



SISTEMA DE ACCIONES PARA ORGANIZAR LA GESTIÓN DE DISEÑO DE COMUNICACIÓN POLÍTICA DE GOBIERNO EN CUBA.

Tesis presentada en opción al Título de Máster en Gestión del Diseño

Autor: Lic. Anneris Ivette Leyva García

Tutor: Dr. C. Sergio L. Peña Martínez

Consultantes:

Dr. C. Orestes D. Castro Pimienta

Dra. C. Carmen L. López Miarí

MSc. Pedro García-Espinosa

MSc. Andrés Fernández Pérez

LA HABANA

2021

Agradecimientos...

(en orden cronológico)

A Miriam Abreu, por atender mi anhelo de encauzar esta aventura y tocar a mi puerta con el aviso de inscripción;

A Aida García (mamá), por cubrirme todos los frentes en aquel primer concentrado;

Al profesor Dorta, coordinador de la Maestría, y a todos los que nos ofrecieron sus conocimientos, a mis compañeros;

Al profe Orestes D. Castro, porque con su ayuda, siempre afable, las dudas se convertían en caminos y búsqueda de certezas;

A la profesora Carmen Luz López Miari, ya que su asesoría en los momentos finales fue tan luminosa como su nombre;

A Sergio Peña (tutor), porque él trazaba gráficos donde yo veía letras y así el trayecto se identificaba mejor;

A Ernesto (hijo), inspiración primera, destinatario mayor de mi energía y, también, mi más seguro proveedor;

A Eva (hija), que con sus pataditas me impulsó en el último trayecto;

Al papá de ellos, Pedrito (compañero, esposo, amigo), porque gracias a él finalmente puedo poner en blanco y negro estas líneas:

“yo, periodista, llegué aquí por amor a un diseñador... y por amor al diseño me quedé”.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
1. CAPÍTULO I. Fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la organización del proceso de gestión de diseño de comunicación política de gobierno. Antecedentes de la gestión de diseño de comunicación política de gobierno en Cuba.....	9
1.1 Comunicar la política.....	9
1.1.1 Medios, campañas, institucionalización.....	11
1.1.2 Conceptos, equidistancias y acotaciones.....	13
1.1.3 Cuatro momentos para la comunicación política.....	16
1.1.4 Comunicar emociones, contar historias.....	18
1.1.5 Definición operacional de Comunicación Política de Gobierno.....	21
1.2 Gestionar el diseño.....	22
1.2.1 Evolución histórica: más que unión, simbiosis.....	23
1.2.2 Evolución teórica: más que recurso, fuente.....	25
1.2.3 Condiciones para la inserción de la gestión del diseño.....	29
1.2.4 Requisitos de especialización.....	32
1.2.5 Definición operacional de la Gestión de Diseño.....	35
1.3 En Cuba: del diseño y su gestión para la política y su comunicación.....	36
1.3.1 Comunicación y diseño en Revolución.....	38
1.3.2 El diseño y su institucionalización.....	42
1.3.3 Un nuevo paradigma en la Casa 4.....	44
1.4 Conclusiones parciales del Capítulo I.....	49
2. CAPÍTULO II. Caracterización del estado actual de la gestión de diseño de comunicación política de gobierno en el país. Sistematización de acciones para organizar la gestión de diseño de comunicación política de gobierno en Cuba.....	50
2.1 La comunicación política en el contexto cubano actual.....	50
2.2 La gestión de diseño en el país.....	57
2.3 Diagnóstico de la gestión de diseño de comunicación política en OACES seleccionados.....	62
2.3.1 Diagnóstico MINREX.....	64
2.3.2 Diagnóstico MINCEX.....	66

2.3.3	Diagnóstico MEP.....	68
2.3.4	Diagnóstico MINDUS.....	70
2.3.5	Diagnóstico MINSAP.....	72
2.4 Propuesta de sistema de acciones para organizar la gestión de diseño de comunicación política de gobierno en Cuba.....		74
2.5 Validación de la propuesta.....		77
CONCLUSIONES.....		78
RECOMENDACIONES.....		80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		81
ANEXOS.....		90
I.	Breve caracterización del uso de las redes sociales por parte de los presidentes 44 y 45 de los EE.UU. (política 2.0 y 3.0)	90
II.	16 definiciones del concepto de Comunicación Política.....	92
III.	Principales características de las etapas de la comunicación política descritas por Jay Blumler y Dennis Kavanagh (1999) en el <i>artículo The Third Age of Political Communication: Influences and Features</i>	97
IV.	Breve caracterización de las macrogeneraciones "Y" y "Z", su relación con la tecnología y preferencias de consumo informacional.....	98
V.	42 definiciones del concepto de Gestión de Diseño.....	100
VI.	Gráfico de etapas de los conceptos de gestión del diseño estudiados y dimensiones de la categoría analítica analizadas.....	114
VII.	Tabla de análisis de las dimensiones de la categoría analítica Concepto de gestión de diseño.....	117
VIII.	Modelo de la Escalera de la Gestión de Diseño (Kootstra, 2009), acotado a los objetivos de la investigación.....	118
IX.	Fidel en el centro del discurso político.....	119
X.	Guía de preguntas de las entrevistas semiestructuradas a protagonistas-participantes de la experiencia del Grupo Creativo del Consejo de Estado Casa 4 en el periodo 2004-2009.....	120
XI.	Ampliación sobre las condiciones y características de la gestión de diseño que hicieron posible la experiencia del Grupo Creativo Casa 4.....	122

XII.	Guía de la entrevista semiestructurada a especialistas en comunicación sobre las características de la comunicación política de gobierno en el país.....	129
XIII.	Gráfico sobre la comunicación y el diseño en los Objetivos de la Primera Conferencia Nacional del Partido Comunista de Cuba (año 2012).....	131
XIV.	Gráfico de artículos de La Tiza, revista escogida como unidad de análisis del discurso sobre la gestión de diseño en el entramado económico, productivo y de servicios cubano.....	132
XV.	Análisis de las entrevistas y artículos de diseño publicados en La Tiza, revista cubana de diseño, números del 1 al 8, y sus referencias a los factores que inciden en la insuficiente inserción y gestión del diseño en el entramado económico, productivo y de servicios cubano.....	133
XVI.	Diagrama de Pareto sobre las Tipologías de factores que inciden en la insuficiente inserción y gestión del diseño en el entramado económico, productivo y de servicios cubanos, y que han sido referenciados por varios autores en La Tiza, revista cubana de diseño.....	144
XVII.	Diagrama de Pareto sobre las Factores que inciden en la insuficiente inserción y gestión del diseño en el entramado económico, productivo y de servicios cubanos, y que han sido referenciados por varios autores en La Tiza, revista cubana de diseño.....	145
XVIII.	Detalles sobre las deficiencias de la gestión de diseño obtenidos en los controles en los que han participado diseñadores de la ONDi.....	146
XIX.	Guía de preguntas de las entrevistas semiestructuradas a responsables de la actividad de comunicación en OACEs con una importancia para la comunicación política de gobierno en Cuba.....	148
XX.	Relación de entrevistados a los que se les aplicó la técnica de entrevista semiestructurada: protagonistas-participantes de la experiencia del Grupo Creativo Casa 4, especialistas en comunicación y responsables de la actividad de comunicación en OACEs.....	150
XXI.	Tabla comparativa del análisis de las condiciones para la gestión de diseño en OACEs con una relevante importancia para la comunicación política de gobierno.....	152
XXII.	Detalles sobre el funcionamiento de los instrumentos de validación aplicados.....	155
XXIII.	Cuestionario para la validación de la propuesta	156

INTRODUCCIÓN

*“...el Primer Secretario habla de los pilares de nuestra labor:
la comunicación como elemento fundamental de toda la sociedad y también del Partido (...)*

Tenemos que lograr enamorar, seducir, convencer de otra manera.”

