expectativas, unas de carácter más decorativo y estético, y otras más funcionales y utilitarias.

Para Andrea Branzi, arquitecto y diseñador italiano de muebles, objetos para el hogar y diseño de interiores, (Firenze en 1938), *“el diseño no es un resultado, sino un proceso, y confirma que, su esencia no radica en los productos acabados, sino en el acto de realizarlos”*⁶.

Esta arista de Branzi, que podría parecer más simple por la brevedad, revela la trascendencia de planificar todo cuanto atravesará el producto hasta su realización final, la importancia de no omitir ninguna de las dimensiones que en él intervienen. Según su afirmación, el resultado final será más o menos efectivo cuanto más claros estemos de cada paso en esa trayectoria. Vuelve a manifestarse al igual que Manu, A. (1995) abiertamente adaptable a cualquier escenario productivo, todo parte de ser pertinentes y ofrecer una respuesta coherente.

Con un sentido más explícito del proceso que enuncia Branzi, el punto de partida que exponen Rivero, S.y Zaldunbide, M (1996) (Gráfico 2), es definido como la concepción ampliada del diseño; en él se integra y equilibra la influencia de todos los factores. Hoy el diseñador no funciona de forma aislada, está obligado a interactuar y reconocer las potencialidades y limitaciones de otros actores como son, los responsables de la fabricación, el montaje, el mantenimiento, expertos de medio ambiente y por supuesto, los usuarios con sus demandas y preferencias.

⁴ “La filosofía de Diseño que da información al concepto de “Aldea Humana” reconoce lo que los individuos desean en sus vidas cotidianas. Lo que ellos quieren ver y sentir en su vecindario, sus hogares y sus locales de trabajo: una sensación calma, permanencia y belleza intemporal servida, sí, pero nunca dominada por las maravillas de la tecnología. Devolver a la vida, los placeres de la privacidad y la amistad en escenarios hechos para la escala humana. Construir con providencia y restaurar con cuidado. Mirar primero hacia las necesidades y deseos de las personas”.⁴ Ben Park. Revista La Aldea Humana, Laboratorio Brasileño de Diseño-Artesanías de Colombia 1995.

⁵ Memorias evento CIDETEXCO, Colombia, Noviembre 1997.

⁶ Branzi, A. *La casa calda*. Idea Books Edizioni. Milán, 1984.

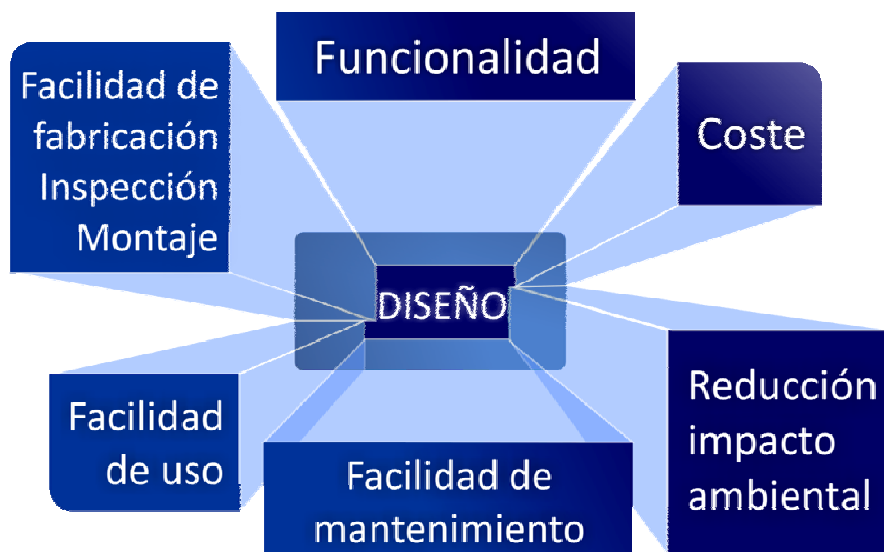


Gráfico 2: Concepto ampliado de diseño.⁷

En ese sentido, el gráfico se hace acompañar de la definición *“Un diseño y una fabricación efectivos son requisitos indispensables para producir productos de buena calidad y ambos están íntimamente relacionados; pero un diseño eficiente es un prerrequisito para una fabricación eficaz; la calidad no puede ser fabricada o controlada en un producto, debe ser diseñada en el mismo producto.”*⁸. Esta percepción, con mucha claridad, responsabiliza al diseño de anticipar los posibles problemas de calidad desde la concepción misma de los productos y la simulación del proceso de fabricación.

El carácter descriptivo y didáctico que presenta el enfoque definido por Quarante, D. (1992), *“El diseño es una actividad global que tiene en cuenta los datos tecnológicos, la ordenación de los componentes del producto, los datos pragmáticos, la relación producto usuario, las posibles prestaciones, la ergonomía, la dimensión semántica del producto, es decir su significado, carga simbólica, la manera en que será aceptado, percibido y comprendido”*⁹; ilustra las competencias que debe poseer el diseñador al abordar de forma global todas las dimensiones en torno al proceso de diseño y la receptividad del producto; metodológicamente expone los alcances de la disciplina y la versatilidad del profesional que la ejerce.

Ambas propuestas, la de Rivero, S; y Zaldunbide, M (1996) y Quarante, D. (1992), en su combinación, resultan muy diáfanas en el momento de transmitir al entorno empresarial y productivo, ya sea industrial o artesanal, acerca de los aportes y contribuciones que puede ofrecer el diseño en los procesos de desarrollo de productos.

⁷ Rivero, S; Zaldunbide, M., La mejora de la capacidad de diseño: Clave para la competitividad en la empresa. Situación 96. Banco Bilbao Vizcaya.1996. pág. 271.

⁸ Ob. Cit. Situación 96 pág. 268.

⁹ Quarante, D. Elementos Introdutorios. Diseño Industrial I. Edit. CEAC.pág.78

Por su parte ICSID define, *“Diseño Industrial es una actividad creativa cuyo objetivo es establecer las cualidades multifacéticas de los objetos, procesos, servicios y sus sistemas en todo su ciclo de vida. Por tanto, el Diseño es un factor central de la humanización innovativa de las tecnologías y el factor crucial del cambio cultural y económico.”*¹⁰. Se muestra con palabras claves un conjunto de elementos ya reflejados desde la propuesta de Manu, A. (1995); actividad creativa, ciclo de vida, humanización innovativa y cambio cultural y económico. Este último, a pesar de estar circunscrito al agregar la palabra industrial, tiene la validez de incluir -objetos, procesos, servicios y sus sistemas- reafirmando la integralidad que debe caracterizar la concepción misma del diseño. Revela su capacidad educativa y formadora en la elevación del nivel cultural de las personas como factor de impacto social.

En su papel de aglutinador de intercambios, ICSID en el Congreso celebrado en **Seúl 2001** propone un nuevo paradigma de diseño y proclama la **Declaración de los Diseñadores Industriales**, como un documento que refleja las demandas impuesta a los diseñadores por la era post-industrial.

Retos

- *El diseño industrial no será más un término que defina “diseño para la industria” en el sentido limitado que se usó hasta ahora.*
- *El diseño industrial no dirigirá más su atención solamente hacia el método de producción industrial.*
- *El diseño industrial no considerará más el medio como una entidad separada.*
- *El diseño industrial no aspirará más solamente al bienestar material.*

Misión

- *El diseño industrial deberá buscar una comunicación pro activa entre las personas y su medio artificial, priorizando la pregunta ¿“por qué”? Por encima de las respuestas conclusivas obtenidas de la pregunta ¿“cómo”?*
- *El diseño industrial deberá luchar por estructurar relaciones mutuas, iguales y holísticas entre personas, entre personas y objetos, entre personas y naturaleza y entre la mente y el cuerpo buscando el lugar de la armonía entre “sujeto” y “objeto”.*
- *Finalmente hace un **llamado renovador** que plantea:*
- *“Nosotros, como diseñadores industriales humanos, debemos contribuir a la coexistencia de las culturas “promoviendo el diálogo entre ellas en tanto respetamos su diversidad y por encima de todo, como diseñadores industriales responsables, debemos estar conscientes que, tomar decisiones en el diseño hoy, es un acto que influirá el curso del mañana”.*

¹⁰ ICSID, International Council of Societies of Industrial Design. 2000

Los marcos que establece la declaración de Seúl resultan muy coherentes con los propósitos de renovar el desarrollo de productos artesanales en tanto; no limita al diseño industrial solo en el entorno de la industria, aporta la visión de compromiso con el futuro, desde las cuestiones medioambientales, hasta las mismas relaciones de convivencia entre las personas, promoviendo armonía y bienestar material.

En su libro, Gloria Estela Barrera y Ana Cielo Quiñones¹¹, al definir el Diseño Socialmente Responsable refieren a un grupo de principios de los que se seleccionan los de mayor significación dentro de nuestro contexto social dado el punto de partida “integrar”.

- *“El compromiso para el **desarrollo integral** de comunidades específicas.*
- *Acciones que generan **autonomía** de las personas y las diferentes comunidades.*
- *Participación en la búsqueda de **formación de ciudadanos cívicos.***
- ***Protección medioambiental.** Disminución del consumo de recursos, disminución de los desechos y emisiones contaminantes, reducción de gastos energéticos, eliminación de residuos.*
- *Propiciar la **sostenibilidad** de las acciones emprendidas.*
- *Acciones que promuevan la **autonomía tecnológica.***
- *Generación de **prácticas comerciales respetuosas.**”*

Con todos estos elementos, las mismas autoras en una formulación bastante exhaustiva y extensa definen el Diseño Socialmente Responsable como:

*“La capacidad de **abordar problemas fundamentales y prioritarios de la sociedad a nivel integral**, no solamente los derivados de las exigencias marcadas por las dinámicas del mercado, a partir de lo cual se plantean formulaciones de proyectos de diseño que consideran los intereses de todas las personas involucradas en las problemáticas planteadas, **que asumen un compromiso con la sociedad y la naturaleza**, que se responsabilizan por las consecuencias de las decisiones, acciones y resultados a nivel social, económico y ambiental, y que concretan **estrategias de transformación social** en la búsqueda de **bienestar integral.**”*

Las reflexiones en cascada implican compromisos cada vez más altos de la profesión con la sociedad, no se trata solo de funcionar como coordinadores y gestores para desarrollar creativamente un mundo de objetos de factibilidad productiva y fácil comprensión por nuestros semejantes; el concepto de diseño socialmente responsable, que por demás se adecua como traje

a la medida al entorno local que nos ocupa, pone sobre nuestros hombros el peso de premisas tan sólidas como, transformación social y bienestar integral.

¹¹ Barrera, G. E., Quiñones, A. C. Diseño Socialmente Responsable, Ideología y Participación, Ed. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá 2008, pág. 90

Esas transformaciones deben engendrarse desde el interior de las empresas como centro de la evolución y diversificación de los productos; se propone, incorporar el diseño como herramienta estratégica para lograr un producto con mayor valor, impacto y bienestar social.

El sustento teórico de estas definiciones tiene su manifestación en la realidad a partir de las diferentes modalidades en que se inserta el diseño. Para este trabajo, reunir un conjunto de enfoques en ese sentido, contribuye a estructurar jerárquicamente las acciones y distinguir ¿dónde llevarlas a cabo?, ¿cómo y con quiénes?

1.2.1.1 Niveles de Integración.

Los productos artesanales, por su propio esquema productivo cercano a la manufactura, generalmente se inscriben en grupos de artesanos y talleres familiares, que al evolucionar y desarrollarse, se organizan dentro de la estructura de las PyMEs. Dado que esta investigación se concentra en ese formato empresarial por su vínculo con el estado en administración de bienes y recursos; se reúnen algunas valoraciones y características de estos escenarios a nivel internacional.

Escenarios

Un comportamiento generalizado mundialmente desde los años 80 del pasado siglo es definido por Lecuona, M. (1998), "(...) *no prestar atención al centro de la actividad de la empresa, el producto. Por lo que las empresas siguen centrando su atención y recursos en la producción. Las PyMEs siguen preocupadas más de ¿cómo hacer las cosas?, en lugar de ¿qué cosas hacer?*"¹²

Estudios más recientes de Ariza, R. y Ramírez, R. (2007)¹³, reflejan algunos problemas detectados en la incorporación del diseño en las PyMEs luego de desarrollar una investigación a 23 empresas del municipio de Morón en Argentina:

-“Carencia de una estrategia empresarial, que guíe la toma de decisiones.

-“Falta de coherencia entre el discurso y la realidad de la empresa, sobre todo en las expectativas que despiertan los soportes de comunicación, que no coinciden con lo que la PyME realmente puede ofrecer.

-Desaprovechamiento de los recursos, por desconocimiento o falta de foco. Un claro ejemplo son las páginas web sobreabundantes de información, donde los datos fundamentales son difíciles de encontrar.

¹² Ob. Cit. Lecuona López, Manuel. 1998. Pág 5.

¹³ Ariza, R., Ramírez, R. Herramientas para mejorar la gestión del diseño en las PyMEs. 6ta Jornada de Innovación y Desarrollo (2007).

-Sin planificación en la etapa proyectual. Es común el trabajo según criterios de prueba y error, sin capitalizar lo hecho como aprendizaje.

-Ausencia de documentación formal o informal, lo que dificulta transferir la información o volver atrás y modificar alguna decisión.

-Desconocer el sector, creyendo que es competencia quien en realidad es líder del mercado, o ignorando la existencia de algún producto competidor o sustituto.

-Malgastar recursos aplicando la marca, sin respetar colores, ni tipografías, ni modos de aplicación, hasta llegar al punto de no ser siempre la misma.

-Aplicación de herramientas de comunicación en forma aislada sin seguimiento y coherencia entre ellas. Muchas de las acciones se realizan porque «hay que hacerlas».

Ambas valoraciones demuestran que si en países como Argentina, donde existe un Programa Federal de Desarrollo de las Artesanías, se manifiestan estas problemáticas como la falta de estrategias y el desconocimiento del sector; para insertar el diseño en escenarios de esta naturaleza, se requiere profundizar en las acciones y tareas que cada nivel de integración del diseño propone.

Nivel de Integración.

Visto desde una óptica muy general podemos encontrar dos grandes modos de integrarse el diseñador a las empresas, uno desde su **presencia interna** involucrado con todos los procesos y, otro a través de la **contratación externa**. Éste último, aprovecha el desprejuicio que aporta la persona que se encuentra fuera, no viciada con el día a día de sistemas de trabajo, materiales y procesos. Es un proceder que, en muchos casos, resulta muy factible para la adquisición de ideas conceptuales.

Si se revisan las **formas contractuales** que regularmente se estilan en el mundo y sus características, podríamos tener mayor precisión del lugar estratégico de cada una de estas modalidades:

“Integrado: Es un empleado de la empresa y trabaja en un departamento relacionado con el marketing, Oficinas Técnicas o el de Ingeniería de Productos. Esta fórmula es adecuada para el diseño de productos de alta complejidad tecnológica por la íntima relación que se precisa entre las decisiones técnicas y las de diseño.”

“Colaborador, Asesor: El diseñador no es empleado de la empresa, pero colabora periódicamente como asesor del departamento de desarrollo de productos. Permite que profesionales muy calificados puedan aportar su experiencia y manera de trabajar sin que implique un gasto fijo desmesurado...puede aportar una mayor y diversa capacidad creativa.”

“Diseñador externo: Es la solución más adecuada para empresas pequeñas y/o comerciales que se dediquen a productos de baja complejidad técnica. Se evitan gastos fijos y se puede acomodar la necesidad de diseño fluctuante a la contratación de servicios.”

“Equipos de Diseño: Pueden abordar cualquier tipo de trabajo, aunque sea técnicamente complejo, pues están formados por un conjunto de profesionales que cubren varias especialidades...permite a la empresa concentrar en un solo proveedor de servicios toda la problemática de un producto.”¹⁴

Esta minuciosa caracterización Lecuona, M. (1998), resulta muy beneficiosa y orientadora en el momento en que la propuesta de integración deba solucionar el déficit de profesionales del diseño existente en muchas localidades del país. Por lógica elemental, la búsqueda de alternativas de empleos dinámicos, bien equipados tecnológicamente, favorece que los especialistas se encuentren en las cabeceras de provincias. Debe buscarse una fórmula para insertarlos a las localidades, sin que esto redunde en mayores gastos.

La Fundación COTEC desarrolla las diferentes formas de utilizar a los diseñadores en las empresas atendiendo a la función que pueden realizar. La descripción permite definir lo que en nuestro contexto llamamos “calificador de cargos”; incluye las responsabilidades y jerarquización de tareas que asume cada profesional del diseño según su experiencia y desempeño en el puesto de trabajo. Al estar inscrito dentro de las PyMEs, constituye un espacio particular de atención y estudio dado el protagonismo que presentan en el entorno local que nos ocupa.

En este esquema, el eje vertical marca la **visión del diseño en la cultura corporativa**; en un extremo, la **visión de liderazgo** que promueve la búsqueda de **diseñadores singulares externos**, y en el otro, la **visión de gestión** centrada en el equipo interno.

La participación externa, proveniente del **diseñador estratega** que planifica y se incorpora como socio a la empresa integrando funciones de la misma y, el **diseñador comunicador** al que se le atribuyen las potencialidades de, marcar un estilo o expresión identificativa de los productos. Para el caso del **diseñador facilitador** puede estar, vinculado directamente al desarrollo de productos, formando parte de la plantilla dentro del departamento técnico. **En la Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), puede ser externo**, dado que frecuentemente la complejidad de los productos es baja. Finalmente, el **diseñador implementador**, sin realizar aportes que renueven los

¹⁴ Lecuona, M. La Gestión de Diseño en las PYMES (pequeñas y medianas industrias). Grupo de Investigación y Gestión del Diseño (IGD), Universidad Politécnica de Valencia. 1998. pág. 49.

paradigmas corporativos que se atribuyen a la identidad, mantiene los objetivos empresariales al dar continuidad a los que ya existen.

Las direcciones expuestas apuntan básicamente al acercamiento desde el punto de vista de la gestión y planificación de los recursos humanos, -cómo la empresa resuelve los servicios de diseño que demanda-. Los retos para la integración trascienden las valoraciones acerca del capital humano; el contenido acerca de cómo lo hacen, se visualiza de una forma más clara atendiendo al siguiente orden, Peña, S (2008):

***“Esferas de actuación,** “...aquellos lugares donde se manifiesta la profesión, las áreas fundamentales de desempeño laboral...los principales terrenos en los que la actividad profesional se materializa.*

***Campos de acción,**...aquellos contenidos esenciales de la profesión que aseguran el desempeño profesional.” las áreas del conocimiento, la ciencia y la técnica con las que interactúa el profesional en la solución de los problemas que enfrenta.*

***Modos de actuación,**...aquel conjunto de procedimientos y actividades básicas generalizadoras, métodos de abordaje de los problemas de la profesión que caracterizan el desempeño profesional...el desempeño ante cualquier tarea en función de su alcance y complejidad”.¹⁵*

En las dos primeras definiciones se inscriben, de una forma más general y específica, aquellos lugares donde estará presente el diseño atendiendo sus áreas de incidencia. De ellas, el referente oportuno se centra en atender a la respuesta integral de los problemas que siempre resulta más efectiva e impactante al incorporar todos los campos de acción que reúnen el Diseño Industrial, el de Comunicación Visual y el Vestuario.

Aunque este trabajo se inscriba en el desarrollo de productos artesanales para el entorno local, no resulta ocioso aclarar, que las soluciones a los problemas deben abordar tanto el campo de los objetos, como su imagen, punto de venta y todos los soportes involucrados en las acciones de comunicación.

En las valoraciones reunidas acerca de los escenarios, puede apreciarse la relevancia que toma focalizar estratégicamente los **modos de actuación**; según Peña, S (2009) estos pueden visualizarse de la siguiente forma (Gráfico 3):

¹⁵ Peña, S.L. Propuesta de Currículo para la formación de diseñadores. 2008 Pág. 14



Gráfico 3: Modos de Actuación del Diseñador¹⁶

Cada uno de estos peldaños promueve el espectro de competencias que en orden ascendente reúnen mayor complejidad e integralidad en la proyección del diseño. Esclarecerlas resulta pertinente para una mejor comprensión de los diferentes niveles de intercambio que demanda el sector artesanal; de forma significativa se profundiza en el papel que puede desempeñar la gestión como expresión superior de coordinación y cohesión de todos los escalones anteriores. (Anexo 7)

Gestión de Diseño

La acepción más elemental de la palabra gestión define como la acción que se dirige a conseguir algo. En los marcos referidos a la gestión de diseño, las posiciones varían dependiendo del alcance y perspectivas que se propongan; algunas de ellas se resumen a continuación:

- **Won Chung, K¹⁷ (1992)** define tres niveles:
 - The corporate (strategic);
 - The design organization (tactical)
 - The design project (operational).
- **Walsh, V. Roy, R. Bruce, M. y Potter, S.(1992)¹⁸** presentan una visión similar en tres niveles:
 - Strategic,
 - Organizational
 - Project.
- **Lecuona, M. (1998)** estratifica con más detalle los alcances de la gestión en cuatro niveles de integración (Gráfico 4):

¹⁶ Peña, S.El genoma del diseñador. Conferencia Magistral, Conferencia Internacional de Diseño, FORMA 2009, Pág. 34.

¹⁷ Won Chung, K “The Meaning of Design Management and its strategic value” en 4th International Design Management Research and Education Forum. London Business School - Boston Design Management Institute. 8-10 de Abril. 1992.

¹⁸ Walsh, V. Roy, R. Bruce, M. Potter, S. Winning by Design. Technology, Product Design and International Competitiveness. Blackwell Business. Oxford. 1992.

Nivel 1-Estrategia de Diseño: Se definen a partir de visualizar cuales serían las necesidades de la Organización, teniendo en cuenta las definiciones adoptadas y los problemas presentes. Se trazan las metas para lograr evolucionar hacia el estado deseado.

Nivel 2 -Políticas de Diseño: Resultan de elaboración de programas de gestión que permiten el desarrollo de diversos programas e diseño.

Nivel 3-Programa de Diseño: Los programas de diseño son planes sistematizados, que suelen referirse a una gama o líneas de productos y servicios. Aunque no conducen directamente a productos y servicios finales, de él se deriva un gran número de proyectos a desarrollar.

Nivel 4-Proyectos de Diseño: Definidos como una actividad puntual con un cronograma de trabajo en que participan recursos profesionales, técnicos y financieros.



Gráfico 4: Los niveles de integración del diseño.¹⁹

¹⁹ Lecuona, M. La Gestión de Diseño en las PYMES Grupo de Investigación y Gestión del Diseño (IGD), Universidad Politécnica de Valencia. 1998.Pág 133.

- **García Espinosa, P. (2006)**²⁰ reúne en su propuesta un balance de la visión global de Won Chung, K (1992) y de Walsh, V. Roy, R. Bruce, M. y Potter, S. (1992); las proyecciones de la gestión en la empresa las sintetiza en dos niveles, uno estratégico y un segundo táctico (Tabla 1.2).

Tabla 1.2. Niveles de actuación de la Gestión del Diseño²¹

Nivel Estratégico	Dirección del Diseño	La Prospectiva	Los Futuribles La Exploración de las Evoluciones Actores Implicados Escenarios
		Auditoría de Diseño	Análisis Interno Análisis Externo Audit de Producto Audit de Diseño
		Estrategia de Diseño	Definiciones y Problemas Estratégicos Objetivos Estratégicos Programas, Políticas y Proyectos Modelos de Implementación
Nivel Táctico	Administración del Diseño	Contratación	Localización de Diseñadores Selección de Diseñadores El Encargo de Diseño Contratación
		Organización y Planificación	Programación del Trabajo Presupuestos
		Control de Tareas	Cumplimiento de Plazos Evaluación de Propuestas Modificaciones Pertinentes

²⁰ García-Espinosa P. Curso de Gestión del Diseño, ISDi, La Habana, 2006

²¹ Fuente: García-Espinosa P. Curso de Gestión del Diseño, ISDi, La Habana, 2006.

“El Nivel Estratégico”. La Dirección del Diseño.

Relacionado **con los contenidos estratégicos del Diseño**, que implica un conocimiento sobre la Empresa, su posicionamiento en el presente y su proyección hacia el futuro, problemas y objetivos de carácter estratégicos.

Tareas básicas en la Dirección del Diseño:

- *Evaluar el presente y Visualizar los cambios.*
- *Definir proyección estratégica y marcar directrices.*
- *Transferir información horizontal y verticalmente*

El Nivel Táctico. La Administración del Diseño.

En este nivel se observan todas las tareas vinculadas a la **coordinación interna del diseño** y a las contrataciones de estos servicios, tarea esencialmente operativa o de **logística**.

Se pueden establecer cuatro tareas básicas en la administración del Diseño.

- *Planificar funciones y coordinar equipos de trabajo.*
- *Programar etapas y plazos de proyectos.*
- *Distribuir y administrar recursos materiales y financieros.*
- *Controlar calidades y evaluar resultados.*²²

La manera de organizar y dirigir las acciones dentro de los marcos de la profesión atraviesa enfoques diversos a partir del nivel de desarrollo e implementación en que se encuentra el diseño. La naturaleza de las organizaciones y su compromiso con esta actividad, delimitan los alcances de los modos de actuación. La gestión de diseño, resultará del fruto de la combinación e interacción con las otras dos variables que en ello inciden, el comportamiento de los productos artesanales y el entorno del desarrollo local.

1.2.2 Desarrollo de Productos Artesanales.

Aunque los marcos de este trabajo exceden el orden familiar e individualizado en el que habitualmente se manifiestan las artesanías; en el camino hacia potenciar productos que satisfagan las necesidades sociales y promuevan bienestar, la propuesta se nutre de las artesanías como fuente de todo el acervo cultural y tradición inmaterial en favor de la reafirmación de identidad y autosustentabilidad de los territorios.

²² Ob.cit Pág. 8.

1.2.2.1 Artesanías.

El concepto de artesanías y su clasificación goza de un sin número de acepciones si consideramos que, solo en países latinoamericanos cada organización rectora de ese sector, por cuestiones muchas veces de índole legal, inscribe su propia definición de forma que le permita organizar tanto los oficios, técnicas como espacios de comercialización. El análisis toma referencias generales y otras particulares como vía para distinguir la apropiación que se hacen de las mismas.

*“La etimología de la palabra artesanía, deriva de las palabras latinas «**artis-manus**» que significa: **arte con las manos**. La artesanía comprende, básicamente, obras y trabajos realizados manualmente y con poca o nula intervención de maquinaria, habitualmente son objetos decorativos o de uso común. Al que se dedica a esta actividad se le denomina artesano.*

***Artesanía** se refiere tanto al trabajo del artesano (normalmente realizado de forma manual por una persona sin el auxilio de maquinaria o automatizaciones), como al objeto o producto obtenido -en el que cada pieza es distinta a las demás. La artesanía como actividad material se suele diferenciar del trabajo en serie o industrial.²³*

A lo largo de la historia los artesanos han sido personas que han desarrollado una determinada tradición para satisfacer diversas necesidades, en la mayoría de los casos de autoconsumo. No obstante, en las ciudades estaban organizados en la práctica del oficio, aprendizaje y certificación, dejando el autoconsumo y los talleres más pequeños para las zonas rurales.

Todo este panorama cambia con la llegada de la Revolución Industrial. Surgen las fábricas gracias a la mecanización de los talleres, lo que provoca que por primera vez se empiece a hablar de división de tareas. La artesanía ha estado en continua evolución, introduciendo y adaptándose a los cambios tecnológicos de cada época, hasta la primera mitad del s. XX mantiene un cierto prestigio, símbolo de resistencia a la mecanización. Ya en los años sesenta surge el reconocimiento social, empieza a ser coleccionada y exhibida en exposiciones y museos.

En estas condiciones se llega al s. XXI en el que se considera a la artesanía como una actividad residual, con un fuerte desprestigio, falta de cohesión como sector, carencias formativas en gestión empresarial, diseño y dificultades para acceder a fuentes de financiación.

La UNESCO en el Internacional Symposium on Crafts and Internacional Markets. (Manila, Filipinas, Octubre, 1997), adoptó su concepto que permeabiliza sus fronteras productivas **favoreciendo sustancialmente el diálogo con el diseño y los diseñadores** al plantear:

*“Los productos artesanales son aquellos realizados por artesanos, bien **totalmente a mano, o con la ayuda de herramientas o incluso de medios mecánicos, siempre que la contribución manual***

²³ Obtenido de «<http://es.wikipedia.org/wiki/Artesan%C3%ADa>» Categoría: Artesanía

*directa del artesano permanezca como el componente más substancial del producto final. Se producen sin restricciones de cantidad y **utilizando materias primas de recursos sostenibles**. La especial naturaleza de los productos artesanales proviene de sus **características distintivas que pueden ser utilitarias, estéticas, artísticas, creativas, culturalmente unidas y socialmente simbólicas y significativas.***²⁴

Desde la visión de un prestigioso investigador cubano Moreno, D. (1998) se confirma la influencia etimológica de la palabra cuando expone la distinción histórica en la evolución que marca la diferencia de los procesos productivos.

*“...Con antelación a la revolución industrial, todo lo producido **resultaba del trabajo manual** y ostentaba como característica de esa forma de hacer, la impronta del trabajo a mano. De ahí que el concepto resulte un elemento que deviene, precisamente, de la diferencia entre lo que se fabrica con procedimientos o técnicas preindustriales y lo que resulta de la aplicación de los métodos que demanda la industria.*²⁵”

La definición que recoge la Ley de Regulación de la Actividad artesanal de la Generalidad de Cataluña (2000) manifiesta atender al tema de las clasificaciones sigue siendo punto de partida importante en la aplicación práctica de regulaciones acerca de la artesanía

*Artículo 3- Concepto de artesanía. “Se considera artesanía, a los efectos de esta disposición, la actividad de producción, transformación o reparación de bienes artísticos y de consumo, y también la de prestación de servicios, (...) realizada mediante procesos en los que la intervención personal y el conocimiento técnico constituyen factores predominantes, y que dan como **resultado la obtención de un producto final individualizado, que no es susceptible de una producción industrial totalmente mecanizada o en grandes series**. No se considera artesanía aquella actividad en la que no se utilizan todos los procesos propios de alguno de los oficios incluidos en el Repertorio de oficios artesanos que se contiene en el citado anexo.”*²⁶

Por su parte el Gobierno Regional de Loreto en Perú en su programa de apoyo a las artesanías,²⁷ estructuró desde 1985 un conjunto de definiciones y clasificaciones que flexibilizan las fronteras, tal y como lo hace la UNESCO, para dejar espacio a la presencia de medios mecánicos.

Artesanía: Es la actividad económica y cultural destinada a la elaboración y producción de bienes o la prestación de servicios, en las que predominan el trabajo manual, resultado del conocimiento o habilidad en algún arte u oficio que pueda realizar los artesanos en su domicilio o fuera de él,

²⁴ Guía Práctica. Ob. Cit. Pág. 11

²⁵ Moreno D. Forma y Tradición de la Artesanía Popular Cubana. Centro de Investigación y Desarrollo de la Cultura Cubana Juan Marinello Editorial José Martí, 1998. pág. 28-29.

²⁶ Ley de Regulación de la Actividad artesanal de la Generalidad de Cataluña (Decreto 252/2000)

²⁷ Para ellos este sector se encuentra enmarcado en el sector industria al estar identificado como pequeña y micro empresa por sus características de ser una producción.

pudiendo la naturaleza de los productos estar basada en las características distintivas en términos del valor histórico, cultural, utilitario o estético.

*Es la producción de bienes totalmente a mano y **con ayuda de herramientas manuales e incluso de medios mecánicos**, siempre que la contribución manual directa del artesano siga siendo el componente más importante del producto acabado”²⁸.*

Otro aspecto importante en este propósito de ordenar conceptual y laboralmente las artesanías, es la categorización jerárquica del personal que interviene en los procesos productivos. Para el diseño, esta clasificación resulta relevante al permitir establecer distinciones entre, quienes pueden marcar la pauta a seguir en calidad y maestría y, quienes funcionan como ejecutores y reproductores.

APRENDIZ

- *Es la persona que se inicia capacitándose manual y técnicamente dentro de un taller artesanal bajo la orientación de un instructor o de un maestro acreditado.*

OFICIAL

- *Es el artesano con capacidad manual y técnica para la elaboración de objetos de oficio artesanal específico sin ser considerado creador sobre diseños artesanales.*

INSTRUCTOR

- *Es el artesano cuya experiencia, capacitación preparación manual y técnica y nociones pedagógicas le permite impartir conocimientos teóricos y prácticos con relación a su producción artesanal u oficio concreto.*

MAESTRO ARTESANO

- *Es la persona que tiene conocimiento pleno de la artesanía en su especialidad, además posee conocimientos sobre originalidad y creatividad en las técnicas, diseño y producción artesanal”.²⁹*

Otro elemento que aporta esta categorización del personal es la necesidad de fomentar la transferencia de conocimientos y la trasmisión de esas habilidades y oficios milenarios heredados de una a otra generación. En ese propósito, la gestión está llamada a fomentar acciones desde la capacitación que favorezcan:

- Estimular la superación y reconocimiento de los artesanos.
- Establecer una adecuada relación calidad-historia del producto-precio.
- Distinguir la imagen de los productos en los espacios de comercialización.

Al inicio del capítulo se señala el entorno productivo al que promueve acercarse este trabajo, el espacio de las empresas inscritas en los territorios dentro de los programas de desarrollo local.

²⁸ La Dirección Regional de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía del Gobierno Regional de Loreto, PERU.

²⁹ Ob. Cit. Región de Loreto, Perú.

Los conceptos anteriormente expuestos focalizan siempre la manualidad desde el trabajo individual, y no dejan espacio, al excluir los medios mecánicos, a lo que puede ocurrir en talleres organizados y concebidos para la producción artesanal.

La experiencia del CIDDILV caracteriza a una institución, con la cual colaboró la ONDi, que orientaba sus acciones hacia el rescate de todo el potencial de tradiciones y oficios, en función de fomentar fuentes de empleo y desarrollar productos para satisfacer necesidades básicas de la población. Un rasgo particular de sus producciones era la posibilidad de autosustentarse sobre la base del empleo de materias primas que tenían su origen en las propias localidades. Como resultado de investigaciones que llevó a cabo por toda Cuba, se retoma la comparación que establece los rasgos que caracterizan a las artesanías y la industria artesanal (Tabla 1.3).

Tabla 1.3: Relación comparativa artesanía – industria artesanal.³⁰

ARTESANÍA	INDUSTRIA ARTESANAL
-Se concreta en objetos donde se interrelacionan los valores artísticos y las funciones utilitarias.	-Proceso de producción realizado de forma manual, con auxilio de herramientas o máquinas relativamente sencillas o de poca complejidad.
-Pueden existir sólo como objetos estéticos o de carácter simbólico.	-Las especificaciones del producto se determinan con anticipación al proceso de producción donde hay un diseño y debe haber la presencia de un diseñador o equipo de diseño encargado de la concepción formal, funcional y técnico económica del producto.
-Debe ser portadora de identidad nacional y connotación cultural.	- En este proceso de concepción se elabora un prototipo que es reproducido en forma seriada por un personal generalmente diferente al que diseñó.
-Su valor creativo y artístico puede estar dado por la presencia de determinados materiales y formas.	- Funciona según la división y especialización del trabajo y su desarrollo debe basarse en la aplicación de técnicas y métodos de diseño industrial.
- Desde el punto de vista técnico formal puede responder a patrones tradicionales y a partir de ellos proponer nuevas funciones y formas; o generar formas y funciones atendiendo a la demanda de la vida contemporánea y las influencias internacionales.	-Debe tender a la búsqueda del incremento progresivo del valor de uso de los productos como vía de satisfacción de las necesidades sociales y la elevación de la eficiencia técnico-económica de la producción.
-Su principal peculiaridad es que es un proceso donde no existe división del trabajo. El artesano interviene en la realización del objeto desde su concepción hasta su realización final, incluso en la comercialización, aunque ésta última se modifica actualmente con celeridad.	

Del contraste que aquí se establece, entre lo que es concebido como un acto espontáneo a veces hasta ingenuo y, lo que resulta de la planificación y la anticipación se confirma que; las mayores potencialidades del diseño para producir impacto y promover transformación se encuentran en el concepto de industria artesanal que inscribe el CIDDILV.

³⁰ Lineamientos y Orientaciones complementarias para el trabajo de diseño en las Industrias Locales Varias. (CIDDILV) Marzo 1990. Pág. 45

Puede confirmarse que el diseño con su visión prospectiva, dentro del sector de las artesanías, contribuye a contrarrestar el aumento de los flujos de circulación de los productos y la agresividad de las tendencias de moda del mundo global.

Extrapolar al contexto de las artesanías comparaciones realizadas acerca de las tendencias del turismo y su efectividad en estrategias de desarrollo (Tabla 1.4) permite al diseñador establecer paralelismos y simular un probable esquema de comportamiento de las artesanías hacia una perspectiva sustentable.

Tabla 1.4: Polos de comportamiento de las artesanías.³¹

Variable	Artesanía masiva	Artesanía sustentable
Fuentes para el diseño.	Imita modelos Foráneos	Fomenta los valores Locales
Estrategia de Desarrollo	Cubre todas las expectativas	Se especializa y diversifica
Fuentes de materias primas	Importadas, externas	Locales, de la región
Crecimiento	Inmediato	Gradual
Cambios en el mercado	Rápido	Lento
Escala	Masiva	Pequeña
Impacto	Enorme	Puntual -Personalizado
Consumidor	No percibe las diferencias	Valora y aprecia el patrimonio
Relación tradición / valores	Homogeniza	Los mantiene y los preserva
Beneficios	Individuales	Comunitario

A pesar de la uniformidad y homogeneidad que sugiere el modelo para la artesanía masiva, también tendrá sus defensores en el campo de los juicios y las ideologías, pero corre el riesgo, detrás de un crecimiento e impacto inmediato, de anularse al intentar ubicarse análogamente junto a productos carentes de valor y mensajes auténticamente reconocidos. Por su parte, la artesanía sustentable ofrece la posibilidad de seleccionar y con ello reafirmar la identidad local. El balance se hace necesario, pero siempre que estemos conscientes de a dónde queremos llegar.

La mirada hacia la sustentabilidad que se infiere en esta tabla puede recorrer todos los elementos que intervienen en el proceso artesanal, desde los materiales, la preparación y formación de los recursos humanos hasta el concepto mismo del producto. La visión de expertos en cada caso así lo confirma:

³¹ Fuente para la extrapolación. Lisle S. M. Tourism research trends in Latin America and the Caribbean. Ponencia Evento Cultura y Turismo, La Habana, 1999.

- Los materiales.

*“Existe un grupo de objetos artesanales que son elaborados a partir de recursos naturales como semillas, caracoles, piedras, etc., y que muestran como la naturaleza en toda su diversa y rica gama de elementos sigue siendo la fuente fundamental de la que se nutre el trabajo artesanal. Esta histórica relación entre el hombre y la naturaleza posee en nuestros días un valor esencial cuando toma fuerza el reclamo mundial por la preservación del medio ambiente. El artesano, en sentido general se apropia de los recursos desde una postura de respeto, cuidando no agotar las fuentes que **le permiten la continuidad de su trabajo.**”³²*

La realidad ha demostrado que, en circunstancias en las que la demanda de mercado desconocedor de la responsabilidad medioambiental ha crecido desmedidamente, la motivación económica ha primado sobre la conciencia ecológica. Necesariamente, dentro de las variables que deben conocer quienes se dediquen a este sector, están las regulaciones y normas que para tales efectos se establecen; ya sean desde la concepción misma de los proyectos, hasta las decisiones para realizar inversiones.

- La concepción de los productos.

“El diseño preocupado solamente con la ecología limita nuestros más amplios potenciales humanos. Como diseñadores, trabajando con esbozos puramente "ambientales", nos encontramos limitados en términos filosóficos y prácticos; nuestro potencial creativo queda restringido a una sola dimensión. Sea o no un producto "ecológico"- biodegradable, reaprovechable o desarmable-tenemos también que considerar sus implicaciones sociales.”³³

Esta reflexión de Manu, A (1995) nos acerca a la cruda realidad de las falsas caricaturas ecologistas que se llevan a cabo en nombre del medioambiente. En oportunidades, se promociona un producto 100% natural cuando detrás tiene toda una huella de extinción y destrucción de la materia prima original.