Rogelio Polanco Fuentes,

Jefe del Departamento Ideológico del CC-PCC, abril de 2021

*“Hecho a la medida de nuestras necesidades, el diseño merece,
desde ahora mismo, una atención prioritaria.”*

Graziella Pogolloti, 2016

A sus 62 años, la Revolución cubana atraviesa uno de los periodos de mayor ofensiva ideológica contra su sistema político, económico y social, en el cual son ostensibles innumerables acciones de agresión y desgaste, articuladas desde los Estados Unidos.

Desde el triunfo del Primero de enero de 1959 hasta la actualidad, desde Eisenhower hasta Trump (y con toda seguridad hasta Biden, quien ha sido fiel continuador de su predecesor), el gobierno del país norteamericano ha puesto en práctica todo tipo de planes para desvanecer el “mal ejemplo” de la nación socialista a 90 millas de sus costas.

Tras haber recurrido a intentos de magnicidio, invasiones, ataques aéreos, bombas en emplazamientos civiles; tras mantener vigente un bloqueo económico, comercial y financiero por casi 60 años, se fortalecen y diversifican como nunca los proyectos de manipulación ideológica y desestabilización, aprovechando el nuevo escenario de acceso masivo a internet y, particularmente, a las redes sociales digitales.

De acuerdo con la plataforma *We are Social, Cuba* —con 11,3 millones de habitantes—, alcanzó en el 2020, la cifra de 7,7 millones de personas conectadas a internet; de ellas, casi 6,3 millones eran usuarios de redes sociales; o sea, más de la mitad de la población.

Los argumentos con los que se agrede constantemente a Cuba, se estructuran en discursos bien pensados, con diversidad de salidas en cuanto a formatos y medios. Lo mismo puede encontrarse un post en Facebook que un editorial en un sitio web, un podcast que un videoclip, una galería de imágenes que un cartel o una acción pública; todo consecuentemente articulado.

En medio de tal escenario, se ha evidenciado la carencia de un accionar sistemático que, desde la comunicación política de gobierno, contribuya a frenar eficazmente tales agresiones, que

forman parte de un articulado plan de guerra no convencional. Para ello, urgen no solo acciones reactivas de contingencia, sino estrategias ofensivas.

Se hace notoria la urgencia de que las estructuras con responsabilidad en el ejercicio de una comunicación pública —y fundamentalmente política— en el país, sobre todo los actores e instituciones de gobierno, tengan claridad en cuanto a sus roles comunicativos y desempeñen esta función basados en conocimientos sólidos, científicos. También, ha resultado más necesaria que nunca la importancia de que esta comunicación, en la era de las percepciones y del consumo visual, esté acompañada de una gestión de diseño.

Aunque son realidades evidenciables en el día a día, no siempre los hacedores y decisores tienen conciencia de estos fenómenos. En la historia de la Revolución cubana hay hitos que ponen en valor la fértil relación entre la gestión de diseño y la comunicación política, pero estos no han sido del todo estudiados (al menos no desde la óptica de este maridaje), y se han olvidado muchas de las premisas que los hicieron posibles.

Entre los referentes que existen como consecuencia de esa relación, se ha profundizado en el análisis de la producción cartelística de las primeras décadas de la Revolución, momento en el que este producto contribuía a mediatizar mensajes de diversa índole, incluidos los políticos. En este sentido, puede consultarse a modo de **antecedente** la tesis de maestría *Los roles fundamentales del cartel político en los procesos de socialización política en Cuba entre 1959 y 1961*, de Andrés Fernández Pérez.

Más abarcador en el tiempo, Jorge R. Bermúdez realiza una prolija indagación en el desarrollo de la gráfica cubana desde el surgimiento del Papel Periódico de La Havana, el 24 de octubre de 1790, hasta bien avanzada la década del 90 del siglo XX. En su libro *La imagen constante*, explica por qué el cartel asume roles protagónicos tras el triunfo de 1959 y describe varias de las esferas en las que estuvo presente: educación, salud, política, cultura.

No obstante, no se hallan fácilmente estudios sobre experiencias del siglo XXI.

Desde el campo del diseño existen tesis de maestría del Instituto Superior de Diseño (ISDi) que abordan problemáticas relacionadas con la gestión. Sin embargo, no abundan los enfoques particulares en la necesaria gestión del diseño para la comunicación política. Solo, hasta el momento, puede consultarse una tesis de Diploma¹ que se refirió al trabajo del Grupo Creativo

¹ (Ver Boza & Fagundo, 2007)

del Consejo de Estado, Casa 4, mediante el análisis de la conceptualización y tratamiento gráfico de las campañas contra el bloqueo en el periodo 2004-2006.

De igual manera, sobre comunicación política en la Cuba del nuevo milenio, con enfoque desde el diseño, solo se ha hallado una investigación que realiza una propuesta de estrategia para la juventud cubana².

Es posible, en cambio, encontrar tesis que abordan la gestión de comunicación, pero con perspectivas organizacionales³ o mediáticas⁴ que no incluyen la gestión de diseño y que tampoco hacen énfasis en la comunicación política; cuando más, se refieren a la propaganda⁵.

La importancia de incrementar los abordajes científicos en torno a la relación de ambas categorías, se une a la urgencia factual de entablar prácticas eficientes de comunicación política, para acompañar las transformaciones sustantivas hacia lo interno del país y contener la avalancha de ataques ideológicos experimentados, sobre todo, en el último decenio.

Una investigación que ahonde en las acciones necesarias para organizar las condiciones y principios de la gestión de diseño, en función de una comunicación política de gobierno, contiene, por defecto una **utilidad teórica**, pues abre una línea de investigación con posibilidades de motivar nuevos acercamientos a la relación intrínseca de este binomio y sus referentes, dentro y fuera del país.

Además, posee una **utilidad práctica**, en tanto aporta bases conceptuales y referenciales a un contexto nacional urgido de hallar fórmulas para incrementar la calidad de su comunicación política, en beneficio de los representantes del poder público, los profesionales de la comunicación y el diseño. De hecho, la presente investigación da respuesta a un interés del Departamento Ideológico del Comité Central del Partido, que se conjugó armónicamente con una motivación personal: contribuir a una praxis comunico-política más efectiva, a partir de analizar la experiencia de Casa 4, Grupo Creativo del Consejo de Estado, ejemplo de una gestión del diseño en función de la comunicación política.

² (Ver García-Espinosa, 2011)

³ (Ver Trelles, 2002)

⁴ (Ver Elizalde, 2013)

⁵ (Ver Remón-Lara, 2019 y García, 2011)

Los elementos planteados hasta aquí y, en resumen, el insuficiente desarrollo actual en el país de una gestión de diseño de comunicación política de gobierno, que permita afrontar la existencia de un fuerte programa científico puesto en marcha por nuestros adversarios históricos, motivaron la formulación del siguiente **problema científico**:

¿Cómo organizar el proceso de gestión de diseño de comunicación política de gobierno en Cuba?

La investigación, cuyo **Objeto** es la comunicación política de gobierno en Cuba, tuvo como **Campo** la gestión de diseño de comunicación política de gobierno en Cuba.

Se planteó como **Objetivo General**: Elaborar un sistema de acciones para organizar la gestión de diseño de comunicación política de gobierno en Cuba.

Para cumplir con este propósito, se establecieron como **Objetivos Específicos**:

1. Determinar los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la organización del proceso de gestión de diseño de comunicación política de gobierno en Cuba.
2. Identificar los antecedentes de la gestión de diseño de comunicación política de gobierno en Cuba, fundamentalmente a partir de 1959.
3. Caracterizar el estado actual de la gestión de diseño de comunicación política de gobierno en Cuba.
4. Sistematizar las acciones para organizar la gestión de diseño de comunicación política de gobierno en Cuba.
5. Validar el sistema de acciones propuestas.

La solución del problema científico y de los objetivos planteados tuvo como guía la siguiente **hipótesis**:

La gestión de diseño de comunicación política de gobierno en Cuba precisa de un sistema de acciones que permitan organizar esta función, para hacer frente al agravado contexto de subversión ideológica organizado contra la estabilidad del país.

Sostener la hipótesis planteada demandó responder a las siguientes **preguntas científicas**, cuyo desarrollo se encuentra en los **dos Capítulos** que conforman esta investigación:

- **CAPÍTULO I**

1. ¿Cuáles constituyen los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la organización del proceso de gestión de diseño de comunicación política de gobierno?

2. ¿Qué antecedentes existen de la gestión de diseño de comunicación política de gobierno existen en Cuba, fundamentalmente a partir de 1959?

CAPÍTULO II

3. ¿Cuál es el estado actual de la gestión del diseño y la comunicación política de gobierno en el país?
4. ¿Qué acciones, validables, serían necesarias para organizar la gestión de diseño de comunicación política de gobierno en Cuba?

El cumplimiento de los objetivos y la validación de la hipótesis exigió desarrollar las **tareas científicas** que se detallan a continuación:

1. Determinación y exposición crítica de los principales elementos teóricos y del estado del arte de la comunicación política y la gestión del diseño.
2. Identificación de la gestión de diseño de la comunicación política en Cuba, fundamentalmente a partir de 1959.
3. Caracterización, a partir de métodos y técnicas de investigación aplicados a expertos en gestión de diseño y comunicación política, así como a responsables de la actividad de comunicación en Organismos de la Administración Central del Estado, de la gestión de diseño y la comunicación política de gobierno en Cuba.
6. Sistematización y validación de las acciones necesarias para organizar la gestión de diseño de comunicación política de gobierno en Cuba.

La investigación se aborda desde una perspectiva cualitativa, ya que su finalidad es llegar a entender “la realidad en su contexto natural (...) intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas” (Rodríguez, Gil & García, 1996, p. 32), a través de un diseño más abierto y flexible (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p.11).

Para desarrollar las tareas científicas que den cumplimiento a los objetivos planteados, se hará uso de los **métodos científicos y empíricos** que a continuación se detallan:

Método Histórico-lógico: permite adentrarnos en “las distintas etapas por las que atraviesa un objeto, proceso o fenómeno, en su sucesión cronológica desde su surgimiento, para conocer su evolución y desarrollo, con el propósito de descubrir tendencias. La comprensión del pasado es indispensable para entender el presente y prever el futuro” (Dorta, 2018, pp. 22-23). Siendo así, el presente método será esencial a la hora de identificar los antecedentes de la gestión de diseño de comunicación política de gobierno en el país, fundamentalmente a partir de 1959.

Análisis-síntesis: “El análisis nos permite, mediante un proceso del pensamiento, descomponer un objeto, proceso o fenómeno, en sus partes integrantes para ser estudiadas y de esta manera comprender su estructura. La síntesis, de otro lado, consiste en la unión mental de las partes previamente analizadas en un todo armónico, con el fin de revelar las relaciones esenciales y las características más generales del objeto” (Dorta, 2018, pp. 6-10). Teniendo en cuenta esta definición, la aplicación del método de análisis-síntesis permitirá un acercamiento crítico a los fundamentos teórico-metodológicos de la gestión de diseño y de la comunicación política, así como el establecimiento de sus interrelaciones.

Abstracción-integración: “La abstracción, consiste en la separación mental de una o varias propiedades del objeto y sus relaciones asequibles a los sentidos, tratando de descubrir el nexo oculto e inaccesible al conocimiento empírico. La integración significa la unión de las abstracciones en el pensamiento”. (Dorta, 2018, pp. 11-12). De acuerdo con esta definición, mediante el citado método se analizarán las propiedades de la gestión de diseño en entidades que realizan o han realizado eficazmente comunicación política de gobierno en Cuba; para finalmente sistematizarlas en acciones que permitan organizar esta práctica en el país.

Enfoque sistémico: Dado que este método “permite ensamblar y organizar los conocimientos para una mayor eficacia en la acción; engloba la totalidad de los elementos del sistema, sus interacciones y sus interdependencias” (Rosnay citado por Flórez & Thomas, 1993); constituye una herramienta epistemológica indispensable en la concepción —una vez estudiados todos sus elementos constitutivos— de un sistema de acciones que permitan organizar la gestión de diseño de comunicación política de gobierno en Cuba.

Materialismo dialéctico: Complemento ineludible de los anteriores es este método, el cual posibilita “la fundamentación cosmovisiva coherente del proceso y sus productos; (...) la indagación crítica ante los constructos; el distanciamiento teórico como función del pensar epistémico; la evitación del canon metodológico cerrado, que supone la triangulación dialéctica como perspectiva de análisis integrador” (Izagirre, 2014).

Análisis documental: Método que constituye “el punto de entrada al dominio o ámbito de investigación que se busca abordar”. Las fuentes documentales pueden ser bibliográficas o no; también incluyen a aquellas “personales, institucionales o grupales, formales o informales” y a través de ellas se puede obtener una “descripción de los acontecimientos rutinarios así como de los problemas y reacciones más usuales de las personas o cultura objeto de análisis (Sandoval, 2002, p. 138).

Análisis del Discurso: Este se centra en el estudio de lo que Fairclough (2008) ha llamado “dos costados del uso lingüístico, el de estar constituido socialmente y el de ser socialmente constitutivo” (p.172). Por tanto, la aplicación de esta técnica en diferentes unidades de análisis — como definiciones disímiles en torno a un mismo concepto o artículos especializados que, con enfoques complementarios, versan sobre un mismo tema— posibilita obtener información relevante de un determinado fenómeno, a partir de lo que se expresa sobre él a nivel connotativo y denotativo.

Entrevistas: La entrevista es una de las herramientas por excelencia de la investigación cualitativa ya que permite, mediante la elaboración de preguntas ajustadas a los objetivos investigativos, recabar información de los sujetos portadores de estos conocimientos, con su carga adicional de emociones y valoraciones subjetivas. “Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial” (Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández, Varela-Ruiz, 2013, p. 163). El realizarla de manera semiestructurada permite estandarizar determinados bloques de contenido sobre los cuales indagar y, a la vez, adecuar en cierto grado las preguntas para aprovechar las experiencias de cada entrevistado. Esta tipología de entrevistas presenta “un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos” (Díaz-Bravo, *et al.*, 2013, p. 163).

Resulta, por tanto, un recurso idóneo para la presente investigación. Se aplicarían de manera semiestructurada a participantes y colaboradores de la experiencia de Casa 4, Oficina del Grupo Creativo del Consejo de Estado, en el periodo 2004-2009; así como a responsables de la actividad de comunicación en Organismos de la Administración Central del Estado, con repercusión en la comunicación política de gobierno en Cuba. También, a expertos en temas de gestión de diseño y comunicación política que puedan enriquecer con sus criterios la presente investigación.

Se pretende que los **resultados** obtenidos con la aplicación de tales métodos, aporten un **valor teórico**, al profundizar en el estado del arte de la gestión de diseño y de la comunicación política; lo cual será de utilidad para sucesivos estudios, sobre todo aquellos que se desarrollen en los campos del diseño y la comunicación.

Como **aporte social e institucional**, la investigación identificará cómo lograr una mayor inserción de la gestión de diseño en proyectos de comunicación política del país, a partir de conocer qué acciones son necesarias para organizar las condiciones inherentes a la actividad en dicha línea de trabajo. Ello podrá ser utilizado para el trabajo de las instancias existentes o por crear que más relación tengan con dichos temas, como las estructuras de comunicación de los Organismos de la Administración Central del Estado, o el propio Departamento Ideológico del Comité Central del Partido, entidad que ha manifestado un interés explícito en esta investigación. También, podrá beneficiar el ejercicio profesional de los involucrados en estas labores.

Los resultados aquí expuestos, igualmente, podrán tributar a un uso más eficiente de los recursos que se destinen a los proyectos de comunicación política y, sobre todo, a una mayor eficacia de estos en el cumplimiento de sus objetivos, por lo que se manifiesta un **aporte económico y fundamentalmente, político**.