- La formación de los recursos humanos.

“Si estimamos que es necesario mejorar los niveles del conocimiento en el sector artesanal para que logre una inserción estable en los mercados consumidores locales, regionales o internacionales,... (teniendo en cuenta la instalación de esta como “la mercancía” del tercer milenio) y que además sus organizaciones sean autónomas y autosuficientes, estaríamos en condiciones de asegurar que las herramientas necesarias para coadyuvar a estos fines son: la capacitación y la asistencia técnica.”³⁴

³² Benítez, S. (Asesora FCBC). Razones para un catálogo. Catálogo e Artesanías Cubanas. Fondo Cubano de Bienes Culturales. 2001

³³ Manu A. Ob. Cit. Pág. 14.

³⁴ Lombera H. La capacitación como instrumento para la innovación y el desarrollo del producto, la gestión y la comercialización. Memorias Seminario Iberoamericano de Cooperación en Artesanía. Cádiz, 2001. Pág. 123.

En su esencia, el concepto de **Desarrollo Sustentable**, “*como aquel que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la posibilidad de futuras generaciones de satisfacer las suyas propias*”, ya había sido definido por la World Commission on Environment and Development (WCED) o Brundtland Commission Report desde el año 1987 para alertar al mundo de la urgencia de progresar hacia el desarrollo tecnológico sin destruir los recursos naturales de La Tierra.

La trascendencia de este concepto toma lugar luego de las acotaciones anteriores; siendo coherentes con el lineamiento 37 ya expuesto acerca del principio de autosustentabilidad, se encuentra en la capacitación la posibilidad de lograr los objetivos de potenciar los productos artesanales “*hoy*”, atendiendo al fomento y continuidad de capacidades propias en el futuro. Por la relevancia que se le atribuye en la hipótesis de este trabajo, se profundiza en sus particularidades.

1.2.2.2 Papel de la Capacitación.

El enfoque al que conducen las valoraciones anteriores, trae consigo la importancia de atender al ser humano no como simple operario reproductor de ideas y prototipos; sugiere hacerlo cómplice como usuario consumidor de objetos donde pueden “*educarse*” sus valoraciones estéticas, e interacciones en el uso ante un mejor reconocimiento de las prestaciones.

No se trata de convertir a los artesanos en diseñadores, ni pretender que estos dominen la teoría que nuestra disciplina desarrolla; el papel que se le otorga a la capacitación se dirige hacia la búsqueda y detección de todas las potencialidades de los actores implicados, su capacidad de observación y análisis, los juicios y conclusiones que la cotidianidad productiva y personal les hacen formularse.

Se parte del supuesto de que el individuo sienta que existe preocupación por su crecimiento, más allá de la preparación como fuerza calificada para la producción. Es por esta razón, que la capacitación se promueve en su sentido más amplio de, formar valores, transmitir conocimientos, crear habilidades y, conformar procesos de interacción y enriquecimiento mutuo. Propicia que el hombre se sienta útil, que crezca y se socialice cada vez más, porque tal y como expresa el intelectual cubano Cintio Vitier al valorar la contemporaneidad de la obra martiana; “*en la actualidad nuestro mayor problema es espiritual, es en verdad la ignorancia de sí mismos, de la propia historia, de la propia naturaleza, de la propia alma*”³⁵.

Como elemento básico podemos definir que en el proceso de capacitación siempre encontraremos **tres tipologías de actores** susceptibles de conectar en torno a todo cuanto pueda “*favorecer la presencia del diseño para el desarrollo de los productos artesanales*”; **los formadores** (en este caso con protagonismo diseñadores), **los decisores** (que dirigen y coordinan los procesos) y **los que ejecutan** propiamente el objeto (mayoritariamente artesanos). Cada uno

³⁵ Vitier, C. “Martí en la hora actual de Cuba.” Juventud Rebelde, 18 Sept. 1994. pág. 3

de ellos es un valioso eslabón y juega su papel dentro de las organizaciones; con sus particularidades, motivaciones y juicios aportan desde su perspectiva y experiencia. (Gráfico 5)

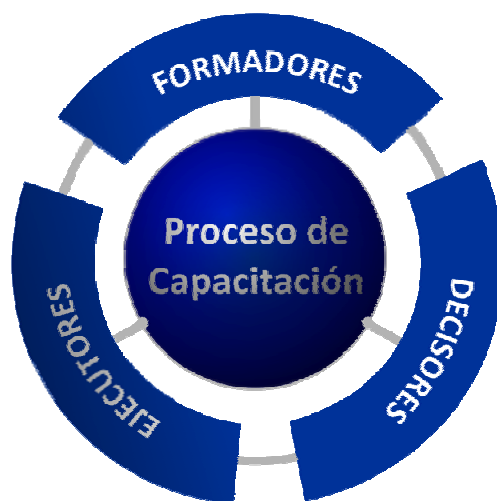


Gráfico 5: La interacción que se produce en el proceso de capacitación.

Es un propósito de este segmento, más que reiterar las bondades y beneficios de la capacitación, dado que sus programas varían en cada escenario, indagar en las proyecciones y desempeño de estos tres actores.

La coexistencia de diversos perfiles profesionales y diferentes niveles de instrucción dentro del personal a capacitar (artesanos, técnicos, universitarios); la complejidad de este contexto conlleva a un reconocimiento cuidadoso de las particularidades propias del acto de enseñanza-aprendizaje. Ante esta variedad de participantes, se estudia una selección de los **20 principios básicos para la formación de adultos**³⁶ (Anexo 8), como apoyo pedagógico para la concepción y viabilidad de las acciones de capacitación. Estos siempre se han hecho acompañar de un viejo y sabio refrán chino:

**Oigo y olvido,
Veo y recuerdo,
Hago y aprendo.**

El primer comentario se refiere a que un aprendizaje es un enriquecimiento **del saber, del saber hacer y el saber estar**; esta última dimensión del saber estar cobra suma importancia desde el momento en que podemos, tanto unos como otros, tener un cúmulo de conocimientos y habilidades que si no somos capaces de circunscribirlas social y culturalmente a cada contexto

³⁶ Fiol M. Materiales DEADE, Asignatura "Ingeniería de Formación en Management", documento El proceso de Enseñanza – Aprendizaje. 2003

particular, funcionarán en un lugar pero serán inefectivas en otro. La UNESCO (1996) hace una aproximación en este sentido al clasificar las competencias en:

- “conocimientos generales (saber conocer).
- habilidades técnicas (saber hacer).
- relacionadas con actitudes personales (saber ser).
- sociales (saber convivir).”³⁷

Como capacitadores tenemos el reto de conducir a quienes formamos a que sean capaces de adquirir habilidades de contextualización, modelación del lenguaje y ritmo de las acciones; de lo contrario, se verán agobiados y desmotivados con tanto conocimiento y pocas aptitudes para su implementación.

Un segundo aspecto alerta acerca de la necesidad de **estructurar el aprendizaje a partir de una necesidad concreta y auténticos deseos**; dirigirse a dar solución a una problemática determinada que incentive la disposición y atención de los participantes.

Podría parecer que algunos de estos aspectos se resolverían con una **definición clara y precisa de los objetivos**, pero ya es un hecho que en cualquier intercambio de capacitación, aunque se deje margen a la creativa improvisación, desde la experticia de profesor **debe concebirse y diseñarse un guión**; una guía que estratégicamente conduzca al cumplimiento de los objetivos pedagógicos sobre la base de la sinergia y combinación de técnicas, medios y herramientas. **Un formador debe ser juzgado tanto sobre lo que sabe, como sobre lo que logra hacer aprender.**

Aunque los principios, como ya se ha planteado son veinte, uno definitivo que resulta determinante se resume en **la capacidad de autoevaluación de los formados**; si bien es comprobable la asimilación y análisis respecto a los conocimientos, pero en su defecto, el participante **no puede hacerse un juicio propio**, tomar decisiones y evaluar cuál camino es el más favorable en ausencia del formador, los objetivos no se cumplieron.

Luego de acotar estas pautas generales se retoma la caracterización de los actores definidos para el entorno particular que nos ocupa, los formadores, decisores y ejecutores.

Los formadores:

Si los formadores son diseñadores como es legítimo que ocurra en estos casos, una conclusión de la autora es que, en muchas ocasiones se piensa erradamente que para favorecer la presencia del diseño se logra sólo hablando de diseño. Si no somos capaces de profundizar y acercar a nuestro discurso, otras variables que inciden en el desenvolvimiento de la actividad como son; las finanzas, el manejo del presupuesto, la gestión de los recursos humanos, la negociación con los proveedores, entre otros; el diseño no prosperará.

³⁷ Delors, J. La Educación encierra un tesoro, UNESCO, París. 1996

Uno de los mayores retos a los que se enfrentan los capacitadores, y en este caso los profesionales de la actividad del diseño, es la identificación de las debilidades y fortalezas de los implicados, luego de previsto el “qué”, indagar en las formas más efectivas del “cómo”. Eventualmente, encontramos profesionales del gremio que por sus aptitudes, no atienden al nivel de la gestión, no es el modo de actuación que les interesa, o no tienen la voluntad de enfrentar la muralla de obstáculos que se les presenta.

Para los casos en que inserte a los decisores como ilustra el gráfico anterior (pág. 34), la metodología SOLFI³⁸, elaborada y puesta en práctica por los expertos con el objetivo ayudar al dirigente a tomar una decisión en una situación compleja, sirve de la misma forma a los formadores para monitorear los conflictos poniéndose en la piel del decisor; se extrapola como punto de partida para la concepción del proceso de capacitación.

Una selección de algunas de las etapas y su interpretación, permite orientar a los diseñadores formadores en el momento de estructurar acciones.

1. Identificar al máximo los actores posibles implicados en la situación estudiada.

Propicia que el formador identifique a todos los actores involucrados en la situación y de la misma forma distinga jerárquicamente aquellos que están fuertemente implicados de los que lo hacen en menor grado. Cada quien inicialmente “mira” a través de la visión parcializada de sus lentes, sólo al segmento de su realidad; la metodología propone que los formadores estén conscientes desde el principio, de lo que cada quien pone en juego y de esa forma pueda promoverse el intercambio. Solo una confrontación de puntos de vista, como ilustra el, puede conducir a una mejor comprensión de la situación.

2. Buscar en la situación los hechos sobre los cuales un consenso de actores implicados es posible.

Es válido aclarar que no se refiere a un consenso para la toma de decisiones, hay cuestiones estratégicas sobre las cuales tomar partido que no pueden ser colegiadas. Esta etapa responde a aquellos “hechos” o datos imprescindibles de identificar y, verificar con las personas que pueden cooperar en las acciones que lleva a cabo el formador, pueden incluirse, datos sobre la competencia, sobre el mercado, los clientes, proveedores productos y el consumo de materiales. Implicar a quienes deben aportar la información y hacerlos cómplices favorece el sentido de compromiso y responsabilidad con el proceso de capacitación.

³⁸ Esta metodología ha sido iniciada y definida a grandes rasgos en 1993 por tres profesores del Groupe École des Hautes Études Commerciales (HEC) de Paris. Andre Solé, Michel L y M Fiol, de ahí que las siglas sean SOLFI.

3. Delimitar lo que está en juego para los actores principales.

Cada quien con sus “lentes” ofrece un punto de vista de la situación en correspondencia con lo que está en juego para cada actor, lo que ganan y lo que pierden. Los formadores pueden delimitar mejor los intereses y prever las reacciones positivas y negativas, de esa forma preparar alternativas en su proyección e imaginar los efectos que estas pueden producir en los participantes.

Otro elemento que atañe a los formadores es que a veces se obvia, por parecer exhaustivo, la necesidad de distinguir entre **las intenciones pedagógicas del formador y los objetivos de aprendizaje para el resto de los participantes**. Cometer el error de no proyectarse en estas dos direcciones, en la mayoría de los casos provoca que la balanza se incline más hacia el primero.

Los decisores:

Como parte de la misma investigación antes enunciada, la caracterización de los directivos latinos expone la orientación natural del pensamiento humano, más hacia “el cómo” que hacia “el por qué”; dentro de los reflejos mentales que así lo manifiestan se encuentran:

- *“El repliegue sobre sus certezas.*
- *La mentalidad solución.*
- *La búsqueda del consenso.*
- *La parálisis de la decisión.*
- *La visión estrecha de la situación.”³⁹*

El repliegue sobre sus certezas. Durante un proceso de decisión, los dirigentes tienen la tendencia a considerar como hechos objetivos y válidos sus postulados, sus posibles, sus imposibles, sus hipótesis, sus certezas, sus convicciones. Se crea así la ilusión de que está seguro de algo y esconde de esta manera su angustia e incertidumbre ante una posible solución.

La mentalidad solución. En consecuencia, como lo asume el diseño, se podría esperar que los directivos efectúen un diagnóstico para identificar con claridad el problema antes de buscar una solución. Sin embargo, los estudios demuestran que el enfoque es invertido, tratan enseguida de encontrar “un problema” que corresponda a esta solución. Con frecuencia se apoyan sobre la reproducción de experiencias personales y las modas del momento.

La búsqueda del consenso. Las situaciones complejas engendran una multitud de puntos de vista posibles, son entonces fuentes de conflictos. Resulta que para los directivos estas divergencias y oposiciones genera tensiones y se ven obligados a buscar a cualquier precio el consenso unánime.

³⁹ Fiol, M.; De Geuser, F. Hacer frente a las situaciones complejas. La herida narcisista de los dirigentes. Programa de Continuidad “Follow Up” Diplomado Europeo en Dirección y Administración de Empresas. 2005.

Las reducciones niegan precisamente el conflicto inherente a la complejidad, que en ocasiones puede ser provechoso y de gran potencial creativo.

La parálisis de la decisión. Toda organización debe estar preparada para acopiar la información necesaria en el camino de la búsqueda de alternativa. El estado más frecuente cuando esto no funciona, es el rodeo y un sin número de acciones para multiplicar el tiempo establecido en la toma de decisión. El directivo crea comisiones para ganar tiempo en la búsqueda de consejos y sugerencias y todo ello para protegerse ante la dificultad que tiene para aprehender la incertidumbre ante una u otra decisión.

La visión estrecha de la situación. La metáfora de los lentes que ilustra el (Gráfico 6) no es más que el espacio que enmarca la visión del dirigente. Los lentes están constituidos esencialmente por lo que para ellos está en juego en la situación, su rol organizacional y su función, pero también su medio social, su formación y su experiencia profesional. Este mecanismo de defensa, una vez más, limita “multiplicar los lentes” o puntos de vista y con ello confrontar la óptica que desde otros ángulos diferentes pueden aportar.

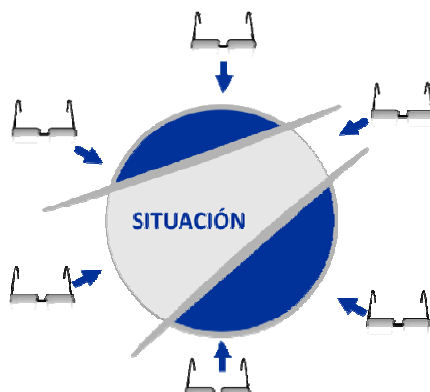


Gráfico 6: Los actores implicados en una situación y lo que para ellos está en juego⁴⁰.

Los Ejecutores:

Ya se planteado que las artesanías han evolucionado y lo continúan haciendo con la presencia de las nuevas tecnologías y materiales. Con total sentido etimológico siempre que permanezca la contribución manual directa del artesano podrá considerarse artesanía. Es en esa apertura donde se amplifican en extremo las categorías de artesanos, y donde deben delinearse muy bien sus rasgos y características para una coherente concepción de la capacitación.

Los márgenes a la confusión se originan cuando aparecen clasificaciones contemporáneas. *“Hoy en día se podría hacer una diferenciación en formas de artesanía:*

⁴⁰ Solé A., Lebas M. y Fiol M. La deformación continua de los ejecutivos, en Programa de Continuidad “Follow Up” Diplomado Europeo en Dirección y Administración de Empresas (DEADE). 2005.

- *Artesanía tradicional y popular: Repetición de productos, técnicas y materiales del pasado.*
- *Artesanía convencional o seriada: Producción en series pequeñas, introduciendo un cierto grado de mecanización.*
- *Artesanía contemporánea o de vanguardia: Lo que importa es la autoría personal y no se consideran artesanos sino artistas o diseñadores.*
- *Artesanía post-industrial: Grupo formado por diseñadores jóvenes y graduados que producen en pequeñas series y que no se consideran artesanos porque este término está demasiado ligado a la tradición.*⁴¹

Para el artesano tradicional, el que habitualmente refiere toda la literatura del sector, tanto la capacitación como la asistencia técnica son herramientas necesarias para dotarlos de información y conocimientos que le ofrezcan seguridad y estimulen su sentido de pertenencia a las diferentes estructuras que los gobiernos tienen concebidas. Es una forma de posicionarlo y darle el lugar que merecen como creadores y productores de bienes altamente diferenciados.

Sus características resultan muy particulares para implementar cualquier proceso de enseñanza aprendizaje:

- Por la propia naturaleza práctica de su labor carecen de hábitos de estudio.
- Al estar limitados en muchos casos de participar de la comercialización, su radio de acción se circunscribe a la producción, y muestran más dificultad para adaptarse a nuevas situaciones y puntos de vista.
- La dinámica de sus destrezas y habilidades en el oficio produce desconfianza hacia la formalidad de los nuevos conocimientos.⁴²

Según Lombera H. (2001), *“podemos arriesgar, sin temor a equivocarnos, que todos los artesanos estarán siempre preocupados por:*

- Desarrollar sus productos para
- Conseguir buenos mercados y
- Mejorar sus estándares de vida.

En ferias y exposiciones se aprecia con mucho éxito la convivencia de todas estas expresiones. Los caminos que promueve este trabajo, sin descartar la expresión contemporánea, se encaminan a obtener resultados colectivos sobre la base de las potencialidades y recursos que puedan derivarse de los programas de desarrollo local.

⁴¹ Historia de la artesanía. http://www.artesaniadecadiz.es/web/informacion_artesanal/historia-de-la-artesania.

⁴² Elaborado a partir de: Espinosa, G. Diseño de una metodología apropiada para la ejecución un programa extensivo de capacitación a distancia en el sector artesano. Memorias Seminario Iberoamericano de Cooperación en Artesanía. Cádiz, 2001. Pág. 129.

1.2.3 Desarrollo Local.

Alrededor de los años sesenta y setenta se produce mundialmente una sobrevaloración del crecimiento industrial urbano respecto al desarrollo local provocado por el abandono del campo respecto a la saturación y el empeño por desarrollar las ciudades. Ya con los ochenta, aparecen en Europa modelos de Industrialización Descentralizada que introducen la noción de localidad en la Teoría del Desarrollo. El modelo propuesto por Vázquez B. (1988)⁴³ presenta las siguientes características:

- *“El territorio es un agente de **transformación social** y no simplemente un soporte físico del desarrollo: “del espacio funcional al espacio activo”.*
- *El desarrollo potencial de una zona depende de **sus propios recursos**.*
- *Ofrece una perspectiva, además de territorial (y no funcional), **microeconómica** (y no macroeconómica) y de producto (no sectorial).*
- *Se muestra relevante el protagonismo y actuaciones de las **administraciones públicas**, sobre todo de la **local**, pero también de la **regional y central**.*
- *Es necesaria la actuación conjunta de los gestores públicos y los agentes privados a través de **una interacción colectiva**.”*

1.2.3.1 Definición

El concepto desarrollo local, según Sanchis, J.R. (1997) resulta de: “una derivación de implantar y circunscribir geográficamente el concepto que ya se venía manejando acerca del desarrollo integral”:

“El concepto integral de desarrollo: El concepto de desarrollo tiene sus orígenes en el desenvolvimiento del desarrollo económico y está directamente relacionado con otros conceptos como son el bienestar, el crecimiento y el progreso, por lo que para poder delimitar y conceptualizar su ámbito de actuación resulta necesario establecer de una forma explícita cuales son las características que lo diferencian.” Cita en otro momento el mismo autor; *“Cuando se relaciona el bienestar con la calidad ambiental surge un nuevo concepto que es el de **desarrollo sustentable** a desarrollo duradero, definido como aquel bienestar que no disminuye a lo largo del tiempo”⁴⁴.*

Esta visión lleva implícita transformaciones estructurales y profundas modificaciones en la localidad, la misma terminología ya se utilizó con anterioridad, en la propuesta del concepto de diseño socialmente responsable, expuesto por Barrera, G.E y Quiñones, A. C (2009). Esta convergencia conceptual resulta muy beneficiosa para el diseño, al presuponer que la

⁴³ Sanchis, J. R. Las estrategias de desarrollo local: aproximación metodológica desde una perspectiva socio-económica integral. Investigación aplicada Universidad Politécnica de Valencia, 1997. Pág. 152

⁴⁴ Ob. Cit. Sanchis, J.R, 1997. Pág. 153.

coincidencia de objetivos y propósitos entre ambos conceptos, favorecerá la asimilación y percepción de nuestra disciplina en favor de ese bienestar y progreso.

En este mismo texto se resumen los objetivos (Gráfico 7) que persigue el Desarrollo Local; tal esquema indica hacia donde pueden ir dirigidos los esfuerzos si se concentran, favoreciendo la actividad empresarial, o propiciando la creación de colectivos productivos como pueden ser las cooperativas.

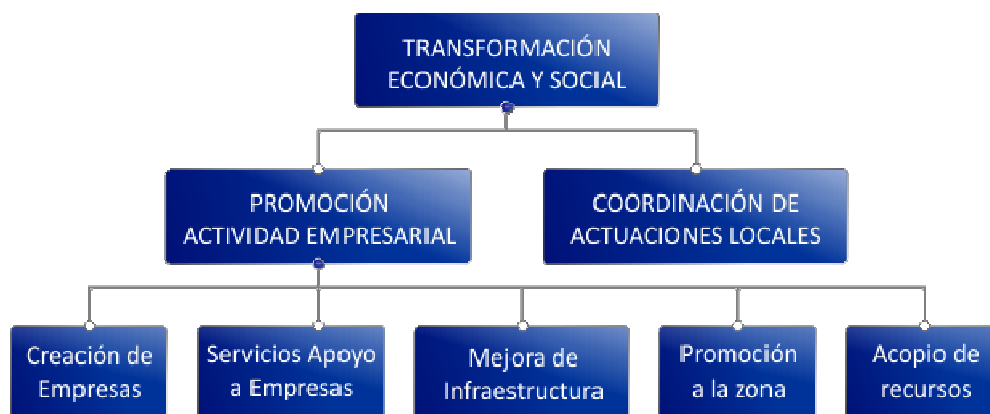


Gráfico 7: Objetivos que persigue el Desarrollo Local⁴⁵

Morales, A.⁴⁶ (1995) indica que «queda así plenamente justificada la consideración de la cooperativa como una fórmula idónea para el desarrollo del potencial endógeno de una zona »

Es definitorio, nuestro interés como “diseñadores socialmente responsables” de propiciar ganancias colectivas por encima de cualquier intención de enriquecimiento individual, que redunde en el salto cualitativo de grupos poblacionales.

Otras fuentes subrayan definiciones que refuerzan la dimensión ideológica en torno al desarrollo local y esclarecen tendencias neoliberales que promueven aislarlo de todo el entretejido nacional y gubernamental. Visto como práctica que promueve el cambio social Rodríguez, J.; Zeballos, M. (2007) plantean cuatro puntos que dimensionan sus potencialidades.

Estos cuatro elementos, que parten de las experiencias y proyectos de La Fundación W. K. Kellogg,⁴⁷ por su relevancia didáctica se transcriben completamente.

⁴⁵ Ob. Cit. Sanchis, J.R. (1997). Pág. 155.

⁴⁶ Morales, A.C. “Las cooperativas como acción colectiva: una reflexión desde el ámbito rural andaluz” Revista Ciriec-España No 18, julio 1995.

⁴⁷ La Fundación W. K. Kellogg viene apoyando el desarrollo en tres áreas de Latinoamérica y el Caribe, que han sido seleccionadas por la alta concentración de pobreza: El Sur de México y Centroamérica (incluyendo partes del Caribe), el noreste de Brasil y las zonas andinas de Bolivia, Ecuador y Perú.

*“El desarrollo local **no es sinónimo de desarrollo pequeño**. No se limita a territorios acotados (cuencas, valles, provincias u otro tipo de micro-región) opera con territorios en escalas pertinentes —pueden ser regiones grandes y diversas— que dependen de los propósitos y de las acciones que se vaya a ejecutar. Tampoco se limita a actividades económicas marginales, por el contrario se considera que debe apuntar a la conformación de un aparato productivo, propuesta que incluye necesariamente a la industria, incluso a aquella tecnológicamente más desarrollada.*

***El desarrollo local es una manera nueva y diferente de concebir y hacer desarrollo**, que no debe limitarse sólo a las acciones y resultados de pequeños proyectos locales, por más efectividad que estos pudieran demostrar, debe ser comprendido como parte sustancial de las estrategias de desarrollo nacional y operado a partir de políticas específicamente diseñadas para superar los factores responsables de los desequilibrios económicos, políticos y territoriales que impiden el despliegue de las potencialidades de las sociedades locales.*

***El desarrollo local excede con mucho sus manifestaciones en lo económico y productivo, para integrar lo político, institucional, cultural y ecológico**. Esta mirada multidimensional es coherente con la complejidad propia de la realidad nacional y con las necesidades de intervención en los espacios locales, al margen de sus particularidades.*

*En términos de estrategia se sostiene que **para hacer desarrollo local es necesario fortalecer la institucionalidad local** y las capacidades de la gente, involucrar a distintos actores sociales en lógicas de cooperación, negociación e incidencia, y definir un proyecto común que integre los diversos intereses locales. Desde ese punto de vista, las acciones del desarrollo local juegan en el plano político tanto o más que en el plano económico.”⁴⁸*

Estas valoraciones enriquecen la visión hacia la magnitud de la integración al tener muchos puntos de contacto con las bases para la capacitación; ponen al descubierto la misión del diseño dentro de las actuales estrategias nacionales y, conducen a reorientar el desarrollo de modelos de concentración y masificación productiva a modelos de descentralización. Es en ese escenario, debe aprovecharse la brecha para potenciar las iniciativas locales y estimular el vínculo de la producción industrial con la artesanal.

De un modo conclusivo Guzón A. (2006) define el desarrollo local como: *“...es el **PROCESO** que **ORIENTA** a los actores locales mediante **ACCIONES DE TRANSFORMACIÓN** del territorio en una **DIRECCIÓN DESEADA**, es de naturaleza **CONTINUA**, aún cuando se plantee **METAS PARCIALES** a modo de escalamientos”.*⁴⁹

⁴⁸ Rodríguez, J.; Zeballos, M. Evaluación de proyectos de desarrollo local. Enfoques, métodos y procedimientos. Fundación W.K.Kellogg. 2007. pág.26

⁴⁹ Guzón A., Desarrollo Local en Cuba, Retos y Perspectivas, Editorial Academia, La Habana 2006.

Tomado de ponencia de: Morales M. ¿Qué es el desarrollo local? ¿Qué retos impone a la gestión del conocimiento y la innovación? Universidad de Cienfuegos, marzo 2006.

Una vez más se demuestra que el diseño debe circunscribirse y adaptarse a cada contexto para armonizar y ser coherente con las decisiones que asuma. Las palabras claves que encierra esta definición, ofrecen la posibilidad de establecer atributos o pautas que deben caracterizar las acciones que se propongan y en la misma medida evaluar su viabilidad.

Con este análisis, se resume el reconocimiento del entorno donde se propone potenciar el desarrollo de los productos artesanales; la forma particular en que se manifiesta ese fortalecimiento es, a través de la propuesta de proyectos que los representantes de los territorios y organizaciones elaboran con el interés de buscar apoyo y financiamiento. Para el diseño, es igual de relevante a los efectos de conducir los modos de actuación y conocer cómo se gestionan e implementan los mismos.

1.2.3.2 Proyectos

Los proyectos de desarrollo local, atendiendo a lo anteriormente expuesto, deben obedecer a una integralidad en la que se manifiestan múltiples enfoques, situaciones y agentes.

Por estas características Sanchis, J.R. (1997)⁵⁰ relaciona el desarrollo local con la Dirección Estratégica y plantea que están constituidos por dos grandes etapas; *la formulación y la implementación y el control*; a su vez asocia ese proceso a una serie de características como son globalidad, integración, flexibilidad y dinamicidad.

- *“La **etapa de formulación** permite realizar un diagnóstico estratégico (análisis del entorno y análisis de la situación interna), que teniendo en cuenta los objetivos que se desean alcanzar (diseño del sistema de objetivos), identifica una serie de estrategias a seguir.*
- *La **fase de implementación y control** permite poner en práctica la estrategia seleccionada previamente, haciendo un seguimiento continuo de la misma mediante un determinado sistema de control. Para ello se diseñan un conjunto de acciones o planes (planificación) y se identifican y distribuyen los recursos y habilidades necesarios para poder desarrollar dichos planes (organización) (Menguzzato y Renau, 1991)”.*

Fase de formulación

Dadas las características de este trabajo, se hace necesario profundizar en la información referida al **diagnóstico en la etapa de formulación**. A partir de que el problema de investigación inscribe dos variables en torno a los productos artesanales, -artesanía y desarrollo local-, las fuentes definidas en torno a este primer acercamiento son; el esquema de La Dirección Regional de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía del Gobierno Regional de Loreto, en Perú y, la Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local, organizada por ILPES y CEPAL.

Para el caso que propone CEPAL e ILPES, puede apreciarse como positivo, la definición de interrogantes con un lenguaje coloquial y diáfano, favorable para el acercamiento en ese

⁵⁰ Ob.cit pág. 152

contexto. Se ha realizado un resumen que facilita, dimensionar el territorio desde un amplio espectro y, tener un mejor dominio y caracterización; con todos los elementos se obtiene una fotografía clara respecto a los viales, la energía, el empleo, entre otros. (tabla 1.5)

Tabla 1.5: Variables para la realización de un diagnóstico local.⁵¹

VARIABLES	DIMENSIONES
Aspectos Espaciales	Referencia física y geográfica dentro del país.
Recursos naturales y Ambientales	Características de la geografía y los ecosistemas.
Recursos Económico-Productivos	<ul style="list-style-type: none"> -Principales actividades de la economía en la economía local. -Características que definen la actividad económica de cada sector. - Acceso y uso del suelo. -Sistemas de producción (agrícola, pecuario, forestal, caza, pesca y recolección, industrial, minero) -Sistemas de producción y organización empresarial. -Sistema de comercialización. -Recursos Turísticos. -Recursos tecnológicos.
Demografía y mercado de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> -Demografía y dinámica poblacional. -Mercado de trabajo. -Distribución de ingresos.
Infraestructura económica y social	<ul style="list-style-type: none"> -Infraestructura tangible (transporte, telecomunicaciones, fuentes y usos de energía, abastecimiento de agua, saneamiento básico, medioambiente, vivienda) -Infraestructura intangible.
VARIABLES	DIMENSIONES
Recursos Socioculturales	<ul style="list-style-type: none"> -Base cultural de la población. -Identidad Cultural. -Educación. -Salud.
Aspectos Organizativos-Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> -Administración Local e instituciones públicas y privadas -Funcionamiento del gobierno municipal. -Características de la principal autoridad local. -Estado de planificación local. -Instituciones privadas. -Universidades e instituciones de educación superior.

⁵¹ Silva, I. Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local. ILPES, CEPAL. Dirección de Gestión del Desarrollo Local y Regional. Santiago de Chile.2003.Pág 41

El diagnóstico regional que nos propone La Dirección de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía del Gobierno Regional de Loreto en Perú, surge como una necesidad ante el limitado conocimiento de la Actividad Artesanal en la región. Ya se apreció con anterioridad el enfoque que esta institución propone acerca de las definiciones de artesanía; como complemento aparece una metodología con el objetivo de realizar el diagnóstico, la misma incluye:

- Padrones y Registro de la Dirección Regional de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía.
- Visita directa a los centros y unidades de producción artesanal.
- Fichas evaluativas de inscripción.
- Encuestas y entrevistas a artesanos y agentes de intermediaciones en fase de compra y venta.
- Encuestas de las asociaciones y agrupaciones artesanales.
- La norma base que permitió la verificación, priorización y ordenamiento metodológicos para la selección de los artesanos y sus líneas artesanales, fue el concepto legal sobre la definición establecida.

Con los instrumentos que se declaran en el esquema peruano para el levantamiento de información, se definen variables generales y los resultados se estructuran en muchos casos en forma de tablas que contienen aspectos dirigidos a:

- LA CARACTERIZACIÓN DE LOS ARTESANOS.
- MERCADO.
- PRODUCCIÓN.
- MERCADO DE SERVICIOS DEL SECTOR ARTESANÍA.
- MOTIVACIÓN, DIFUSIÓN, ESTIMULO Y RECONOCIMIENTO.
- ORGANIZACIÓN GREMIAL Y ASOCIACIONISMO.

Este esquema, en contraste con el anterior, nos detalla hacia el interior de la producción artesanal y sus potencialidades y comportamientos; de la valoración de los porcentajes que aquí se obtienen, pueden proyectarse estrategias para fortalecer líneas de menor desarrollo o potenciar algunas que ya lo tengan. Un elemento distintivo, es **el levantamiento de los espacios de promoción y reconocimiento del sector como vía de estimular su perfeccionamiento e incorporación**. La selección de algunas de los contenidos de las tablas así lo ilustra.

- TALLERES ARTESANALES REGISTRADOS Y TALLERES ARTESANALES NO REGISTRADOS.
- DISTRIBUCIÓN DE LOS TALLERES URBANO Y RURAL.
- DISTRIBUCIÓN DE TALLERES REGISTRADOS POR LINEAS ARTESANALES en %
- DISTRIBUCIÓN DE TALLERES ARTESANALES Y NÚMERO DE TRABAJADORES.
- DISTRIBUCIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE ARTESANÍA SEGÚN TIPO DE MERCADO.
- DISTRIBUCIÓN DE LA COMERCIALIZACION DE ARTESANIAS SEGÚN TIPO DE MERCADO POR DISTRITOS Y LÍNEAS ARTESANALES

- ESTADO SITUACIONAL DE LAS PRINCIPALES LÍNEAS DE PRODUCCIÓN
- INSTITUCIONES DE APOYO Y PROMOCIÓN ARTESANAL.

Se aprecia, por la selección que se hace de ambas fuentes que cada, una según sus propósitos, recorre minuciosamente los detalles para caracterizar a los territorios y que ambas se complementan al reunir elementos generales de la localidad y el levantamiento de todo el potencial artesanal.

Una óptica centrada propiamente en el diseño es abordada por Lecuona, M. (1998). En ella se confirma la conclusión anterior; para un efectivo diagnóstico debe hacerse convivir desde la generalidad que aporta la visión global, hasta la situación concreta con la disponibilidad de recursos. (Gráfico 8)

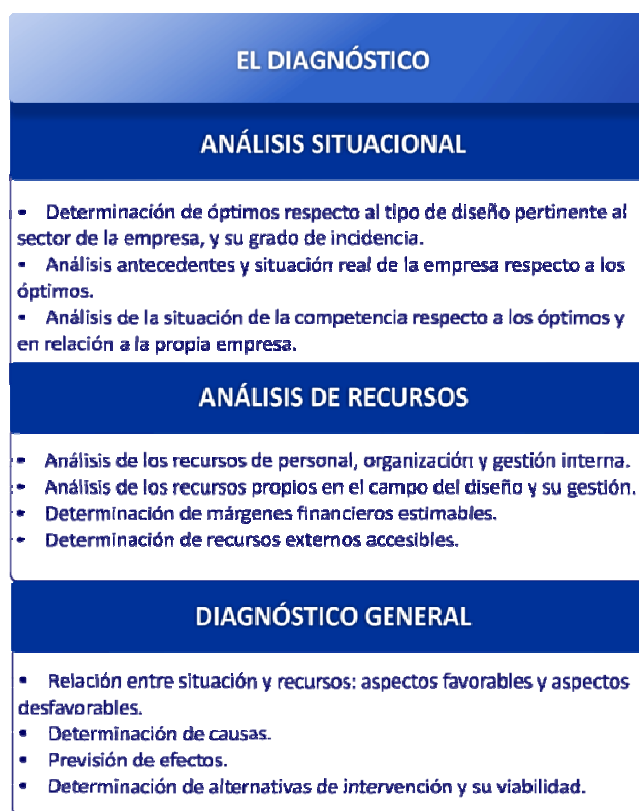


Gráfico 8: Estructura para el Diagnóstico de Diseño.⁵²

Ariza, R. y Ramírez, R. (2007) en la ponencia presentada para servir de “Herramientas para mejorar la gestión del diseño en las PyMEs” definen la relevancia del diagnóstico integral y establecen su implementación en cuatro pasos sucesivos que se reproducen textualmente para enriquecer las acciones expuestas por los diagnósticos anteriores:

⁵² Ob. Cit. Pág. 122.

-**Reunión de sensibilización**, presentando la dinámica de trabajo para los diagnósticos. Intercambio de información general a la empresa y de conceptos introductorios a la cultura de Diseño.

-**Visita a planta**, para recabar información sobre cómo se gestiona el proceso de diseño en la empresa, según los parámetros descriptos globalmente en el primer contacto.

-**Elaboración del informe**, que contendrá una breve descripción de la empresa, un análisis de los elementos relevados, conclusiones y recomendaciones que permitan mejorar las prácticas de Diseño.

-**Reuniones de devolución**, con el objetivo de aclarar dudas e inquietudes surgidas del informe.”⁵³

Del análisis de todos estos esquemas se concluye que, toda estructura que se conciba para estimular la integración del diseño al desarrollo local de productos artesanales, si se persigue ser prospectiva y estratégica como se ha referido con anterioridad; el diagnóstico debe resultar de la combinación de estas tres tipologías; de lo general, que nos circunscriba en las potencialidades del territorio y las condiciones objetivas y subjetivas para ello, el reconocimiento en el marco concreto de los oficios, habilidades, y las tecnologías, y la evaluación en torno al diseño. Su resultado debe conducir a proyectar las direcciones estratégicas a nivel del territorio y, a su vez incidir en la mejora, optimización e innovación en lo relacionado con el Sistema Integral de Diseño en las Empresa del sector artesanal.

Fase de implementación y control

Para esta fase, encontramos la visión que ofrece el Manual estructurado por el Programa de Desarrollo Local y Fortalecimiento Municipal de Honduras (PRODEMHN) y la AECI. Este manual, dirigido hacia la gestión de proyectos de desarrollo local, aparece redactado como una guía práctica y resulta una contribución a la gestión municipal de proyectos de desarrollo en Honduras.

En él se definen “*un proyecto como cualquier intervención que tiene las siguientes características; está planificada; está destinada a lograr un objetivo, tiene un presupuesto determinado, y tiene un plazo determinado. Es importante no confundir un proyecto con un **proceso**. El proceso es una actividad de duración indefinida. No obstante muchos proyectos pueden generar procesos nuevos. Un proyecto de abastecimiento de agua potable en una comunidad donde no hay, dará lugar, cuando termine, a un proceso de gestión de esa agua*”.

Dicho manual contribuye a orientar la gestión que se debe llevar a cabo para ejecutar los proyectos; se presentan, como referencia de este trabajo y para futuros consultantes, las principales etapas y conceptos con sus respectivas definiciones. (Tabla 1.6)

⁵³ Ariza, R., Ramírez, R. Herramientas para mejorar la gestión del diseño en las PyMEs. 6ta Jornada de Innovación y Desarrollo. (2007).

Tabla 1.6: Guía para la Gestión de Proyectos de Desarrollo Local.⁵⁴

ETAPAS	DEFINICIONES Y ACLARACIONES
Identificación	Primera aproximación al proyecto, que incluye el análisis de la participación, de los problemas, de los objetivos y de las alternativas, así como la elaboración consensuada entre todas las partes afectadas, de una lógica de intervención expresada globalmente en objetivos, resultados y actividades.
Formulación	Determinación de todos los aspectos detallados de un proyecto, que además de la información recogida en la identificación, debe incluir al menos, los indicadores del logro de los objetivos y resultados, las fuentes de verificación de esos indicadores, los factores externos al proyecto que le pueden afectar. Los estudios de viabilidad económica, social, medioambiental, los cronogramas y los presupuestos.
Ejecución - Seguimiento	La ejecución es la realización del proyecto con el fin de alcanzar paulatinamente los resultados especificados en el documento de formulación y con ello el objetivo esperado. Paralelamente a la ejecución se lleva a cabo el seguimiento, que es el estudio y la valoración del proyecto que compara el trabajo realizado frente al planificado, y en el caso de que haya diferencias importantes aplica medidas correctivas, bien en el procedimiento de ejecución o bien en la formulación del proyecto.
Evaluación	La evaluación consiste en hacer una apreciación sobre un proyecto en curso o acabado. Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad. Una evaluación debe propiciar informaciones creíbles y útiles, que permitan mejorar de forma progresiva la gestión de los proyectos. Por eso se evalúa en todas las fases del ciclo del proyecto los mismos elementos clave, que permanecen constantes en el tiempo.

⁵⁴ Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), Asociación de Municipios de Honduras (AMHON), Programa de Desarrollo Local y Fortalecimiento Municipal de Honduras (PRODEMHN). Manual de Gestión del Ciclo de un proyecto. 2000

Otra referencia orientadora que ofrece el documento, y dado que la AECl posee gran experiencia en la asesoría y orientación de proyectos locales en las que ya se ha incluido Cuba, es la estructura para su formulación:

“Modelo de formulación de un proyecto AECl

1. *DATOS DE PRESENTACION DEL PROYECTO.*
2. *FINANCIACIÓN TOTAL.*
3. *DESCRIPCIÓN RESUMIDA DEL PROYECTO.*
4. *CONTEXTO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.*
5. *LÓGICA DE INTERVENCIÓN.*
6. *PROGRAMACIÓN, PRESUPUESTO Y PLAN DE EJECUCIÓN.*
7. *ESTUDIO DE VIABILIDAD /SOSTENIBILIDAD.*
8. *PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN TRAS LA FINALIZACIÓN DEL APOYO EXTERNO Y FORMA DE TRANSFERENCIA PREVISTA.*
9. *SINERGIAS FAVORABLES EN RELACIÓN CON EL SISTEMA INSTITUCIONAL Y SOCIOECONÓMICO ESPAÑOL.*
10. *NOMBRE, CARGO E INSTITUCIÓN DE LA PERSONA QUE HA CUMPLIMENTADO EL DOCUMENTO.”*

Desde la visión como diseñadores encargados de implementar tales proyectos, esta estructura aporta acotaciones importantes como:

- En todo momento se establece un balance de las acciones y propósitos con los fondos disponibles y su utilización sistemática.
- Las interrelaciones y sinergias entre los actores deben estar previstas tanto y como sea posible para sacar máximo provecho de las mismas.
- Se propone evaluar el estado de la gestión luego de finalizar el financiamiento externo como forma de dar continuidad a lo iniciado.

Las experiencias consultadas en Perú, Colombia y Honduras acerca del desarrollo de proyectos locales asumen etapas que, con denominaciones similares, mantienen la misma secuencia de: **familiarización-análisis, ejecución-síntesis y evaluación**. Visto desde esa forma, estas serían las líneas generales de “qué hacer y cómo” los proyectos, pero tal y como nos educa la disciplina del diseño no estaríamos siendo coherentes si no nos cuestionamos “para qué”.

Otro referente latinoamericano ya citado contribuirá a detallar a partir de la detección de los puntos fuertes y débiles de cada territorio, las direcciones hacia las cuales (para qué) dirigir las estrategias.

a) Formación de la fuerza de trabajo: *Desarrollo de capacidades y conocimientos para la creación y mantenimiento de puestos de trabajo.*

b) Infraestructuras físicas: *Supliendo las deficiencias que obstaculizan la supervivencia de las empresas en el entorno y la calidad de vida de la población.*

c) Gestión de recursos y patrimonio: *Favorecer el desarrollo de nuevas iniciativas económicas dándoles un uso alternativo respecto al pasado.*

d) Investigación y tecnología: *Difusión de información, soporte a la Investigación y Desarrollo (I+D), crear relaciones entre Universidades, investigación e industria.*

e) Desarrollo empresarial: *Incentivos financieros para las empresas. Asistencia técnica, desarrollo de un mercado financiero.*

f) Calidad de vida: *Gestión del entorno físico y medioambiental especialmente en los entornos urbanos altamente deteriorados.”⁵⁵*

En este mismo documento, se plantean un grupo de limitaciones y debilidades respecto al vínculo con las universidades, así como asociaciones y alianzas que no siempre encuentran espacios favorables. De cualquier forma, dichas líneas constituyen una guía para relacionar a los diferentes actores y las posibles acciones que ellos pueden desarrollar.

El conocimiento detallado que se reúne en esta sección, acerca de cómo se despliegan los proyectos de desarrollo local, ha favorecido enriquecer la visión de los diseñadores en cuanto a su organización, estructura, mecanismos de control financiero para su implementación, así como la evaluación final del impacto; si el diseño persigue integrarse a esos procesos y, que se asimile y aprecie su contribución, se hace imprescindible “alfabetizar a sus profesionales” con estas denominaciones y procedimientos internacionales.

1.3 Premisas

La investigación realizada en torno a las variables que han marcado el curso de este capítulo, encierra un conjunto de aspectos conclusivos que a su vez constituyen las premisas para la Propuesta de Integración del Diseño al Desarrollo Local de Productos Artesanales, las mismas son:

- i. El Concepto de Puente.
- ii. El Ciclo de Vida de los productos como vía para implicar a todos los actores.
- iii. El papel de la capacitación en el camino hacia la sustentabilidad.
- iv. El diagnóstico como herramienta para preservar la identidad local.

⁵⁵ Ob. Cit Silva, I. pág.41

En primer lugar se plantea una postura ética al relacionar a artesanos y diseñadores. Diversas denominaciones se utilizan para calificar a este binomio, en países como Colombia, Brasil y Perú, se refieren a la asesoría e intervención del diseño en las artesanías. Un fundamento básico de este trabajo es hablar de **“intercambio e integración”** entre profesionales del diseño y artesanos; tiene su esencia en no distinguir protagonismos en ninguna dirección, refiere al reconocimiento claro del lugar y papel que juegan ambos actores, cada quién haciendo sus aportes y validando sus conocimientos anteriores.

i. **El Concepto de Puente.**

Revela en ese intercambio el **concepto de puente**, al destacar lo valioso de los aportes de ambas partes y la perspectiva de un diseño socialmente consciente y responsable con el entorno donde está teniendo lugar ese proceso de trabajo.

Promueve hablar de colaboración, reciprocidad y asociación para en justo y equitativo “intercambio” tributen de forma recíproca a los intereses mutuos; contribuir a que los productos resulten competitivos y coherentes con el entorno en que nacen y se producen.

Si bien el diseño, por su naturaleza prospectiva y de planificación, puede extender su radio de acción más allá de los entornos productivos; dada la complejidad apreciada del entorno local, la forma más efectiva en que deben manifestarse sus modos de actuación es dirigiéndose hacia la gestión como forma superior de coordinar el capital humano y los recursos necesarios en cada acción. Con ese punto de partida los aportes más significativos son (Gráfico 9):

“Al diseñador le toca jugar un papel importante como relacionador de calidad entre todas las partes implicadas en el proceso de creación, modificación y puesta en marcha de productos y servicios. Y este papel es precisamente el que proporciona al diseño su vertiente estratégica en la empresa moderna”.⁵⁶

⁵⁶ Diseño e Innovación. La Gestión del Diseño en la Empresa. Publicación Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica. No 25. Enero 2008. Pág 38.



Gráfico 9: El puente entre diseñadores y artesanos

En principio el artesano es un ente solitario o agrupado en colectivos, que se familiariza con un entorno limitado de tecnologías y materiales; en consecuencia, desarrolla productos para diversos fines que en la generalidad son frágiles y, en oportunidades no resisten los embates del mantenimiento, la transportación y el almacenamiento.

La solución a todos estos requisitos queda incluida en la proyección del diseño; los aportes desde el artesano provienen de la maestría acumulada de años y el conocimiento derivado de vender o no lo que producen. Para marcar la diferencia, todo producto fruto de la artesanía deberá transmitir por cualquier vía:

- El trabajo que implica manualmente realizarlo, las herramientas, materiales.
- El tiempo que llevó hacerlo.
- Las connotaciones culturales para el país y la región.

Un aporte muy beneficioso de este intercambio, que no proviene directamente del resultado de los productos, es el impacto que se produce desde la perspectiva de la reciprocidad, su efecto en el mejoramiento en la calidad de vida y la autoestima del artesano, así como el enriquecimiento espiritual y la complicidad del diseñador con la historia y su identidad.

ii. **El Ciclo de Vida de los productos como vía para implicar a todos los actores.**

Ya se ha planteado Rodríguez, J.; Zeballos, M (2007) que, en términos de estrategia **para hacer desarrollo local es necesario fortalecer la institucionalidad local** y la capacidad involucrar a distintos actores sociales en lógicas de cooperación, negociación e incidencia, y definir un proyecto común que integre los diversos intereses locales.

Desde la perspectiva del diseño, se asume el ciclo de vida de los productos como punto de partida para ampliar la participación y compromiso de las diferentes organizaciones e instituciones; en la misma medida que el diseño gestiona el logro de mejores productos se hace mayor el conocimiento y sentido de implicación en otras direcciones. (Gráfico 10).

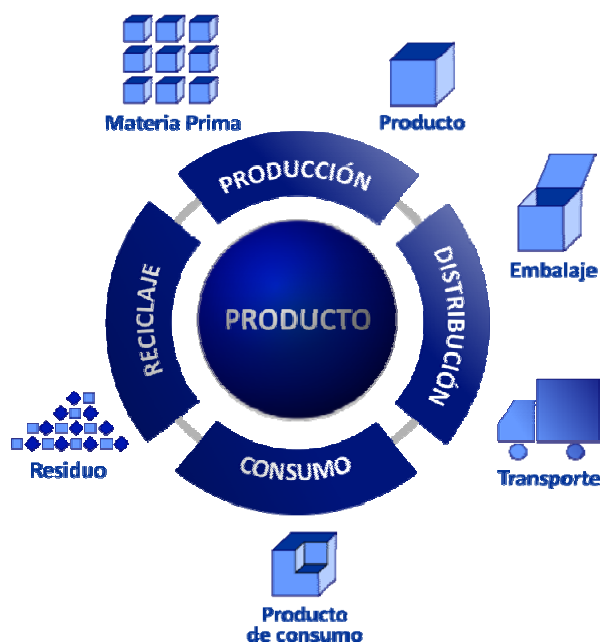


Gráfico 10: El Ciclo de Vida de los Productos.⁵⁷.

Para el contexto de las artesanías, la naturaleza individualizada y esmerada en el producto, resultado y expresión de auténtica manualidad, son un motivo esencial para que se movilicen los procesos con la visión integral que a través del ciclo de vida puede aportar el diseñador.

Desde los propósitos de autosustentabilidad, el enfoque que encierra esta premisa contribuye a acercar no solo a aquellas entidades productivas del sector empresarial, también incorpora a los centros de investigación, las organizaciones que prestan servicios y espacios de comercialización. La misma amplía también la visión de los decisores que, como ya se ha planteado, poseen puntos de vista generalmente circunscritos solo a su situación, y en esa medida enriquecen su capacidad de respuesta.

iii. El papel de la capacitación en el camino hacia la sustentabilidad.

Desde la experiencia de Lombera, H. (2001) se confirmaba que las organizaciones artesanales para lograr ser autónomas y autosuficientes, la principal herramienta son la capacitación y la asistencia técnica. Por otra parte, se cita al desarrollo sustentable como *“como aquel que satisface las*

⁵⁷ J.M. Bor. Ecodiseño y Desarrollo Sostenible. Situación 96. Banco Bilbao Vizcaya.1996. Pág. 120

necesidades del presente, sin comprometer la posibilidad de futuras generaciones de satisfacer las suyas propias”.

Esta premisa parte de la extrapolar las ideas de garantizar la continuidad futura de las acciones que pueda realizar el diseño sobre la base de; preparar, instruir y orientar, tanto a artesanos como decisores, del papel de la disciplina dentro de los programas de desarrollo local. A partir del montaje de un esquema sistemático de cursos y talleres que aporte las herramientas básicas para gestionar el diseño, no poner en riesgo la prolongación del proceso de intercambio. .

iv- **El diagnóstico como herramienta para preservar la identidad local.**

Resulta misión del diseño, velar por no caer en la encrucijada unidireccional del mercado, Mordo, C. (2001) alerta:

...”Sin tener conciencia ni tomar parte activa de este proceso que los involucra, y que se origina en los grandes centros de decisiones económicas, los artesanos caen por un imaginario tobogán que los aleja de sus propias raíces para introducirlos en un mundo donde lo único importante es el dinero. De artistas a artesanos, de artesanos a manufactureros, de manufactureros a obreros de oficios, van perdiendo en el proceso el sentido socio-cultural de su propia actividad, se despersonalizan, dejan de crear y se convierten en máquina, humana pero máquina a fin, produciendo objetos vacíos, sin identidad, sin alma”⁵⁸.

La estructuración de una guía para la elaboración del diagnóstico favorecerá que tanto artesanos como directivos de las localidades y población en general, puedan aportar al completamiento de esa información, tomen distancia de los ritmos cotidianos y, se detenga a indagar, organizar y localizar cuanto resulta distintivo en su localidad.

El diagnóstico cumplirá objetivos en dos sentidos, además de enriquecer la información para el equipo gestor del proyecto donde se encuentra el diseño, propiciará que las contrapartes locales se movilicen y comiencen a hacerse partícipes y cómplices de las intenciones de renovación que promueve el intercambio.

Hoy vemos artesanías que se renuevan en su forma y satisfacen nuevas necesidades funcionales inspiradas por la moda y, por su parte el diseño, vuelve la mirada al pasado y retoma la manualidad artesanal para distanciarse de la perfección industrial e introducir personalización a sus propuestas.

Ante ello, se alerta sobre **el peligro de las modas** (Gráfico 11) y lo efímero de su comportamiento; como tendencia debe atenderse a soluciones que tengan un balance estratégico bien identificado,

⁵⁸ Mordo, C. E. Artesanía, un patrimonio olvidado. Memorias 7mo Seminario Iberoamericano de Cooperación en Artesanía, Cádiz, nov.2001 Pág. 175.

velar que no comprometan las garantías económicas y simulen una aparente prosperidad y estabilidad.

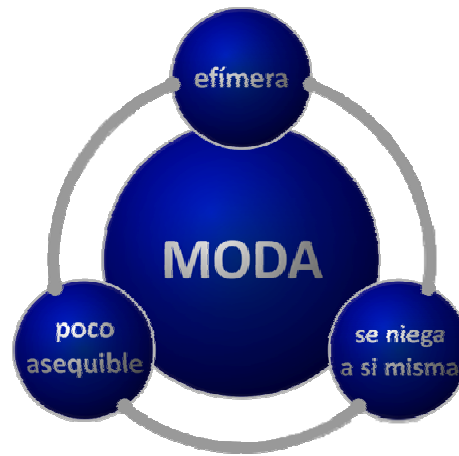


Gráfico 11: El impacto de la moda en las artesanías.

El sector artesano recibe también el impacto de los aspectos positivos y negativos de la globalización; junto a la nivelación de los mercados y el aumento de los flujos de circulación de los productos, aparecen nuevas oportunidades de acceso a la información, a la capacitación y al conocimiento de las tendencias de moda. El producto, como una oferta diferenciada por la expresión de manualidad, las materias primas y tecnologías que utiliza, a la par de continuar la tradición, puede fomentar un sentido de la responsabilidad hacia el desarrollo futuro.

La innovación y, en consecuencia, el proceso de diseño como parte del proceso de innovación, requiere un estado mental que combine creatividad, espíritu emprendedor, capacidad de afrontar riesgos calculados y la aceptación de cierta movilidad social, geográfica o profesional. La innovación requiere habilidad para anticipar necesidades, organización rigurosa pero flexible y capacidad para fijar fechas de los proyectos y para controlar los costes.¹

II. Integración del diseño al desarrollo local de productos artesanales en Cuba.

El capítulo anterior fundamentó los diversos enfoques que poseen las variables definidas para este trabajo; sobre la consulta de documentos y la revisión de literatura especializada de referencia internacional, se alcanzó a sintetizar un conjunto de premisas que sirven de base para valorar el contexto nacional; con este último objetivo se estructura el presente capítulo.

Para los marcos en que se inscribe este trabajo, donde convive tanto la producción independiente de los artesanos aislados o en grupos, como los vinculados estatalmente, el análisis evaluará la integración del diseño en ambos y, profundizará en el sector estatal donde es mucho más viable de obtener información y pueden apreciarse con mayor impacto la influencia y beneficios que ha promovido el diseño.

2.1 Integración del Diseño.

Los resultados del entorno latinoamericano expuestos, superan sustancialmente nuestra realidad empresarial en términos de gestión de las comunicaciones y la imagen, sin embargo, desde las características tecnológicas y sus recursos humanos, reflejan similitud con las organizaciones productivas locales cubanas. Las valoraciones de experiencias nacionales, permiten visualizar los posibles alcances y potencialidades, a que puede aspirar el diseño en nuestro escenario económico, político, social y cultural.

Antecedentes

Una experiencia en la integración del diseño al sector empresarial, fue la conducida por la ONDi con la creación en 1985 de los **Buroes Ramales de Diseño**; aunque más dirigidos a la industria, nos ofrecen un modelo muy interesante como referencia para este trabajo. Estas entidades tomaron como los antecedentes del vínculo de la docencia con la práctica que se venía aplicando en los hospitales por parte de los estudios de medicina; es así que inicialmente estos equipos de trabajo se fundaron en esferas como el calzado, el transporte, electrodomésticos, cerámica, confecciones y muebles.

¹ Diseño e Innovación. La Gestión del Diseño en la Empresa. Publicación Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica. No 25. Enero 2008. Pág. 40

La proyección que promovieron respondía a la importancia que se le atribuía al diseño para ese quinquenio 1985-90; ello se corrobora en la definición de objetivos y lineamientos económicos y sociales orientados como parte del Programa del Partido Comunista de Cuba.

“El diseño industrial, ha de constituir elemento indispensable para el logro de nuevos productos, disminuir el gasto material, elevar la calidad para la necesaria promoción de nuevos fondos exportables y sustitución de importaciones por producción nacional, así como el crecimiento de la producción nacional sobre la base de la economía de materiales y la elevación del bienestar material del pueblo”

“...será de importancia vital acelerar la introducción de los logros científico-técnicos y de las innovaciones y racionalizaciones en la producción y los servicios, como vías para incrementar el aporte específico de la ciencia y la técnica al desarrollo del país. En esta dirección será necesario garantizar los recursos materiales y financieros correspondientes, perfeccionar los mecanismos de planificación, de financiamiento, de precios, jurídicos y metodológicos, así como la organización y desarrollo del diseño industrial, buros de proyecto, talleres de prototipo y plantas pilotos.”²

Con su creación se pone en práctica el Sistema de Desarrollo del Diseño que comprende los Programas Ramales de Desarrollo del Diseño; estos programas estaban elaborados por la Unión Ramal a partir de directrices de diseño emitidas por la ONDi y bajo la asesoría de la Dirección de Normalización y la Dirección de Diseño del Ministerio de la Industria Ligera. Se descentraliza la actividad de evaluación y se implantan los Subsistemas Ramales de Evaluación en el MINIL y las Industrias Locales.

Paralelamente, el Buró Ramal Docente de Diseño es una unidad organizativa que tenía autoridad centralizada para la toma de decisiones acerca del nuevo producto. El aparato de diseño dirigía y coordinaba todas las etapas del proceso, o al menos, todas las etapas posteriores a la selección, hasta la introducción del nuevo producto. Se favorece así la integración de especialistas de la industria y la docencia que radicaron indistintamente en el ISDi, en la industria o en la ONDi.

Estas organizaciones, al estar concebidas esencialmente para contribuir a la integración sistemática de la cadena ciencia-diseño-producción, tenían una estructura y funciones (Anexo 9) que les permitían a su vez un mayor protagonismo del diseño dentro de los procesos de planificación de desarrollo de nuevos productos y tecnologías. El escenario para ese entonces, y que aún subsiste en muchas organizaciones, era que la actividad de diseño se encontraba subordinada al departamento técnico, lo cual convertía al diseño en una vía para solucionar únicamente los problemas inmediatos, sin ninguna prospección e investigación a futuro. La propuesta de estructura respondía estratégicamente a mitigar esas debilidades y extender el radio de acción del diseño, tal y como sigue ocurriendo en la actualidad.

² Herzberg P. : Alonso L. ISDI. Trabajo de Diploma Campaña de Promoción Buroes Ramales de Diseño, 1989.

Actualidad.

El diseño como actividad avocada a dar respuesta a necesidades concretas de la economía y la sociedad, puede ejercerse básicamente de dos formas: formando parte de una organización estatal, ya sea del Sistema Empresarial u Organismos de la Administración Central del Estado (OACEs), o ejerciendo de forma independiente, lo que con una denominación foránea se conoce como *FreeLancer*.

La perspectiva más concreta que define los rasgos que caracterizan en la actualidad al escenario de actuación son los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La necesidad de actualización del modelo económico que nos muestran, recorre las directrices y los puntos de contacto donde deberá integrarse la profesión.

“Lineamiento No.227: Potenciar la organización y desarrollo de capacidades de servicios profesionales del diseño, así como su integración a los sistemas empresariales”.

Si bien nuestra influencia podría ejercerse con mayor peso en la esfera empresarial, de la forma en que se proyecta el lineamiento no incluye la influencia que puede ofrecer a favor del desarrollo de los servicios para mejorar la calidad de sectores como: la industria turística, las construcciones con la situación de la vivienda o las relacionadas con el impulso a la agricultura y las exportaciones.

El motivo de estas omisiones ya había sido planteado por Cuendias, J. en la inauguración de la Conferencia Internacional de Diseño “FORMA 2007”.

“El diseño en la empresa Cubana Actual.

- *Se desconoce el diseño como herramienta para la concepción de ideas y proyectos dirigidos a lograr nuevos productos competitivos y diferenciados.*
- *No hay disposición a movilizar recursos humanos, técnicos y financieros a invertir en diseño.*
- *Se desconoce el diseño como variable para el desarrollo de proyectos y prototipos previo a la producción.*
- *No se incluye el Diseño en la capacidad de innovación, dejándose ésta sólo a la tecnología y a los procesos.*
- *Ninguna Empresa Cubana se ha apropiado del Diseño como tecnología propia de alto beneficio para la Empresa”.*

“Como regla en nuestras Empresas:

- *No poseen Estrategias de Diseño.*
- *No existen Políticas de Diseño.*

- *No existen Programas de Diseño.*
- *No existen estrategias de comunicación.*
- *El Perfeccionamiento Empresarial no incluye alusión alguna al Diseño”³*

Aunque ya estamos casi a las puertas del cierre de un quinquenio después de este análisis, pocas resultan las variaciones del estado del diseño que hemos podido constatar; al consultar la caracterización realizada por Peña, S. (2008) donde se resumen los factores competitivos inherentes al espacio económico cubano a los que se enfrenta el Diseño. Una síntesis de ellos permite completar el análisis.

1. *Existencia de una cultura empresarial, en la que no es común encontrar equipos de profesionales que cubran las distintas facetas de la empresa, especialmente el Diseño y el desarrollo de nuevos productos.*
2. *La escasa presencia, en términos relativos, de la inversión directa extranjera también puede estar afectando negativamente el despliegue de su capacidad competitiva. Si bien esta inversión no asegura por sí misma un avance competitivo en determinados casos, (...) ha permitido, en ocasiones, inducir procesos de adecuación en las empresas Cubanas que se concretan en una mayor sensibilidad por la calidad, la introducción de nuevos procesos de producción, un análisis más riguroso de los costos, una mayor propensión a la introducción de innovaciones tecnológicas.*
3. *El bajo dominio de lo que podríamos denominar la cultura de lo “intangible” (...) se enfoca al Diseño como un gasto, reducen los presupuestos en temas como la comunicación y el desarrollo, y no priorizan los estudios de tendencias necesarios para la adecuación de la empresa a los conceptos comerciales.*
4. *La poca utilización de los servicios “tercerizados”, proporciona un indicio acerca de la escasa consideración que a muchas empresas les merece el uso de ciertos elementos que son base para la racionalización de la actividad empresarial o para la configuración de un estilo empresarial basado, a su vez, en la permanente búsqueda de innovaciones, alentadas a partir de la diferenciación, la calidad, el marketing, el I+D o el establecimiento de redes de comercialización, que faciliten el mayor control y aproximación posible al consumidor o usuario final*
5. *La existencia de grandes potencialidades humanas, industriales, turísticas y agrícolas sin explotar a plenitud constituye un rasgo básico y bien conocido de la economía cubana. Este particular negativo constituye en sí mismo una ventaja relevante para el Diseño, en tanto garantiza un espacio virgen y muy amplio de trabajo a materializarse.*
6. *La debilidad de las empresas nacionales en el terreno logístico y de mercado constituye un hecho diferencial estricto, en relación con el resto de la mayor parte del mundo, el bloqueo impuesto al país (...) el poco interés del propio sistema económico por los temas mercadológicos redundan en que (...) no existe una concepción empresarial del proceso*

³Cobrerros Cuendias, J. El Diseño Convida, Conferencia Inaugural. FORMA 2007

*logístico aprovisionamiento, almacenaje y distribución como factor relevante en la persecución de mayores cuotas de competitividad.*⁴

Otras manifestaciones provienen de la información que resulta de las tareas de evaluación y control que ha realizado la ONDi; en los Controles Gubernamentales de los últimos dos años a organismos como: MINIL, CAP, MINBAS y MICONs, aparecen manifestaciones como:

- El desconocimiento de los alcances y contribuciones de la actividad que poseen los decisores como representantes al frente del timón de las organizaciones.
- Las limitaciones materiales apañan limitaciones “mentales” hacia la búsqueda de alternativas tanto de desarrollo de productos, como la renovación de procesos productivos y materias primas.
- No existe una cultura en torno a elementos jurídicos y legales para la protección y registro de las ideas.
- Se asume el diseño para llegar a una meta y no como una herramienta en sí misma que movilice y fomente una cultura organizacional.
- En las circunstancias más favorables, existe la voluntad y disposición por insertar la disciplina, pero subyace la desorientación de cómo acceder a sus servicios y se evidencia la necesidad imperiosa de orientación y capacitación.
- La ausencia de planificación y proyectos concebidos para llevar a adelante los objetivos empresariales.
- Existen aspectos que con la presencia del diseño podrían estar superados; pero subsisten otros, como la ignorancia acerca de la competencia o productos sustitutos, que por elemental regla del mercado es imperdonable que se desconozcan.

Esas limitaciones del sector empresarial condicionan el empleo real de las potencialidades del diseño y, en consecuencia, el despliegue de las tareas de los modos de actuación. Estos también difieren atendiendo a los campos de acción; su complejidad de ejecución e implementación, marcan sustanciales desbalances en los resultados entre el Diseño Industrial, el Diseño de Comunicación Visual y el de Vestuario y Textiles. En el más favorable de los casos en que existen profesionales ejerciendo sus funciones proyectuales, en muy pocos aparecen equipos de diseño donde pueda apreciarse la convivencia jerárquica de las funciones expuestas en el capítulo anterior. Esta situación está también condicionada por la manera en que se definen los calificadores de cargo que existen; de ellos son exclusivos de la ONDi:

- Experto en Evaluación y Diagnóstico de Diseño
- Experto en Gestión de Diseño
- Especialista en Evaluación y Diagnóstico de Diseño
- Especialista en Gestión de Diseño

⁴ Ob. Cit. Pág. 53

Las circunstancias de implementación de estos cargos únicamente por la ONDi, condiciona que se puedan estar ejerciendo acciones de evaluación y gestión por profesionales experimentados, pero no habría forma estadística de registrar su incidencia en el desempeño de los graduados del ISDi. En correspondencia se adiciona que no existe la forma oficial de remuneración salarial en la plantilla de las empresas, lo que resta menos probabilidades al diseño para integrarse.

Para el caso de la industria ligera, al cierre del siglo pasado, era uno de los escenarios más prolíferos de empleo de diseñadores. Se alcanzó a proyectar integralmente la imagen de sus empresas de mobiliario, calzado-accesorios, y confecciones lo cual podía apreciarse en espacios de promoción como la Feria de la Moda los Ambientes y Estilos (FIMAE). La propia inestabilidad de las materias primas y la fluctuante reorientación de los renglones productivos provocaron, erróneamente, que el lugar que había alcanzado el diseño desapareciera; se abrió paso a importaciones con costos más bajos y desacertada calidad. Hasta en estas circunstancias, la dimensión evaluativa y prospectiva del diseño es ignorada.

Finalmente, como la expresión más actual de la integración, encontramos que los propios lineamientos abren el espacio a las formas de trabajo no estatal. Si bien, el diseño no está incluido por constituir una actividad profesional, se comienza a abrir una brecha de alternativas marginales casi imposible de registrar sus aportes al ofrecer servicios de diseño de interiores e imagen a quienes ejercen este tipo de actividad.

Estas valoraciones se sustentan en las vivencias, que desde nuestro lugar en la ONDi podemos constatar. Puede apreciarse además, que los mecanismos de retroalimentación son limitados en este sentido. Como organización rectora de la actividad, la Oficina se encuentra dando pasos para mitigar los frenos que desde nosotros mismos dificultan la integración.

Un espacio particular ante estas realidades se abre con las artesanías. Si bien en principio los graduados del ISDi egresan para incorporarse al sector estatal, para aquellos a quienes les cautiva la producción de pequeñas series por esfuerzo individual, las estructuras de la cultura cercanas a la artesanía tampoco conciben su afiliación legal.

Se hace buena artesanía en algunos casos con la impronta del diseñador, en otros existe el "empirismo de calidad"; por lo que una caracterización actual de cómo se expresa esta manifestación consolidará mejor las bases para las decisiones a tomar.

2.2 Desarrollo de Productos Artesanales.

En Cuba, la extinción drástica de nuestra población indígena y su espiritualidad, no favoreció heredar el enjundioso caldo de las tradiciones y costumbres de nuestros antecesores; de la manufactura en materiales cerámicos sólo se ha podido extraer toda la pictografía aborígen que recreaban sus vasijas y objetos utilitarios. La cultura cubana, a diferencia de los demás países centro y suramericanos que conservan la impronta legada por las diferentes etnias, se precia de

disfrutar de la amalgama y multiculturalidad originada de las migraciones y asentamientos a lo largo de la historia; ello han ofrecido aportes en la culinaria, la danza, la música, y no precisamente distintivo en el campo de las artesanías.

“(…) Otra línea que podemos distinguir es aquella que se basa en temas o asuntos asociados a la cultura popular cubana, generalmente se trata de representaciones de escenas o tipos populares, que se nutren del folclor campesino, urbano o de los cultos sincréticos afrocubanos, a veces recrean elementos del entorno urbano o rural. Este tipo de artesanía activa elementos tales como lo espontáneo, lo primitivo, lo humorístico, y las tradiciones populares, como factores determinantes en su percepción y cuya ejecución se desenvuelve, en un plano satisfactorio.”⁵

En el planteamiento de Moreno, D. (1998), puede apreciarse que en la artesanía cubana de la actualidad, por ese mismo desarraigo, el espectro de objetos se ha diversificado y con ello, han adquirido una sustancial contemporaneidad. Por fuerza mayor, el reconocimiento distintivo no está en objetos y productos de tradición, pero sí en el despliegue de los oficios y habilidades que enriquecen y renuevan su significado haciendo que estos resulten identificativos de Cuba.

Esta trayectoria ha venido sucediendo con diferentes magnitudes y significados, en algunos casos visto como estrategias del estado para proveer de productos de primera necesidad a regiones aisladas de los centros urbanos y, en otros casos formando parte de acontecimientos culturales aparejados a la búsqueda de alternativas, como ocurrió con las ventas en la Plaza de la Catedral en los años 80.

En cualquier circunstancia, nuestra población está llena de potencialidades e inventivas para dar respuesta “con sus propias manos” a las diferentes exigencias cotidianas, desde las más utilitarias y funcionales hasta las decorativas y de carácter simbólico.

Los antecedentes en este sentido son amplios, a continuación se reúnen experiencias que han favorecido la inserción del diseño en el desarrollo de productos artesanales, ya sea con el esquema de la industria como de manera individual. Por otra parte, se dedica espacio a reconocer los rasgos que caracterizan la expresión de las artesanías en la actualidad, de forma que el modelo que se defina pueda nutrirse de lo más valioso que cada quien puede aportar.

Antecedentes.

En el marco de la artesanía asociada al sector empresarial, en el lugar corresponde al MINIL con los talleres que integran la UNIL donde, ante las mismas circunstancias de limitaciones de materias primas, el impacto fue más drástico al llegar a eliminarse de algunas organizaciones la Dirección de Desarrollo. Lo más lamentable en la actualidad es que la trayectoria recorrida, desconociendo al diseño, ha desmovilizado todo el potencial creativo alcanzado en los años 90

⁵Ob. Cit Moreno D., 1998.Pág. 12.

haciendo que, el personal calificado y capacitado con los esfuerzos del CIDDILV no esté presente o esté realizando otras funciones.

Los primeros pasos se dieron por parte de la ONDi para desarrollar un diseño con calidad, también incluían a las artesanías y se encaminaron a la evaluación de productos. El Departamento de Evaluación tenía como objetivo evaluar la calidad del diseño de las producciones nacionales para ello formó parte de las Comisiones de Certificación de calidad que estaban compuestas por especialistas de varias entidades: el Comité Estatal de Normalización, el Centro de Envases y Embalajes, el Ministerio de Comercio Interior, el Ministerio de Comercio Exterior, el Instituto Cubano de Investigaciones de la Demanda Interna, Instituto de Investigaciones de la Industria Alimenticia, entre otros organismos que puntualmente se incorporaban.

El protagonismo de las producciones devenidas del desarrollo local lo ostentaba el mencionado CIDDILV perteneciente al MINIL; este tenía una estructura nacional y emitía sus documentos rectores que definían la Política de Diseño y el Plan de Trabajo de los Centros de Diseño Provinciales; tales documentos constituían una herramienta de trabajo normativo y metodológico a fin de lograr una mayor organización, proyección y desarrollo de las producciones.

En uno de sus acuerdos en la IV Reunión Nacional de los Jefes de los Centros de Diseño realizada en 1989 se definió:

- *“Adoptar las medidas para que la POLÍTICA DE DISEÑO llegue a cada taller de la Industria Local y organizar por actividades de producción el seminario de su contenido con todo aquel de una forma u otra interviene en el diseño y la producción”*
- *“Analizar en cada provincia los municipios con condiciones para constituir los equipos municipales de diseño y lograr su formación”.*
- *“Concretar en cada provincia con la Dirección de Comercio, la apertura de las tiendas experimentales de los Centros de Diseño de las Industrias Locales”⁶.*

Un factor de total vigencia en aquellos procedimientos era la existencia del ICIODI donde se hacía, a través de sus direcciones provinciales, un estudio detallado de la demanda que servía como referencia para la toma de decisiones en todo el país. Esa valiosa fuente de información desapareció, creando una brecha de desorientación e improvisación e incrementando los costos por estudios de mercado que descentralizada y aisladamente algunas instituciones, como las actuales cadenas de tiendas, realizan para suplir esa carencia. Respecto a ello en la política de diseño se aclara:

“Para el diseño de las producciones de amplia demanda popular se debe contactar con el Comité Estatal de Estadísticas, así como con la Dirección Territorial de la Demanda Interna para conocer

⁶ Lineamientos y Orientaciones complementarias para el trabajo de diseño de las industrias locales varias (CIDDILV), Marzo 1990.

de esa fuente la información necesaria que nos permita evaluar: densidad poblacional, sexo y edad, etc. Comportamiento de las ofertas de productos en el mercado y opinión del consumidor.”⁷

El CIDDILV circulaba lineamientos y orientaciones complementarias para el trabajo de diseño en las Industrias Locales Varias; en uno de ellos emitido en marzo de 1990 puede apreciarse el vínculo con la ONDI al referirse en sus objetivos de trabajo:

“Fortalecer la actividad de diseño; aplicar los contenidos de la política al respecto y trabajar porque sus enunciados formen parte del quehacer cotidiano de cada taller, culminar los Centros Provinciales; ir a la creación de los que se requieran en los municipios, dotarlos del personal requerido; fortalecer las relaciones y el trabajo con la ONDI. Lograr que los Centros de Diseño se integren a las actividades de: Diseño, Normas de Metrología y Control de la Calidad (NMCC), Investigaciones, Desarrollo y Capacitación. Adoptar las medidas que posibiliten la utilización de todos los recursos naturales, recortería y desperdicios de cada territorio.”⁸

Tanto las experiencias implementadas por el CIDDILV como por la ONDi con los Buroes Ramales Docentes de Diseño reúnen un enfoque integral del proceso de desarrollo de los productos y lograron trascender las tendencias , que todavía subsisten, de apreciar el diseño asociado solo con la moda, la creación de estilos y la estética del objeto. Desde ese entonces, proclamaron la integración e intercambio de conocimientos y experiencias desde todas las esferas de la sociedad, la cultura, la economía, la industria, los centros de investigaciones y las universidades. Una sociedad como la nuestra, desde siempre, ha tenido todas las potencialidades para el trabajo conjunto y la retroalimentación sistemática de diversas organizaciones hacia el objetivo central de lograr cada vez mejores productos.

Ha resultado muy valiosa para este trabajo la revisión de estos documentos; los mismos ofrecen la posibilidad de retomar sus proyecciones y el papel que jugaba la ONDi en el contexto que nos ocupa. En ese sentido al tratar de responder, ¿qué acciones pueden proponerse para integrar el diseño con el interés de favorecer el desarrollo local de productos artesanales?, las respuestas pueden encontrarse en los propios lineamientos definidos por el CIDDILV en los años 90

“Sobre estrategias generales

- 1. Favorecer el intercambio de los resultados entre las diferentes provincias, sobre todo en lo relativo a los diseños que responden a los productos de amplia demanda popular.*
- 2. Trabajar en el diseño de producciones que permitan sustituir importaciones utilizando los recursos del territorio.*
- 3. Propiciar el intercambio con los centros de investigación y las universidades como el ISDI con el fin de desarrollar propuestas experimentales.*

⁷ Ob. Cit. Pág.15

⁸ Ob. Cit. Pág. 23

4. *Concertar convenios de colaboración con ministerios como el MINCULT y el MINIL, así como fortalecer las relaciones de trabajo con las Casas de Cultura y la ACAA, utilizando las investigaciones locales entre las que se encuentra el Atlas Cultural.*
5. *Efectuar periódicamente el montaje de exposiciones provinciales y la participación en nacionales con el objetivo de promover la obra de artesanos y diseñadores.*
6. *Establecer un sistemático sistema de información y orientación para artesanos y diseñadores.*
7. *Elaborar programas de superación y asesoría técnica tanto para artesanos, diseñadores y especialistas en general involucrados en el desarrollo local de las artesanías.*
8. *Dirigir acciones hacia favorecer la imagen de los productos, desde la marca con que estos se comercializan hasta el entorno y la presentación en los puntos de venta”.*

“Sobre el desarrollo de los productos

1. *Trabajar por fomentar la creación de un banco de prototipos debidamente evaluados y aceptados como fuente óptima y segura para el desarrollo sistemático de las producciones.*
2. *Trabajar en la solución integral de los productos incluyendo sus envases y embalajes.*
3. *Diseñar, proyectar los equipos que se requieran para cada taller.⁹*
4. *Favorecer la inserción del criterio de creación de colecciones, tanto a nivel local como provincial, que estimulen la diversidad de propuestas a partir de un concepto o temática.*
5. *Necesidad de insertar un sistema de evaluación de productos con etapas bien definidas desde la concepción hasta la realización de prototipos.*
6. *Favorecer los test de mercado y lanzamiento a las instancias comercializadoras al nivel de prototipos evitando la realización de producciones que no se correspondan con la demanda real del mercado o su capacidad de pago.*
7. *Propiciar la creación de talleres que se dediquen al desarrollo de accesorios modulares a partir de elementos naturales; estos pueden ofertarse como complemento para diversas producciones como por ejemplo, botones, hebillas, pasadores, detalles decorativos, etc.*
8. *Fomentar el empleo máximo de las materias primas así como el uso de la recortería como fuente para la creación o inserción en otros procesos productivos”.¹⁰*

La proyección integral del CIDDILV propone; incorporar, desde la cultura, a todas las organizaciones que favorecen la preservación del patrimonio inmaterial de los territorios; velar por la imagen y presentación de los productos y envases, el empleo máximo de los recursos. Respecto al desarrollo de investigaciones y proyectos, llama a incentivar desde la docencia las potencialidades de la universidad, con la presencia del ISDi.