CAPITULO I: Fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la organización del proceso de gestión de diseño de comunicación política de gobierno. Antecedentes de la gestión de diseño de comunicación política de gobierno en Cuba.

"El buen diseño no surge por accidente, sino como resultado de prácticas de gestión específicas."

Kootstra, 2009

"Los datos de la ciencia política son evidentes: la gente vota al candidato que le provoca los sentimientos adecuados, no al que presenta los mejores argumentos".

Westen, 2007¹

El capítulo que inicia a continuación le proporciona a la investigación un marco teórico referencial en torno a las principales variables que se abordan: la gestión del diseño y la comunicación política.

Para su elaboración se indagó en el estado del arte, historia y actualidad de ambos campos de conocimiento y de ejercicio profesional, tanto en el mundo como en Cuba, con el fin de guiar la realización de las posteriores tareas científicas y sustentar los resultados obtenidos.

Se consultaron, en diferentes idiomas, libros y revistas científicas, literatura clásica y especializada, todo lo cual permitió un abordaje teórico, integrador y complejo, de la gestión del diseño y de la comunicación política.

Se estructura el capítulo a partir del objeto de la investigación: la comunicación política, su evolución e institucionalización, así como los conceptos que se manejan, sus etapas de desarrollo y técnicas. Luego, se aborda el campo: la gestión de diseño, sus bases y conceptos, su evolución histórica y teórica, las condiciones para su inserción en las organizaciones y sus requisitos de especialización.

Además, el presente capítulo le confiere a la investigación un marco histórico, donde se abordan los principales antecedentes de la gestión de diseño de comunicación política de gobierno en el país.

Al final, se presentan las conclusiones parciales del capítulo.

1.1 Comunicar la política

Desde que ostentar el poder sobre grupos e instituciones sociales dejó de ser resultado de la imposición y pasó a ser territorio de la elección, los políticos se vieron precisados de establecer diálogos, transmitir ideas, valores, propuestas y conquistar la aceptación. La socialización de

¹ (Ver Castells, 2009, p. 125)

objetivos y proyectos, el convencimiento y la persuasión, la construcción de liderazgo mediante la configuración de una imagen pública; resaltan como acciones comunicativas en la raíz de todo proyecto político. A decir de Mazzoleni (2010), "la comunicación política, como forma civil de interacción política, precede a la propia reflexión sobre su uso" (p. 19).

En la antigua Grecia, cuna de la democracia, la retórica fue la manera fundamental en la que se manifestó esa intención de influir en el pensamiento social, de conducir el razonamiento y acción de la *polis* hacia un determinado interés; lo cual, según Gerstlé (2005), es evidencia de la "dimensión técnica" que siempre ha acompañado a esta actividad (p. 43).

En la sepultada Pompeya, sobre muros blanqueados con cal o en las fachadas de las casas, ya aparecían, en letras rojas o negras, mensajes políticos para favorecer la postulación de un candidato para ocupar cargos públicos².

Si bien no podemos hablar en aquel entonces de un acompañamiento del diseño a las incipientes acciones de comunicación política, ni siquiera de un predominio de la comunicación visual o escrita, pues imperaba la propaganda oral y el contacto público persona a persona; sí resulta evidente que se trata de los primeros intentos de dar forma gráfica a un mensaje político, de determinar el soporte para llegar a una mayor cantidad de personas, de seleccionar colores y contrastes para lograr una mayor legibilidad.

Aunque parezca abismal el salto temporal, no es hasta el siglo XX después de Cristo que se produce realmente un notable impacto en el desarrollo y ejercicio de la comunicación política. La mayoría de los estudios asocia esta evolución a la complejización de los ejercicios electorales y al creciente papel de los medios en la configuración del poder, sobre todo de la televisión.

No obstante, ya desde la Segunda Guerra Mundial, las técnicas aplicadas por Joseph Goebbels, ministro de Propaganda de Hitler, dejaron suficientes evidencias del impacto de los métodos de persuasión en medios de comunicación masiva, como el cine o la radio, y en todos aquellos espacios de construcción simbólica: "para hacer sentir a la gente que había alcanzado la felicidad, la propaganda superó los escenarios públicos o políticos y se instaló en todos los órdenes de la vida cotidiana, en lo individual, lo familiar, lo laboral y lo afectivo. No había, prácticamente, un instante en que un individuo de cualquier edad, género, condición socio económica o formación académica; pudiese escapar de esa sutil trama de imágenes, sonidos, texturas, colores, música, objetos, olores, impresos y palabras" (Gutiérrez, 2009, p. 44).

² Se han rescatado más de dos mil vestigios de estas pintadas. Los adjetivos de probidad: "idóneo y poderoso" (Márquez, 2019, p.159-160) o era "un hombre bueno" (Aragón, 2018), eran el tipo de mensajes que solía acompañar los nombres de quienes hacían carrera política.

1.1.1 Medios, campañas, institucionalización

Un sol que se levanta sobre Washington: así, el primer spot asociado a una campaña política presenta frente al público estadounidense al candidato Dwight (Ike) Eisenhower, en 1952. La televisión había llegado a este país hacía apenas una década, pero ya eran apreciables sus posibilidades de alcanzar a grandes masas con la defensa de una idea que lograba altos índices de posicionamiento mediante el uso de la imagen, la música y el juego simbólico.

De esta manera empieza el nuevo medio a producir un giro, “un cambio en las relaciones entre el liderazgo político y la comunicación” (Pasquino, 1990 citado por Restrepo, 2019, p.8), que llega a ser realmente aquilatado cuando, en las elecciones presidenciales de Estados Unidos correspondientes a 1960, se suscita el primer debate televisivo de la historia. Figuraban como contendientes los aspirantes al Despacho Oval Richard Nixon y con John F. Kennedy; entre ambos, descollaría este último no solo por sus argumentos, sino por los códigos extraverbales que la televisión le hizo posible transmitir.

Nixon, quien entonces se desempeñaba como vicepresidente, entró al debate sintiéndose con ventaja —era el favorito— y salió con pronósticos de perdedor. Políticamente, ambos se mostraron preparados. Sin embargo, la palidez y seriedad del republicano no pudieron ganarle a un Kennedy siempre sonriente y bronceado que había aprovechado la reunión de preparación para planificar hasta el mínimo detalle (¿dónde pararse? ¿cómo vestirse?). Dicha emisión fue vista por 70 millones de estadounidenses (40 % de la población del país) y, a diferencia de los que habían escuchado el debate por radio, los televidentes dieron al demócrata como ganador³. Se sentarían así las bases de la videopolítica⁴ y, de acuerdo con Chávez-Montero, Gadea-Aiello y Aguaded-Gómez (2017), se iniciaría la “era moderna” de la comunicación política.

Después del hito del año 60, el siguiente parteaguas de la comunicación política (la “era postmoderna”) no se suscitó hasta el 2008, donde también en un contexto electoral, las redes sociales irrumpieron como una nueva herramienta de movilización y participación, garantizando la victoria del demócrata Barack Obama sobre el republicano John McCain. Obama no solo pasó de ser un candidato improbable al primer presidente afrodescendiente de los EE.UU., sino que se constituyó en el primer gobernante en acceder y gestionar el poder político aprovechando las

³ Nixon aprendería la lección y, ocho años después, lograría salir electo con el apoyo de publicistas “familiarizados con el uso político del audiovisual” (Garcés & Gómez, 2016, p.12).

⁴ Según Mazzoleni (2010), la videopolítica “se ha convertido en el rostro más conocido y también más popular de la política” (p.22).

potencialidades del ciberespacio y de la comunicación 2.0, facilitadora de la retroalimentación y de la bidireccionalidad en el proceso de emisión-recepción del mensaje⁵. **(Ver Anexo I)**

Por la gran repercusión que siempre han tenido para la geopolítica global, las elecciones en los Estados Unidos han constituido procesos muy observados, seguidos, discutidos y estudiados. La magnitud del poder en juego, aliada al desarrollo tecnológico, han hecho de las temporadas electorales en la nación norteamericana un escenario de puesta en práctica de técnicas novedosas, que pugnan por asegurarle la victoria a uno u otro contendiente. Por ello puede afirmarse que, unidos al auge de los medios de comunicación masiva, estos momentos han resultado claves en el desarrollo de la comunicación política, la profesionalización en la materia y su configuración como campo de investigaciones con identidad propia.