⁹ Generalmente los talleres se circunscriben enfocados hacia el producto terminado y pocas veces se valora la posibilidad de incursionar en accesorios para otras producciones que pueden elevar su expresión estética y prestaciones.

¹⁰ Ob. Cit. Pág. 45

La investigación demuestra que este enfoque integrador ya existió en nuestro país. La efectividad de una implementación actual depende de la objetividad con que seamos capaces de interpretar los nuevos retos, en los escenarios y esquemas de descentralización con la convivencia de formas estatales y no estatales de producción.

Actualidad.

El reto de caracterizar a la artesanía contemporánea cubana como fuente y savia que nutre las acciones dentro del entorno local, conduce a las direcciones básicas, que se retomaron para profundizar en su potencial:

- la artesanía que se comercializa inscrita dentro de los mecanismos del MINCULT (FCBC, UNEAC, ACAA).
- la artesanía u objetos artesanales que se producen dentro de los talleres de las Industrias Locales como parte del MINIL, que al cierre del primer semestre del 2010 emplean un total de 18 357 trabajadores en 749 Unidades Productivas distribuidas en 12 provincias del país. (Anexo 10). Sus formas de comercialización son diversas, siempre sirviendo como proveedor a instancias comercializadoras del estado donde predomina el MINCIN.
- Existe una buena cantidad de artesanos que no se encuentran afiliados a ninguno de estos dos grupos y, constituyen una valiosa fuente de creación y oficios; por un lado no están interesados a trabajar en colectivos de talleres, prefieren hacerlo de forma individual, y por otro, no poseen los requisitos y calificación que demandan las organizaciones del MINCULT para integrarse ellas. En resumen, al no tener espacio para comercializar se convierten en proveedores de productos o subproductos para el primer grupo.

Si bien las fronteras entre ellos no son absolutas dado que el comportamiento urbano difiere sustancialmente del rural; a continuación se valora el comportamiento general en indicadores como: recursos humanos, acceso a las materias primas, lugar que ocupan en la gestión de comercialización, como llegan a la concepción de los productos y finalmente las formas en que se organizan.

Esta misma división establece de facto diferencias desde el punto de vista de la expresión final de los productos y su concepción. Para que se aprecie lo importante del vínculo entre ambas se presenta una breve comparación de las características de ambos. (Tabla 2.1)

Tabla 2.1: Tipologías que caracterizan a los artesanos en Cuba en la actualidad.

	Artesanos que trabajan como miembros de la ACAA o FCBC	Trabajadores de talleres artesanales de la UNIL
Recursos Humanos	<p>Por lo general desarrollan las artesanías por tradición familiar o como parte de las habilidades adquiridas en estudios afín con el sector.</p> <p>Tienen un mayor nivel de instrucción e incluso devienen graduados de escuelas de arte y estudios universitarios.</p>	<p>Han adquirido habilidades a través de capacitaciones o entrenamientos dentro del puesto de trabajo; eventualmente ostentan la tradición familiar de un oficio.</p> <p>Estos tienen menor nivel de instrucción, en menor medida predomina la vocación familiar y se incorporan a los talleres como una opción de empleo.</p>
Acceso a las Materias Primas	<p>Se ven obligados a proveerse de todas las materias primas para producir y llevan bien claro el análisis de las ganancias que puede reportarle determinada inversión. Pueden ser nacionales, incluyendo las fuentes naturales o importadas.</p>	<p>Según el tipo de materia prima se establece la forma en que llega a los talleres; si es industrial como aluminio o tejidos, dependen de los planes de inversiones y compra por parte de las empresas; si son naturales, deben autoabastecerse con recolectores dentro de los mismos talleres.</p>
Lugar en la comercialización.	<p>Tienen sentido del proceso completo que desarrolla el producto hasta su comercialización y reciben retroalimentación frecuente del impacto de sus propuestas.</p>	<p>En ninguno de los casos realizan la gestión de comercialización directa; esta se hace a través de la empresa y eso limita la retroalimentación del efecto en el mercado.</p>
Concepción de los Productos	<p>Conciben los productos y sus diseños en función de la factibilidad y niveles de ingresos que este pueda reportarle.</p> <p>Tienen vínculo directo con el mercado y saben qué ofrecer; si necesitan el diseño también saben dónde buscarlo.</p>	<p>La concepción de los productos está sesgada desde las propias limitaciones de no gestionar la comercialización. No existen equipos de desarrollo en las empresas que puedan llevar a cabo el diseño y se crean objetos con total empirismo de los trabajadores limitados de información y retroalimentación.</p>
Formas de Organización	<p>Aunque se inscriben de forma individual, pueden realizar el trabajo en equipos abordando el desarrollo completo del producto o pueden formar talleres donde se organiza el ciclo productivo completo del producto.</p>	<p>A pesar de estar organizados en colectivos, las formas de pago y de concepción de los productos contribuyen a que una sola persona desarrolle todo el producto y no se aprovechen las potencialidades del trabajo en equipo y la especialización en las habilidades.</p>

Esta convivencia de artesanos se aprecia en los planteamientos de Moreno, D. (1998).

“La mayor parte de los creadores que producen esta neoartesanía está integrada por estudiantes egresados de las escuelas de arte o personas con cierto conocimiento de diseño, dibujo, etcétera. Ellos -a contrapelo de los artesanos tradicionales, cualesquiera que sean sus formas de expresión- no deben conceptuarse como artesanos populares, ni sus obras como artesanía popular aunque utilicen o recreen motivos del acervo popular (...)”¹¹

La diversidad de manifestaciones implica una sustancial variedad de expresiones en términos de lo que comunican los productos; el auge del turismo ha marcado notablemente los propósitos del mercado artesanal, que en ocasiones se manifiesta con la falsa trasmisión de identidad y valores nacionales.

Muchos esfuerzos se han realizado por acercar a la artesanía al espacio cotidiano del cubano; la concepción de diferentes ferias en lugares de acceso popular con ofertas que han reformulado su precio y se han hecho “más asequibles”. Lo lamentable es que solo ocurre hacia la dirección productiva de los artesanos independientes donde los volúmenes no están concebidos para satisfacer determinada demanda básica; en consecuencia el proceso no llega a industrializarse para realmente reducir precios. Evidentemente la fórmula, al menos por el momento, no está en la artesanía independiente; aunque es en la actualidad, donde se aprecia la mejor incorporación del diseño y manejo de los materiales.

“Pero si de caracterizar se trata, uno de los rasgos que distinguen a un significativo segmento de la artesanía cubana contemporánea, es su artisticidad. La llamada artesanía artística, concepto que utiliza para identificar a los artesanos que trabajan guiándose por los nuevos parámetros del diseño y del arte profesional, disfruta de una amplia ejecución y recepción (...)”¹²

La valoración desde la visión foránea de Jocelyne Etienne-Nugue, Consultante de la UNESCO para artesanías y Diseño al presenciar una feria de artesanías cubanas permite dimensionar cómo se aprecia el potencial creativo de nuestras artesanías y su capacidad de insertarse en la contemporaneidad.

“_Encanto de entrar en la realidad de una creación artística tan variada como talentosa, siempre renovada, una creación que llega a ser poética sin perder su fuerza ni, tal vez, su dureza realista. - Encanto de encontrar a todos esos hombres y mujeres de manos inventivas, más profundamente cubanos aún por la misión que tiene de transmitir a través de sus obras el espíritu, la esencia de su país, a veces con medios extremadamente reducidos, lo que necesita mayor habilidad. Hay pocos lugares en que la expresión artística logra integrar tan profundamente el legado tradicional—ya sea indio, negro, español, morisco o francés- de su cultura mestiza para enriquecer sus formas

¹¹ Ob. Cit. Moreno, D. (1998) Pág. 16

¹² Ob. Cit. Moreno, D. (1998) Pág. 18

contemporánea. Hay pocos lugares en que la artesanía se aproxima tanto al arte hasta confundirse los dos (...)”

Cuba tiene altas potencialidades de desarrollar una industria artesanal sobre la base de la calidad creativa y la excelencia que hemos heredado por un lado; y la infraestructura que posee la UNIL por otro; esta favorece la ubicación de tecnologías y equipamiento para el fomento del trabajo en cooperativas. Habrá artesanos que prefieran trabajar aislados hasta que no experimenten lo que ofrece el intercambio de experiencias y la especialización de funciones donde unos buscan la materia prima, otros ejecutan y, otros se encargan de comercializar y pensar ¿qué debemos producir? y ¿para qué?.

Para continuar completando los argumentos que aprecian positivamente nuestra artesanía, se retoma el informe que expone una caracterización de la última década - **Cuba, Potencial para la Exportación** de la Oferta de Artes Plásticas Aplicadas-, que a pesar de fechar en el 2003, se retoma por el rigor de sus valoraciones acerca del sector. En él, la consultora no sólo se documentó debidamente, sino que también viajó al interior de Cuba para entrevistarse con los distintos actores del mercado del arte, del diseño y del sector artesanal; el documento establece definiciones básicas acerca de las artes aplicadas donde refiere que:

*(...) “la nueva factura de la obra contemporánea permite también mezclar distintas características estilísticas así como incorporar nuevos recursos materiales y técnicos en relación a la capacidad perceptiva visual. Es por ello que las producciones contemporáneas se califican también como artes visuales, término a la vez que incluye distintas clasificaciones de estilos y técnicas, sin que la obra corresponda necesariamente ninguna de ellas específicamente”.*¹³

En el marco de esta caracterización se **inscribe al diseño como elemento que incide en el potencial exportador en Cuba**. El estudio se concentra en las siguientes disciplinas: la pintura, la escultura, la fotografía, la gráfica, el diseño, las artes decorativas y antigüedades, y la artesanía.

Refiriéndose a los **problemas institucionales** que dificultan las exportaciones señala entre otros:

“-No se ha podido consolidar un sistema de distribución ni una logística que concatene las etapas de producción, promoción y comercialización de los productos.

-Los talleres estatales tienen problemas de organización de los flujos productivos, la determinación de las normas de consumo por prototipos, las cartas tecnológicas, el abastecimiento material, la planificación de la producción y la determinación de los volúmenes de producción a partir de la capacidad instalada.

¹³ Informe Pedro Martínez Masa. Potencial exportador de las artesanías en Cuba.2003.

-Falta de especialización de los recursos humanos en técnicas comerciales, información comercial, estudios de mercado, y en aspectos específicos de las artes plásticas y aplicadas como, por ejemplo, la base técnico material de la creación y criterios de selección de obras.”

Por otra parte, respecto al **nivel de la creación** de las artesanías propiamente dicho, expone un conjunto de criterios que complementan la conformación de estrategias y propuestas concretas.

“Ventajas

- *-Prestigio internacional y reconocimiento de la calidad de las obras de las artes plásticas y aplicadas cubanas.*
- *-Existencia de un amplio y talentoso universo de creadores con sólida formación técnica y cultural.*

Problemas

- *Escasez y encarecimiento de los materiales, herramientas y productos para la creación.*
- *Falta de estabilidad en los suministros de materia prima y herramientas para la creación.*
- *Desconocimiento de las exigencias de calidad del producto para mercados internacionales.*
- *Limitado mercado interno de los productos de las artes plásticas y aplicadas.*
- *Falta de información sobre tendencias de diseño y del arte contemporáneo.*
- *No está instrumentado un mecanismo de capacitación para los artesanos en técnicas específicas de su especialidad, en el uso de nuevas tecnologías y en diseño de productos.*
- *Dificultades en la información y en el acceso a las fuentes de recursos naturales y de la industria nacional.*

Dentro de las necesidades, además de las que se presentan que se derivan de los problemas anteriormente expuestos, se distinguen:

- *Desarrollo de la capacidad productiva y de diseño de productos.*
- *Mayor promoción comercial en el mercado nacional e internacional.*
- *Capacitación en temas de propiedad intelectual y protección jurídica.*
- *Dignificar el producto con buena presentación y con certificaciones sobre su calidad.*
- *Desarrollar información sobre tendencias actuales del arte y el mercado a través de internet.”*

Este último segmento confirma textualmente las reflexiones que se venían haciendo al plantear como necesidad distintiva **–desarrollar la capacidad productiva y de diseño de productos–**. Se confirma, no por retórica la definición ya citada Branzi, A. (1984), “el diseño no es un resultado, sino un proceso, y su esencia no radica en los productos acabados, sino en el acto de realizarlos”. Ahí está el reto de los diseñadores, **desarrollar una industria artesanal** donde estemos

preparados para planificar y concebir el balance entre la acción de la máquina herramienta y el aporte manual del artesano como valor auténtico y personalizado.

2.3 Actualidad del desarrollo local en Cuba.

Siendo consecuentes con nuestra hipótesis, el desarrollo de productos artesanales, como ya se ha señalado, debe verse inscrito dentro de todo el entramado local para favorecer las sinergias que pueden producirse entre todos los actores. Una arista más abarcadora del problema y sobre la cual resulta imperioso investigar se refiere, a las proyecciones estratégicas y acciones concretas que se despliegan para promover el incentivo por el Desarrollo Local en nuestro país.

En esta dirección podemos encontrar, el MEP a través de los IMDL y el MES a través del **Programa Ramal “Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo”** que reúne, hasta la fecha, las experiencias con 25 municipios.

Proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL)

En el último informe de Cuba sobre el Cumplimiento de las Metas del Milenio (julio 2005) se identifican varios Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) a los cuales ya ha dado respuesta el país y se valoran señalamientos para el cumplimiento de otros. En esa dirección, los OACES definen sus estrategias nacionales relacionadas con el desarrollo local.

El MINAG, por su protagonismo en la autosustentabilidad alimentaria juega un papel central en cualquier programa de desarrollo local y define el proceso de reordenamiento de la política agropecuaria del país:

- el incremento del rol productivo del sector no estatal
- cambio de rol en gran parte de las empresas estatales productivas que pasan a brindar servicios.
- entrega de tierras ociosas a productores individuales.
- incentivos a la producción a través de mecanismos financieros.
- descentralización de la estructura organizativa.

El MEP, a través de la IMDL, aporta la metodología y los mecanismos para abordar la problemática localmente de manera sostenible y participativa. Este programa, tiene como objetivo apoyar al municipio en la elaboración e implementación de su propia concepción de desarrollo, mediante la gestión de proyectos económicos (Anexo 11) que conciben el completamiento de cadenas productivas. Estos están basados en la explotación de los recursos locales, capaces de autofinanciarse y de generar ganancias que se destinen para ellos mismos en beneficio del territorio. Para ello los gobiernos municipales requieren de una mayor descentralización de funciones para promover su fortalecimiento, el de sus instituciones y los potenciales económicos.

En el año 2010 fueron aprobados 40 proyectos de desarrollo local en las provincias de Villa Clara, La Habana, Ciego de Ávila, Holguín y Guantánamo.

Aunque este programa que desarrolla el MEP tiene su trayectoria desde hace más de 3 años, en la actualidad, tales propósitos tienen un mayor reflejo en la definición de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, en su No. 178 donde se expresa:

“Adoptar un nuevo modelo de gestión, a tenor con la mayor presencia de formas productivas no estatales, que deberá sustentarse en una utilización más efectiva de las relaciones monetario-mercantiles, delimitando las funciones estatales y las empresariales, a fin de promover una mayor autonomía de los productores, incrementar la eficiencia, así como posibilitar una gradual descentralización hacia los gobiernos locales”

Dando continuidad a las disposiciones gubernamentales respecto al tema, el MEP en este año 2011 ha establecido un procedimiento (Anexo 12) para la elaboración de proyectos de la IMDL que tiene como objetivo: *“lograr la participación de los gobiernos municipales en su estrategia de desarrollo, a partir de descentralizar las funciones y contribuir al logro de una mayor capacidad en la gestión hacia el fortalecimiento de la base productiva”*-.

“Algunas de las Premisas que sustentan la propuesta:

- *Los proyectos deben ser **económicamente rentables**, argumentados sobre la base de la sustitución de importaciones e incremento de las producciones y servicios en CUC, **en adición a los planes que las empresas tienen concebidos para el período.***
- *Valorar en CUC, los consumos energéticos y los recursos materiales que se requieren para calcular la factibilidad económica del proyecto.*
- *Estructurar el mercado **de modo que complemente las producciones o servicios actuales** y aseguren su sostenibilidad.*
- *Potenciar las fuentes de financiamiento externa, con carácter de donativos, para financiar total o parcialmente los proyectos, dentro del marco establecido en el plan.*
- ***Se le asignará** a los Consejos de la Administración Provinciales la **liquidez necesaria**, con independencia de la subordinación de las entidades beneficiadas.*
- *Las utilidades que se obtengan, se utilizarán para la reproducción de la forma productiva que las generó, priorizando la amortización de los créditos recibidos y disponiendo de un por ciento para el gobierno del territorio, en aras de estimular nuevos proyectos productivos, para lo cual **se utilizará el 70% del aporte recibido.***
- *El Ministerio de Economía y Planificación de conjunto con los organismos rectores establecerá un **sistema de control** para la ejecución de los proyectos.”*

Este trabajo no pretende reformular tales documentos, pero salta a la vista el marcado enfoque económico de los mismos; valorando el objetivo del MEP y sus propósitos de potenciar la autosustentabilidad es legítimo que predominen tales definiciones.

Considerando que la experiencia del MEP es de sólo tres años, al retomar las referencias formuladas por CEPAL e ILPES, permite acotar algunos elementos que ilustran cómo pueden enriquecerse los argumentos y contenidos de los proyectos:

- ¿Cómo se inserta el proyecto dentro de la Estrategia de Desarrollo Local?
- ¿Cuáles son los recursos sobre los cuales se sustenta el proyecto, ya sean naturales, económicos, productivos y humanos?
- ¿Cuáles son las organizaciones e instituciones que involucra para poder dimensionar el impacto y efecto que producirá en la localidad?

Por la propia inexperiencia de los municipios y los nuevos retos de autogestión para los cuales no están preparados, la guía para el desarrollo de los proyectos debe estructurarse con interrogantes que propicien la generación de puntos de contacto entre las instituciones locales y así potenciar sus esfuerzos y capacidades. De la forma que se presentan ambos documentos, solo constituyen una plantilla que no favorece la orientación didáctica que requieren actualmente los gobiernos municipales. Un papel fundamental puede jugar en ese sentido, el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas, adscrito al MEP, y el cual conduce actualmente la elaboración de las estrategias dentro de los municipios.

En general, si retomamos el propio nombre que designa a nuestro ministerio – de economía y planificación – el camino para planificar y proyectar sería más fructífero y provechoso si todas sus instituciones adscritas intercambiaran en función de la IMDL; para dar los primeros pasos en ese propósito se ha estructurado este trabajo.

Otra marcada y estratégica apuesta por el desarrollo local constituye el **Programa Ramal “Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo” (GUCID)** que lleva a cabo el MES.

“En ese escenario, por abarcarlo en dos elementos mucho más generales, más abarcadores, yo diría que hay dos razones fundamentales. Hay una realidad ideológica y hay una realidad económica”.

*“...Trabajamos en el desarrollo local; con el desarrollo local integramos, como gestión del conocimiento, todo el conocimiento, y la cultura política, la formación integral también forman parte de ese desarrollo”.*¹⁴

GUCID es un Programa-Red, como bien indica su nombre, centra su desempeño en la Gestión del Conocimiento que pueda proliferar de las universidades o de los programas como los CUM como eje aglutinador del patrimonio humano innovativo de la comunidad; para tales efectos mantiene un boletín que circula vía correo electrónico y desarrolla talleres en los cuales se ven representados los 25 municipios para intercambiar experiencias a través de encuentros y paneles. En este sentido, los objetivos de trabajo 2012 del MES declaran dentro de sus metas para el 2015 lo siguiente (Anexo 13):

“Lograr impacto de la educación superior en el desarrollo local (DL) económico-social, en los municipios con proyectos piloto y una influencia significativa en los demás municipios.”

En más de una ocasión se ha hablado de que el desarrollo local efectivo requiere de actuación integrada. Es el momento y el espacio oportuno para que el diseño se integre a toda la investigación científica que se genera y los planes académicos que se estructuran a partir de ello.

“De cara al contexto actual, se ha evidenciado la necesidad de que esos métodos y estilos adecuados se construyan a través del diseño colectivo de un proyecto común (entendido este último como «valorización, extensión y aprovechamiento de todas las posibilidades internas guardando la armonía del conjunto» (CEPAL, 1994)”

Las valoraciones realizadas por Guzón A. (2006) luego de evaluar el comportamiento de diferentes proyectos, sirven de marco comparativo para las conclusiones que se derivan de las experiencias que implementa este trabajo:

“(…) las barreras fundamentales para la actuación integrada en la escala local se evidenciaron la realización de diagnósticos en paralelo y sin relación orgánica como base de los objetivos de trabajo del municipio.

- **desarticulación de los procesos** de planeamiento y diseño vertical de los sistemas como principales causas a la escasez de recursos materiales y financieros y subexplotación de los disponibles por utilización parcelada y no en sistema.
- La **ausencia de estrategias de desarrollo local** e insuficiencia en la identificación de prioridades.
- El predominio de la tendencia a enfocar las comunidades más como objeto del desarrollo que como protagonistas del mismo.

¹⁴ Díaz-Canell, M. Carta del Programa Ramal de Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (GUCID), Boletín GUCID No.3 Año 1, Noviembre 2010.

- *A los gobiernos provinciales y municipales corresponde el **papel integrador de las misiones estatales de los (OACE)** y su adecuación a las condiciones de cada territorio.*
- ***La capacitación debe ser un objetivo clave.***
- ***El líder básico de la comunidad es el delegado.***
- *La proliferación de estructuras y dispositivos de dirección tiende a neutralizar la efectividad del trabajo de los cuadros en la base.”¹⁵*

Para el caso cubano, reitera Guzón, A (2006), el desarrollo local (referido como escala al municipio) debería cumplir un conjunto de principios básicos (Anexo 14):

1. *“Enfoque integral y sistémico del desarrollo.*
2. *Aprovechamiento y potenciación de las estructuras existentes.*
3. *Aprovechamiento y ampliación de espacios y canales de participación.*
4. *Diseño de la capacitación y de las herramientas para la información.*
5. *Gestión del conocimiento, innovación y transferencia de tecnologías.*
6. *Identificación y movilización de los potenciales productivos locales.”*

Haber reunido elementos concretos del entorno cubano enriquece la visión hacia la magnitud de la integración, ponen al descubierto nuestra misión dentro de las actuales estrategias nacionales y, nos obliga a cambiar de modelos de concentración y masificación productiva a modelos de descentralización. Es en ese escenario, donde el diseño debe aprovechar la brecha para potenciar las iniciativas individuales y locales y estimular el desarrollo de una industria artesanal en función de:

- *Renovar las prestaciones de los productos, al propiciar la mezcla de materiales cada uno aportando sus propiedades.¹⁶*
- *Reducir costos y precios, al equilibrar en el ciclo productivo las bondades de ambos procesos, el industrial y el artesanal.*
- *Favorecer los esquemas de comercialización y distribución, a partir de concebir su inserción en el mercado como parte de las estrategias de desarrollo local.*
- *Potenciar los aportes y capacidades de los territorios de forma integral.*

2.4 Experiencias en la Integración del Diseño para el desarrollo de productos artesanales.

Como parte de la investigación para realizar la propuesta hacia potenciar el desarrollo local de productos artesanales, se resume la síntesis de las experiencias llevadas a cabo por la autora en los dos escenarios principales que caracterizan las artesanías:

¹⁵ Compiladora: Guzón, A. Desarrollo Local en Cuba. Editorial Academia, 2006.

¹⁶ Un ejemplo para ilustrar: Una empresa productora de muebles de madera o tubos de aluminio, puede subcontratar partes de sus diseños como respaldos o detalles decorativos, a un taller de producción artesanal de fibras. El respaldo es más suave, más fresco y estéticamente aporta contraste con los otros materiales.

- Un grupo de artesanos independientes que forman parte del Proyecto Agujas Trinidad.
- Los talleres artesanales de la UNIL de tres municipios; La Palma, Río Cauto y el Salvador como parte del Programa Conjunto “Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba”.

La polaridad en el análisis de ambas experiencias propicia el balance final, donde debe hacerse converger los beneficios, contribuciones y frenos en cada manifestación.

Para iniciar la descripción acerca de las experiencias desarrolladas, tomaremos como referencia la estructura antes expuesta por Sanchis P. acerca de los proyectos de desarrollo local; la misma los divide en dos grandes etapas, la de formulación y la de ejecución.

2.4.1 Proyecto “Agujas Trinidad” (2007-2008).

El Proyecto “Agujas Trinidad”, en la provincia de Sancti Spíritus, es una de las acciones que la UNESCO y el Centro Nacional de Artesanías, a los cuales se vinculó la autora como parte del Programa La Artesanía como factor de Desarrollo Socio-Cultural en Mesoamérica y Caribe Latino. *“El Programa que desarrolla la ORLAC de la UNESCO, se inserta dentro del sistema de “Tesoros Humanos Vivos” y la “Proclamación del Patrimonio Oral e Inmaterial de la Humanidad”, los cuales contribuyen a salvaguardar el patrimonio cultural inmaterial como fuente de identidad, creatividad y diversidad cultural”.*¹⁷

La experiencia que se expone, se concentra en el rescate de las labores de la aguja que desarrollan las artesanas de esta región del país, de ahí el origen de su nombre. Este resumen responde a las acciones llevadas a cabo de conjunto con el arquitecto Jesús Frías, Director del Taller Escuela Experimental de Diseño de la ONDi, como consultores del mismo. Una valoración antes y después del intercambio entre diseñadores y artesanos, permite visualizar cómo se manifiestan de forma simultánea los cuatro modos de actuación del diseño.

Antes del intercambio:

- Se trabajaba deshilando y bordando solo con tejidos blancos, en muchos casos, cubriendo la totalidad del paño.
- Las tipologías de productos eran las convencionales para el servicio de mesa y resultaban muy frágiles para su uso frecuente.
- El recargamiento de los elementos artesanales, así como las proporciones de las piezas, no eran favorables para su mantenimiento.
- La abundancia de trabajos de la aguja hacía que en ocasiones las piezas se tornaran “de museo”, con precios poco accesibles a la media del turismo que visita la localidad.

¹⁷Vacheron F. Discurso del Representante de la ORLAC de la UNESCO para América Latina, Inauguración del Taller acerca del Proyecto Trinidad, noviembre 2005.

- El grupo de artesanas era reconocido como proyecto, no obstante, no tenían ninguna forma de identificarse.
- La comercialización se realizaba en la calle sin ninguna distinción por el valor y calidad de su maestría artesanal.

Resultados del intercambio:

De esta trayectoria de casi dos años con las artesanas de Trinidad se puede ilustrar la efectividad de abordar todos los modos de actuación del diseño:

Proyectual

- Se analizó de conjunto con las artesanas: la realidad del mercado, sus precios, los requisitos de diseño en cuanto a uso, materiales y mantenimiento y a partir de ello definir los nuevos productos.
- Se reajustó el concepto de los productos de piezas de uso muy exclusivo a otras más al alcance del uso y economía del comprador promedio.
- Se diversificó y amplió la cartera de productos incorporando propuestas para ser utilizadas como parte del diseño de espacios interiores.
- Se introdujeron tejidos de otros colores para ampliar la oferta.
- Se incorporaron piezas muy simples de alambón y madera para favorecer las estructuras de los objetos e incorporar a otros artesanos al proyecto.

Evaluación:

- Se evaluaron de conjunto las piezas y se optimizó la ubicación de los detalles artesanales para bien de su funcionalidad, mantenimiento y uso, así como la reducción de los costos.
- Se realizó una evaluación del impacto que producido las acciones que se habían iniciado desde el año 2004(Anexo 15).
- Se evaluó la calidad de la oferta atendiendo a las calificaciones y niveles de experiencia de las artesanas y lo que cada una aportaba de habilidad y oficio.

Investigación:

- Diagnóstico para la familiarización con la situación y perspectivas del proyecto. (Anexo 16), evaluar el lugar de la oferta en el mercado, reconocer la trascendencia desde la tradición cultural y otras experiencias internacionales homólogas.
- Se realizó una investigación para profundizar en los antecedentes de las labores de la aguja.

- Se indagó acerca de los sistemas de pago y comercialización identificando cómo se comportaban los ingresos, cómo se accedía a las materias primas y cómo era el intercambio con el FCBC como representante.

Gestión:

- Propuesta de Estrategia de Desarrollo de Productos combinando tipologías y diversos niveles de complejidad productiva.
- Propuestas de diseño de productos y stand para comercializarse en la Feria Internacional de Artesanías FIART (2007) con el concepto de visualizar los productos en el entorno del hogar conviviendo con piezas de otros artesanos de la localidad.
- Propuesta de la Identidad Visual como elemento importante para promover el sentido de pertenencia y reconocimiento del proyecto.
- Se impartió un curso para la estandarización de las dimensiones apropiadas para las piezas que se utilizan en el servicio de mesa.
- Realización de un Taller para la capacitación y entrenamiento de las artesanas en el acto de la comercialización (Anexo 17).

Otras conclusiones fruto de este intercambio:

- La efectividad del trabajo en equipo de más de un diseñador favorece planificar mejor las acciones y mantener activo el interés de las artesanas.
- La realización consciente de un diagnóstico permite acercarnos al núcleo de artesanos manejando temas y problemas reales que garantizan un gran porcentaje de motivación y reciprocidad.
- Incidir en la capacitación, aunque sea de forma breve, permite un enriquecedor intercambio donde cada quién aporta de lo que conoce.
- El trabajo con la imagen del proyecto llevado a cabo en el marco de FIART potenció las ventas y favoreció sustancialmente la autoestima de las artesanas.
- No haber podido hacer partícipe a los directivos locales del FCBC, el sector del turismo y la localidad, no ha favorecido, entre otros factores, a la continuidad y compromiso con el seguimiento de las propuestas realizadas.

El balance de los resultados en términos de productos y de gestión de diseño puede apreciarse en la comparación de las fotos y el resumen de las etapas de la experiencia (Gráfico 12).

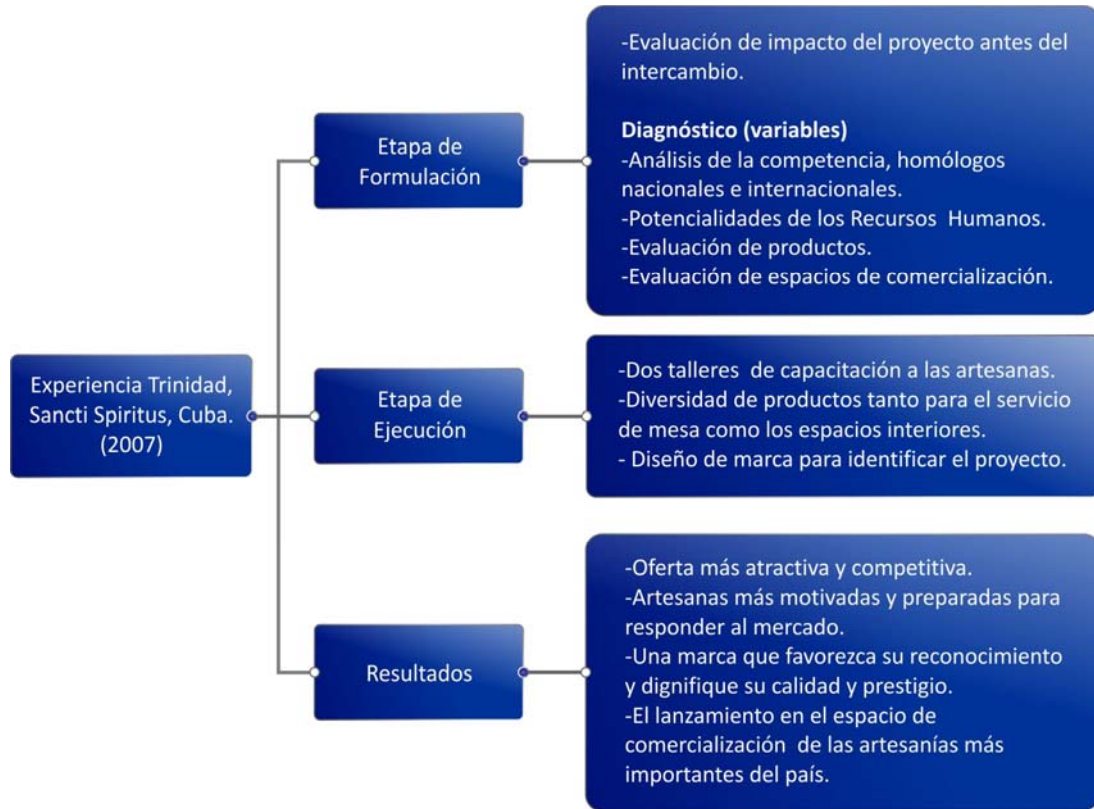
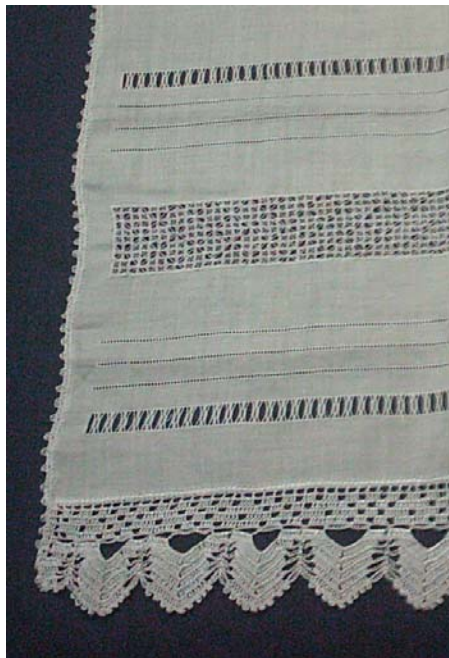


Gráfico 12: Esquema Resumen de la experiencia Proyecto "Agujas Trinidad", Cuba (2007)

Productos antes de la experiencia



Productos después de la experiencia



2.4.2 Programa Conjunto “Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba” (2010-2011).

- Breve reseña.

“Objetivo general:

Contribuir al desarrollo de las capacidades productivas y de gestión del sector privado, así como a las capacidades de gestión y servicios técnicos del gobierno municipal en función del sector no estatal en cinco municipios piloto del país, para aprovechar las oportunidades generadas por las nuevas políticas de desarrollo local, elevando la calidad de vida de la población.

Definición del Término Sector Privado

El término sector privado, a los efectos de este documento, se refiere a los productores individuales y a los mecanismos cooperativos de producción y servicios.

Resultados esperados del Programa Conjunto

Efecto directo 1: *Desarrollados los servicios técnicos por el gobierno municipal y su capacidad de gestión en función de incorporar al sector privado (cooperativas y productores individuales) en el desarrollo integrado del municipio.*

Efecto directo 2: *Incrementada y diversificada la producción de bienes y servicios del sector privado (cooperativas y productores individuales de manera sostenible en los municipios seleccionados). La Palma, Pinar del Río; Martí, Matanzas; Yaguajay, Sancti Spiritus; Río Cauto, Granma; El Salvador, Guantánamo.*

Efecto directo 3: *Aumento del acceso de la población a bienes y servicios del municipio.*

Duración del programa: *3 años, (octubre 2009 – Septiembre 2012)*

Beneficiarios:

Mujeres y hombres campesinos individuales, cooperativistas y artesanos de los cinco municipios participantes; personal de las instituciones municipales proveedoras de servicios; estudiantes de los IPA. Finalmente, el conjunto de la población del municipio será beneficiada gracias a la relación positiva entre el sector privado y el desarrollo local, resultando en el aumento de ingresos y una mayor producción de alimentos.”

“Dentro de los problemas comunes que poseen los municipios seleccionados se encuentran:

1. *Potencialidad para el desarrollo agropecuario subutilizada.*

2. *Pérdida de la dinámica económica.*
3. *Proximidad a polos turísticos.*
4. *Situación demográfica desfavorable (decrecimiento y envejecimiento poblacional procesos migratorios desfavorables, problemas de ocupación, etc.)*
5. *Desarrollo económico no definido.*¹⁸



Mapa 1: Ubicación geográfica de los municipios que integran el Programa Conjunto

Retomando los modos de actuación del diseñador planteados anteriormente, la integración del diseño para el desarrollo de las artesanías en el marco de este programa conjunto, ha trascendido del mero acto de **proyectar**, se ha integrado la estrategia desarrollo municipal y **evalúa** la situación actual para **investigar** en las opciones donde se **gestione** el curso y materialización de las propuestas.

Un elemento a favor del buen desempeño de esas funciones ha constituido la interacción dentro del equipo liderado por la UNESCO e integrado por especialistas del MINCULT, el MINIL y el CNA; el intercambio con estas instituciones ha favorecido la visión integral que requiere el diseño para proyectarse; los aportes incluyen:

- El conocimiento de las condiciones tecnológicas del MINIL con toda su infraestructura de talleres de la UNIL, el tipo de equipamiento y personal calificado.
- Una caracterización y definición de los rasgos que distinguen a los municipios; elaborado por el MINCULT.
- El inventario de habilidades, oficios y técnicas de los artesanos que posee muy bien registrado el FCBC y el CNA.

¹⁸ Tomado de los documentos rectores presentados por el PNUD.

Las experiencias de la integración del diseño en los municipios, La Palma y Río Cauto.

La ONDi se integró al programa cuando ya había transcurrido prácticamente un año; esto condicionó la no participación en la planificación del cronograma inicial de tareas y el desfase para incorporarnos en las actividades propuestas. De forma general, las acciones concebidas hasta el momento, se sustentan en las metodologías establecidas por el PNUD y sus representaciones para dar seguimiento y rendir cuenta a los donantes del programa.

Etapas de formulación.

Tiene como centro la realización del diagnóstico, el cual surge a partir del concepto de tomar como punto de partida **el ciclo de vida completo de los productos**. Este enfoque persigue, involucrar a diversas instituciones que en lo sucesivo se verán comprometidas con el desarrollo del programa. Con ese enfoque **los objetivos** son los siguientes:

- Identificar las expresiones, manifestaciones y tradiciones culturales de cada localidad.
- Identificar las potencialidades de materias primas y tecnologías disponibles para el desarrollo de productos locales o subproductos para comunidades cercanas.
- Hacer un levantamiento de la capacidad productiva de los recursos humanos con que cuenta la localidad.
- Identificar posibles líneas de desarrollo de productos o subproductos que favorezcan el desarrollo productivo de la región.

Etapas de Desarrollo del Diagnóstico

- Elaboración de la Guía (Anexo 18). Se realizó a partir de la propuesta de la ONDi y fue sometida a consulta y aprobación por parte del equipo gestor.
- Visita de familiarización a los municipios. Coincidió la orientación y explicación de la guía con el levantamiento de información mediante fotos acerca de las tipologías de productos, materias primas, tecnologías, oficios, habilidades y las condiciones de trabajo. Este encuentro se realizó ilustrando propuestas novedosas de productos artesanales desarrolladas vinculadas con el diseño.
- Completamiento de la Guía de Diagnóstico. Se realizó vía electrónica directamente UNESCO - Coordinadores en los municipios.
- Desarrollo de un taller con los expertos del equipo gestor para evaluar resultados de la información y establecer prioridades por municipios respecto a las próximas acciones de capacitación.
- Se efectuó un taller con la presencia de todos los municipios para conciliar y acordar las acciones de capacitación; se incluyó en esta oportunidad una visita a

FIART para actualizar a los coordinadores municipales acerca del comportamiento del mercado.

Para el caso de los diagnósticos, la experiencia se pudo llevar a cabo con los cinco municipios. Del resultado del intercambio podemos concluir valoraciones positivas y negativas a los efectos de la reformulación futura (Tabla 2.2):

Tabla 2.2: Valoraciones acerca del Diagnóstico en los 5 municipios.

Elementos positivos	Elementos negativos
<ul style="list-style-type: none">– Sirvió para poner en sintonía a actores de diferentes instituciones de la localidad como Casa de Cultura, Gobierno. CITMA, MINIL; aunque eso no ocurrió en todos los casos de forma espontánea, las preguntas de la guía obligaron a comunicarse.– Se pudo obtener una imagen de la cultura de la zona con exponentes patrimoniales tanto geográficos como inmateriales que permiten acercar al diseño en ese sentido.	<ul style="list-style-type: none">– Al no estar inscrito en ningún espacio productivo en particular, los datos respecto a las producciones y materias primas, solo pueden visionarse de forma global haciendo más complejo concretar las direcciones de trabajo.– Al omitir cuestiones relativas a la economía y los ingresos de áreas productivas específicas, las decisiones de diseño tomadas con posterioridad no permiten evaluar el impacto en los ingresos ni los aportes en el costo de los nuevos productos.– Las cuestiones relativas a la evaluación de los productos que nos encontramos al llegar, quedaron sólo como memorias en un banco de fotos. Éste debe complementarse con una guía estructurada que sistematice las deficiencias y elementos positivos para bien del balance de los resultados finales.

Debido a que esto es un “programa conjunto” como indica su nombre, durante la trayectoria de nuestra incorporación pudimos integrarnos a las demás instituciones nacionales que participan como contrapartes para el tema de la agricultura, (que por su condición prioritaria tiene otorgado la mayor cantidad de presupuesto). En estos intercambios conocimos que, el ICA también había estructurado su diagnóstico de escenarios y llevaba a cabo una labor de familiarización al mismo tiempo que la nuestra. Con esta vivencia se pone de manifiesto una de las deficiencias planteadas por Guzón A. (2006):

(...) “las barreras fundamentales para la actuación integrada en la escala local se evidenciaron la realización de diagnósticos en paralelo y sin relación orgánica como base de los objetivos de trabajo del municipio”.

Metodológicamente el ICA desarrolla un esquema muy interesante que resulta de gran valor para nuestra propuesta, la misma rebasa las dificultades planteadas por la nuestra y se inserta en los “escenarios” (organizaciones productivas) de forma que realiza un exhaustivo análisis de todas las potencialidades en concreto. (Anexo 19).

Se hace evidente, que sin buscar esquemas foráneos o modelos extrapolados y distantes, en nuestro propio entorno, con la sinergia y visión de ambas instituciones (la ONDi y el ICA), la constatación de las potencialidades de los municipios sería mucho más efectiva; realmente el ICA tendría la visión global que reúne nuestro diagnóstico y la ONDi contaría con el aterrizaje necesario para evaluar el impacto en las organizaciones productivas. Se lograría de esta forma, integralidad en las proyecciones estratégicas y se optimizarían las capacidades y experiencia de los profesionales que llevamos a cabo la tarea.

Etapas de implementación.

Como ya se ha manifestado, a partir de los resultados de los diagnósticos, nuestro propósito de diversificar y mejorar la oferta de productos se materializó con la concepción de un programa de talleres de capacitación. Dichos talleres se particularizan en espacios productivos concretos para mostrar en el brevísimo tiempo de 24 horas (repartidas en 8 sesiones de 3 horas aproximadamente) las potencialidades del diseño. (Anexo 20)

Dicho programa se identificó con el título “**Por un Producto Mejor**” (Anexo 21) y se estructuró de forma que pudiera adaptarse según las condiciones productivas; cada taller recibió previamente un cuestionario que se respondió vía correo y favoreció conocer un conjunto de elementos para la preparación específica de cada municipio. A su vez, este cuestionario, sirvió de preámbulo para la presentación que nos realizaban acerca de sus producciones los directivos y artesanos en la primera sesión de trabajo.

Los objetivos del programa se describen como sigue:

Objetivo General:

1. Desarrollar propuestas de productos artesanales con un alto nivel de competitividad y que permitan diversificar las ofertas actuales en los talleres que se definan por municipios.

Objetivos Específicos:

1. Evaluar las ofertas actuales de productos atendiendo a su comportamiento en el mercado y calidad de diseño.

2. Reconocer las potencialidades del entorno de cada taller respecto a:
 - habilidades,
 - materias primas,
 - equipamiento.
3. Intercambiar sobre experiencias en el diseño de productos, tanto nacionales como internacionales.
4. Enriquecer la imagen de los productos a partir de promover la interacción de diferentes materiales, habilidades y artesanos.

Este último objetivo parte de la problemática ya descrita acerca de la “monogamia de materiales”; dentro de una misma localidad, con todos los recursos a la mano, no se propician interacciones que aportan valor a los productos al hacerlos mejores funcional y estéticamente.

Aunque no se declara particularmente en los objetivos, en los dos talleres realizados se dedica una sesión de trabajo de forma independiente, con los directivos que tienen a su cargo las decisiones del programa. Sobre la base de un estudio de caso, se intercambian experiencias acerca de la relevancia de la visión global que integra todos los campos de acción. Se detectan de conjunto los factores de éxito que permitieron los buenos resultados alcanzados. En esta oportunidad se utilizó el Proyecto Trinidad, ya expuesto, con el interés de introducir el mensaje acerca de todas las variables que deben tenerse en cuenta para el desarrollo de productos.

Un elemento importante previsto en el resultado de estos talleres, es que cada participante se lleva consigo una copia digital con toda la información resultante. Además de un conjunto de literatura asociada a la tecnología y los materiales trabajados, se incluyen los videos que se toman de cada conferencia y las sesiones de trabajo. Para el caso de los directivos, se les entrega un libro impreso con todas las conferencias y una guía muy breve acerca de la evaluación del diseño de productos artesanales.

Más que relatar los resultados que se incluyen en los informes (Anexos 22 y 23) de los dos talleres que sirven como objeto de estudio piloto para nuestra propuesta, establecemos un esquema comparativo (tabla 2.3) para apreciar el comportamiento flexible y adaptable de ambos sobre los mismos objetivos.

Tabla 2.3: Comparación de los resultados en los talleres piloto de La Palma y Río Cauto.

Aspectos a comparar	Taller La Palma, Pinar del Río	Taller Río Cauto – El Salvador
<p>Contenidos Definidos por la combinación de contenidos básicos y otros que se concentran en la información que demandan las tecnologías y materias primas.</p>	<p>-El centro fue una carpintería bien equipada con todo lo indispensable y en buen estado técnico.</p> <p>-Se introduce conocimientos básicos de diseño, tecnología de la madera y ergonomía por su trascendencia en el tipo de productos.</p>	<p>-El centro fue un taller de fibra malangueta; esta capacitación tuvo la particularidad de combinar a dos municipios; el municipio El Salvador aportó la anacahuita, el macusey y el guaniquiqui .Ello permitió el intercambio de experiencias en materia de fibras, sus habilidades para trabajarla, tipo de recolección, equipamiento, etc.</p> <p>-Se introducen conocimientos básicos de diseño y experiencias de trabajo con las fibras.</p>
<p>Estrategia pedagógica Condicionada por la materia prima, las habilidades y recursos en correspondencia tiempo que lleva elaborar las propuestas de prototipos.</p>	<p>Dada la complejidad en la realización de un prototipo de grandes dimensiones como un mueble, se retoma una tipología de producto de la cual ya existían antecedentes en el taller. Se trabaja sobre la necesidad de diseñar productos que permitan “colgar”. De esa forma se indujo a los participantes, organizados en equipos con un diseñador al frente, a reunir toda la información acerca de qué colgar en las principales habitaciones del hogar.</p>	<p>El trabajo con fibras de diferentes características sumado a la nobleza y agilidad para trabajarlas, favoreció iniciar el intercambio sin prefijar ninguna tipología de productos. Se parte de listar e identificar de conjunto con los participantes acerca de sus propiedades y los aportes que estas podían hacer a los productos. Desde la capacidad de absorción y aislamiento de la malangueta, la rigidez del guaniaquiqui y la transparencia de la anacahuita.</p>

Aspectos a comparar	Taller La Palma, Pinar del Río	Taller Río Cauto – El Salvador
Tipología de productos propuestos En los dos casos las propuestas afloraron del intercambio con los participantes como parte de la estrategia de integrar a todos en el proceso.	Colgadores cocina, baño y sala combinando marabú, la costanera que se consideraba desecho y la fibra de guaniquiqui. Se logra el empeño de acercar a artesanas de otro taller cercano y mezclar materiales.	-Capacidad de absorción y aislamiento de la malangueta (soportes para transportar agua), -la rigidez del guaniaquiqui (estructuras de cestas y lámparas) -la transparencia de la anacahuita (pantallas de lámparas).
Otros elementos distintivos El proceso de realización distante en el tiempo permitió perfeccionar las ideas de una experiencia a otra.	Se incorpora un estudiante de 5to año del ISDi que tenía el interés de introducir fibras naturales en su Trabajo de Diploma.	A partir de detectar la necesidad de asesoría técnica experimentada para elevar la calidad de acabados y soluciones técnicas; se incorpora un artesano de alta calificación perteneciente al FCBC. Esta fórmula de asesoría fue muy efectiva para introducir nuevas formas de trabajo e incluso nuevas herramientas para ello.

Evaluando los resultados obtenidos, y para lo cual se realizó una encuesta (Anexo 24); se presenta evaluación de Río Cauto que tuvo mayor número de participantes. Al final de cada taller, podemos resumir:

- Los objetivos fueron alcanzados al incentivar en los artesanos la posibilidad de transformación y la capacidad de hacerlo por ellos mismos.
- Se logró demostrar que la combinación de materiales es posible desde el punto de vista logístico, si se planifica y considera como parte del proceso de diseño desde el principio y la organización de la empresa.
- Que las transformaciones hacia las dinámicas de trabajo en equipo y la socialización de los que trabajan aislados, se agradece e implica un crecimiento humano muy valioso.
- Que debe favorecerse con más frecuencia el intercambio de información y experiencias con los directivos de forma que la ruptura de esquemas de trabajo y la búsqueda de nuevas alternativas no les resulte traumático y adquieran seguridad.

Desde el punto de vista del comportamiento de los modos de actuación los resultados difieren respecto a la experiencia anterior dado que al proyecto le queda un año de trabajo y, hasta por

parte de las mismas contrapartes nacionales no ha sido visualizado todo el potencial que se puede aportar. Por el momento desde la UNESCO se ha propiciado la participación en:

- La realización del diagnóstico.
- La concepción e implementación del esquema de capacitación personalizado para cada municipio.
- Dentro de los talleres: desarrollo de prototipos y sugerencias respecto a, el empleo del equipamiento, combinación de materias primas, introducir tintes para aportar color a las fibras, mejorar los acabados
- La evaluación de conjunto de los proyectos propuestos por los municipios para ser beneficiados por el programa.
- Consulta en la compra e inversiones que se realizarán para beneficiar en equipamiento y tecnología a las localidades.
- Evaluación de los productos hacia el interior del equipo de diseño.
- Se ha coordinado la integración de los diferentes campos de acción con tareas como: el diseño de la identidad de los talleres, elaboración de elementos promocionales como bolsas, lonas y, la propuesta de stand para FIART 2011.
- La coordinación para la participación desde ISDi, con la inserción de un estudiante y su tema de investigación y proyecto. (sólo residía cercano a los territorios)
- Las cuestiones relativas a la evaluación lo cual no fue posible en el breve tiempo destinado al taller; por otra parte, retomando el proverbio chino, “hago y aprendo”, si no se llegaba a resultados en ese primer encuentro poco podríamos demostrar de las potencialidades del diseño. Evaluar, tal y como se ilustra en los modos de actuación el diseño, es un escalón superior a proyectar, requiere de madurez y capacidad de asimilación que en el marco del esquema de estos talleres no hubiera sido factible.

El programa conjunto continua hacia su tercer año y, a los efectos de conformar los aportes de este trabajo, el mismo se concentra en reelaborar dichas experiencias y con ello realizar una propuesta, desde la Gestión de Diseño, dirigida a perfeccionar la visión de los procedimientos para la elaboración de proyectos de la IMDL del MEP.

La experiencia con la inserción de la asistencia técnica del experto artesano confirma, que ambas formas de manifestarse las artesanías al trabajar unidas, pueden complementarse y lograr el balance de expresión y productividad que necesita el mercado.

La innovación es fundamentalmente un proceso social que integra a personas y, de ahí el importante papel del diseñador como intermediario entre personas de perfiles diferentes dentro de la organización en las empresas innovadoras.¹

III. Propuesta para la Integración del Diseño al desarrollo local de productos artesanales en Cuba.

Las acciones para integrar el diseño al desarrollo local de productos artesanales deben asumirse desde el escalón superior y más integral de los modos de actuación, la gestión. Los diversos matices y actores que se inscriben en el contexto de los territorios, unido al desconocimiento de los aportes que puede ofrecer la disciplina, introducen un nivel de complejidad a la tarea, que sólo desde las misiones y experticia del gestor pueden cumplirse sus objetivos. La presencia de la evaluación, la investigación y el proyecto estará condicionada por las estrategias y formulas que para tales fines se definan.

Ante las multifacéticas manifestaciones apreciadas en los escenarios vinculados al producto que vamos a potenciar, una definición de partida es **concentrar las acciones en el marco de los talleres artesanales vinculados al MINIL, con el objetivo de fomentar a largo plazo una industria artesanal**. Los beneficios de intercambiar habilidades y oficios, junto al acercamiento a la inversión en tecnologías y la transferencia de conocimientos, serán de las fortalezas que encierre este espacio de trabajo.

Para que el impacto de nuestra propuesta sea efectivo y promueva realmente “desarrollo local”, los resultados de la investigación han demostrado **la necesidad de sobrepasar los límites inscritos meramente en la “proyección del producto”** y, trascender a la visión global que promueve involucrar a todos los actores desde la concepción del ciclo de vida expuesta como premisa. Ello implica además, **concebir un esquema flexible desde el ejercicio de la gestión** donde, se establezcan las misiones y direcciones fundamentales con la capacidad de adecuarse a las particularidades de los territorios.

Por el protagonismo que se le otorga a garantizar la continuidad de todo el proceso que se implemente, en favor de la autosustentabilidad de emprendimiento de los gobiernos locales; se reitera la decisión de proponer **la capacitación como herramienta y eje que vertebra la integración**.

¹ Diseño e Innovación. La Gestión del Diseño en la Empresa. Publicación Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica. No 25. Enero 2008. Pág. 42

Dado el comportamiento descrito acerca de las variables que encierra el problema en cuestión – más allá del contexto de las empresas-, y ante el reto que imponen los frenos ,ya expuestos; resulta factible **asumir una extrapolación del esquema expuesto por García-Espinosa, P. (2006), acerca de las tareas de la Gestión del Diseño en las empresas. Se interpreta desde la globalidad que demanda la inserción en el entorno local con la conveniencia de proyectarnos desde un Nivel Estratégico y un Nivel Táctico.**

3.1 Nivel Estratégico

El punto de partida de este nivel, por su relevancia en función de obtener una perspectiva futura respecto a los productos, lo constituya la auditoría de diseño. Estableciendo una analogía con este enfoque, aparece el diagnóstico como herramienta para conocer las potencialidades y evoluciones que pueden producirse con la integración del diseño. En este nivel, la gestión de diseño tiene la misión de definir los retos estratégicos para el desarrollo de los productos artesanales. Para el logro de tales objetivos el gestor debe definir claramente **cuáles son los problemas y necesidades antes de definir qué acciones desarrollar** (Tabla 3.1).

Tabla 3.1: Acciones a desarrollar por la Gestión de Diseño.

Necesidades	Acciones a desarrollar
<ul style="list-style-type: none">• Reducir al máximo la incertidumbre en las líneas de desarrollo de productos artesanales, otorgando una estrategia al municipio.• Sensibilizar a todos los actores de las contribuciones del diseño.• Orientar la renovación del diseño desde el punto de vista de los materiales, procesos productivos e innovación creativa.• Optimizar los recursos, tanto los del territorio como los destinados a las acciones de integración.• Velar por el cuidado y gestión de la imagen de los productos que distinguirán al territorio.	<ul style="list-style-type: none">• Elaboración y presentación de la guía para el completamiento del Diagnóstico General de la localidad.• Visitas de familiarización y elaboración del Diagnóstico de los Escenarios Productivos.• Elaborar la Estrategia para el Desarrollo de una Industria Artesanal.• Establecer las Políticas que desde la visión del diseño potencian los objetivos de la integración.• Conformar los Programas como vía de implementar las líneas de trabajo.• Coordinar cómo se llevará a cabo la integración del diseño, y la administración de los recursos.

3.1.1 El diagnóstico

Atendiendo a las experiencias valoradas en los intercambios dentro del Programa Conjunto, se propone realizar el diagnóstico que acerque al panorama del territorio en dos niveles. Ello responde a la necesidad de cruzar la información general de la localidad, con la particular de los escenarios; con esos elementos, **podrá formularse la estrategia general del municipio para el desarrollo de productos artesanales, armonizando los resultados de cada uno de esos espacios en interacción estrecha con los demás, sus contribuciones, implicaciones en el impacto.**

A modo de organizar las direcciones fundamentales de este proceso y enmarcar con mayor claridad los actores que se incorporan en el **Diagnóstico General**, se retoman las líneas definidas por Silva, I. (2003)² en la metodología para la elaboración de estrategias de Desarrollo Local.

- **Formación de la Fuerza de trabajo.**

Puede asociarse a las **Casas de Cultura** e instructores municipales con el apoyo del **Fondo Cubano de Bienes Culturales y la Asociación Cubana de Artesanos y Artistas**, fomentando la formación y motivación desde la infancia y a todas las edades; acercando además, a aquellos artesanos que hoy no se encuentran afiliados a ninguna organización.

Desde la industria, a las direcciones municipales de las **Unión de Industrias Locales** con su infraestructura productiva y esquema de capacitación. Los talleres que hoy existen ya constituyen un espacio de interacción, sus trabajadores pueden intercambiar con artesanos independientes y recibir asesoría técnica para el mejoramiento de la calidad, el manejo de tecnologías y los diseños. Se ha comprobado en nuestra experiencia que esto es posible y produce gran beneficio.

- **Infraestructuras físicas**

Generalmente esta dirección es la más compleja por la erogación de recursos que implica. Hoy, la capacidad de gestión de los **gobiernos municipales** para administrar el presupuesto, la posibilidad de obtener fuentes de financiamiento de créditos externos, o donaciones a través de alianzas, permite encontrar las vías para adquirir esos recursos; no obstante, las mejores donaciones y alianzas, no lograrán efectividad si en el propio marco local no se establecen las prioridades y se definen hacia dónde dirigir los esfuerzos. La concepción de la estrategia de desarrollo no es una formalidad. Establecer las políticas y programas sobre la base de las debilidades y fortalezas, permitirá dar sentido y utilidad a todo el financiamiento que llegue a las manos de la dirección de los territorios.

² Silva, I. I. Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local. ILPES, CEPAL. Dirección de Gestión del Desarrollo Local y Regional. Santiago de Chile. 2003

- **Gestión de recursos y patrimonio**

Toda localidad está “premiada” de una cultura material e inmaterial, la misma es objeto de estudio de investigadores provenientes tanto de los CUM como de los propios agentes promotores de la cultura. Los aportes, tanto en cuestiones de preservar el medio ambiente, como en todo lo que distingue el entorno natural y arquitectónico, provienen de diversas instituciones entre las que se encuentran; el CITMA desde la perspectiva de la planificación en el empleo de las materias primas, el MINCULT y el FCBC en lo relativo al patrimonio. Los argumentos que aportan esas fuentes, favorecen la concepción de nuevas líneas de productos y/o servicios, la renovación de la imagen y el empleo de los diferentes recursos.

- **Investigación y tecnología**

Como parte del diagnóstico local debe reunirse la información relativa a los espacios cercanos que fomenten núcleos de Investigación y Desarrollo (I+D). En ese sentido, ya hemos manifestado el beneficio del intercambio con las Universidades; de conjunto con las industrias cercanas al territorio, pueden concebirse modelos productivos donde estas pueden proveer de materias primas de desecho y a la vez, ser receptoras de componentes para sus producciones. Se facilita la posibilidad de fomentar espacios de transferencia y promoción de información.

Como ya se ha planteado, *“(…) desarrollo local no es sinónimo de desarrollo pequeño, ...debe apuntar a la conformación de un aparato productivo, propuesta que incluye necesariamente a la industria, incluso a aquella tecnológicamente más desarrollada.”*³

- **Desarrollo empresarial**

Los nuevos lineamientos para los escenarios locales favorecen mucho las fórmulas de autogestión financiera y las iniciativas de administración ya planteadas en este trabajo. Para potenciar la empresa y sus productos, la mirada debe ser multidimensional tanto al interior como el exterior de las organizaciones. Con la autoevaluación y análisis de la realidad institucional, se podrán superar las limitaciones mentales y rezagos en el modo de hacer. Los propósitos de este trabajo llegan en un momento favorable donde las propias estrategias del estado inducen el cambio; oportunidad que debe ser aprovechada para proveer de las herramientas y la orientación sistemática a los empresarios para que se sientan apoyados y respaldados. Si el diseño no logra articular un discurso que se inserte en esa situación para las empresas no resultará beneficioso disponerse a la integración.

- **Calidad de vida**

³ Ob.Cit.Rodríguez , J. Zeballos, M. 2007.

*“El desarrollo local es una manera nueva de concebir y hacer desarrollo”*⁴ Esta afirmación debe ser de las primeras valoraciones que interioricen de los gestores; emprender el camino hacia la búsqueda de una mayor calidad de vida no significa homologarse a modelos urbanos o foráneos, implica concebir sus propias dinámicas e indicadores de beneficio y progreso. Además de los conocidos enfoques de género e integración social de la mujer, de preocupación por la salud y la educación de toda la familia, se debe apreciar el desarrollo dentro de lógicas de cooperación y negociación solidaria que promuevan estrategias de transformaciones sociales y el bienestar integral.

Con los resultados de la investigación y las direcciones anteriormente trazadas, se estructuran las pautas que organizan las variables fundamentales para **la elaboración de los diagnósticos** (el general de la localidad y el de los escenarios). Los documentos en forma de guía (Anexos 34 y 35), resumen los aspectos más importantes que pueden conducir a construir el entorno futuro de cada localidad; descuidar alguna información puede convertirse en una amenaza o freno de las estrategias que se propongan.

Las acciones para el desarrollo de productos a nivel local deberán establecer las fortalezas del territorio con las de cada unidad productiva o escenario; estos, más que perseguir los estándares del mercado, centrarán sus demandas en las necesidades concretas del territorio. *“El mercado no compra muebles porque son de madera o tienen ciertas medidas, sino porque satisfacen necesidades de almacenamiento, de desarrollo de ciertas actividades en el hogar, etc; por lo tanto, si nuestro mueble permite al usuario satisfacer estas necesidades lo comprará, pero si aparece otro producto que cumpla mejor las mismas comprarán el producto de la competencia”*.⁵ No se trata de desconocer el mercado, se trata de manejar conscientemente la información que nos ofrece.

Aunque se presenta una síntesis de cómo proceder con los resultados de ambos diagnósticos, tal y como se ilustra con la imagen del filtro (Gráfico 13), ello no debe verse como un ABC restrictivo, la propia metodología trazada permite servir de guía para reorientar cualquier ajuste.

⁴ Ob.Cit. Rodríguez Sosa, J. Zeballos, Molvina. 2007.

⁵ Lecuona, M. La Gestión del Diseño en las PYMES. Grupo de Investigación y Gestión del Diseño (IGD), Universidad Politécnica de Valencia. 1998. Pág 65



Gráfico 13: Del Diagnóstico a la Estrategia de Desarrollo Local de Productos Artesanales.

A un nivel muy amplio, este modelo supone identificar tres factores clave para lograr el éxito que darían respuesta a las preguntas siguientes: ¿En qué entorno se encuentra nuestra localidad? ¿A dónde se quiere llegar? ¿Qué es lo que se debería estar haciendo para lograr la autosustentabilidad?

Las respuestas deben dirigirse a formular las estrategias, políticas y programas para integrar el diseño al desarrollo de una industria artesanal.

3.1.2 La Estrategia.

Si bien este trabajo se inició con el propósito de potenciar el desarrollo de productos artesanales a nivel local, el propio reconocimiento de las dinámicas de estos escenarios promueve que la concepción se trace de forma flexible considerando la convivencia de dos polos extremos, la artesanía como expresión de manualidad y, la industria de los territorios con su aporte en materias primas, subproductos y apoyo a la optimización de los procesos productivos. En el medio de ambos escenarios se encuentra la industria artesanal, que bebe de ambas fuentes y se fortalece con la sinergia, que desde los proyectos de diseño, se puede fomentar.

El reconocimiento de todo el potencial productivo de la zona favorecerá, optimizar en los ciclos de los productos y sus acabados, generar un mayor espectro de precios y variedad de ofertas.

El diseño deberá proponerse:

- Planificar y engranar esos procesos y de esa forma, el producto podrá resultar del ensamble y acabado en un mismo taller o de la combinación de diferentes componentes y partes más o menos artesanales.
- Que la concepción del producto resulte de la combinación de materiales y tecnologías, promoviendo el intercambio dentro de talleres de una misma localidad, o entre diferentes localidades, para mejorar la expresión de los mismos.

Para ilustrar la ubicación y comportamiento de la **Estrategia para el desarrollo de productos artesanales a nivel local** (Gráfico 14), se toma como referencia una pirámide para ubicar escalonadamente las diferentes tipologías de productos y hacia dónde evolucionan según sus entornos productivos.

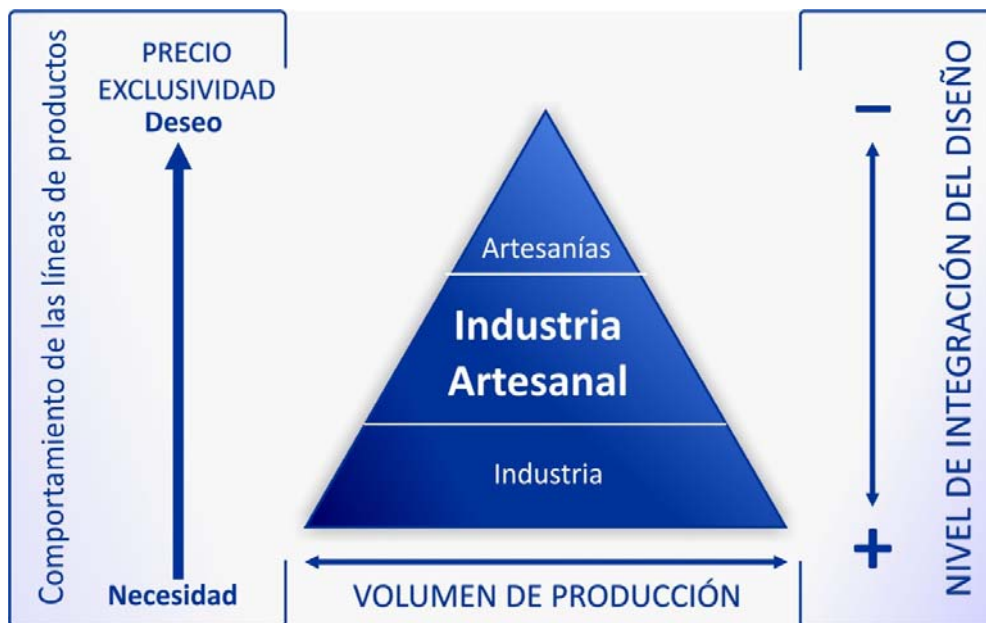


Gráfico 14: Estrategia para el desarrollo de productos artesanales a nivel local.

La Estrategia para el desarrollo de productos artesanales a nivel local se dirige a fomentar las contribuciones de la convivencia de todos los escenarios productivos posibles. Se toma como centro la industria artesanal por poseer un mayor protagonismo en la gestión de diseño y por su enfoque planificador y de producción seriada, coherente con las amplias demandas de la sociedad.

Se enuncia que el enfoque debe ser flexible porque en función de las particularidades que predominen en cada localidad, mayor o menor capacidad industrial, así se ajustarán las estrategias sin descuidar a la artesanías como asesoría técnica permanente; desaprovechar el entretejido empresarial de suministro de materiales, espacios de comercialización y gestiones hacia la distribución y transportación que la industria asume, sería malgastar esfuerzos y

potencialidades que conspirarían contra la autosustentabilidad. Con una proyección estratégica de esta envergadura se confirman los planteamientos planteados por La Fundación W. K. Kellogg⁶:

“El desarrollo local (...) No se limita a territorios acotados (cuencas, valles, provincias u otro tipo de micro-región) opera con territorios en escalas pertinentes (...) Tampoco se limita a actividades económicas marginales, por el contrario se considera que debe apuntar a la conformación de un aparato productivo, propuesta que incluye necesariamente a la industria, incluso a aquella tecnológicamente más desarrollada.

La decodificación de la pirámide a modo de esclarecer más nuestras ideas al respecto es:

- El **volumen de producción** disminuye atendiendo al estrechamiento de la pirámide, lo cual corresponde al acercamiento a las artesanías.
- **La expresión de los productos** varía también en orden ascendente al incorporarse mayor personalización aportada por la manualidad, la improvisación y la espontaneidad de los artesanos.
- **Los rangos de precio en correspondencia con el nivel de exclusividad** se asocian al extremo superior de la pirámide y con ello la correspondencia con los niveles de producción (series cortas o piezas únicas).
- **La forma en que los productos satisfacen la demanda**, al concentrarse la mayor exclusividad en la parte superior y con ello el protagonismo de la actividad artesanal; aparecen los que responden a necesidades cotidianas y los que satisfacen un deseo no siempre aparejado a su utilidad.
- Por su parte, **la integración del diseño** en términos de planificación y anticipación del resultado a través de prototipos, resulta inversamente proporcional con el proceso de producción artesanal. En la medida en que nos acercamos a éste, la participación del diseño se convierte en sugerencias de temas de productos y nuevas aplicaciones de materiales y técnicas, sólo a nivel conceptual, en este caso, el artesano de calidad probada, se ocupa sólo de materializar y ejecutar tales ideas.
- **Promoviendo las economías de escala**, la base de la pirámide busca garantizar la producción de los mayores volúmenes de algunos componentes (por ejemplo de accesorios y herrajes) que favorece la circulación rápida de las inversiones y así disminuir los costos finales. Se establece una conexión entre la base y la punta con el concepto intermedio de industria artesanal, al concebirse productos que resultan de combinar subproductos artesanales con elementos industriales.
- Esta representación de la pirámide permite a su vez, planificar y visualizar los modos de producir, desde el artesano o trabajador vinculado a talleres, hasta los que trabajan por encargo a domicilio y que también juegan su papel en la oferta.

⁶ Ref. Pág. 42

La estrategia aporta a dónde queremos llegar, pero no trasciende de ser “la proyección de un sueño” si no se organizan a partir de pautar las políticas para cada localidad.

3.1.3 Las Políticas.

Luego de las estrategias, las políticas guían y canalizan las decisiones; resultan criterios de gestión que se trazan con el propósito de mantener coherencia y cohesión en las acciones que se proyectan. Para este trabajo, se definen en dos sentidos; **las primeras que marcan la visión global que debe proyectar el diseño y las segundas para propiciar la interrelación y confluencia con todos los actores de la localidad.**

La Visión Global del Diseño.

Reafirma la trascendencia del intercambio de cara al **aporte que produce en las transformaciones integrales y progreso del territorio.** Promueve el desarrollo de un mercado orgánico donde, se revela no sólo la importancia de la promoción del resultado cultural, de las habilidades y oficios reflejados en los productos, también alerta sobre el respeto que debe mantener el diseñador hacia esos espacios de intercambio social, con toda la contribución desde la innovación, para revelar lo auténtico de cada localidad (Gráfico 15).



Gráfico 15: La visión global del diseño en el desarrollo local de productos artesanales.

El carácter de esta visión tiende a concebir el desarrollo de los productos más allá del mero acto de producción y comercialización; revela el impacto que produce hacer cómplice a quién compra, de una historia, la memoria y tradición que se lleva entre sus manos.

Es cierto que en artesanías el producto sólo cautiva y motiva al cliente, la publicidad pasa a un plano secundario por todo lo que el producto está transmitiendo en sí mismo. No obstante, el consumidor tal y como indica la palabra, ha creado normas y estándares de consumo donde la

imagen de sus envases, el punto de venta, la marca, el entorno en que se presentan y cómo se presentan, han existido para permanecer en su memoria y adquirir un significado distintivo.

En el marco de esta visión global que propone la gestión, con los antecedentes de las definiciones de diseño reunidas al inicio, el enfoque que se asuma debe favorecer a que el desarrollo de productos artesanales no se convierta en la reproducción de objetos sin valor. Desde la propia esencia “del arte con las manos” heredado de las artesanías, se trazan **pautas con sentido ético** que confirmen, con un anclaje social, la cultura de la localidad.

Satisfacción y modificación del comportamiento humano, cambio cultural y económico.

Diversas son las tendencias que respecto al consumo agudizan la distinción entre crecimiento y bienestar; “*Menos es mejor*”⁷. Esta filosofía, que en síntesis expresa los mismos mensajes de otros expertos, Rams, D. -“*El buen diseño es el menor posible*”-; trae consigo que, tanto en el uso y consumo del producto final, como los procesos productivos que se implementan para llegar a él, se movilice el comportamiento y vivencias de los individuos. Mejores productos aumentan la calidad de vida y bienestar, tanto como automatizados esquemas de fabricación dejan sin empleo a toda una población territorial, decisiones de hoy que influirán el curso del mañana.

Coexistencia de culturas y promover el diálogo.

Entorno rural - urbano, cultura tradicional – contemporánea, son pares que no por distantes son excluyentes, uno necesita del contraste con el otro para reafirmarse y equilibrar la coexistencia de los individuos. El desarrollo local, no por localizado - pequeño, no por regional - débil de reconocimiento; es el escenario donde ambas direcciones coinciden y dónde, la voluntad de integración favorecerá el crecimiento.

Una segunda apuesta política para preservar la coherencia con la estrategia, se sustenta en:

El fomento de Espacios de Integración.

El desarrollo local visto integralmente, debe ofrecer un interesante **espacio de interacción** entre las escuelas de diseño, las instituciones de la cultura, la administración pública, las organizaciones encargadas de la investigación y el cuidado del medio ambiente, el tejido empresarial y hasta las diferentes generaciones de artesanos; todo ello en función de las demandas reales de la sociedad en concordancia con las oportunidades de empleo que se generan.

La inserción de nuevas e innovadoras propuestas, pasa por el tamiz de la **integración de diferentes actores dentro de la sociedad** (Gráfico 16) sea en el campo de las artesanías, la

⁷ Echeverría, M. E. Presidenta del jurado al Sello de la Excelencia otorgado por la UNESCO.2007

biotecnología o la agricultura. Poder materializar la idea de poner en práctica una innovación de bien social y colectivo, conlleva al equipo de diseño a desarrollar habilidad y agilidad para el manejo de situaciones de diversa naturaleza y origen. Mantener una gran sensibilidad y autoconciencia proactiva junto a una preparación técnica y dominio profesional, es la única forma en que el diseño subirá al peldaño de la gestión y podrá sortear los desafíos que se le presentan.



Gráfico 16: Interrelaciones para implementar la gestión de diseño

Dentro de la concepción del intercambio debe estar previsto que **cada sesión y encuentro contribuya a la convergencia de los objetivos**. Implica comprometer a todos quienes puedan funcionar como decisores e impulsores del trabajo, desde la base con los artesanos, hasta el sector empresarial industrial.

La Gestión de Diseño, deberá estimular las interrelaciones que cada vez mayores entre estas organizaciones de modo que hagan sus aportes y se comprometan con los resultados.

Del intercambio entre instituciones y partiendo de la visión prospectiva y filosófica antes expuesta, debe resultar el desarrollo de programas a la medida de cada institución.

3.1.4 Los Programas.

La forma de llevar a cabo las líneas que definen la estrategia y las políticas, es estructurando planes sistematizados que respondan a los objetivos propuestos para la integración.

Las formas en que se estructuran esos programas, objetivamente debe variar si resultan de las circunstancias y propósitos diversos anclados en cada localidad. No obstante a ello, para la

propuesta que aquí se realiza se define, que el eje central y sustento tiene como punto de partida **la concepción personalizada de la Capacitación.**

La base de cualquier programa de capacitación debe estar estrechamente relacionada con los resultados del diagnóstico, y dado que ningún municipio se parece al otro, es desde esa fuente que pueden definirse los alcances, sobre qué materias primas y tecnologías incidir, con quiénes y que habilidades desarrollar.

Todo esto presupone que debe haber un guión muy bien articulado y, una programación que permita visualizar en cada momento el objetivo y contenidos de las acciones y definir el tiempo en que deben llevarse a cabo y con qué frecuencia. En la generalidad de este tipo de proyectos, se hace necesario el traslado a grandes distancias y no siempre es favorable el escenario para que la información fluya a través de la red. La planificación de la estancia de cada especialista con sus interacciones y, la logística para su desenvolvimiento no puede ser espontánea, deben preverse incluso con más de una alternativa de ejecución.

Se hace mucho hincapié en la **personalización de la capacitación** por la necesidad de optimizar recursos; lograr efectividad a partir de mantener altos niveles de motivación y atender a los intereses de los involucrados en el proceso, los formadores y los participantes.

Desde los formadores:

- Contribuir a la asimilación y **comprensión de los nuevos enfoques** que deben propiciarse para la diversificación de los productos, el reordenamiento de los ciclos productivos, la introducción de nuevas tecnologías, entre otros.
- Construir un **discurso compartido** que respalde la concepción Global del Diseño y refuerce la noción de Identidad que debe derivar de la producción de bienes y servicios.
- Fomentar un **clima de autogestión** que integre a todo el personal en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Propiciar que se **alcancen altos niveles de calidad**, favoreciendo la autoevaluación sistemática.

Desde los participantes debe propiciarse que:

- Cada quien **reconozca el lugar y aportes** de los restantes actores y su valioso aporte en la Cadena de Valores.
- Estén preparados para la asimilación, respeto y consideración de puntos de vista diferentes al suyo en el **análisis de la situación y la toma de decisiones.**
- Logren entrenamiento en la **autoevaluación** de su desempeño, así como en la **detección de problemas** que atañen a toda la organización.
- Sean capaces de **proponer alternativas** en sus áreas de acción.

Recordemos que desde el análisis realizado acerca del papel de la capacitación se definieron como participantes a ejecutores y decisores; aunque todos intercambian y participan, es muy valioso para dirigir la atención personalizada, poder distinguir lo que está en juego para cada uno de ellos. (Tabla 3.2)

Tabla 3.2: Actores y lo que está en juego para ellos en el proceso de capacitación.