Los orígenes de las aproximaciones científicas a los fenómenos de construcción del poder y comunicación, se asocian a la corriente de la Mass Communication Research (MCR), impulsada por Franklin D. Roosevelt (1933-1945). En esta se erigieron como padres fundadores, en la década del 40 del pasado siglo, los sociólogos Harold Lasswell (con su modelo conductista de la estructura y función de la comunicación), así como Paul Lazarsfeld (con su teoría de los efectos limitados, o el modelo two-step-flow⁶). También se incluyen los psicólogos Kurt Lewin, con sus estudios sobre dinámicas de grupo y la figura del gatekeeper, y Carl Hovland, con sus numerosos experimentos relacionados con la persuasión y el cambio de actitudes a partir de diferentes variables del proceso de comunicación.

No obstante, la primera alusión concreta a la comunicación política se halla en el libro *Political Behavior. A Reader in Theory and Research* (1956) escrito por Heinz Eulau, Samuel Eldersveld y Morris Janowitz, donde se le considera como uno de los tres elementos (junto al liderazgo político y a los grupos sociales) por medio de los cuales se transmiten a los ciudadanos las influencias políticas de las instituciones gubernamentales. Así lo exponen Dan Nimmo y Keith Sanders en 1981, en un importante volumen que documenta el desarrollo de la disciplina hasta la década del 80, *Handbook of Political Communication*.

Por estos años también surge la revista científica *Political Communication*, editada hasta hoy, para dar a conocer lo más destacado entre los avances sobre el tema. Un poco antes, en 1973, la Asociación Internacional de Comunicación había creado la división de estudios de comunicación política, para fomentar el intercambio académico relacionado con el tópico (Reyes,

⁵ Tras los dos mandatos de Obama, en las elecciones de 2016, el candidato Donald Trump también 'hizo historia', pero por servirse de las redes sociales y la web semántica o 3.0 como herramientas de ataque, dispersión de noticias falsas y manipulación.

⁶ La primera fue desarrollada junto a Berelson y Gaudet y el segundo lo concibió con Elihu Katz.

O' Quínn, Morales & Rodríguez, 2011, p. 89).

En 1990, la proliferación de aproximaciones académicas a la comunicación política, conducen a Nimmo y Sanders a realizar otro balance de la disciplina, detectando que esta había pasado de la “diversificación” a la “fragmentación” del escenario científico, lo cual dificultaba la posibilidad de “elaborar una teoría general”. A esta dispersión en los abordajes teóricos, se unía la amplia influencia y tendencia a la generalización de las investigaciones realizadas en los Estados Unidos y, en el caso de las europeas, que mostraron un incremento desde 1965, “la focalización aún demasiado interna y nacional de numerosos estudios” (Mazzoleni, 2010, p.41-43).

Muchos estudios ulteriores han mantenido el interés en los escenarios de conquista de poder — campañas y elecciones políticas—, limitando así la extrapolación de sus resultados a otras coyunturas. Conceptualmente, la fragmentación de perspectivas sigue haciéndose notar, alimentada por la pluralidad de campos que tributan o interfieren con esta ciencia.

1.1.2 Conceptos, equidistancias y acotaciones

La comunicación política funciona como circuncentro disciplinar, como punto de intersección entre múltiples disciplinas y saberes: politología, sociología, filosofía, antropología, psicología, ciencias de la información y la comunicación, derecho, lingüística... Mazzoleni (2010) la cataloga como un “tema poliédrico”, López-García (2017) como una “disciplina fronteriza” y Gerstlé (2005) como un “ámbito de contornos muy inciertos según se le considere como un conjunto de teorías, de técnicas o de prácticas”; señala que se trata de un “objeto de estudio de difícil aprehensión porque se apoya en conceptos que ya están sobrecargados de sentidos” (p. 19).

Para Rey-Morató (2011), “no hay una comunicación política, sino varias, de la misma forma que no hay una ciencia política, sino varias ciencias políticas” (p.120). Esta diversidad se expresa a través de los matices presentes en los conceptos que recoge la literatura⁷.

En algunos casos, el estudio de esta disciplina se solapa con los relativos a la propaganda política, como es el caso de los que se refieren a las experiencias de control y manipulación experimentadas en la Segunda Guerra Mundial. Pero, más allá de los términos en boga en cada época, es preciso señalar que “la transición entre los esquemas propagandísticos en *stricto sensu* y las estrategias de comunicación depende no sólo de la evolución de las concepciones políticas, económicas y sociales sino también, y de manera particular, de los avances técnicos

⁷ Alguna literatura utiliza indistintamente el concepto de comunicación política y el de marketing político, constituyendo este último el uso de técnicas de marketing comercial aplicadas a un contexto electoral, donde a los ciudadanos parece “vendérseles” una opción, un producto político. Si bien la comunicación política contiene por momentos esta dimensión del marketing, resulta mucho más abarcadora, como veremos en este epígrafe.

aplicados a los procesos de información y comunicación" (Gutiérrez, 2009, p. 34).

De 16 definiciones analizadas para esta investigación (**Ver Anexo II**), pudo constatarse que son varios los autores que representan esta práctica como un intercambio de mensajes (Ochoa, 1999; Canel, 2006), de información (Cotteret, 1977), de discursos (Wolton, 1989), de contenidos (Mazzoleni, 2010), de símbolos (Meadow, 1980) o de ideas (García-Espinosa, 2013).

Se reconoce que los protagonistas de estos procesos son los políticos, los ciudadanos y los profesionales de los medios de comunicación (Wolton, 1989; Mazzoleni, 2010; Rey-Morató, 2011); aunque hay quienes mencionan solo a los dos primeros, sin destacar el papel activo de los terceros en la construcción de la opinión pública (Ochoa, 1999; García-Espinosa, 2013), o hacen referencia a los medios como canales (Cotteret, 1977).

No pocos coinciden en subrayar que dicho intercambio tiene lugar en un escenario de contradicciones (Wolton, 1989), confrontaciones (Mazzoleni, 2010; Rey-Morató, 2011) o conflictos (Nimmo, 1978; Parés i Maicas, 1990; Gerstlé, 2005), lo cual es comprensible cuando se trata de varios proyectos o fuerzas que luchan por acceder o mantenerse en el poder. Son destacados los fines persuasivos de esta modalidad de comunicación (García-Espinosa, 2013; Cotteret, 1977; Nimmo, 1978; Gerstlé, 1992; Swanson, 1995) o la búsqueda de repercusión en el sistema político (Canel, 2006; Meadow, 1980; Blake, Haroldsen, 1975; Fagen, 1996).

Aunque dada su naturaleza, la comunicación política posee un marcado carácter estratégico, solo dos autores lo explicitan (García-Espinosa, 2013; Swanson, 1995).

Entre las definiciones más abarcadoras se encuentran las de Wolton (1989) y Mazzoleni (2010).

El primero refiere que la comunicación política es "el espacio en el que se intercambian los discursos contradictorios de los tres actores que tienen legitimidad para expresarse públicamente sobre política, y que son los políticos, los periodistas y la opinión pública a través de los sondeos" (citado por Márquez, 2019, p.74).

Para el segundo, la comunicación política "es el producto de la interacción y de la competición entre distintos actores en el espacio público mediatizado"; o también, "el intercambio y la confrontación de los contenidos de interés público-político que produce el sistema político, el sistema de los medios y el ciudadano-elector." (p. 30-36)

Habría que complementar estas visiones con los criterios de Swanson (1995): La comunicación política es "el uso estratégico de la comunicación para influir en el conocimiento público, las creencias y la acción sobre asuntos públicos" (citado por García-Espinosa, 2013, p.77).