Actores	Lo que está en juego para cada uno de ellos
<p>Trabajadores de los talleres que están vinculados directamente a la producción.</p>	<p>Son quienes tienen a su cargo la producción de la nueva línea de productos, en sus manos está el potencial de habilidades y la creatividad que favorecerá la renovación y diversificación de las ofertas. Si no se encuentran motivados, no hay renovación posible.</p> <p><i>Está en juego para ellos lograr una oferta de gran aceptación en el mercado que supere los estándares de calidad redundando en beneficio de sus ingresos y el perfeccionamiento de sus capacidades de trabajo.</i></p>
<p>Directivos y coordinadores que tienen a su cargo la conducción del programa. Papel protagónico el Gobierno Local.</p>	<p>Aportan el conocimiento y dominio de todas las fortalezas de la localidad y tienen todas las facultades para favorecer la interacción entre los diferentes talleres hacia la mezcla de materiales y habilidades en función de lograr productos más competitivos, de mayores prestaciones y calidad en su imagen. Poseen toda la capacidad movilizadora y de recursos para respaldar el programa.</p> <p>Con los nuevos lineamientos y directivas del MEP, recae sobre sus hombros la responsabilidad de proponer estrategias que realmente tengan un impacto en el bienestar y progreso de la localidad; el compromiso de concebir proyectos que sean económicamente rentables, de los cuales poder utilizar el 70% para estimular la creación de otros nuevos. La capacitación debe ponerse en sintonía con esas circunstancias para resultar realmente un apoyo y complemento a esas nuevas tareas.</p>
<p>Directivos de otras instituciones de la localidad que no están involucrados directamente.</p>	<p>Por decisiones de los mismos gobiernos, en los proyectos no están siempre involucrados todos los actores que deberían estar; estos son un público indirecto que tienen la posibilidad, con su capacidad de gestión, de favorecer o frenar el desarrollo de los proyectos. Por ejemplo, delegación del CITMA, representante del Ministerio de Economía y Planificación y Consejos Universitarios Municipales (CUM).</p> <p>Para ellos, apoyar con investigaciones y metodologías les favorece hacia un mayor reconocimiento de su gestión y, potencia con resultados concretos el impacto de su aporte a los programas y proyectos. Resulta el complemento de rigor científico y profesional que debe respaldar las decisiones y por eso deben funcionar como asesores y consultores de los gobiernos.</p>

Estratégicamente la propuesta realizada se basa en las organizaciones productivas como núcleo central sobre la cual giran todas las acciones; **son el escenario favorable para que el trabajo en equipo contribuya a comprender que el diseño puede promover el cambio y desde el diseño puede generarse transformaciones.**

Se propone que la capacitación se base en el método de investigación –acción; este nos permite desarrollar talleres basados en dos proposiciones pedagógicas básicas:

- Una pedagogía activa en la medida en que **el contenido se centra en las vivencias, necesidades y experiencias reales de los participantes** en sus cargos respectivos.
- **Una pedagogía de intercambio** dado que, como colectivo del taller de formación, la interacción entre artesanos, directivos y formadores, es la clave.

En su concepción se reúnen los parámetros que caracterizan este tipo de metodologías; las mismas se interpretan⁸ e implementan como se expone:

- Se utiliza situaciones reales, a partir de insertarse dentro de la dinámica productiva diaria y responder tanto a las necesidades sociales en la concepción de los productos como a la organización de los talleres, sus tecnologías y recursos disponibles.
- Atiende una verdadera demanda de diversificar la cartera de productos y elevar la calificación de los trabajadores.
- Hay una problemática, una pregunta sobre la cual se trabaja; ¿Cómo pueden ampliarse las ofertas de productos dentro del entorno local y que ello redunde en beneficio de todos?
- Tiene objetivos, implica un esfuerzo planeado y calculado para alcanzarlos, al preverse integrar a varios actores institucionales e incluso entidades productivas.
- Exige tener visión y proyectarse hacia el futuro, al renovar la visión de los gobiernos locales y poner ante ellos el reto de convocar y movilizar todas sus potencialidades.
- Es producto de un proceso de reflexión que se perfecciona con cada encuentro o sesión de trabajo para circunscribirlo y personalizarlo.
- Se propone aportar una mejora significativa, innovadora y aplicable para la organización sobre la base de que el diseño promueva que afloren las potencialidades propias para la innovación.
- Implica la obligación de alcanzar resultados concretos en un tiempo limitado dado el nuevo escenario que imponen los cambios en el modelo económico de la sociedad cubana.
- Para mejor efectividad y ajuste en tiempo en el caso de los directivos, se alternan sesiones de trabajo en el taller con sesiones de trabajo individual de retorno a la empresa, permitiéndole al participante experimentar y relacionar las enseñanzas del taller con la práctica empresarial.

⁸ Toma como referencia a : Fiol, Michel. Ingeniería en Formación de Managment. Curso Diplomado Europeo en Dirección y Administración Empresarial (DEADE)

Partiendo de todo el análisis que se ha hecho y sobre la base del principio de autosustentabilidad que promueve la hipótesis de este trabajo, se estructura un programa (Gráfico .17) para la capacitación a los actores implicados y su implementación de contenidos según corresponda.

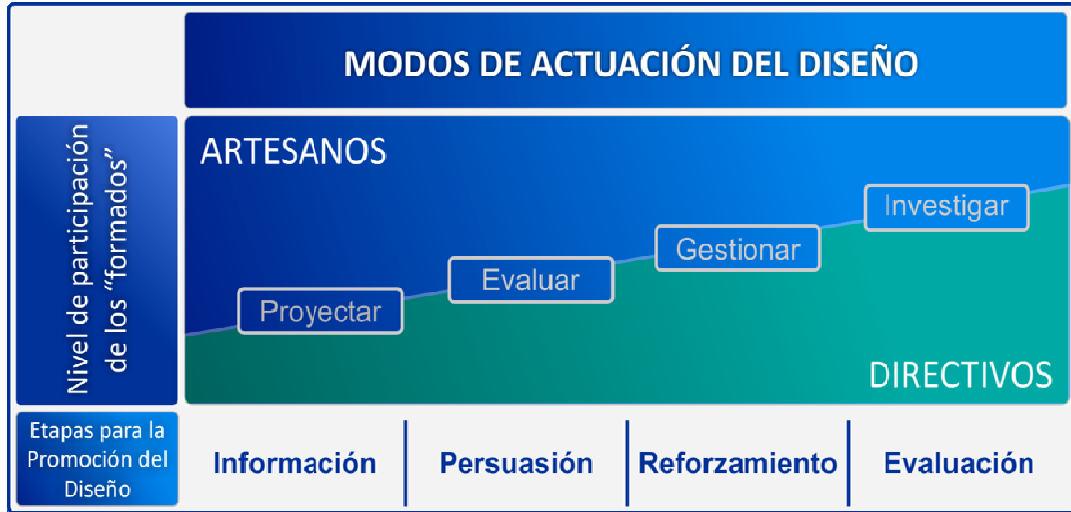


Gráfico 17: Estructura del Programa de Capacitación.

Antes de iniciar la decodificación del gráfico, debemos partir del supuesto comprobado y demostrado con los análisis de este trabajo de que: **El diseño no es conocido como disciplina, no se aprecian los aportes reales y beneficios de actuar con él.**

La gráfica persigue sintetizar las etapas del programa de capacitación y de esa forma, favorecer desde la síntesis del esquema y la percepción y asimilación de su implementación; en ese sentido puede analizarse de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha como sigue:

1. El primer nivel responde a los modos de actuación del diseño; aunque se grafican escalonadamente por la forma en que se introducen como contenidos en la capacitación, es válido aclarar, que todo es considerado un proceso de gestión, donde desde el inicio se investiga y evalúan alternativas como parte de la etapa de diagnóstico y prospección. Como mismo estos resultan escalonados para categorizar y calificar al desempeño del diseñador, se introducen en complejidad creciente de conocimientos que va desde lo proyectual, hasta que se concluye con la autogestión de los formados. Para el equipo de diseño desde el principio existen e interactúan de forma simultánea especialistas de los cuatro niveles.

2. El rectángulo del centro se encuentra dividido en la diagonal ubicando los niveles de participación de los artesanos en la parte superior y los directivos en la inferior; el nivel de participación de los mismos en cada etapa es desigual con toda intención estratégica. El resultado proyectual del trabajo con los artesanos al inicio, permite demostrar que “con diseño sí es posible renovar”. El desbalance en la implicación de los “formados” en el proceso, tiene el marcado propósito de no imponer a nadie de las contribuciones del diseño sin que eso no pueda ser percibido en la práctica interactiva real.
3. Las etapas de promoción que se definen en la parte inferior: información, persuasión, reforzamiento y evaluación, responden a la problemática antes planteada; se asocia al “conocimiento o descubrimiento” del diseño a las fases de estrategia de comunicación de una campaña para el impulso del mismo. La efectividad de esta analogía en correlación con los modos de actuación se aprecia en las descripciones concretas que de cada etapa se hará posteriormente.
4. Retomando las precisiones acerca de las variaciones que pueden producirse en los escenarios con mayor o menor presencia industrial o artesanal, se ubica el referente de partida al artesano por su capacidad técnica de aportar manualidad y oficios. Ello no excluye a otros trabajadores que indirectamente participan del proceso como son los recolectores.

De izquierda a derecha la descripción por etapas se resume en la (tabla 3.2), cada una atendiendo a sus objetivos.

Tabla 3.3: Desarrollo de las etapas del Programa de Capacitación.

Información/Proyectar

- Como etapa informativa, tiene una primera fase de intercambio y conocimientos por parte de ambas partes: tanto los territorios apreciar qué es el diseño, como para los diseñadores familiarizarse acerca de qué caracteriza el lugar donde van a integrarse.

- Se expone y orienta la metodología para la elaboración de los diagnósticos, se trabaja en paralelo con las demás instituciones para completar el cuestionario general y el de los escenarios.

- Se concentra en la proyección y desarrollo de prototipos como forma de descubrir, por de ambas partes en la práctica, todo lo que cada quien puede aportar.

Etapas /Objetivos	Papel de los Artesanos	Papel de los Directivos
Desarrollo del primer taller teórico-práctico destinado sólo a proyectar y crear nuevos productos . Demostrar qué es el diseño en la práctica; que es posible hacer cosas de mayor calidad con las mismas tecnologías y materiales.	Demostrar sus habilidades y capacidad de asimilación de las nuevas tipologías de productos. Con los resultados, adquirir seguridad y confianza en sus potencialidades y, demostrar a los directivos que los cambios son posibles.	Garantizan toda la logística para el exitoso desarrollo de lo taller donde podrán percibir un primer acercamiento de los beneficios del diseño. Se han considerado las características de los directivos numeradas por Fiol, M. (2003) respecto a la mentalidad solución y el repliegue de sus certezas; no apelamos a decirle que confíen en el diseño, se lo demostramos. ..
Por el desconocimiento de los detalles productivos solo se circunscribe al diseño de productos aislados.	Impulsar desde el interior de las organizaciones productivas el interés por la búsqueda de información y la transferencia de conocimientos.	Con los resultados preliminares del diagnóstico trabajan de conjunto con los diseñadores en la concepción y direcciones del Plan de Capacitación.
Acercar al mayor número de artesanos para detectar los que poseen mayores habilidades y potencialidades creativas.		

Persuasión /Evaluar

- La evaluación de los resultados de la etapa anterior promueve avanzar en el diseño hacia un enfoque superior de líneas de productos.
- La familiarización y el contacto directo en los talleres hace ver los aportes tangibles del diseño y con ello persuadir del valor en ese contexto.
- Se mantienen en paralelo el perfeccionamiento del diseño con la proyección estratégica de la localidad.

Etapa /Objetivos	Papel de los Artesanos	Papel de los Directivos
Sobre la base de la evaluación de prototipos resultantes del taller anterior y valorar la dinámica productiva, se introducen elementos para crear líneas de productos que parten de una concepción planificada del proceso productivo.	Dedicar las sesiones a que puedan evaluar y autoevaluar sus resultados obtenidos en el primer taller, las técnicas empeladas y tecnologías de acabados. Es una buena oportunidad para introducir reglamentaciones legales relativas al medio ambiente y especies en peligro de extinción.	Los directivos con una mayor participación e implicados en la elaboración de la matriz DAFO desarrollan de conjunto con los formadores la estrategia de la localidad, quedando como orientación para el próximo encuentro las propuestas acerca de los escenarios.
Los resultados anteriores han tenido promoción y favorecen una alta motivación de todos los implicados para iniciar la compleja tarea de proyectar la estrategia del municipio.	Sobre el reconocimiento del esquema de detección de las necesidades se conforman de conjunto las nuevas líneas de productos.	Se favorece romper la visión estrecha que tienen de la situación e integrar a un mayor número de actores implicados en el ciclo de vida de los productos
Sobre la base de los resultados de los diagnósticos general y el de los escenarios puede iniciarse la proyección de la Estrategia de la localidad. En este proceso pueden participar los artesanos que se detectaron pueden funcionar como facilitadores.		

Reforzamiento/Investigación

-Esta etapa inicia un proceso más estratégico sobre la base de: con los resultados del diagnóstico y la estrategia favorecen desarrollar y profundizar investigaciones acerca de la localidad, ya sean tanto desde el punto de vista de la identidad como de los recursos de la zona.

Etapa /Objetivos	Papel de los Artesanos	Papel de los Directivos
- Es el momento para definir estrategias de alianzas con otras industrias, la concepción de inversiones y compra de equipamientos.	- Se reduce la participación del número de artesanos y se reduce la proyección de diseños por parte de los diseñadores. No quiere decir que no continúe, se inicia un proceso independiente con sus líderes al frente; para valorar cómo funciona, se concreta a la asesoría de lo que continuarán desarrollando. Participan los artesanos detectados como líderes. Su papel en esta oportunidad es decisivo junto a los directivos en la planificación de la compra de las máquinas herramientas, materias primas y utensilios para su trabajo.	-Serán los encargados de trazar las políticas, programas y proyectos que favorezcan la transferencia de los conocimientos adquiridos, mantener actualizada la caracterización de la localidad y la estrategia. Los directivos que se designen por el gobierno darán seguimiento y controlarán el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Evaluación / Gestión

Es el momento del despegue hacia la autosustentabilidad; de conjunto con los formadores de elaborar las políticas y programas de acción para dar continuidad.

Etapa /Objetivos	Papel de los Artesanos	Papel de los Directivos
- Evaluar los resultados hasta el momento e implementar los indicadores que correspondan. - En el esquema se aprecia que son mínimos los artesanos y se agrupan todos los directivos de las instituciones líderes.	-Participan los líderes identificados que funcionarán como facilitadores para que el programa de desarrollo local continúe por sus propios pasos. De la formación inicial que adquirieron como artesanos pasan a formarse como gestores de proyectos con la capacidad de trabajar en equipos.	Se amplía la participación de otros directivos de la esfera no productiva que se vincularon indirectamente al diagnóstico y que ahora comenzarán a aportar. Sus instituciones se vinculan como fuente de información e investigaciones que socializarán para enriquecer la estrategia. Ejemplo: CITMA; Delegación MEP, CUM, Centros de Investigación, entre otros.

De esta forma se plantean 4 etapas para incidir en la capacitación y cómo hacerlo, todo ello sobre la base de las reflexiones y problemáticas detectadas, tanto en nuestras experiencias como en la literatura consultada. Se cumplen así una las premisas de **estructurar el aprendizaje a partir de una necesidad concreta y auténticos deseos con la concepción y diseño de un guión.**

La tercera tarea que correspondería a la **elaboración de los proyectos** se considera una competencia del MEP en coordinación con los municipios. Con las bases incluidas en la investigación pueden sugerirse modificaciones, pero estas deben hacerse con tales instancias de forma conjunta.

3.2 Nivel Táctico.

Se refiere a la administración del diseño y toda su coordinación desde un punto de vista esencialmente operativo y logístico; concebir las funciones de los equipos de trabajo, programar las etapas y plazos de los proyectos y distribuir los recursos humanos y financieros en coordinación con las autoridades de los territorios.

Para el caso particular en que nos circunscribimos, la concepción del proceso alejado de los centros urbanos, hace que las ideas de integración se dificulten en la medida que los profesionales de nuestra disciplina se encuentran localizados mayoritariamente distantes de esos lugares; **no tendría sentido emprender acciones de integración si no planificamos su continuidad.**

3.2.1 La Planificación del Proceso de Integración del Diseño.

En la propuesta anterior se inducía cómo detectar dentro de los artesanos, y por qué no dentro de los directivos, a los futuros líderes y facilitadores que tendrán la misión de continuar con el proceso de gestión. Tomando la referencia de los modos de actuación del diseño, se estructura un esquema (Gráfico 18) que ilustra la participación de los profesionales del diseño desde el proyecto hasta la gestión, como estrategia de toda la interacción.



Gráfico18: La Planificación del Proceso de Integración del Diseño.

Como definición preliminar; la gráfica promueve pautar la necesidad, desde el momento mismo de los primeros contactos, de identificar las contrapartes con las cuales se trabajará durante el proceso de forma que; hacia la izquierda se visualiza un equipo de profesionales del diseño trabajando de manera integrada, que luego tendrá su réplica en el personal que se reconozca con potencialidades de liderazgo en cada territorio.

Se toma el centro del círculo como el espacio en el que se originan todas las interacciones, hacia la izquierda las funciones desplegadas durante el intercambio, y hacia la derecha la reconversión que se propone del personal, que sin ser necesariamente diseñador, ha quedado preparado para mantener la continuidad. De esa forma de izquierda a derecha las tareas se describen:

1. En el primer nivel más cercano al núcleo, el par de actores que intercambian son **intercambian el diseñador proyectista y el maestro artesano**; este, que desde su experticia en ese campo se encargará de la asesoría técnica que es tan imprescindible en cualquier proceso de capacitación. El diseñador domina todos los requisitos alrededor del ciclo de vida del producto, pero no posee la genialidad en la manualidad de acabados y procesos que el experto puede aportar.

Tareas del Diseñador Proyectista

- Estructurar problemas y tareas sobre la base del conocimiento del mercado.
- Proponer desde el diseño, soluciones integrales de empleo de las tecnologías, las materias primas, la mano de obra y los procesos.
- Realizar un banco de prototipos como respuesta a las problemáticas más inmediatas.
- Incentivar la búsqueda de soluciones e innovaciones e incluso encargar a distancia un proyecto concreto.
- Diseñar y perfeccionar herramientas que viabilicen y optimicen el proceso productivo.
- Establecer las formas y mecanismos para comunicar las ideas y materializarlas en prototipos en este contexto diferente del diseño industrial.

2. El segundo nivel corresponde a la **interacción entre los profesionales que se encargan de ejercer la evaluación e investigación en torno al diseño y los futuros gestores de proyectos locales**; ante la necesidad de no complejizar demasiado las acciones en el marco local, el gestor de proyectos locales (que por lo ya expuesto es muy difícil que sea un diseñador), tendrá dos espacios de aparición en correspondencia con el nivel de gestión que demanda cada resultado de diagnóstico:
 - **El gestor a nivel local** que posee todo el dominio de las investigaciones de mercado, el análisis y validación de proyectos y la actualización del diagnóstico de la localidad con el enfoque integral propuesto.
 - **El gestor a nivel de los escenarios** define las circunstancias concretas hacia lo interno de los espacios productivos, algunas de sus tareas se inscriben en evaluar los recursos, las inversiones y capacidades, el control de la calidad y la imagen institucional.

Tareas del Diseñador Evaluador –Investigador.

- Realizar investigaciones de mercados, análisis y validación de proyectos de Diseño, así como su impacto en diferentes contextos del municipio.
- Desarrollar investigación que puedan tributar información para el desarrollo del diseño.
- Elaborar diagnósticos generales y específicos por escenarios de forma que se obtenga un retrato de la localidad y sus futuras potencialidades culturales y productivas.
- Evaluar la calidad integral del Diseño y sus procesos en todas sus manifestaciones en una organización, los contenidos de una adecuada Imagen Institucional y la calidad de todas sus aplicaciones.
- Evaluar inversiones donde el Diseño desempeñe un papel importante. Hacer estudios de factibilidad de proyectos de Diseño.

3. El último nivel corresponde a la **visión estratégica que desempeña el Gestor de Diseño en interacción constante con los representantes de los Gobiernos en los territorios**. Ese vínculo, como puede apreciarse, debe originarse desde el principio y mantenerse. No pueden concebirse equipos de trabajo para elaborar los diagnósticos que no impliquen e involucren, desde el primer momento, a los dirigentes que deben elaborar y conducir el desarrollo concreto de los proyectos. Por lógica de los mecanismos del ejercicio propio de la administración en los municipios, se señala al gobierno como la instancia de máxima responsabilidad que luego delegará en sus representantes.

Tareas del Gestor de Diseño

- Conducir el proceso de integración y gestionar el Programa de Capacitación.
- Dirigir a todos los niveles de actuación del diseño y preparar el potencial humano que dará continuidad a la Actividad de Diseño (gestionar los recursos humanos)
- Asesorar al Gobierno Local en la administración de los recursos presupuestarios, las inversiones y las estrategias productivas.
- Formular e implementar, de conjunto con los representantes del municipio, la estrategia y política del Diseño en la localidad analizando las invariantes contextuales, tecnológicas y sociales, definiendo el grado de centralización y descentralización de la integración del Diseño a los procesos.
- Elaborar y Gestionar el mantenimiento de una adecuada Imagen del Territorio y velar por su desarrollo en todas las manifestaciones posibles. Hacer hincapié en la marca, el envase y embalaje de los productos

Este esquema -si bien no alcanzó a ser probado en las experiencias desarrolladas- cada decisión tomada se basa en la observación e intercambio con el personal de los municipios visitados donde puede apreciarse, la posibilidad de encontrar personal (no profesionales del diseño) motivado con aptitudes y necesidad de orientación; que demanda ser capacitado para responder a las nuevas atribuciones y responsabilidades a nivel territorial.

Partiendo de la situación crítica de no encontrar diseñadores que se involucren, desde la propia experiencia expuesta en La Palma, se ha trazado como pauta la incorporación de estudiantes y graduados del ISDi en esta tarea. En la trayectoria misma de buscar un modelo de gestión, corresponde al gestor prever la planificación de los recursos en esta dimensión.

3.3 La gestión para integrar el sistema de acciones.

En el camino hacia el crecimiento económico, progreso y bienestar, las acciones anteriormente definidas deben articularse como sistema hacia un mismo fin; el propósito principal de potenciar los productos artesanales se encuentra en el centro como punta de lanza alrededor del cual todas las demás juegan un papel, se renuevan y actualizan (Gráfico 19).



Gráfico 19: Integración sistémica de las acciones para desarrollar los productos artesanales.

El diagnóstico en la base de la pirámide reafirma su papel como soporte y fundamento orientador para la definición de los objetivos estratégicos; aporta la información que caracteriza al territorio y favorece la concepción para proyección del desarrollo de los productos artesanales. Ofrece los argumentos que sirven para estructurar las políticas y el programa de capacitación, así como la Planificación del Proceso de Integración del Diseño.

Paralelamente, el gestor debe propiciar, junto al equipo de diseño, un conjunto de acciones que estimulen y movilicen a todos los actores, dentro de ellas podemos tener:

- Incorporación a redes ya creadas o la creación de una de ellas para fomentar la transferencia de información, orientación y actualización.

PROPUESTA PARA LA INTEGRACIÓN DEL DISEÑO AL DESARROLLO LOCAL DE PRODUCTOS ARTESANALES EN CUBA.

- Estructurar, para los lugares donde sea posible, un programa de capacitación a distancia como espacio de consultoría y asesoría donde los líderes se sientan respaldados.
- Propiciar acciones de promoción y detección de talentos como son concursos y exposiciones.
- Utilizar las potencialidades de los telecentros, emisoras de radio locales y prensa escrita provincial para promover los resultados e impacto de las acciones de intercambio.

El modelo elaborado, que incluye las principales tareas del gestor de diseño y su equipo, unido al programa de capacitación introduce, desde los niveles táctico y estratégico, un primer acercamiento hacia la integración del diseño. Si bien en el transcurso de la investigación se indagó en todas las variables del problema planteado, en ninguno de los casos se pudo apreciar algún antecedente que considere y preste atención a la relevancia del papel de los decisores. La posibilidad de haber obtenido un completo retrato de su comportamiento, facilita a los formadores las tácticas para implicarlos y comprometerlos.

El desarrollo local toma envergadura social y económica y, fomenta nuevas formas de descentralización donde se incluyen los productos artesanales, la brecha deja al diseño la posibilidad de demostrar sus bondades y el reto de implementarlas.

En el marco de las funciones de la Dirección de Planificación Territorial del MEP, esta investigación posee gran vigencia y actualidad al estar anclada en una problemática concreta dentro de los procedimientos IMDL que monitorea este ministerio y en ese sentido contribuye a:

- Enriquecer metodológicamente los proyectos que se formulen por parte de los municipios.
- Fomentar la visión integral del desarrollo en el camino hacia favorecer la autosustentabilidad.
- Ampliar la interacción entre las instituciones adscritas (la ONDi y el INIE) en función de potenciar sus capacidades y fortalezas.

En congruencia con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución definidos en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, el sistema de acciones que se proponen, resulta un apoyo orientador a los Consejos de Administración Municipales en el desempeño de su gestión y proyección estratégica de los territorios.

La ONDi, en este contexto, consolida sus funciones y el papel como organismo rector de la actividad del diseño en el país y, reafirma la posibilidad de establecer alianzas con los OACEs relacionados en esta investigación.

Aunque este trabajo se centra en el fomento de una industria artesanal, promueve la alternativa de diversificar la oferta en el mercado a partir de la visión de articular horizontalmente todas las industrias en los territorios.

La propuesta cumple sus objetivos en la medida que:

Las experiencias valoradas demuestran la importancia de considerar el lugar de todos los modos de actuación del diseño. Se evidencia, la necesidad de propiciar el trabajo en equipo de profesionales de diferentes categorías que, sobre la base de su interacción simultánea, desarrollen tanto nuevas líneas de productos, como incidan en la proyección estratégica de las localidades.

Se reúnen, del ámbito internacional, cinco experiencias que posibilitan validar la hipótesis de que el diseño debe proyectarse de forma flexible. Los mismos permiten valorar los diversos enfoques que puede tener el intercambio entre las artesanías y el diseño; desde los que asumen el papel protagónico en el rescate de toda una cultura inmaterial, hasta los que proponen innovar y concebir renovaciones empresariales sistematizando procesos productivos.

La propuesta para potenciar los productos artesanales a nivel local, tienen el aval de tomar como referencia la oportunidad que ha ofrecido la UNESCO de participar en dos proyectos con el mismo propósito de mejorar la calidad de sus producciones; el valor que enriquece las conclusiones, es el contraste de haber implementado la integración del diseño en los dos escenarios opuestos estudiados, la artesanía independiente y los talleres estatales con su estructura productiva. Ambas experiencias en las tres regiones del país, occidente, centro y oriente, han constituido la

comprobación de la hipótesis de esta investigación, y permitió **establecer las tareas desde la gestión de diseño y sus acciones fundamentales en dos niveles:**

- **Nivel Estratégico:** El Diagnóstico, La Estrategia, Las Políticas, Los Programas.
- **Nivel Táctico:** La Planificación del Proceso de Integración del Diseño.
- Además se propone **la visión para integrar el sistema de acciones** desde la gestión de diseño.

La incorporación a la investigación, de las proyecciones y enfoques acerca del desarrollo local promueve que los resultados se extiendan más allá del propósito de obtener “Mejores Productos”. El sistema de acciones que se proponen, alcanzan a demostrar su viabilidad en tanto:

- Constituyen un **sistema** que **orienta** a todos los actores integrando a los involucrados directa e indirectamente a los proyectos.
- Estructura un concepto de capacitación que implica la **transformación** de los sistemas productivos, la renovación de la cartera de productos y los modos de gestión y percepción del diseño por parte de los directivos.
- Se **dirige hacia** el objetivo explícito para todos los formadores y formados, de potenciar el desarrollo de productos artesanales.
- Establece **metas parciales** desde la esencia misma en que se encuentra organizado el proceso de capacitación.
- Está prevista su **continuidad** al concebir cómo se planifica dar seguimiento a la presencia del diseño luego del proceso inicial de interacción.

Dicha postura, reafirma la concepción global que debe asumir el diseño y en esa misma medida educa y amplía los horizontes productivos de los gobiernos locales y las organizaciones involucradas en sus programas de desarrollo. Abre las fronteras y competencias del diseño favoreciendo ser mejores profesionales al afiliarse al concepto de “diseño socialmente responsable” con las implicaciones de transformación y bienestar que debe promover la integración.

El intercambio y retroalimentación, con instituciones que se encuentran inmersas en la misma dirección del Desarrollo Local, como el MEP con la IMDL, el MES con su programa GUCID y el ICA como coordinador de las acciones de capacitación del Programa Conjunto, constituye un logro de la investigación desarrollada para el futuro y ya se establecen vínculos muy favorables.

Atendiendo al destino y utilidad que pueden tener los resultados de este trabajo, así como los entornos para los que ha sido concebido se recomienda:

Desde las competencias profesionales del diseñador:

- Incentivar la integración de estudiantes y profesionales del diseño que tengan residencia en municipios del interior del país y, consolidar las competencias pertinentes que le permitan ejercer dentro de esos escenarios.

Desde la implementación de la propuesta:

- Exponer los resultados a las instancias con las que se ha vinculado la investigación, sobre todo a la UNESCO y el MEP de forma que, las soluciones que dan respuesta a los problemas detectados, puedan introducirse en lo que resta del cronograma de trabajo del Programa Conjunto y así validarse y reajustarse.
- Utilizar la vía de GUCID y su boletín con el interés de intercambiar experiencias y transferir conocimientos acerca del diseño a todo el país; de esa forma se favorece el lugar de la ONDi y se amplía su radio de incidencia.

Luego de detectar como una de las ausencias más importantes, después de la desaparición del ICIODI, de los estudios centralizados acerca de la demanda interna (sustitución de importaciones) y externa (potencial exportador) se sugiere, la creación de un observatorio que concentre esa necesaria información para consulta y referencia en la toma de decisiones respecto al mercado.

Además de la implicación directa de los actores que se propone, y después de haber intercambiado con especialistas de diferentes esferas de la economía y la cultura resulta oportuno; fomentar convenios de colaboración a instancias como el MINIL, FCBC, MINTUR, y MINCIN de forma que se conecte la realidad productiva con las demandas del mercado.

Partiendo de que este trabajo tuvo su origen únicamente en la búsqueda de esquemas para gestionar e integrar el diseño y, sobre la marcha se detectó el potencial de instituciones que abordan el desarrollo local, se debe; continuar ampliando el radio de acción e intercambio a los efectos de profundizar en el tema y consolidar alianzas que puedan potenciar el vínculo entre diseño y artesanía.

- Alfonso, P. *Algunas consideraciones sobre los impactos ambientales de los modelos de desarrollo actuales*. Tecnología y Sociedad. Colectivo de autores. Editorial Félix Varela, La Habana. 1999.
- Arana, M. *¿Valoración o Evaluación de la tecnología?* Una polémica actual. Tecnología y Sociedad. Colectivo de autores. Editorial Félix Varela, La Habana. 1999.
- Ariza, R; Ramírez, R. *Herramientas para mejorar la gestión del diseño en las PyMEs*. 6ta Jornada de Innovación y Desarrollo (2007).
- Barrera, G. E; Quiñones, A. C. *Diseño Socialmente Responsable, Ideología y Participación*. Ed. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá 2008.
- Benítez, S. *Razones para un catálogo*. Catálogo e Artesanías Cubanas. Fondo Cubano de Bienes Culturales.
- Branzi, A. *La casa calda*. Idea Books Edizioni. Milán, 1984.
- Cobreros, J. A. *El Diseño Convida*, Conferencia Internacional de Diseño FORMA 2007
- Díaz-Canell, M. *Carta del Programa Ramal de Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (GUCID)*, Boletín GUCID No.3 Año 1, Noviembre 2010.
- Dormer P. *El Diseño desde 1945*, Ediciones Destino Thames and Hudson, p8. Primera edición 1993.
- Dunia, G; Vera, L. *Diseño para Todos*. Colección Diseñar para vivir mejor. Ediciones Ministerios del Poder Popular para la Ciencia y la Tecnología. Venezuela, 2009.
- *Encuentro entre Diseñadores y Artesanos*. Guía Práctica. Publicado por el Craft Revival Trust. Artesanías de Colombia S.A y la UNESCO. 2005.
- Espinosa, G. *Diseño de una metodología apropiada para la ejecución un programa extensivo de capacitación a distancia en el sector artesano*. Memorias Seminario Iberoamericano de Cooperación en Artesanía. Cádiz, 2001.
- Fiol, M. *Materiales DEADE 2003, Asignatura "Ingeniería de Formación en Management"*, documento El proceso de Enseñanza – Aprendizaje.
- Fiol, M. y De Feuser, F. *Hacer frente a las situaciones complejas. La herida narcisista de los dirigentes*. Programa de Continuidad "Follow Up" Diplomado Europeo en Dirección y Administración de Empresas. 2005
- García, D. *Cultura del Diseño como herramienta de generación de trabajo, empresas e identidad para el sector artesanal*. Conferencia Magistral evento Diseño al Límite, Mérida, Venezuela, nov 2008.
- García-Espinosa, P. *Curso de Gestión del Diseño*, ISDi, La Habana, 2006

- Gómez, G. *Reflexiones acerca de la Empresa y el Medio Ambiente*. Tecnología y Sociedad. Colectivo de autores. Editorial Félix Várela, La Habana. 1999.
- Gómez, C. *La Gestión de Diseño entre la Innovación y la Tradición Artesanal*, Revista Digital Cultura y Desarrollo, No 6, UNESCO 2010.
- Guzón, A. *Desarrollo Local en Cuba, Retos y Perspectivas*, Compiladora:, Editorial Academia, La Habana 2006.
- Hidalgo, A. *La innovación en nuevos productos*, en Asignatura Gestión de la Producción y la Tecnología. Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE), La Habana, edición 2002/2003.
- Hugh, W. *Diseño Nacional en un Mundo Global*. Situación 96. Banco Bilbao Vizcaya.1996.
- *II Jornadas Iberoamericanas de Diseño en Artesanía*, Metepec, México, 8-11 nov.2004, en Fundación Española para la Innovación de las Artesanías. Observatorio Iberoamericano Cooperación 2005-2004.
- J.M. Bor. *Ecodiseño y Desarrollo Sostenible*. Situación 96. Banco Bilbao Vizcaya.1996.
- Lauer, M. *La producción artesanal en América Latina*. Mosca Azul Editores. Lima, 1982.
- Lecuona, M. *La Gestión de Diseño en las PYMES* Grupo de Investigación y Gestión del Diseño (IGD), Universidad Politécnica de Valencia. 1998.
- Lombera H. *La capacitación como instrumento para la innovación y el desarrollo del producto, la gestión y la comercialización*. Memorias Seminario Iberoamericano de Cooperación en Artesanía. Cádiz, 2001.
- Martí, J. *Maestros ambulantes*, La América, New York, Mayo 1884. Obras Completas Tomo 8.
- Mitchell, L. *Tourism research trends in Latin America and the Caribbean* en Ponencia evento Cultura y Turismo, La Habana, 1999.
- Montiel, E. *La Diversidad cultural en la era de la Globalización* en Revista Cultura y Desarrollo No 3, julio 2003.
- Morales, A.C. *“Las cooperativas como acción colectiva: una reflexión desde el ámbito rural andaluz”* Revista Ciriec-España No 18, julio 1995.
- Morales, M. *¿Qué es el desarrollo local? ¿Qué retos impone a la gestión del conocimiento y la innovación?* Universidad de Cienfuegos, marzo 2008.
- Mordo, C. *La Artesanía, un patrimonio olvidado*, en Memoria 7mo. Seminario Iberoamericano de Cooperación en Artesanía. Comunidad Iberoamericana de la Artesanía.

- Moreno, D. *Forma y Tradición de la Artesanía Popular Cubana*. Centro de Investigación y Desarrollo de la Cultura Cubana Juan Marinello Editorial José Martí, 1998.
- Peña, S. L. *El Genoma del Diseñador*. Presentación en Conferencia Internacional de Diseño, FORMA 2009. p, 13
- Peña, S. L. Propuesta de Currículo para la formación de diseñadores. 2008
- Quarante, D. *Elementos Introductorios, en Diseño Industrial I*. Edit. CEAC. 1992
- Quintanilla, M. A. *Tecnología: un enfoque filosófico*, Editorial Fundesca, España, 1989.
- *Revista La Aldea Humana*, Laboratorio Brasileño de Diseño-Artesanías de Colombia 1995.
- Rivero, S; Zaldunbide, M. *La mejora de la capacidad de diseño: Clave para la competitividad en la empresa*. Situación 96. Banco Bilbao Vizcaya.1996.
- Rodríguez, J; Zeballos, M. *Evaluación de proyectos de desarrollo local. Enfoques, métodos y procedimientos*. Fundación W.K.Kellogg. 2007.
- Sanchis, P. R. *Las estrategias de desarrollo local: aproximación metodológica desde una perspectiva socio-económica integral*. Investigación aplicada Universidad Politécnica de Valencia, 1997. Pág. 152
- Silva, I. *Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local*. Instituto Latinoamericano del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Consejo Económico para América Latina (CEPAL). Dirección de Gestión del Desarrollo Local y Regional. Santiago de Chile.2003.pág 41
- Vacheron, F. *Discurso del Representante de la Oficina Regional de la UNESCO para América Latina señor Inauguración de Taller acerca del Proyecto Trinidad*, noviembre 2005
- Vitier, C. *Martí en la hora actual de Cuba*. Juventud Rebelde, 18 Sept. 1994.

CONSULTA A EXPERTOS

- Álvarez, A. Asistente de programas UNESCO/Habana.
- Correa, M. Directora del Centro Nacional de Artesanías.
- Quintero, I. Especialista Dirección Nacional de Industria Locales.
- Llanes, A. Directora de la Dirección de Planificación Territorial, Ministerio de Economía y Planificación (MEP). Agosto 2011.
- Núñez, J. Coordinador Programa Ramal de Gestión del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (GUCID). Dirección de postgrado MES. Febrero 2011.
- Rufins, O Oficial Nacional de Programas UNESCO/Habana.

- Wolf, B. Refiere a *Estudio en 10 empresas alemanas*. Universidad de Halle. Enero, 2003.

REVISTAS Y DOCUMENTOS

- *Convención Sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales*, UNESCO, Paris, 20 octubre 2005.
- *Definiendo el Diseño*. Revista La Aldea Humana, Serie Mercosur No 1. SENAI/LBDI (Brasil), Artesanías de Colombia, 1995.
- *Diseño e Innovación. La Gestión del Diseño en la Empresa*. Publicación Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica. No 25. Enero 2008.
- Herzberg Barreda, Pablo. Alonso González Luis. Trabajo de Diploma Campaña de Promoción Buroes Ramales de Diseño, ISDI, 1989.
- *Informe "En cumplimiento de acuerdo del Consejo de Ministros del 1 de Noviembre de 2010 acerca del Estado de Ejecución de los Proyectos de Desarrollo Local al cierre del Primer Semestre del 2011*.
- *Investigación de Mercado y Pronóstico de la Demanda Nacional de Confecciones Personales y Tejidos hasta el año 2000*. Instituto Cubano de Investigaciones y Orientación de la Demanda Interna (ICIODI), Departamento de Vestuario y Artículos de Uso Personal, Abril de 1990.
- *Ley de Regulación de la Actividad artesanal de la Generalidad de Cataluña (Decreto 252/2000)*
- *Lineamientos y Orientaciones Complementarias para el Trabajo de Diseño de las Industrias Locales Varias*, Centro de Investigación, Diseño y Desarrollo de las Industrias Locales Varias (CIDDILV), Marzo 1990.
- López, G. Directora Oficina Regional de Cultura para América Latina y el Caribe, UNESCO. *Presentación de Catálogo de Artesanías Cubanas*, FCBC, 1999.
- *Manual de Gestión del Ciclo de un proyecto*. Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), Asociación de Municipios de Honduras (AMHON), Programa de Desarrollo Local y Fortalecimiento Municipal de Honduras (PRODEMHN). 2000
- *Memorias 7mo Seminario Iberoamericano de Cooperación en Artesanía*, Cádiz, nov.2001
- *Memorias evento CIDETEXCO*, Colombia, Noviembre 1997.

- *Política de Diseño para las Industrias Locales Varias*, Centro de Investigación, Diseño y Desarrollo de las Industrias Locales Varias (CIDDILV), Ministerio de la Industria Ligera. Años 1988-89.
- *Potencial exportador de las artesanías en Cuba*. Informe Pedro Martínez Masa.2003
- *Procedimiento para Proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local*. MEP, 2011.