De este último autor, quien esboza un concepto de comunicación política en dos dimensiones: desde el proyecto de comunicación y desde el proyecto político (o sea, uno más anclado en las funciones comunicativas de esta actividad y otro en las políticas), es destacable una

condicionante que él establece en ambos casos: la correlación con la realidad.

García-Espinosa (2013) plantea que, desde el proyecto de comunicación, la comunicación política es: “un espacio de análisis estratégico que permite construir un diálogo entre actores políticos y actores sociales, a través de la concepción de ideas y el desarrollo de sus modelos de circulación (...) Esta propuesta deberá contrastarse posteriormente con los resultados obtenidos de su implementación en la realidad social”. Complementariamente, desde el proyecto político, defiende que la comunicación política es: “conocer aquello que, del universo de relaciones económicas y sociales de un modelo social, es valioso políticamente para ser convertido en acontecimientos, que incidirán (positivamente o no) en las personas (...) Esto ofrece (...) la posibilidad de construir un modo dinámico y eficiente de interacción de ideas (...) con la disminución de toda brecha entre el discurso y actuar político” (p. 75).

El autor especifica que la comunicación política, para ser efectiva, requiere de un correlato en la realidad, de puntos de anclaje que permitan dar por verosímil el todo por la parte. O sea, si algunos elementos del mensaje comunicado son contrastables en la realidad, resultan verídicos; entonces el mensaje, como un todo (ya sea una interpretación distorsionada de los hechos, una fake news o un argumento bien intencionado) tendrá mayores oportunidades de ser atendido.

En el otro extremo se encuentra el de la realidad que existe y no es comunicada, aspecto al que también se refiere el autor cuando dice que algunos líderes “creen que sobran las palabras y que la acción concreta es la que habla” (García-Espinosa, 2013: 75). Ese supuesto axioma no resulta válido desde que la política se convirtió, sobre todo, en una práctica mediatizada.

Resulta imprescindible, a los efectos de esta investigación, distinguir la comunicación política de gobierno como una particular manifestación de esta actividad. El acto de comunicar es indisoluble de todo proyecto político, como ya se ha reiterado, y se manifiesta, podríamos decir, en dos tiempos: a la hora de luchar por el poder político, lo que Canel (2006) llama “el origen del poder”, y a la hora de gobernar, lo que el autor identifica como “el ejercicio del poder” (p. 19).

La comunicación política de gobierno es entendida entonces como “el proceso de influencia intencional que un gobierno intenta realizar sobre la opinión pública, la prensa, la oposición, los legisladores, así como todos los grupos y actores políticos y sociales, con el objetivo de volver más eficiente la gestión política” (García, D’Adamo & Slavinsky, citados por Restrepo, 2019, p.4).

En resumen, no toda la comunicación política es de gobierno; esta se refiere a la que se implementa desde un determinado grupo que ostenta el poder político en una sociedad.

Tampoco toda la comunicación de gobierno es política, pues en el aparato ejecutivo existe una “comunicación pública” que, según Mazzoleni (2010), se ejerce con el fin de socializar todos los aspectos de tipo normativo y operativo que tienen un interés público (decretos, nombramientos,

etc); la comunicación política de gobierno tendría que ver por tanto con el “aspecto político de su actuación” (p. 59-60).

Estos dos modos de comunicar, aunque diferenciables, no son excluyentes y a veces se solapan. Determinadas disposiciones regulatorias que al ser informadas puedan resultar cuestionables y afecten la imagen del gobierno, deben ser acompañadas de tácticas de comunicación política.

De acuerdo a sus especificidades teóricas y prácticas, la comunicación política podría diferenciarse como un campo de actuación del diseño, teniendo en cuenta que este concepto se refiere a “los espacios cognitivos, áreas del saber y ciencias con las que se relaciona el diseñador para encontrar las soluciones” (Pérez & Peña, 2015, p. 24).

1.1.3 Cuatro momentos para la comunicación política

En 1999, casi entrando al nuevo siglo, los autores Jay Blumler y Dennis Kavanagh publicaron el artículo *The Third Age of Political Communication: Influences and Features*, en el cual diseccionaron el desarrollo de la comunicación política en tres etapas: I (postguerra y años 50), II (años 60 hasta los 80), III (de los 90-2016⁸). Para más detalles sobre estas, ver el **Anexo III**.

Casi dos décadas después, en 2016, Blumler, en la revista *Politiques de Communication*, debía reconocer la emergencia de una cuarta etapa, la cual llega hasta la actualidad.

Esta se encuentra aún en desarrollo y ha heredado características de la fase precedente, pero de manera intensificada. Una de estas herencias cuya manifestación ha ido en aumento es la abundancia de la oferta comunicativa, así como la accesibilidad y velocidad con que se procesa la información, a partir de la proliferación de dispositivos móviles.

La que más parece haber evolucionado, de acuerdo con Blumler (2016), es la “diversificación centrífuga”; la posibilidad de llegar, cada vez más, a segmentos de públicos aislados de los medios tradicionales. Esto no solo es posible gracias a las crecientes posibilidades de conectividad, sino al perfeccionamiento de técnicas de segmentación que permiten poner en circulación diferentes mensajes, hechos a la medida de cada receptor.

La web semántica o 3.0, las etiquetas y los microformatos, los sistemas recomendadores, la minería de datos y el big data; permiten, como nunca antes, conocer ampliamente a grupos y usuarios específicos, modelar sus gustos, preferencias, aspiraciones, comportamientos... Todo ello es usado para construir contenidos tipificados, con una intencionalidad predeterminada, que

⁸ No quiere decir que la III FASE se extienda hasta este último año, sino que fue en tal fecha que Blumler habló de la emergencia de una IV FASE.

le llegan al receptor disfrazados de lo que él quiere oír/leer, con las palabras y el tono adecuados a sus características socioculturales.

Esto establece un círculo pocas veces franqueable entre lo que el usuario decide consumir porque está acorde con sus expectativas y lo que los medios en red le ofrecen; realidad que, en política, funciona como leña para el fuego de la intolerancia y la polarización.

En el consumo mayoritario de información asociada a creencias ya establecidas inciden los “filtros burbuja”, algoritmos de personalización de la información que conducen a que la representación de la realidad parezca única para determinados grupos sociales, haciéndoles difícil conocer, o aceptar, que existan otras interpretaciones.

Al referirse a la convergencia entre las nuevas plataformas digitales y los medios anteriores en la IV FASE, Gerstlé (2015) observa un peligro:

“La lógica de la diversificación de los medios conduce también a la fragmentación política y algunos apuntan a una amenaza que la digitalización de la comunicación política supondría, paradójicamente, para la democracia, a partir de un regreso del modelo de efectos limitados” (p.8) [traducción propia].

En el entorno de diversificación, donde se hace imprescindible acomodar los discursos políticos a cada uno de los formatos, lenguajes y estilos existentes; son ponderados aquellos medios donde domina la imagen: la televisión, claro, pero también las redes sociales digitales.

Hasta Twitter, que se lanzó en 2006 como plataforma de microblogging y la posibilidad de usar apenas 140 caracteres por publicación, debió reacomodarse y permitir en 2010 la subida de fotos, videos, e incluso el hacer streaming en 2016. Esta red, dicho sea de paso, se ha posicionado como la más usada en comunicación política por los gobiernos del mundo.

La sobreexposición que implica la diversificación de medios ha contribuido a reafirmar que los políticos viven bajo la “tiranía de la visibilidad” (Aubert et al., 2011, citado por Gerstlé, 2015, p.11) [traducción propia]; ninguna acción política, a veces ni un gesto, escapa de ser capturado, ampliamente difundido, comentado, criticado, satirizado, o incluso convertido en postverdad.