INTERNET

- Artesanía. <http://www.regionloreto.gob.pe> Consultado 18/09/2011
- Canclini, N. Notas recientes sobre hibridación (Texto presentados como conferencista invitado en el VI Congreso de la SIBE, celebrado en Faro en junio de 2000) en TRAS; <http://www.sibetrans.com/trans/trans7/canclini.htm> Consultado 17/09/2011
- Características del trabajo artesanal. <http://www.webpages.ull.es> Consultado 16/09/2011
- Concepto Artesanías <http://es.wikipedia.org/wiki/Artesan%C3%ADa>»Categoría: Artesanía Consultado 16/09/2011
- Declaración de los Diseñadores Industriales, Seúl 2001, en www.icsid2001.org. Consultado 16/09/2011
- Desarrollo Local - <http://www.aldesus.org/desarrollo-local.html> Consultado 16/09/2011
- El nuevo diseño artesanal. <http://tdx.cat/handle/10803/6825> Consultado 16/09/2011
- Desarrollo local en Cuba: Retos y perspectivas. [http:// www.moodle.eclac.cl](http://www.moodle.eclac.cl) Consultado 10/05/2011.
- Historia de de la artesanía.
http://www.artesaniadecadiz.es/web/informacion_artesanal/historia-de-la-artesania. Consultado. 18/09/2011
- International Council of Societies of Industrial Design. Definición de Diseño. (ICSID). www.icsid.org Consultado 10/05/2011
- Manual de Diseño Artesanal. [http:// www.artesantias.tabasco.gob.mx](http://www.artesantias.tabasco.gob.mx) Consultado 17/09/2011
- Medir la sostenibilidad en procesos de diseño para el desarrollo local. <http://www.icsmm09.upc.edu> Consultado 17/09/2011
- Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local. <http://www.eclac.org> Consultado 18/09/2011

ANEXO 1

Experiencia Fonquetá-Colombia (1997)

DIAGNOSTICO

Para la elaboración del diagnóstico se emplearon dos técnicas fundamentales: la observación, para las valoraciones formales y análisis de calidad de los productos. La aplicación de un cuestionario a la J' del Taller, Sra. Rosa Cifuentes y algunas de las artesanas del mismo.

Resultados de la observación. El principal almacén de ventas de los productos FONQUETA, adjunto a la sede del taller, no cuenta con elementos de señalización u orientación durante toda la trayectoria de Chía y mucho menos hacia la Vareda Fonquetä, lo cual disminuye de hecho las posibilidades de acercamiento de cualquier interesado. Dicho almacén, como espacio de ventas, se encuentra estructurado de una forma que prioriza la exhibición del mayor número posible de productos, completando así totalmente el espacio.

Esta forma de distribución, que en ocasiones el color de las paredes y la iluminación no contribuyen eficientemente, no permite jerarquizar la relevancia de algunos productos y en esa medida saturan la visión del visitante. Debe atenderse que si los productos, por su propia naturaleza, tienden al cubrimiento máximo del espacio blanco de fondo, al relacionarlos de conjunto provocan que sea menos fuerte e impactante a la percepción. A pesar de la fuerza que tienen los elementos gráficos que se reflejan en los productos y el espacio físico donde se encuentra inscrito el taller, no existe una imagen de marca definida. Al realizar la venta de los artículos, no se utiliza ningún tipo de envase identificativo.

Respecto a la marca, actualmente existen dos formas de identificar el producto, marcando con el mismo bordado, y otra con una etiqueta impresa en un material textil sintético de apariencia artificial que no se integra a la identidad de los productos; en ambos casos no se define lugar ni modo de ubicación según la tipología de producto. El taller, existe como lugar de reunión para la entrega de los encargos, pero no funciona como espacio de trabajo; las artesanas realizan las propuestas de forma independiente en sus hogares y ello provoca marcadas diferencias en el modo de hacer. Considerando el punto de vista artesanal esto resultaría válido si el nivel de calidad fuera similar. Por otro lado, la limitada interacción laboral provoca poca renovación y perfeccionamiento de la técnica y variedad de productos, que solo quedan a la libre creación independiente de cada artesana.

Esta dispersión, más la poca sistematicidad en el análisis y tabulación de los resultados del mercado y las ventas hacen que si proceso de producción se lleva a cabo de forma muy intuitiva y espontánea.

PROPUESTA DE DISEÑO

Atendiendo al diagnóstico realizado, la asesoría estará dirigida a los siguientes objetivos:

Conocer la tecnología y las habilidades de los artesanos del taller FONQUETA, y experimentar hacia soluciones que eleven la calidad de los productos.

Realizar propuestas de diseño que amplíen el espectro de tipologías de productos y la capacidad de comercialización de Fonqueta.

Incidir en la imagen de marca de los productos, así como en su presentación y embalaje.

DEFINICION DEL PROBLEMA De forma particular el proyecto tiene el interés de intervenir en diferentes niveles:

Diseño del paño que sirve de base para los bordados, incidiendo en el peso y precio del mismo. Ofrecer sugerencias en la ubicación y tratamiento de los bordados, de forma que disminuyan los costos de mano de obra y se generen soluciones diferentes.

- Presentar nuevas alternativas de tipologías de productos con un sentido más utilitario, sin descuidar el valor decorativo y la expresión que ofrecen los productos actuales. Con todos estos antecedentes el proyecto se define como:

- El diseño de artículos textiles destinados a los niños., para ser ubicados en los espacios interiores de la vivienda. Con ello, se persigue explorar en un mercado donde son muy pocas las ofertas que presenta en el taller Fonquetá. Además, esto se fundamenta en la posibilidad de insertar al taller en un segmento que tiene una demanda constante y regular de artículos para interiores. Para la definición de los diseños a desarrollar se realizaron algunas entrevistas para conocer las actividades más frecuentes que realizan los niños, y se analizó el nivel de aceptación de los ya existentes dentro de las producciones de Fonquetá

Los artículos son los siguientes:

- Presentar una solución de repisa pequeña, que permite la ubicación de libros u otros objetos como los necesarios para tener cerca de un escritorio. Esta responde a las posibilidades de organización dentro de la habitación, incluso de juguetes pequeños.

- Ofrecer la Posibilidad de almacenar los objetos de uso cotidiano como, juguetes, revistas, implementos deportivos, entre otros, con el diseño de un contenedor de fácil acceso en la localización de los mismos.

- Confeccionar los cojines que se mantienen como oferta, en este caso, se busca variedad en el tamaño y alternativas en las formas dado el destino infantil definido. Como se puede apreciar las propuestas tienen como objetivo, además de intervenir en el paño, en la ubicación de los bordados, insertar en otras tipologías de productos materiales como la madera, para ampliar la capacidad de oferta. Con ello se persigue hacer un pilotaje de su aceptación dentro de los clientes.

ANEXO 2

Experiencia 1 - La India.

Seminario de Artesanos de la Piedra.

Título: Interacción de estudiantes de diseño y artesanos para desarrollar productos y reflejar el diseño a largo plazo.

Dónde y cuándo se desarrollo la experiencia	-Srishti School of Arts, Design and Technology, importante escuela de diseño con sede en Bangalore, Karnataka. Año 2001
Para qué	A largo plazo: - Alentar a los artesanos a realizar diseños para dotarles de la técnica y entendimiento que deberían usar y desarrollar progresivamente. -Llegar a un entendimiento mutuo entre los artesanos y los diseñadores; alentar el proceso de aprendizaje bidimensional, junto con la actividad intensa de la interacción. -Fomentar la capacidad de realización haciendo que se conozcan los problemas que bloquean el desarrollo de los artesanos A corto plazo: -Realizar y ejecutar un mínimo de veinte diseños nuevos (el diseñador tenía que tenerlos preparados antes del comienzo del seminario). -Desarrollar diseños utilitarios dirigidos a los mercados nuevos.
Con quiénes	-Doce artesanos de la piedra de todo el Sur de la India. -Expertos de regional Design and Technical Development Centre (RTDTC), Bangalore; Development Commissioner (Handicrafts), iniciativa de Nueva Delhi.
Con qué se trabajó	-Se desarrollaron debates detallados sobre las propiedades de la piedra, tamaño y proporciones, capacidad para la reproducción, características geológicas, etc. -Dentro de las mejoras técnicas, todos los artesanos aprendieron a usar el torno para piedra. La mayoría de ellos nunca había torneado antes.
Qué se hizo	Aunque en el documento no pueden percibirse los resultados concretos de los objetos, se plantea: ...los artesanos vieron poco a poco cómo diferentes productos podían crearse si se entendía el contexto de las necesidades del usuario. Esta idea se reforzó viendo una película sobre la metodología del proceso de diseño. El seminario terminó con una exposición de todos los artículos hechos y una sesión de análisis detallada. Los comentarios y lo aprendido se reflejó en un documento que, después, se convirtió en un registro para todos los participantes, así como una referencia laboral del trabajo e ideas de cada uno.
Resultados	Resumen de actividades -Debates entre facilitadores y artesanos sobre ideas de diseño y terminología. -Ejercicios para desarrollar la técnica de “mirar” de forma diferente. -Visitar tiendas y salas de exposiciones para ver lo que está disponible actualmente. -Observar un hogar urbano y hablar con los miembros de la familia sobre sus hábitos de vida para exponer a los artesanos las diferentes formas de vida. -Ejercicios para permitir que los artesanos relacionen los productos que han diseñado con la forma de vida de los clientes que han analizado, visitando sus casas y observando los mercados. -Estudiar métodos de comercializar los productos existentes, estudiar el aspecto del embalaje y los puntos de compra. -Informarles sobre formas de exportación –los artesanos tienen miedo a este proceso

porque no lo entienden; para ayudarles a desmitificarlas y permitirles decidir si quieren dedicarse a la exportación individualmente.

Metodológicamente desde la estrategia pedagógica el primer día desarrollo actividades como:

-Para romper el hielo: Los artesanos dibujaron las cosas que les gustaban y no les gustaban en trocitos de papel. Esto sirvió para presentar a cada artesano que, después se levantaba y hablaba sobre sí mismo a través de pictogramas. También dio la oportunidad al facilitador para sacar las ideas de los artesanos y las expectativas que tenían del seminario y lo que entendían por las palabras artesanía, dinero y trabajo. Estas ideas se escribieron en un encerado a modo de mapa mental.

ANEXO 3

Experiencia 2 - La India.

Titulo: El *Khes* de Panipat: Documentación de una artesanía en desaparición.

Dónde y cuándo se desarrolló la experiencia	<p>Ubicación: Panipat, Haryana.</p> <p>Panipat, Haryana, se conoce actualmente como la ciudad de los textiles para vestir el hogar. Antiguamente, fue famosa por sus <i>Khes</i> tejidos a mano de tela reversible. Los <i>khes</i> tienen múltiples usos porque son lo suficientemente gruesos como para ser usados como chal, para arroparse y, más popularmente como colcha.</p> <p>El sector del telar manual de Panipat sufrió un retroceso con la llegada del telar mecánico. Mientras que la tejeduría de alfombras <i>dhurrie</i> (alfombra tejida en algodón) sobrevivió y floreció, la tela doble del <i>khes</i> indígena comenzó a desaparecer debido al tiempo que se tardaba en hacer y al complejo proceso del tejido. En la actualidad solo hay unos cuantos tejedores mayores que tienen el conocimiento y la pericia para preparar la urdimbre de este intrincado tejido. Se anticipa que no solo se perderá la técnica en un futuro próximo, sino que el conocimiento de la técnica y del proceso serán totalmente olvidados si no se hacen esfuerzos para recuperar y documentar esta tradición. Año 2002</p>
Para qué	<p>El problema fundamental encontrado era los que los <i>Khes</i> tejidos de Panipat habían desaparecido del mercado principalmente porque su producción ya no era rentable en un mercado competitivo donde había alternativas más baratas. Se estaban comercializando como un producto para el segmento bajo del mercado lo que no justificaba su precio.</p>
Con quiénes	<p>Estudiantes del Indian Institute of craft and Design (IICD), Jaipur, Rajasthan.</p> <p>Artesanos del distrito de Panipat de Haryana.</p>
Con qué se trabajó	<p>Recogida de datos: <u>Información primaria</u></p> <p>Visitas de campo: A fábricas de tejidos de la región y fábricas de telares mecánicos que trabajaban para el mercado de la exportación.</p> <p>Entrevistas a propietarios de los telares mecánicos que habían utilizado los telares manuales que habían prosperado y se habían hecho empresarios. También se entrevistaron a industriales para entender la situación actual de los telares manuales.</p> <p>La demanda de pedidos grandes para el mercado de la exportación con rapidez de respuesta productiva y los cambios constantes de los diseños no podían ser asumidos por el sector de los tejidos de <i>khes</i>, mientras que el de los telares mecánicos prosperaba.</p> <p>Entrevista a funcionarios gubernamentales para obtener pormenores de la política que se estaba siguiendo en el sector de los telares manuales,</p> <p>Se fotografiaron las únicas muestras de khes tradicionales en colecciones privadas y en el Weavers' Service Centre de Panipat.</p> <p>Se realizaron bocetos y dibujos de los telares utilizados</p> <p>Dado que no se encontraban en el mercado los <i>khes</i>, se hicieron pedidos para contar con muestras y se recogieron muestras de la materia prima.</p> <p><u>Información secundaria:</u></p> <p>Visitas a bibliotecas para aprender de la historia y evolución del <i>khes</i> tradicional de la India.</p> <p>Visita a museos</p>
Qué se hizo	<p>Documentar este arte en desaparición y preservar el conocimiento para las generaciones futuras.</p> <p>Desarrollar estrategias para la recuperación de los <i>khes</i>.</p> <ul style="list-style-type: none">-Estudiar antecedentes históricos.-Comprender el apoyo social, cultural y económico.-Estudiar el proceso de producción en detalles, incluida la materia prima, herramientas, equipos y técnicas.

	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar un directorio de diseño. -Recoger información de los clientes. -Identificar las causas de la caída en la zona donde se hace a artesanía. -Analizar la información y recomendar alternativas en las áreas identificadas del problema.
Resultados	<p>Propuestas realizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Formar a jóvenes tejedores en la técnica del tejido reversible. -Reexaminar las necesidades y el uso de los productos; de venderlos en los mercados locales como un artículo cotidiano a introducirlo con un diseño e intervención comercial apropiados en el mercado de segmento alto puede promover perspectivas de una recuperación. -Reexaminar el color de la paleta, del significado especial que tenían en el pasado para musulmanes e hindúes, se necesitaba cambiar los colores en el contexto actual, basándose en las preferencias del cliente “nuevo”. -Mejorar el acabado: Como las tejedoras tejían y vendían los <i>khes</i> de dos en dos, la urdimbre del medio se dejaba sin cortar y los cabos se dejaban sin terminar. Para añadir valor a los <i>khes</i>, había que cuidar mucho el acabado. -Diversificar la gama de productos y su uso: Los <i>khes</i> que se propuso utilizar sobre todo para el uso cotidiano de los hogares; se fabricaron en algodón de hilo más barato de mayor disponibilidad y se reanimó el tema de los tamaños dependiendo de los usos y los segmentos de mercado.

ANEXO 4

Experiencia - Venezuela. Proyecto Tarma

Vera, Leonel; Dunia, Jorge. Diseño para todos. Ediciones Ministerio el Poder Popular para la Ciencia y la Tecnología, República de Venezuela. 2009. Pág 152.

A pesar de ser un proyecto que duró 7 años, sólo se relatan los inicios para ilustrar la forma particular en que fue concebido el acercamiento e integración del diseño a la comunidad para lograr ser aceptado y asimilado por sus pobladores.

Interrogantes	Definiciones conceptuales
Dónde y cuándo se desarrollo la experiencia	Tarma, región semi-rural en Venezuela, el proyecto se realizó de 1972 a 1979.
Para qué	Se inició como una experiencia de convivencia y colaboración en función comunicativa, expresiva, recreativa y constructiva.
Con quiénes	Un grupo de estudiantes del Instituto de diseño (IDD) con un profesor guía y la comunidad de Tarma.
Con qué se trabajó	Se hicieron diversidad de objetos con todos los materiales que se trabajaban en la comunidad, los mismos se fueron reajustando en la medida que transcurría la estancia en el lugar. Blusas, bolsos, papagayos, sonajeros, vasos de bambú, collares, jardineras, lámparas, totumos decorados (<i>se refiere a algo parecido a una güira con grabados</i>) y trabajos bordados.
Qué se hizo	El equipo de estudiantes y el profesor organizaron un local donde ellos iniciar experimentos con los materiales de la zona e iniciar la investigación sin implicar directamente a los pobladores y artesanos desde el inicio. El trabajo con niños se inició de forma espontánea y casi accidental, se declara.... <i>empezaron acercarse los adolescentes y los adultos se dirigieron a nosotros para decirnos que les parecía muy bueno lo que hacíamos.</i>
Resultados	<p>Al integrarse la comunidad ya motivada por los resultados que apreciaba, se desarrolló un plan de trabajo con el fin de hacer objetos diversos para venderlos en una feria-exposición y crear una cooperativa que permitiera el mantenimiento del taller y proporcionara una retribución a las personas que trabajaban en la casa. Se realizaron prototipos y se seleccionaron los objetos a realizar para la venta.</p> <p>Con los trabajos resultantes se organizó una expo-feria la cual tuvo mucho éxito porque se logaron vender todos los productos; se declara en la experiencia...<i>de lo obtenido en la feria, los participantes del pueblo en los trabajos tomaron una parte y el resto se decidió usarlo en el mantenimiento del local y en materiales de trabajo. La casa funciona desde entonces en base a la cooperativa.</i></p>

ANEXO 5

Experiencia - Colombia. Piel Ácida

Interrogantes	Definiciones conceptuales
Dónde y cuándo se desarrolló la experiencia	PIEL ACIDA fue fundada en 1997 en Bogotá, Colombia. El proceso, que inicialmente surgió de forma espontánea pelando, secando la cáscara y ensamblando, en los primeros tres años logró posicionarse dentro del mercado nacional y para el año 2000 comenzaron los esfuerzos por la exportación participando en dos ferias internacionales en Europa y Estados Unidos.
Para qué	La inspiración fundamental para los creadores de los productos que comercializa piel ácida son las materias primas naturales que ofrece la tierra, y dentro de ello el protagonismo lo tiene la cáscara de naranja.
Con quiénes	Desde el punto de vista de la estrategia empresarial, posee en fábrica 10 trabajadores, de ellos 7 artesanas y 3 encargados del desarrollo de productos a partir de las necesidades de los clientes; posee otro grupo de artesanos que laboran en el hogar. Contribuye y ayuda a sus colaboradores al pago de sus viviendas y apoyo a los estudios y desarrollo del personal joven.
Con qué se trabajó	Piel ácida en la actualidad promueve la incorporación de otros materiales como tagua y caña flecha, distinguidos ambos dentro del acervo artesanal colombiano, de forma que a la par de diversificar sus productos, favorece la mejora de la calidad de vida de otros artesanos y su reconocimiento social. El esquema productivo se ha ido perfeccionando y con la asesoría de especialistas desarrollaron hornos de secado y el tratamiento de las materias primas para su conservación.
Qué se hizo	Cada espacio de su fábrica está aromatizado por el olor de la naranja de la cual nacen, al pelarla, muñecas decorativas, ornamentos para navidad y joyas.
Resultados	La visión de esta empresa, resulta relevante al considerar dentro de sus presupuestos tanto la diversificación y calidad de los productos como la atención a sus trabajadores y la mejora de su calidad de vida. www.pielacida.com

ANEXO 6

Experiencia 5 - Colombia.

Proyecto Mujer Empresaria

Artesanías de Colombia ha experimentado la inserción del diseño a través de sus laboratorios ubicados en las regiones más destacadas en tradición artesanal. La empresa **Digare Design** también ha asumido las estrategias de desarrollo desde la visión integradora de la gestión.

Dónde y cuándo se desarrollo la experiencia	Región de Bogotá , Colombia
Para qué	<p>El diseño al servicio de las empresas artesanales, basado en una estrategia de diversificación del producto con valor agregado. Aplicación de un Programa a nivel local en la búsqueda de un cambio de mentalidad de las mujeres empresarias hacia una nueva cultura empresarial.</p> <p>Se destaca el fomento hacia el reconocimiento de género, que busca favorecer el entorno laboral de la mujer como vía de elevar su autoestima, independencia económica y reconocimiento social a través del programa MUJER EMPRESARIA.</p>
Con quiénes	-Se desarrolló la asesoría a 18 unidades productivas o talleres en el diseño y elaboración de nuevos productos.
Con qué se trabajó	<p>Gráfico: Problemas vs. Soluciones. Estrategia de Diseño DIGARE DESIGN</p>
Resultados	-Se diseñaron y desarrollaron 176 nuevos productos (en seis meses) pensando en las características de cada unidad productiva (oficio, materia prima, proceso productivo,

etc).

-Desarrollo de empaques y embalajes para agregar valor a la oferta.

-Estructuración de una imagen o marca común que representar a todos los talleres a nivel comercial.



-Etiqueta que testimonia el movimiento femenino que lleva a cabo el desarrollo de los productos y promueve a su vez un aporte y mensaje de paz.

-Diseño y desarrollo de un catálogo digital para cada unidad productiva como herramienta comercial.

-Beneficios directos: Impacto en el mercado laboral de alrededor de 300 mujeres cabeza de familia.



ANEXO 7

Modos de actuación del diseñador

Peña Martínez, Sergio Luís .Propuesta de Currículo para la formación de diseñadores. 2008 pag.45

Gestión: Gestión del Diseño o Design Management (según su definición anglosajona)

Determinar la forma en que se debe integrar el Diseño a una organización, visualizando la contribución e impacto del Diseño.

Dirigir la actividad de Diseño en una organización así como equipos de Evaluación y Diagnóstico de Diseño controlando los recursos presupuestarios de las actividades de Diseño.

Formular e implementar la estrategia y política del Diseño en una empresa analizando las invariantes contextuales, tecnológicas y sociales, definiendo el grado de centralización y de integración del Diseño a los procesos.

Estructurar los contenidos de una adecuada Imagen Institucional y velar por su desarrollo en todas las manifestaciones visibles de la empresa, sus productos, instalaciones, servicios y comunicación interna y externa.

Planificar y conducir procesos de innovación tecnológica y su inserción en la industria, a los niveles en que actúa el Diseño.

- **Investigación:**

Realizar investigaciones de mercados, análisis y validación de proyectos de Diseño, así como su impacto en diferentes contextos.

Desarrollar proyectos de investigación de Diseño y áreas afines.

Elaborar diagnósticos acerca de la situación interna (organización, estrategias, infraestructura, recursos capacidades y economía) y externa de empresas y organizaciones (características del sector productivo, mercado, concurrencia, marco jurídico y aspectos legales).

- **Evaluación:**

Diagnosticar los estándares de Diseño de una empresa, valorar en los sistemas de control de la calidad y la normalización los aspectos relacionados con el Diseño.

Realizar Auditorías de Diseño, diagnosticando situaciones presentes y futuras del Diseño y su inserción en la Empresa, estudiando los objetivos estratégicos del Diseño.

Evaluar la calidad integral del Diseño y sus procesos en todas sus manifestaciones en una organización, los contenidos de una adecuada Imagen Institucional y la calidad de Diseño de todas sus aplicaciones.

Evaluar inversiones donde el Diseño desempeñe un papel importante. Hacer estudios de factibilidad de proyectos de Diseño.

- **Proyectual**

Analizar la realidad, detectar necesidades y definir las en términos de problema de Diseño, elaborando toda la información necesaria para el desarrollo y conducción de un proyecto de Diseño.

Estudiar problemas y presentar propuestas integrales de solución a nivel conceptual, que se establezcan como guía para las posteriores soluciones.

Realizar proyectos, esto implica analizar, conceptualizar, desarrollar alternativas de solución, evaluar, desarrollar en detalles las propuestas.

Comunicar las soluciones, en cada etapa y al final de los estadios del proceso y resultados del proyecto,

ANEXO 8

20 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA FORMACIÓN DE ADULTOS. Tomado de ¹ Fiol Michel, Materiales DEADE 2003, Asignatura “Ingeniería de Formación en Management”, documento El proceso de Enseñanza – Aprendizaje.

Oigo y olvido,
Veo y recuerdo, Hago y aprendo.
Viejo refrán chino

- 1) La meta esencial de la enseñanza de un formador es que los formados logren el aprendizaje deseado. El formador debe crear las condiciones para que este aprendizaje sea efectivo y asegurarse de que lo es.
- 2) Un aprendizaje es un enriquecimiento del saber, del saber hacer y del saber estar
- 3) La enseñanza consiste en la planeación, la estructuración, la animación, la evaluación y el seguimiento de situaciones de aprendizaje, etapas de un proceso que se interrelacionan y se entrelazan.
- 4) El conocimiento es una condición necesaria para enseñar una disciplina; pero, raras veces, es una condición suficiente.
- 5) Toda situación de formación debe ser considerada como una experiencia de investigación (elaboración, experimentación y verificación de hipótesis).
- 6) Es riesgoso emprender una formación sin haber definido sus objetivos lo más claramente posible. Estos deben ser comunicados por el formador y negociados con los formados.
- 7) La estructuración de un curso, como etapa del proceso enseñanza-aprendizaje, consiste en diseñar un guión (una trama que combine adecuadamente métodos, técnicas y medios) apropiado para alcanzar los objetivos deseados. Debe ser considerada por el formador como una fase de creatividad y de innovación pedagógicas,
- 8) Planear y estructurar cuidadosamente un curso permite al formador incrementar, en el aula, su disponibilidad a los formados, considerados individual y colectivamente, y dedicarse así, con mayor libertad, a la dinamización del grupo de formados.
- 9) No hay aprendizaje auténtico sin un deseo o una necesidad que motive el aprendizaje. Un formado está predispuesto a aceptar y recibir una formación solamente cuando ha comprendido y reconocido el interés que le puede encontrar.
- 10) El aprendizaje más firme es el que puede entrar en consonancia con la experiencia de los formados.
- 11) No hay aprendizaje duradero y arraigado sin una problemática que estimule la reflexión y el razonamiento.
- 12) Es indispensable diagnosticar el nivel de conocimientos, las expectativas y el humor de los formados respecto al tema a tratar, antes de empezar la formación correspondiente.
- 13) Un formador debe ser juzgado tanto sobre lo que sabe, que sobre lo que logra hacer aprender.
- 14) El formador debe a priori tener confianza en los formados, darles confianza en su capacidad de aprender y darles ánimo. No hay proceso de formación sin confianza recíproca.
- 15) La interacción entre formador y formados, así como entre los formados mismos, favorece y refuerza el aprendizaje, con la condición de que este pertinentemente manejada.
- 16) Un formado aprende mejor lo que hace que lo que vio hacer, y no olvida nunca lo que ha

descubierto por sí mismo.

17) No hay proceso educativo sin un mínimo de afinidad, intelectual y afectiva, entre el formador y los formados.

18) La relación que un formador mantiene, consciente o inconscientemente, con el saber que desea transmitir (placer, aburrimiento, dudas, incredulidad, estado de ánimo, etc.) juega un papel en el aprendizaje de los formados, así como en el clima del grupo dentro del aula.

19) Después de haber transmitido conocimientos, el formador debe asegurarse sistemáticamente de la capacidad de asimilación, análisis y crítica de los formados con respecto a estos conocimientos.

20) Prescriptor (es) de la formación, formador(es) y formados comparten conjuntamente la responsabilidad del éxito o fracaso de un proceso de enseñanza-aprendizaje.

ANEXO 9

Estructura y funciones de los Buroes Ramales de Diseño creados por la ONDi.

Tomado del Trabajo de Diploma Campaña de Promoción Buroes Ramales de Diseño, Pablo Herzberg Barreda, Luis Alonso González. ISDI, 1989.

Estructura

Jefe del Buró Ramal Docente de Diseño: Será miembro del Consejo de Dirección de la Unión de Empresas, propuesto por la industria y aprobado por la ONDI.

Asesor Principal de Diseño: Será miembro del Consejo de Dirección de la Unión de Empresas, aunque no constituya un cargo fijo en la plantilla dentro de la estructura empresarial; será aprobado y designado por la ONDI.

Representante Docente: Será el responsable de la actividad docente del BRD garantizando que el trabajo que se realice contribuya de forma efectiva al desarrollo integral de los estudiantes de diseño. No constituirá un cargo fijo en la plantilla dentro de la estructura empresarial; será aprobado y designado por la ONDI.

El Supervisor de Diseño: Estará presente en todos los establecimientos de la empresa para supervisar el diseño de los productos. Para este cargo pueden utilizarse especialmente cuadros de los Aparatos de Desarrollo o de Control de la Calidad.

Funciones

1. Investigar y mantener una información actualizada sobre:
 - Las necesidades y su proyección (población, instituciones)
 - La producción ramal y todos sus indicadores (productos, tecnologías, medios de producción, materias primas, fuerza de trabajo, costos, componentes importados, etc)
 - Tecnologías y productos de otros países relacionados directa o indirectamente con la rama
 - Desarrollos científicos de interés para la rama.
2. Formular propuestas políticas y estrategias de investigaciones, tipología de surtidos, desarrollo e inversiones que respondan al punto anterior.
3. Definir a partir de los puntos anteriores los productos y tecnologías a desarrollar y las inversiones implicadas.
4. Realizar estudios de pre-inversión y los proyectos concretos necesarios.
5. Seguir el comportamiento del producto y emitir evaluaciones que se incorporan a la función 1.

ANEXO 10

Breve caracterización de las Industrias Locales:

Fuente: Entrevista a especialista de la Dirección Técnica MINIL. Junio 2011.

Las Industrias Locales cubanas subordinadas a los Consejos de la Administración Provinciales y Municipales, y metodológicamente al MINIL, agrupan un total de **749 Unidades Productivas**, las que se subordinan a **3 Grupos Empresariales en las Provincias de Ciudad de la Habana, Matanzas y Villa Clara, 12 Empresas Provinciales** en el resto de los Territorios, y **1 Empresa Municipal en la Isla de la Juventud**.

En las 12 Empresas Provinciales se consideran las de Producciones Varias de las Provincias de Artemisa y Mayabeque.

Estas emplean al cierre del primer semestre del 2010, un total de **18 357 trabajadores de los cuales, 4832 son indirectos, el 26 % de la fuerza laboral**.

Dentro de los Talleres que funcionan bajo la subordinación de la Industria Local, existen **151 Especiales para personas con discapacidad, en los que se emplean a 3274 trabajadores, de los cuales 2606 son discapacitados**

Las principales actividades productivas que desarrollan las Industrias Locales son las siguientes:

CANTIDAD DE TALLERES POR RAMAS PRODUCTIVAS		
TIPO DE ACTIVIDAD PRODUCTIVA	CANTIDAD DE TALLERES	%
ARTESANÍA	174	23
ELAB. DE MADERA	104	14
CONF. TEXTILES	132	18
GRÁFICAS	60	8
PROD. QUÍMICOS	43	6
ELAB. DE METALES	32	4
CUERO Y CALZADO	10	1
PROD. PLÁSTICOS	19	2.5
CERÁMICA	11	1.5
PRODUCC VARIAS	148	20
OTROS	16	2

Como puede observarse, en la tabla anterior, las actividades más representadas están relacionadas con la elaboración de artesanía, las confecciones textiles, y la elaboración de madera. En los 16 talleres que clasifican en otros, se agrupan actividades de mantenimiento, aseguramiento o infraestructura de los Grupos y Empresas de las Industrias Locales, o producciones que no clasifican en las actividades relacionadas.

ANEXO 11

DISEÑO PARA LA PRESENTACIÓN DE LOS PROYECTOS DE IMDL. (Documento rector del MEP-2011)

I. Introducción

Reflejar antecedentes, situación actual y el problema a resolver con el proyecto.

II. Objetivo General

Claro, concreto y preciso, que de respuesta al problema planteado.

III. Objetivos Específicos

Deben permitir alcanzar el objetivo general del proyecto.

IV. Resultados del Proyecto

El alcance del mismo desde cada objetivo específico.

V. Actividades del Proyecto

Acciones para llegar a cada resultado propuesto y deben estar en tabla con cronograma de ejecución y monto financiero en cada moneda.

VI. Supuestos del Proyecto

Aspectos que se tienen que tener en cuenta, de lo contrario se pone en riesgo la ejecución del proyecto o su rentabilidad. Debe incluirse las vías concertadas de adquisición de los insumos y otros recursos materiales con los organismos rectores y colaterales.

VII. Consideraciones y/o comentarios de interés

Otras consideraciones de interés en beneficio del proyecto.

VIII. Factibilidad Económica de los Proyectos.

Estas orientaciones son flexibles, ya que los análisis pueden variar en dependencia del tipo de actividad en que incursiona el proyecto (agropecuaria, gastronomía, socioculturales, etc.) y a la premisa que responda (incremento de la producción nacional por encima de lo acordado para los Balances Nacionales, sustitución importaciones, genera exportaciones, incrementa valor agregado fuera de plan).

En cualquiera de los casos se debe evaluar la factibilidad del proyecto a partir del enfoque costo-eficiencia, para ello es necesario cuantificar los costos y beneficios de realizar el proyecto y evaluar si los beneficios que se obtienen son mayores que los costos involucrados.

ANEXO 12

PROCEDIMIENTO PARA PROYECTOS DE INICIATIVA MUNICIPAL DE DESARROLLO LOCAL AÑO 2011.

El objetivo fundamental de la propuesta es establecer un procedimiento que regule los proyectos de iniciativa municipal para lograr la participación de los gobiernos municipales en su estrategia de desarrollo, a partir de descentralizar las funciones para que contribuyan al logro de una mayor capacidad en la gestión y dirigido a fortalecer la base productiva. Por lo que se propone:

1. Crear un Fondo de Fomento de CUC que respalde las inversiones por valor demoneda total, de ello CUC y las importaciones por un valor de CUC, para todas las provincias del país.
2. Los Consejos de la Administración Provinciales aprobarán los proyectos, de acuerdo al límite establecido en el plan con la participación directa del banco del territorio como entidad encargada de administrar estos fondos, teniendo en cuenta los criterios de los organismos nacionales implicados.
3. El Ministerio de Economía y Planificación en coordinación con los organismos rectores implicados actualizarán los mecanismos financieros y del plan que establece el aporte y el destino del CUC, en el sentido de aprobar la participación del gobierno de un por ciento proveniente de los resultados de las empresas, con independencia de su subordinación.

Premisas que sustentan la propuesta:

1. Los proyectos deben ser económicamente rentables, argumentados sobre la base de la sustitución de importaciones e incremento de las producciones y servicios en CUC, en adición a los planes que las empresas tienen concebidos para el período.
2. Valorar en CUC, los consumos energéticos y los recursos materiales que se requieren para calcular la factibilidad económica del proyecto.
3. Estructurar el mercado, de modo que complemente las producciones o servicios actuales y aseguren su sostenibilidad.
4. Potenciar las fuentes de financiamiento externa, con carácter de donativos, para financiar total o parcialmente los proyectos, dentro del marco establecido en el plan.
5. Se le asignará a los Consejos de la Administración Provinciales la liquidez necesaria, con independencia de la subordinación de las entidades beneficiadas.
6. Las utilidades que se obtengan, se utilizarán para la reproducción de la forma productiva que las generó, priorizando la amortización de los créditos recibidos y disponiendo de un por ciento para el gobierno del territorio, en aras de estimular nuevos proyectos productivos, para lo cual se utilizará el 70% del aporte recibido.
7. El Ministerio de Economía y Planificación de conjunto con los organismos rectores establecerá un sistema de control para la ejecución de los proyectos.

ANEXO 13

Díaz-Canell, M. Carta del Programa Ramal de Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (GUCID), Boletín GUCID No.3 Año 1, Noviembre 2010.

EL DESARROLLO LOCAL EN LOS DOCUMENTOS DEL MES:

OBJETIVO No. 9.

Lograr impacto de la educación superior en el desarrollo local (DL) económico–social, en los municipios con proyectos piloto y una influencia significativa en los demás municipios.

Criterios de medida 2012.

- Se asegura la continuidad de las carreras determinantes para el DL en los 26 municipios en pilotaje.
- Incrementa la asesoría y se logra una buena proyección estratégica en todos los municipios en pilotaje.
- Las necesidades de capacitación para la innovación y de formación de capacidades de gestión para el DL son satisfechas.
- Se gestionan con éxito proyectos de desarrollo sociocultural comunitario local.
- Son gestionados con éxito proyectos en agroindustria, vivienda, energía y medio ambiente y otros pertinentes, con énfasis en las Iniciativas Municipales para el DL IMDL- MEP.

Metas 2015.

- Se asegura la continuidad de las carreras determinantes para el DL en 40 municipios en pilotaje.
- La asesoría y capacitación se expresa en una mejora del desempeño de la administración pública y la gestión empresarial en los municipios en pilotaje.
- La capacitación impacta apreciablemente en la innovación y en la capacidad de gestión del DL.
- Los proyectos ejecutados logran impacto en el desarrollo sociocultural comunitario local.
- Se logra impacto en proyectos de DL en agroindustria, vivienda, energía, medio ambiente y otros, y se cumplen los proyectos IMDL-MEP

ANEXO 14

Principios Básicos que debería cumplir el desarrollo local a escala al municipio (Guzón, A. 2006).

*1. **Enfoque integral y sistémico del desarrollo**, a través de la actuación armónica sobre la dimensión ambiental, económico-productiva y social. Las tres dimensiones son inseparables. Intentar el avance de una sin que se arrastre a las otras dos resulta impensable si los desarrollos que se promueven se conciben perdurables en el tiempo.*

En esto consiste la integralidad de estos procesos.

*2. **Aprovechamiento y potenciación de las estructuras existentes**, teniendo al Poder Popular como legítimo líder del proceso y centrando la atención sobre cuatro direcciones fundamentales:*

a. El fortalecimiento de las relaciones horizontales.

b. La construcción de estilos y métodos de trabajo adecuados para la integración de las diferentes entidades presentes en el territorio.

c. La articulación de sujetos y acciones alrededor del eje del gobierno municipal.

d. La utilización del Consejo Popular como estructura de gestión para el desarrollo.

*3. **Aprovechamiento y ampliación de espacios y canales de participación** que ya existen, con acento en el fomento de la autogestión en los procesos. Esto lleva a un nuevo tipo de participación, donde instituciones y ciudadanos asuman conscientemente la parte de responsabilidad que les toca.*

*4. **Diseño de la capacitación y de las herramientas para la información**, en ambos casos las adecuadas para la particularidad de cada territorio.*

*5. **Gestión del conocimiento, innovación y transferencia de tecnologías** como base de soluciones apropiadas.*

*6. **Identificación y movilización de los potenciales productivos locales** como fuente de ingresos manejables en esa escala y que constituyan aportes para la reinversión. No hay desarrollo si no hay producciones, lo que conduce a la necesidad de privilegiar en este enfoque las actividades productivas.”*

ANEXO 15

Impacto socio económico de las acciones desarrolladas por la UNESCO

Informe Resumen

Julio 24, 2007.

Introducción

El presente informe tiene como objetivo presentar toda la información recopilada con el fin de evaluar el impacto socio económico que ha producido hacia el proyecto Trinidad y las artesanas que lo integran, las acciones de asesoría y colaboración desarrolladas por la Oficina regional de la UNESCO en La Habana.

Para el levantamiento de dicha información básicamente se encuestaron a un total de 16 artesanas y se procesó información estadística acerca de los aportes que realizaron en el año 2005 y 2006, las 21 que se encuentran representadas por el Fondo Cubano de Bienes Culturales. Todos estos datos se han enriquecido con entrevistas realizadas eventualmente para el esclarecimiento de algunas ideas, y la observación de los puntos de venta y condiciones de comercialización.

Debe señalarse que la aplicación de las encuestas se realizó en el contexto del taller desarrollado durante los días 19, 20 y 21 de junio del 2007. Su resultado no se encuentra afectado por las experiencias de dicho taller dado que las mismas se aplicaron en la primera sesión sin haber existido ningún intercambio previo. Por el contrario, las entrevistas sí se realizaron durante el taller donde existió un ambiente franco y distendido, por lo que consideramos resultan muy valiosas y representativas de la realidad.

Acerca de la metodología empleada:

Se estructuró una encuesta lo más breve posible para garantizar la veracidad de las respuestas, así como una estructura de preguntas de marcar con alternativas atendiendo a la diversidad en el nivel de instrucción que poseen las artesanas. Aunque resulta anónima y sus resultados está previstos tabularlos globalmente, el conocimiento de las edades nos permite evaluar el estilo de trabajo y la capacidad de ser receptivas ante las sugerencias y nuevas visiones que se ofrecen.