La tendencia a presentar lo político como línea de entretenimiento, empaquetada en el formato del *reality show* o del escándalo, es un aspecto que también se ha mantenido desde la III FASE, en unos medios más que en otros. Igualmente, se ha exacerbado el interés por convertir “lo privado” en trigo de “lo público”, por transparentar narrativas más íntimas de los actores políticos (fotos familiares, con mascotas, comentarios menos “oficiales” y más desenfadados ⁹) y de esta

⁹ Ver como referencia el video producido por Vogue, de casi 20 minutos, de la congresista estadounidense Alexandria Ocasio-Cortez: en este explica su rutina de maquillaje mientras habla del empoderamiento femenino, así como de los retos de la carrera política para una mujer, joven y descendiente latina, en los EE.UU.

forma crear en los ciudadanos/electores una percepción de cercanía, de complicidad, de identificación en el plano personal. El auge de perfiles políticos en redes de internet más visuales como Facebook o Instagram, ha permitido esta comunicación cuasi directa, cuasi informal, cuasi desligada de la política (aunque no haya nada tan político). Este fenómeno también busca entrar en sintonía con jóvenes de las generaciones Y y Z, quienes se distinguen por un consumo mayoritario de contenidos (de imágenes) a través de la pantalla y por un desapego a las fórmulas tradicionales de ejercicio de la política, lo cual no quiere decir que sean apolíticos. **(Ver Anexo IV)**

Ciertamente, no podríamos obviar que incluso en la IV FASE, son palpables las brechas tecnológicas, culturales y cognitivas que distinguen a unos grupos humanos de otros y limitan en los menos favorecidos el consumo y apropiación de los contenidos digitales. Pero la industria de las telecomunicaciones ha experimentado en poco tiempo un desarrollo acelerado, que apunta a abarcar cada vez mayores masas de usuarios/consumidores; por lo que las características distintivas de esta FASE deben seguir acentuándose.

Para marcar la diferencia en un escenario de abundancia de ofertas comunicativas; para captar la atención de los actores críticos con los contenidos que consumen, de los escépticos, los apáticos o los desorientados; no solo hace falta conocer los medios, sus potencialidades y alcances; o tener bien identificadas las características de cada público/nicho; también hay que saber activar estímulos, más allá de la razón.

1.1.4 Comunicar emociones, contar historias

El ejercicio de la política está plagado de promesas, no necesariamente cumplidas. Muchos aspirantes al poder tienden a prometer más de lo que les será posible cumplir, ya que necesitan erigirse en la esperanza de grupos sociales con intereses disímiles. Mientras más aparenten personificar el futuro promisorio, más posibilidades tendrán de alcanzar sus objetivos. En igual medida, cuando un político se presenta como el antídoto contra una situación que provoca ansiedad y pánico en una sociedad, gana adeptos, se percibe como familiarizado con los miedos particulares, construye confianza.

La ciencia, a través de la teoría de la inteligencia afectiva, ha logrado afirmar que, en efecto, “las emociones más importantes para el comportamiento político son el entusiasmo (y su opuesto, la depresión) y el miedo (y su contrario, la calma)”; así como “la esperanza es un componente clave de la movilización política” (Castells, 2009, p. 203-207).

También se ha demostrado que un argumento puede despertar nuestro interés político, pero si la manera de emitir el contenido establece un vínculo emocional con el receptor, entonces este

logra ser mucho más eficaz; ya que existe una conexión, comprobada por la neurociencia y la psicología cognitiva, “entre la emoción y el pensamiento decidido en el proceso de toma de decisiones políticas” (idem., p. 208).

De hecho, de cara a los receptores pertenecientes a las generaciones más jóvenes, proclives a compartir su atención con varios estímulos a la vez —leen lo que les llama la atención al scrollear, mientras escuchan música y responden a un mensaje de su celular— resulta más determinante lograr captar su interés mediante la emoción que de manera argumental, ya que esta será la puerta de entrada a contenidos más racionales.

Castells (2009) se refiere al uso, en la comunicación política, de imágenes que activan metáforas; o sea, que logran conectar con vivencias anteriores del ser humano y que, a su vez, están enlazadas a emociones (p. 211). Este recurso puede ser usado a favor o en contra de un actor político; lo importante es conocerlo y gestionarlo estratégicamente.

En Cuba, por ejemplo, cuando una serie de interrupciones del servicio eléctrico se conecta (mal)intencionadamente con la vivencia del Periodo Especial de los años 90 del pasado siglo, en el cual eran frecuentes los apagones de 8 horas, afloran inevitablemente emociones que inciden negativamente en la imagen de la gestión de gobierno. Aparece la incertidumbre (“¿será este apagón como aquellos?”) y el temor (“¿estaremos volviendo al Periodo Especial?”); y, como ya se explicó, el temor es un factor fundamental en el proceso de toma de decisiones políticas. Afirma el teórico español que, en última instancia, las decisiones son resultado de la gestión de conflictos, entre lo que los ciudadanos sienten (lo emotivo) y lo que saben (lo cognitivo). Por ello, resulta trascendental, para un actor político y los profesionales que lo acompañan, dominar no solo la información “pura y dura” asociada a su gestión, sino las vías expeditas de activación emocional... y aquí es donde entra en juego un buen relato.

Hablar de storytelling, anglicismo que frecuentemente se usa para hacer referencia a la narración de historias, está de moda. De acuerdo con D’Adamo & García-Beaudoux (2016), es la principal técnica que se utiliza en la construcción estratégica de relatos políticos (p. 25).

Su uso en la publicidad es anterior y más reconocido, pero no ha tardado en trasladarse al campo de la comunicación política.

“Es muy usada tanto para la comunicación gubernamental como para la comunicación de campaña electoral. Su eficacia como herramienta de comunicación se apoya en el hecho de que, desde el punto de vista cognitivo, los seres humanos tienden a prestar mayor atención, comprender mejor y recordar más la información y las explicaciones que tienen formato de narrativa” (D’Adamo & García-Beaudoux, 2016, p.24).

En el storytelling se usan historias son concretas, no abstractas; lo que no quiere decir que sean

verídicas, aunque sí verosímiles. Igualmente, se recurre a las analogías, con la finalidad de volver comprensible la idea que se desea comunicar. También deben incluirse elementos visuales o de fácil visualización para colaborar en la activación de las emociones (Ibídem). De esta manera, sin importar el tema que se aborde, las historias contribuyen a simplificar los razonamientos, a ir a la esencia del mensaje que se quiere ofrecer y despertar simpatía o rechazo, en dependencia de la finalidad política.

No menos definitorio resulta la posibilidad que tiene una buena historia de captar y mantener la atención en la era de lo efímero. Varios estudios afirman que los usuarios destinan apenas de 6 a 8 segundos a evaluar si una publicación les interesa; los videos, y en particular los que contienen una narrativa, son los más proclives a despertar interés.

Los autores anteriormente citados afirman que las TICs han ampliado el uso y alcances del storytelling como técnica. La presencia del relato político en varios medios y la colaboración del ciudadano como prosumidor de relatos (ya no solo como receptor pasivo)", le dan forma al fenómeno de "narrativas políticas transmedia" (D'Adamo & García-Beaudoux, 2016, p.36).

Estas constituirían una variación del concepto de narrativas transmedia, con el cual, en el 2003, Henry Jenkins definió "la convergencia de medios y el flujo de contenidos a través de variados canales, tales como los videojuegos, programas de televisión, películas y libros" (D'Adamo & García-Beaudoux, 2016, p.37).

La diversificación y convergencia mediática se traduce en una multiplicidad de estilos, lenguajes y formatos en los cuales debe ser traducido el relato político... Si la televisión logró poner las imágenes en primer lugar; las redes digitales han logrado posicionarlas en todos los lugares. La comunicación política, específicamente la de gobierno, no puede desligarse de una adecuada gestión de diseño que garantice —con la instantaneidad con que se genera, fluye y se retroalimenta el mensaje político—, una traducción visual de este para cada ámbito. Es importante en tal sentido el dominio, por parte del gestor, de las especificidades de las diversas esferas de actuación del diseño que puede tributar a un proyecto de comunicación política, entendiendo esferas como "aquellos escenarios productivos, tecnológicos o contextuales donde se materializa el desempeño profesional" del diseño (Pérez & Peña, 2015, p. 12).