Como resultados Globales puede apreciarse:

- Los ingresos promedio anual en el 2005 fueron de 440,03 CUC.
- Los ingresos promedio anual en el 2006 fueron de 597,66 CUC.
- Con tal referencia las ventas registraron un aumento en aproximadamente un 26%.
- Aparecen tres saldos negativos, que dadas las posibilidades de intercambio del taller pudo conocerse que ello no representa el total de sus ingresos:
 - los ingresos reales pudieran conocerse a través del pago anual de los impuestos sobre los ingresos personales que se realiza a la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT).
 - se han desarrollado otros contratos o ventas directas a Artex o el FCBC de Cienfuegos que no aparecen registrados por la filial de Trinidad.
 - Han recibido encargos directos por diseñadores que tampoco aparecen registrados en ninguna parte.
 - Otro elemento que se pudo conocer en general, es que para las artesanas resulta más factible las producciones por encargo y pago directo y seguro, ante la incomodidad y limitaciones del espacio de venta.
- Se conoció que a partir de mayo del 2007, el pago del impuesto al FCBC resulta una tarifa fija de 30CUC mensuales, que ellas han dado en llamar "la patente".

CONCLUSIONES

En general puede considerarse que el impacto ha sido favorable tanto por los resultados de las encuestas, el levantamiento estadístico y las entrevistas que en el clima más distendido del taller pudieron realizarse para ratificar o complementar la información.

En términos de ingresos económicos ya sea por las vías formales o no estos se han visto favorecidos al menos en el 50% de las artesanas. Debe señalarse que esto ocurre a pesar de las limitadas posibilidades de contar con un lugar apropiado para la comercialización. En estos momentos, el sol y la improvisación en el acto de venta conspiran y definen la tipología de productos a ofertar:

- no se aprecian piezas de color ante el deterioro por la exposición de la luz solar,
- están ausentes piezas de confecciones ante la limitación de un probador o al menos apreciar su efecto superpuesto sobre el cuerpo,
- existen piezas que no se exponen a plenitud (ejemplo manteles) ante la falta de conservación y protección de la calidad de las mismas.

El reconocimiento que ostentan algunas de ellas, como el premio a la excelencia y la maestría artesanal, en estos momentos no resulta distintivo al encontrarse en las mismas condiciones de venta que las demás. En éstas artesanas puede apreciarse todo un potencial de transmitir sus habilidades, que puede resultar un incentivo para la integración con las artesanas más jóvenes, combinando ideas renovadoras y experiencia y conservando la tradición con un sentido didáctico y educativo.

Con estos elementos debe quedar reflejado que los aspectos que hoy hacen que no resulten del todo las perspectivas que se asociaban al proyecto, no dependen únicamente de las acciones que la UNESCO ha desarrollado, existen otras como:

- La falta de confianza y credibilidad en la gestión de comercialización que realiza el FCBC como su representante.
- La necesidad de respaldo en un espacio de comercialización distintivo del proyecto, con protección legal de los productos y la imagen de marca.
- La competencia del mercado por cuenta propia y los particulares independientes, al no haber diferencia en las circunstancias de venta, las pone al mismo nivel teniendo en realidad una calidad excepcional de ejecución.

Con todos estos elementos se hace evidente la necesidad de un mayor respaldo institucional para el posicionamiento y reconocimiento de las artesanas y en general del proyecto; se hace necesario abordar la visión de la manualidad no como mera obra de indudable valor estético y comercial, debe asumirse con toda la carga cultural que de generación en generación hoy llega entre hilos y agujas para ofrecernos una nueva historia que contar; quién lo hizo, cómo lo hizo y que tiempo le llevó hacerlo.

ANEXO 16

Informe Diagnóstico - PROYECTO TRINIDAD-2007

25 de marzo 2007.

Contenido

Introducción

Antecedentes de la Tradición

- El Calado Canario.
- Referencias del mercado actual en la región de Tenerife.
- Apreciaciones sobre la influencia de la Tradición en Cuba.

Producto – Mercado Artesanal

- Evaluación de los productos presentados por las artesanas de Trinidad en la Feria Nacional de Artesanía.
- Centros que vinculan la producción y la Comercialización.
 - Quitrín.
 - Casa de la Obraría. Hermandad de Bordadoras y Tejedoras de Belén.
- Espacios de Comercialización.
 - Feria de la Asociación de Artesanos y Artistas (ACAA)
 - Tienda Arte Habana.

Diseñadores

- Evaluación de algunas de las primeras propuestas de Diseño.
- Caracterización de la Obra.
- Recomendaciones Generales.

Propuesta de Concepción del Proyecto

- Concepto del Proyecto.
- Estrategia para el Desarrollo de los Productos.

Conclusiones.

Introducción

Como parte de los programas de rescate y preservación del patrimonio material e inmaterial que desarrolla la UNESCO, La Oficina Regional de Cultura para América Latina y el Caribe / UNESCO con sede en La Habana ha solicitado la evaluación y diagnóstico del estado del Proyecto Trinidad.

El siguiente informe a partir de la solicitud realizada se estructura de la siguiente forma:

1. Diagnóstico del estado del proyecto, considerando los antecedentes de la tradición.
2. Establecer los conceptos generales y los particulares del Proyecto Trinidad.
3. Definir las premisas y estrategia para el desarrollo de los productos.

El diagnóstico realizado abarcó desde los antecedentes del proyecto propiamente así como una breve reseña de los antecedentes del calado o deshilado. Se revisó toda la documentación que resume las experiencias anteriores, se revisaron las propuestas de diseño y la relatoría del Taller realizado en noviembre de 2005 entre otros documentos de gran aporte a la reflexión.

De mucho valor resultaron las entrevistas y el intercambio con los diseñadores en la conformación de una visión práctica de las posibilidades de ejecutar y poder conocer los diferentes estilos de trabajo y enfoques que coexisten en el grupo.

El informe no cuenta con la visión del entorno Trinidad, ni las referencias que desde el punto de vista del procedimiento económico puede aportar el Fondo Cubano de Bienes Culturales y el Centro Nacional de Artesanías dado que en éstos momentos no se definieron como prioridad. Entendemos, que en lo adelante, ello puede ser favorable dado que justamente la propuesta conceptual que aquí se presenta, constituye una plataforma de discusión e intercambio tanto para las personalidades involucradas en Trinidad como en la Dirección Nacional del FCBC .

Desde el punto de vista del contenido, el informe se estructura atendiendo a las variables de investigación definidas previamente y que a continuación se señalan, y respecto a su enfoque, culmina cada evaluación con conclusiones parciales enmarcadas en recuadros, que facilitan e inducen a las decisiones que finalmente se reflejan en propuesta de concepción del proyecto y la estrategia de desarrollo los productos.

Variables a Investigar	Dimensiones
Producto – Mercado Incluye sólo Ciudad Habana	Tipologías, Estructuras Técnicas empleadas y niveles de complejidad. Indicadores de Calidad: Diseño, Modelaje, Confección, Materias Primas, Comercialización, Imagen. Indicadores acerca del mercado: Formas de comercialización, precios, cómo se realiza la promoción....
Diseñadores	Caracterización de su línea y perfil de trabajo. Calidad de Diseño. Materiales y formas de producir. Modelaje y confección. Formas de comercialización.
Trinidad (pendiente)	Entorno Físico Entorno Turístico Expresión de la Cultura Artesanal. Habilidades y potencialidades del Trabajo de las artesanas.

Conclusiones

El informe, más que constituir una propuesta acabada respecto al Proyecto Trinidad, pone ante la Oficina Regional de la UNESCO, un enfoque integrador del mismo, donde sin descuidar los objetivos y direcciones de trabajo iniciales, se sugiere involucrar a otras instituciones que por demás pueden ser muy favorecidas con los resultados.

Se sugiere:

- Valorar la presencia del Museo Romántico en Trinidad como espacio de memoria histórica y las opciones que puede ofrecer en la promoción y por qué no comercialización.
- Evaluar la posibilidad de un Centro Cultural como Arte Habana para el lanzamiento del proyecto por sus cualidades en el merchandising de los productos, el servicio personalizado y por el beneficio de poder hacer coincidir todas las líneas definidas, incluso promover la de ropa a la medida.
- Atender a la estrategia de marcas seguida por Artex y sobre una experiencia similar poder proyectar las líneas que proponemos. Sobre una marca paraguas para toda la colección, sub-marcas para las líneas de productos y dentro de ellas el reconocimiento de los diseñadores y por qué no de las artesanas.

Involucrar al Ministerio de la Industria Ligera respecto a la oferta de tejidos nacionales y a su vez, a las Industrias Locales, que por su esquema de PYME es susceptible de asimilar las producciones semindustriales.

Considerando la visión expresada en una de nuestras entrevistas por el señor Frédéric Vacheron, especialista del Programa Coordinador del equipo de Cultura; Trinidad debe constituirse como “Proyecto Bandera” para el rescate de las tradiciones artesanales, y a ello le añadimos, debe constituirse como el promotor en la concepción global de nuevos servicios turísticos donde no sólo el turista encuentre productos, encuentre historia, referencias, memorias.

Recomendaciones

Un elemento que resultaría relevante dimensionar, es el impacto que ha producido sobre las artesanas, los diseñadores, como los productos, las acciones que hasta el momento han desarrollado de conjunto la UNESCO y el Centro Nacional de Artesanías. Poder conocer la efectividad real de los encuentros y el curso de entrenamiento desarrollado, así como los beneficios tanto económicos como profesionales, permitirá orientar y dirigir con mayor certeza los recursos y actividades futuras.

Retomando la propuesta del vínculo del proyecto con la industria turística, se recomienda la posibilidad de intercambiar con la Escuela de Hotelería y Turismo de Trinidad, para en esa medida poder relacionar y valorar el lugar y reconocimiento que poseen las labores artesanales dentro de la oferta turística de la región.

ANEXO 17

TALLER “Herramientas para facilitar la comercialización de las artesanías”

INFORME

Trinidad – junio 19,20, 21 (2007)

La organización del taller tuvo un preámbulo muy favorable con la visita de exploración realizada por un día la semana anterior, hacemos ésta salvedad dado que la posibilidad de conocer con anticipación y de primera mano las inquietudes y expectativas de las artesanas; poder coordinar bien y en vivo con el personal del Fondo Cubano de Bienes Culturales acerca de las facilidades y condiciones para el taller, contribuyó a favor de que en buena medida todas las actividades marcharan según lo programado.

El taller fue desarrollado en su conjunto por especialistas de la Oficina Nacional de Diseño Industrial y el Fondo Cubano de Bienes Culturales.

D.I. Yelene Goza González.

Arq. Jesús Frías Báez.

D.I. Carmen Gómez Pozo.

Objetivos previstos para el taller:

- Que las artesanas sean capaces de evaluar sus productos y detectar las variables que pueden no estar resultando efectivas en la comercialización.
- Que las artesanas se familiaricen con los recursos básicos de diseño para la composición de las obras artesanales.
- Mejorar el sentido de autenticidad y pertenencia de los productos con el entorno, conformando un banco de imágenes fotográficas y esquemas como referente para el desarrollo de las aplicaciones.

Dada la brevedad del tiempo, tan sólo tres días, para el cumplimiento del **primer objetivo** se desarrollaron a modo de referencia las siguientes variables:

- Usuario (comprador)
- Contexto de uso de los productos
- Materias primas y materiales
- Confecciones
- Imagen del productos y su comercialización
- Diseño.



Entrenamiento en el reconocimiento de la composición de las materiales ante la presencia del fuego.



Evaluación conjunta de la expresión de los productos atendiendo a su diseño.

El segundo objetivo referido a los elementos básicos de la composición en el diseño: forma, el color y superficie, se inició con una charla introductoria referida a la importancia del contraste. El contraste como herramienta muy valiosa en la composición para intensificar la expresión y el significado, como resultado visual para evitar ambigüedad. Los elementos básicos que se enunciaron, si bien no son los únicos a considerar en el diseño, si constituyen una referencia básica para quienes desconocen el tema; se hizo mayor énfasis en el color por ser uno de los aspectos de mayor deficiencia en el trabajo actual de las artesanas.



Valoraciones acerca de composición y textura tomando como referencia una toallita de cortesía elaborada por ellas mismas.



Las artesanas mantuvieron mucho interés y muy buena asistencia a cada una de las sesiones.

Luego de esta sesión de corte teórico, aunque con interacción dado que todas ellas aportaban sus experiencias en cada caso, resultó muy valioso concretar en tres direcciones.

1. Casi todas trajeron sus productos con el interés de que se los valoráramos e hiciéramos una crítica de su resultado.

1. Se presentaron en la computadora un buen número de ejemplos de posibilidades para diversificar los productos con alternativas novedosas y menos costosas. Ejemplo: bolsitas para regalos (que pudieran ser los mismos collares de semillas), delantales, aplicaciones montadas en marcos, pequeños detalles para incorporar al árbol de navidad, postales, elementos para cuartos de niños entre otros.



2. Finalizando y con el empleo de productos de ellas mismas, se realizó una experiencia práctica de composición en el servicio de mesa, donde el color y las zonas de composición se valoraron para apreciar el impacto visual.

La tercera sesión, muy breve también, dado que la salida era al medio día, se dedicó a instrucciones básicas para la comercialización e imagen de los productos. Durante la misma se mostró la marca como elemento identificativo y distintivo, susceptible de legalizar y registrar para evitar copias y mantener distante a la competencia de los vendedores ilegales y por cuenta propia.

Un intercambio muy provechoso para ellas resultó instruir las en el discurso que deben desarrollar con el comprador el cual debe estar orientado fundamentalmente hacia tres aspectos importantes:

- ¿Cómo se realizó la pieza? El trabajo que implicó realizarlo manualmente, las herramientas, materiales.
- ¿Qué tiempo llevó realizarla?
- ¿Cuánto de historia y tradición familiar y cultural del país y la nación se recrean en la pieza?

Sólo con una buena interacción puede transmitirse y apreciarse la relación calidad, tiempo que llevó elaborarlo y el precio; en ello van las distinciones que le aportan imperfecciones, irregularidades y toda la carga psicológica que varía de un producto a otro y refleja la particularidad de cada pieza.

Como cierre se expusieron y explicaron los criterios de evaluación que se definen para el Sello de Excelencia de la UNESCO de forma que ellas mismas puedan en un momento determinado evaluar la adecuación de sus trabajos a los mismos.

Conclusiones:

Para ilustrar acerca del cumplimiento de los objetivos hemos elaborado una tabla resumen con las opiniones emitidas por las 11 artesanas que se encontraban en la última sesión del taller. Para la recopilación de dichas opiniones se les entregó una hoja de papel doblada a la mitad de forma que en extremo izquierdo se pusieran los elementos positivos y en el derecho los negativos tal y como grafica la tabla.

+	-
-Adquirimos conocimientos importantes para la hora de la comercialización.	-Fueron muy pocos días.
-Aprendimos a combinar los colores.	-Debiera ser más a menudo y más tiempo.
-Adquirimos ideas de diseños en mantelerías utilizando las mismas técnicas pero con menos complejidad.	-No pudieron reunirse con algunas personas del turismo y cultura que era de gran utilidad para nosotras las artesanas.
-Conocimos personas muy agradables.	-No existió intercambio entre cultura y turismo de la localidad.
-El Taller ha sido todo un éxito porque nos ha permitido enriquecer nuestro trabajo y tener nuestra propia identidad como artesanas del proyecto.	
-Las clases fueron muy fructíferas.	
-Aprendí a diseñar con las mismas técnicas trabajos más simples para la comercialización.	
-Aprendimos a hacer nuevos trabajos con la misma materia prima que utilizamos en el mercado.	
-Buena información visual y la orientación sobre la bibliografía a consultar.	
-Los especialistas tienen buen dominio sobre la materia impartida.	
-Aprendimos nuevas formas para mostrar el producto.	
-Los profesores llegaron a los alumnos y nos sentimos como en familia.	

Como puede apreciarse, las opiniones son muy alentadoras y satisfactorias. Ello confirma que la visión inicial que conformamos acerca de las necesidades resultó coherente con el programa desarrollado y el efecto en la capacitación y orientación producido en las artesanas. Por otra parte ellas refieren las siguientes recomendaciones:

- Necesitamos otro taller de diseño y confecciones para poder diferenciar las piezas y que se mantenga la tradición.

- Deberíamos reunirnos con más frecuencia para intercambiar ideas y enriquecer nuestro trabajo.
- Necesitamos otro taller con más tiempo y nuevos diseños de confecciones.

Un elemento a considerar para próximas experiencias es la necesidad de conformar un documento con el contenido general de las temáticas del taller de forma que quede como documento de consulta y pueda ser entregado a cada una de ellas; pudo constatarse que los esquemas elaborados por Jesús Frías acerca de las dimensiones de los manteles y caminos de mesa, nunca llegaron a sus manos como material de trabajo. El promedio de asistencia diario fue de 12 artesanas y lamentablemente no contamos con la participación de ningún hombre.

ANEXO 18

Guía Diagnóstico: Programa Conjunto “Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba”

Objetivos del Diagnóstico:

1. Identificar las expresiones, manifestaciones y tradiciones culturales de cada localidad.
2. Identificar las potencialidades de materias primas y tecnologías disponibles para el desarrollo de productos locales o subproductos para comunidades cercanas.
3. Hacer un levantamiento de la capacidad productiva de los recursos humanos con que cuenta la localidad.
4. Identificar posibles líneas de desarrollo de productos o subproductos que favorezcan el desarrollo productivo de la región.

Recomendaciones generales:

Es muy importante que si se desconoce algún dato o información solicitada, **no se improvise la respuesta**; es preferible un espacio vacío a una respuesta falsa cuya apariencia mínima pueda desvirtuar el sentido del resultado final de la presentación.

Su colaboración resulta muy valiosa como orientación previa del equipo de trabajo, y facilitará el intercambio que tendrá lugar en el taller que convocaremos para estos fines antes de la visita a los municipios. Para mayor uniformidad y sistematicidad en el procesamiento de los datos, debe mantenerse el orden de las ideas que se solicitan.

1. Datos Generales de los Coordinadores y responsables del Programa en la localidad.

Nombre	Profesión	Ocupación	Institución a la que pertenece	Datos de localización (teléfono, correo electrónico)

2. Acerca del patrimonio cultural de la localidad.

Relacione aquellos elementos que pueden considerarse **distintivos** y que permitan reconocer e identificar el municipio. Por ejemplo:

2.1 Personajes populares:	Descripción:

2.2 Personalidades de la cultura:	Ocupación:

2.3 Manifestaciones artísticas más relevantes:

2.4 Festejos tradicionales que caracterizan al territorio:

2.5 Tradiciones artesanales:

2.6 Lugares y construcciones de interés histórico y geográfico:

2.7 Otros elementos distintivos de la región:

3. Acerca del entorno productivo de la localidad.

3.1 Enuncie aquellas producciones (alimentarias, ornamentales y utilitarias) que tradicionalmente han constituido una fuente de ingreso y sustento para la localidad y/o para determinados grupos que se distinguen dentro de ella

Tipos de producciones	No. de trabajadores que las desarrollan	Volumen de producción promedio mensual	¿Se comercializan en la actualidad?		Causas de la no comercialización (si procede)
			Sí	No	

3.2 Relacione los principales cultivos que se desarrollan en la localidad y si de ello se realiza alguna producción para procesar el fruto de la cosecha.

Principales cultivos	¿Se procesa el fruto?		Comentarios
	Sí	No	

3.3 Enuncie las materias primas que pueden encontrarse en su localidad para un posible desarrollo productivo; por ejemplo: elementos naturales, desechos o subproductos de otras producciones, elementos con potencialidades para reciclar, etc.

Materias primas	¿Se emplean en la actualidad?		En caso afirmativo, comente en que se emplean
	Sí	No	

4. Acerca del entorno de comercialización de las producciones de su localidad.

Relacione los principales espacios de venta donde se comercializan en la localidad, tanto en moneda nacional (CUP) como en moneda convertible (CUC).

Espacios de venta	Tipos de productos	Tipo de moneda	
		CUP	CUC

5. Indique cualquier otro aspecto que considere relevante y que no se encuentre contenido en los incisos previos.

ANEXO 19

Diagnóstico de Minindustrias en Yaguajay

- **Municipio:** Yaguajay.
- **Provincia:** Sancti Spíritus.
- **Nombre del escenario:** Mini industria “La Torula”. teléfonos: 55 2376 y 55 2517.
- **Fecha:** 5 de mayo de 2011.
- **No está vinculado a ningún Consejo Popular.**
- **No está insertada en otros proyectos.**
- **Diagnóstico.**

➤ **Recursos humanos con que cuenta el escenario**

Balance de la fuerza de trabajo												
Por edades			Nivel de calificación				Categoría ocupacional					
			Nivel Medio		Nivel Superior		Obreros			Dirigentes		
RANGOS	Total	Muj.	Total	Muj.	Total	Muj.	Total	Años de experiencia	Muj.	Total	Años de experiencia	Muj.
17 - 30												
31 - 40												
41 - 50												
51 - 60												
Más de 60												
TOTAL GRAL												

De la anterior tabla se deduce que este escenario se encuentra en etapa de fomento y depende de la definición de la línea de producción aprobada dentro del proyecto.

➤ **Situación Financiera.**

Indicador	U/M	Real 2010	Plan 2011	Abril		
				Plan 2011	Real 2011	Real 2010
Producción mercantil	MCUP					
Producción bruta	MCUP					
Valor agregado	MCUP					
Costo x peso de venta	CUP/CUP					
Fondo de salario	MCUP					
Promedio de trabajadores	u					
Ingreso x Peso de valor agregado	CUP/CUP					

“Una Iniciativa conjunta a favor de la seguridad y soberanía alimentaria en Cuba”

Resultados (Utilidades)	MCUP					
Salario medio mensual	CUP					
Productividad mensual	CUP					
Correlación salario medio productividad	CUP/CUP				0,85	
Recursos Financieros						
Capital de trabajo (AC-PC)	MCUP					
Créditos bancarios	MCUP					
Efectivo en banco	MCUP					
Fondos recibidos	MCUP					
Seguros recibidos	MCUP					

En el área de ganadería se incluye el área destinada al ganado menor.

➤ **Situación actual cierre 2010.**

Indicadores agroindustriales	UM	Cantidad	Potencialidad	Proyecto
Puré de tomate	t			
Encurtido	t			
Harina de yuca	t			
Pulpa de mango	t			
Pulpa de f. Bomba	t			
Guayaba	t			

➤ **Principales tecnologías usadas.**

Producción	Técnicas y Tecnologías
Encurtido	Artesanal
Puré de tomate	Artesanal
Harina de yuca	Molinado y secado natural.

• **Objetivos estratégicos del escenario.**

1. Reconvertir una fábrica de torula en una miniindustria procesadoras de vegetales para darle valor a los productos agrícolas.
2. Garantizar el destino de las producciones excedentes y picos de cosecha del sector cooperativo y campesino.
3. Incrementar la fuente de empleo con enfoque de género.
4. Diversificar e industrializar la producción agrícola del municipio, cerrando el ciclo productivo de varios productos.
5. Incrementar la oferta de de vegetales encurtidos, puré de tomate y pulpas de frutas en la circulación mercantil minorista y el consumo social.

• **Las líneas principales de producción** están concebidas con el propósito de:

1. Elaborar jugos en envases adecuados para la venta al turismo.
2. Elaborar pulpas de tomate, mango, fruta bomba, zanahoria y guayaba, entre otros, como producto final o materia prima para industrias especializadas.
3. Elaborar productos troceados para consumo fresco, en conservantes almibarados o acidificados.

“Una Iniciativa conjunta a favor de la seguridad y soberanía alimentaria en Cuba”

- **Misión.**

Los trabajadores de la Miniindustria “La Torula” trabajamos por agregarle valor a los productos agrícolas del territorio, en aras de aprovechar los excedentes de producción y los picos de cosecha, propiciándole al territorio incrementos de la circulación minorista, la sustitución de importaciones; de manera rentable, bajo los principios de fidelidad a la Revolución, mejora continua, enfoque de género y sentido de pertenencia.

- **Visión.**

Nosotros los trabajadores de la Miniindustria “La Torula somos productores estatales socialistas, eficientes y eficaces, líderes municipales en la producción y suministro de pulpas, puré y encurtidos de vegetales y frutas, en cantidad y calidad de excelencia, ofreciendo soluciones a la seguridad alimentaria territorial, desarrollando las capacidades endógenas de la zona.

- **Matriz DAFO.**

DEBILIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES

Acciones

- Definir la tecnología requerida para el flujo tecnológico exigido.
- Adquirir equipos de tecnología de punta para el procesamiento y conservación de las producciones agrícolas, cuyos productos sean competitivos tanto en MN, como en MLC.
- Establecer Buenas Prácticas de Producción en el procesamiento industrial de productos del agro.
- Elevar las cantidades de producción con destino a la población; disminuir los gastos de producción; así como sustituir importaciones al suplir necesidades de nichos de mercado en frontera.
- Establecer un sistema de gestión de la calidad, que cubra las expectativas de los clientes.
- Usar adecuada y racionalmente los recursos: humanos, agua y portadores energéticos, a través de un sistema de manejo integral.
- Capacitar y adiestrar al personal relacionado con el proceso de producción industrial de alimentos del agro.

Temas a Impartir	TOPOLOGÍA	HORA	PERIODO FECHA	IMPARTIDO	PARTICIPAN	Recursos necesario	Responsable
Curso de capacitación y/o familiarización con la tecnología instalada.	Taller	32	.				
Educación sanitaria a manipuladores de los alimentos.	Curso de formación	16					
Procedimientos para la	Taller Teórico	8					

“Una Iniciativa conjunta a favor de la seguridad y soberanía alimentaria en Cuba”

conservación de hortalizas.	Práctico						
Microbiología aplicada a conservación de los alimentos.	Conferencia	4					

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA MINIINDUSTRIA “La Torula”

- Supervisión y control.
- Plan de prevención.

No	Actividad o área	Riesgo	Posible manifestaciones negativas	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutante	Fecha de cumplimiento de la medida
1	Producción						

- Estrategia de comercialización.

La estrategia de comercialización que está prevista es la siguiente:

- La mini industria está enclavada en el centro de la zona turística cayo Santamaría cayo Coco, por lo que la demanda estimada es superior a nuestra oferta, por tanto existe posibilidad de inserción en el mercado. Existe cartas de intención.

10 Productos más demandados en La Estrella, Cayo Santa María					
Productos	Precio de compra; CUC/kg	Total; kg	%	Importe; CUC	%
Tomate					
Papa					

- Estrategia productiva para incrementar la producción un 20 % con respecto al real del año anterior.

Producto	UM	Real 2010	Propuesta 2011	Incremento	%
Encurtido	t				

“Una Iniciativa conjunta a favor de la seguridad y soberanía alimentaria en Cuba”

Puré de tomate	t				
Harina de yuca	t				
Total	t				

Estrategia para lograr estos indicadores:

Actualmente la disponibilidad de vegetales para este propósito ha sido limitada por los efectos de la sequía y altas temperaturas extremas, no obstante, es posible lograr los propósitos alcanzados, ratificando que es posible alcanzar un incremento de la producción superior al 20 %.

Ejemplo de Pronóstico de Producción mensual de hortalizas para conservas por Unidades Productoras; t.														
UP	Cultivos	Total	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
L M	Tomate													
	Rábano													

- **Principales temáticas a que requieren asesoría científico-técnica.**
- **Resultados esperados.**
- **Impactos esperados.**
- **Sostenibilidad.**

Económico financiera

Ambiental.

- **Medidas de Prevención y Mitigación para los impactos negativos.**
- **Programa de Monitoreo**

ANEXO 20

Programa Taller


POR UN PRODUCTO MEJOR

Cuestionario a enviar para la presentación de los artesanos.

- ¿Cuáles son los productos que desarrollan actualmente en el taller; cuáles han desarrollado que ya no realizan y por qué, y cuáles quisieran desarrollar?
- ¿De dónde provienen la materia prima y los insumos?
- ¿De dónde proviene el diseño? ¿Quién lo propone?
- ¿Cuántas personas intervienen en la fabricación?
- ¿Qué tiempo le lleva hacerlo?
- ¿Cuántas operaciones se necesitan para fabricar el producto?
- ¿Qué solución se le da al envase y embalaje de los productos?
- ¿La producción se vende en moneda nacional, en el sistema de recaudación de divisas, o es para exportación?
- ¿A qué precio?
- ¿Se vende con alguna marca comercial?
- ¿Existe algún momento donde las ventas aumenten considerablemente?
- ¿Cuál es la producción mensual por tipo de productos?
- ¿Para quién se produce él o los productos?
- ¿Para qué tipo de usuarios?
- ¿Para qué le sirve a esos usuarios?
- ¿Satisfacen la demanda?

Este cuestionario constituye sólo una referencia para estructurar y organizar la información que se desea conocer por parte de los que impartiremos el entrenamiento al llegar a cada taller. Pueden exponerse otros productos que, aunque no se estén realizando actualmente, hayan resultado experiencias positivas dentro de la trayectoria productiva del taller.

Día	1	2	3	4	5
Sesión Mañana	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación de los objetivos y programa del Taller. (profesores) - Presentación de las experiencias de los artesanos a partir del cuestionario enviado. - Conferencia sobre la concepción, desarrollo y realización del producto.- Enunciado de ejercicio práctico a desarrollar por los artesanos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sesión teórico-práctica para evaluar de conjunto los productos que se desarrollan actualmente y a partir de ello definir probables propuestas objeto de rediseño. (de conjunto artesanos y profesores) 	<ul style="list-style-type: none"> - Taller dirigido sólo a los dirigentes y coordinadores del proyecto. Estudio de caso con experiencias positivas en el desarrollo de los productos. -Concepción global del ciclo de vida de los productos. -La mezcla de habilidades y materias primas. Propuesta de tipologías de productos posibles a desarrollar en prototipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de prototipos. (de conjunto artesanos y profesores) 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación colectiva de los productos realizados. - Montaje de una exposición con los resultados.
Sesión Tarde	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo práctico experimental en el taller (solo los artesanos) - Recorrido por otras áreas productivas de la zona. (Profesores) 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en el taller con los resultados del ejercicio del día anterior. - Continuación del ejercicio enunciado sobre el experimento con materiales. (de conjunto artesanos y profesores) 	<ul style="list-style-type: none"> - Inicio de prototipos. (de conjunto artesanos y profesores) 	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de prototipos. (de conjunto artesanos y profesores) 	<ul style="list-style-type: none"> - Conclusiones del taller.

 Calle 47 No.3444, esquina 41.
 Reparto Kohly, Playa, CP 11300, La Habana, Cuba
 Telf. +537 203 0797, Fax: +537 203 0798,

E-mail: carmeng@ondi.cu

ANEXO 21

Identidad “Por un Producto Mejor”

Taller
POR UN PRODUCTO
MEJOR

Programa Conjunto
«Apoyo a las nuevas
iniciativas
de descentralización
y estímulo productivo
en Cuba»



ANEXO 22

Informe Taller la Palma

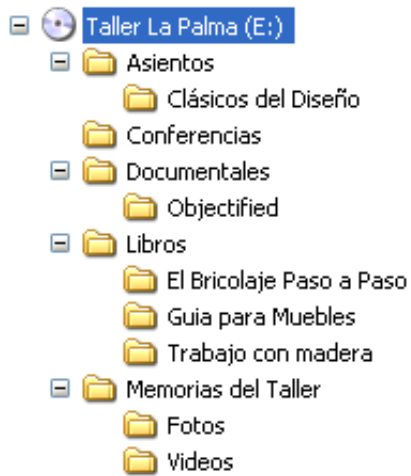
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Programa "Desarrollo y Sector Privado": Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba.

Municipio La Palma

Sobre el cumplimiento de los objetivos.

1. Evaluar las ofertas actuales de productos atendiendo a su comportamiento en el mercado y calidad de diseño.
 2. Reconocer las potencialidades del entorno de cada taller respecto a:
 - habilidades,
 - materias primas,
 - equipamiento.
 3. Intercambiar sobre experiencias en el diseño de productos, tanto nacionales como internacionales.
 4. Enriquecer la imagen de los productos a partir de promover la interacción de diferentes materiales, habilidades y artesanos.
-
- De los 4 objetivos propuestos, consideramos que en general todos se cumplieron; sólo en el caso de la sesión de intercambio propuesta para el último día con el propósito de evaluar los productos existentes, fue la que resultó menos fructífera por las circunstancias de tiempo en la culminación de los prototipos. No obstante, durante las jornadas de trabajo, el intercambio respecto a este tema fue bueno y se comentaron deficiencias relacionadas con los acabados y la mezcla de materiales.
 - Respecto a los restantes objetivos, las experiencias fueron muy buenas; a partir del análisis de las producciones del taller se decidió trabajar en el diseño de colgadores para los distintos objetos y lugares de la casa, producción que actualmente no se estaba llevando a cabo. Respecto a las materias primas, se incorporó el marabú de forma diferente a la que estaban acostumbrados a usarlo ya que solamente lo empleaban torneado, de la misma forma se logró coordinar, gracias a la ayuda del Director de Industrias Locales, la participación de dos tejedoras de guaniquiqui pertenecientes al taller de San Andrés, estas aportaron sus habilidades y conocimientos sobre el tejido de esta fibra natural y se integraron a los equipos de trabajo; ello permitió diseñar teniendo en cuenta la mezcla de materiales para así aprovechar al máximo las potencialidades de la localidad en cuanto a los recursos disponibles.
 - En cada una de las conferencias impartidas, para un total de 3, se presentaron diversidad de ejemplos como referencia de diseños realizados con los materiales a su alcance. Todas las conferencias y un conjunto de materiales, se entregaron en un DVD a cada participante como memoria y referencia bibliográfica de consulta.



Sobre el desarrollo del programa del Curso.

Contenidos

- Los artesanos y coordinadores pudieron conocer particularidades del proceso de diseño y ampliaron su conocimiento y cultura visual sobre el diseño de muebles.
- En las sesiones prácticas los participantes en el Taller participaron junto a los diseñadores en la concepción del producto (colgadores). Para esto se realizó una clasificación en cuanto al contexto de uso y se distribuyeron en tres equipos, apoyados por un diseñador en dos de ellos y en el otro el estudiante de 5to año de Diseño Industrial. Esto propició que los carpinteros y demás participantes vieran de primera mano, y complementado con la información proporcionada en las sesiones teóricas, cómo se lleva a cabo el proceso de concepción de un producto y todas las variables y análisis implicados en este.
- Gracias a la receptividad de nuestros objetivos por parte de la Dirección Municipal de Industrias Locales, se realizó una visita al taller de San Andrés donde se pudo apreciar el trabajo que realizan a partir del bejuco de guaniquiqui.
- La sesión de trabajo con los directivos se realizó satisfactoriamente favoreciendo el reconocimiento por parte de ellos de la necesidad de atender a todos los elementos que se encuentran alrededor de la creación y comercialización del producto.

Conclusiones

Las conferencias y sesiones trabajo se desarrollaron en un ambiente agradable donde se podía ver el interés y disposición por integrarse por parte de los participantes sobre los contenidos que se exponían.

Como resultado del taller se realizaron 4 prototipos de los colgadores diseñados con la madera, guaniquiqui y marabú con que cuentan actualmente, los cuales a pesar de las irregularidades de asistencia y el horario de trabajo, alcanzaron a transmitir la idea de renovación de las tipologías de productos y manejo de las materias primas.

En general la experiencia fue muy fructífera de ambas partes dado que como diseñadores logramos superar el reto de motivar y estimular la presencia del diseño a partir de lograr materializar diseños propuestos en muy breve tiempo, y por parte de la Dirección de Industrias Locales y la carpintería en concreto se manifestó el interés de repetir y sistematizar la experiencia lo cual es una señal de lo valioso que resultó para ellos. El resultado de las encuestas que se adjunta corrobora lo expuesto.

Prototipos realizados

	Proceso de Trabajo	Resultado Final
Colgadores para la Cocina		
Colgadores para la Sala		
Colgadores para el Baño		

ANEXO 23

INFORME DEL TALLER “Por un Producto Mejor”

Municipios **Río Cauto – El Salvador**

20 – 24 de junio 2011

Sobre el cumplimiento de los objetivos

1. Evaluar las ofertas actuales de productos atendiendo a su comportamiento en el mercado y calidad de diseño.
 2. Reconocer las potencialidades del entorno de cada taller respecto a:
 - habilidades,
 - materias primas,
 - equipamiento.
 3. Intercambiar sobre experiencias en el diseño de productos, tanto nacionales como internacionales.
 4. Enriquecer la imagen de los productos a partir de promover la interacción de diferentes materiales, habilidades y artesanos.
- Todos los objetivos se cumplieron aunque sigue faltando el espacio para hacer un detallado análisis colectivo de las ofertas actuales de cada taller. En esta ocasión se pudo hacer en la última sesión un acercamiento general a la evaluación de los productos artesanales y los realizados durante el taller, actividad que quedó pendiente en el caso de La Palma.
 - En el proceso de diseño y desarrollo de prototipos se tuvo en cuenta la disponibilidad de materias primas y el equipamiento con que contábamos, que en el caso de la ova era más abundante por ser la fibra propia del lugar. Siempre se le hizo saber a los artesanos la necesidad de tener en cuenta estos elementos.
 - Cada día de trabajo comenzaba con una presentación donde se ejemplificaba el contenido con abundantes imágenes relacionadas con los productos y materiales cercanos a los artesanos, lo que hacía más amena y enriquecedora cada presentación. De esta forma aumentaba la cultura visual de los participantes.
 - La posibilidad de mezclar materiales en los nuevos diseños se vio favorecida por la presencia de participantes de los 2 municipios, unos aportaron la ova y otros el guaniquiqui, anacahuita y el macusey; aprovechando en cada caso sus características propias y las habilidades y conocimientos de cada artesanos. Además entre los participantes intercambiaban técnicas y nuevas formas de trabajo, actividad donde fue significativo el aporte de Nolberto, artesano asociado a la ACAA.

Algunas observaciones

- Aunque las sesiones de trabajo se vieron reducidas por la lejanía entre el lugar de alojamiento y el taller, las buenas condiciones en ambos lugares y la calidad de la transportación permitieron aprovechar al máximo el tiempo disponible.
- Aunque al principio algunos artesanos estaban escépticos con los resultados que obtendrían de su participación en el taller, al final estos superaron las expectativas de todos los participantes, trabajando así en un ambiente de simpatía y compañerismo que favoreció la calidad del proceso de trabajo.
- Aunque el trabajo se dividió en varios equipos para organizar el desarrollo de los productos, durante el proceso se intercambiaron indistintamente los integrantes por lo que cada uno participo de alguna forma en los productos desarrollados.
- La presencia de Nolberto fue esencial por aportar los conocimientos propios del trabajo con la fibra y que los diseñadores por no trabajar directamente con ellas no manejábamos. Entregando de forma desinteresada sus mañas y habilidades al que la necesitara. Además de facilitar sus herramientas y materiales para el trabajo del colectivo.
- La participación de los directivos de El Salvador no tuvo el liderazgo necesario para viabilizar el proceso de trabajo, esto se compensó con el interés mostrado por los artesanos de ambos municipios, en especial los trabajadores del Taller Cola de Pato.
- La calidad de los productos desarrollados fue buena, aunque en el caso de las lámparas que la realización no fue la mejor, sirvió para que los artesanos se llevaran una idea de cómo construirlas y mejorarlas en sus talleres.

ANEXO 24

ENCUESTA

EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL TALLER “Por un producto mejor”

Programa Conjunto

“Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba”.

Fecha de Realización:

DOCENCIA

No.	Aspecto	E	B	R	M
1	Organización del curso				
2	Calidad del contenido del curso				
3	Cumplimiento del horario				
4	Preparación de los profesores				
5	Aseguramiento de materiales y medios.				
6	Condiciones del aula				
7	Evaluación del curso según sus expectativas				

Aspectos positivos

Aspectos interesantes

Aspectos negativos:

Otros aspectos de interés:

EVALUACIÓN INTEGRAL DEL CURSO

E _____ B _____ R _____ M _____