Al entorno digital se le dedican unas reflexiones puntuales, por su singularidad. Para Maarek (2014), los medios digitales han sido incorporados como herramientas de comunicación política por tres razones fundamentales. El autor habla de la velocidad, de la versatilidad de los formatos que pueden compartirse y de la facilidad (citado por D'Adamo; García-Beaudoux & Kievsky, 2015, p.109). Respecto a esta última cualidad, nos parece más apropiado el término horizontalidad para definir los procesos de comunicación en los cuales las figuras tradicionales

de emisor y receptor se alternan y alteran el flujo ascendente y/o descendente del proceso comunicativo.

Imposible es dejar de reconocer, como cuarta fortaleza, su alcance. Un reporte de la plataforma *We are social* afirma que hoy, 4 540 millones de personas están en línea. De ellas, casi la mitad de la población mundial (3 800 millones de personas) tienen perfiles en redes sociales (Fernández, 2020). Twitter es la red social preferida si de comunicación política se trata. Según el sitio web Twiplomacy y la edición 2020 de su estudio anual, líderes y gobiernos de 189 naciones tenían una presencia oficial en dicha cuenta, constituyendo el 98% del total de miembros de la Organización de Naciones Unidas (ONU). Tras Twitter se ubica Facebook y en tercer lugar Instagram, que en 2018 ya se presentaba como la red de más rápido crecimiento entre este público, con un 81% de representación gubernamental del total de países de la ONU. Para los estudiosos Chávez-Montero, Gadea-Aiello y Aguaded-Gómez (2017), una de las claves más importantes de una buena política de comunicación en redes es la construcción de tráfico de calidad (p.79); para el cual el uso de las imágenes, fijas o cinéticas, ocupa un papel relevante. Esta realidad obliga a una profesionalización en la gestión de la comunicación de gobierno como nunca antes, condición que permite multiplicar la capacidad de generar mensajes pertinentes y llamativos a partir de un análisis en tiempo real de la información de entrada, entrecruzamiento con los intereses comunicativos del proyecto político y conceptualización de salidas. La generación particular de un tráfico de calidad y, en general, de narrativas políticas transmedia, requieren de una adecuada inserción y gestión del diseño en el proyecto de comunicación política de gobierno. Dicha actividad deberá garantizar, a partir de su metodología de resolución de problemas, qué hacer a favor de la efectividad comunicativa del proyecto (dimensión estratégica); cómo, cuándo, con qué recursos (dimensión táctica).

1.1.5 Definición operacional de Comunicación Política de Gobierno

Con el ánimo de acercarnos epistemológicamente a las características y realidades de la sociedad cubana, establecemos para esta investigación una definición operacional de comunicación política de gobierno, la cual toma elementos de la propuesta de García, D'Adamo y Slavinsky (2011) y de las dos dimensiones planteadas por García-Espinosa (2013), incluidas íntegramente en el **Anexo II**; a la vez, la definición se nutre de aspectos incluidos por valoración propia y cuya pertinencia ha sido abordada a lo largo del capítulo teórico de esta investigación.

La definición operacional de Comunicación Política de Gobierno quedaría como sigue:

Actividad estratégica mediante la cual un proyecto político en el poder, sus líderes e instituciones, comparten sistemáticamente contenidos valiosos sobre su ideología y gestión con

un doble objetivo, influir en torno a la percepción de un determinado tema de interés y a la vez fortalecer su imagen de gobierno. La comunicación política de gobierno se presenta como un campo de actuación del diseño en el que la gestión, como modo de actuación, debe insertarse para, desde una visión estratégica, holística y de liderazgo innovador, contribuir a generar narrativas transmedia, con el apoyo de las diferentes esferas de actuación profesional.

1.2 Gestionar el diseño

La gestión del diseño, como concepto, emergió hace “apenas” medio siglo. Aparentemente, podría ser este un lapso suficiente para que se hubiera afianzado su comprensión y práctica, tanto en el ámbito académico como administrativo. Sin embargo, la literatura y la realidad revelan disparidades en cuanto a qué importancia otorgarle en una organización, qué funciones atribuirle, qué esperar de su implementación, a qué niveles introducir la actividad...

Para la directora del programa de posgrado en gestión del diseño del *Pratt Institute*, Mary McBride (2007), “la gestión del diseño es a menudo un término mal comprendido, que originalmente tomó su significado de la definición tradicional de gestionar un departamento de diseño en una firma”. Para enfatizar en la diferencia entre uno y otro tipo de gestión, la autora especifica que la gestión de diseño es un “liderazgo con mentalidad de diseño” (p.22).

Deslindar el verdadero potencial y alcance de la gestión de diseño en una organización parte de una condición necesaria: que haya diseño.

Las diferencias en torno a la cultura y práctica del diseño (entre naciones más y menos desarrolladas, entre entidades de mayor o menor porte) es uno de los principales problemas que aún enfrenta hoy la profesión, hija de la Revolución Industrial.

“Desafortunadamente”, expresaba un poco antes de McBride un reporte del Departamento de Comercio e Industria del Reino Unido en 2003, “es insuficiente la cantidad de negocios que usan el diseño para conectar nuevas ideas con oportunidades del mercado y la falta de ingenio de diseño generalmente indica un rendimiento general del negocio estático o deficiente” (p.10).

Un par de años después de la sentencia de la académica, el holandés Kootstra (2009) alertaba, a partir de un estudio realizado sobre la presencia del diseño en las pequeñas y medianas empresas europeas, que las “compañías necesitan ser concientizadas del valor añadido del diseño y de la gestión del diseño. El diseño debe dejar de verse como un gasto” (p. 55).

Estas insatisfacciones, referidas a contextos donde el diseño pareciera haber ganado todo el espacio posible, se incrementan notablemente en países menos industrializados.

Puede afirmarse que el desarrollo y comprensión de esta especialización “sigue siendo deficiente a escala internacional, no pudiendo definirse un mapa claro que señale áreas de

liderazgo (...). Grandes multinacionales, líderes en la gestión de diseño, conviven con empresas de la misma escala con serias deficiencias en dicha gestión. Del mismo modo, empresas con alta calidad en diseño de producto pueden llegar a carecer de un nivel similar en diseño de la comunicación o viceversa" (Chaves, 2017, p.12).

El diseño en Cuba, a pesar de ser una actividad institucionalizada hace 40 años, enfrenta numerosos obstáculos que dificultan su integración a los esquemas socioproductivos, lo cual a su vez proyecta una incidencia negativa sobre la cultura material de la población. Una de las formas de expresión de este problema es que "las instituciones, empresas y organizaciones enfocan al diseño como un gasto, reducen los presupuestos en temas como la comunicación y el desarrollo, no priorizan los estudios de mercado y de tendencias necesarios para la adecuación de su accionar a los conceptos que integren al diseño como herramienta para plantearse, sobre bases más sólidas, su expansión e introducción en nuevos mercados" (Peña, 2019, p. 71).

A pesar de estos inconvenientes, el diseño y su gestión han ido transformándose en el tiempo, han acumulado hitos y ampliado sus horizontes conceptuales. En estos temas y en el análisis de varios de los numerosos conceptos existentes se profundizará a continuación.

1.2.1 Evolución histórica: más que unión, simbiosis

El concepto de gestión de diseño, heredero de las teorías de administración empresarial, ha recorrido un camino evolutivo en el que convergen disímiles miradas.

Existen verdaderamente "múltiples perspectivas que reflejan la extraordinaria variedad de personas, profesiones y situaciones implicadas en este ámbito, tales como el mundo académico, los sectores público y privado, el mundo de los negocios y la industria, la profesión del diseño y los organismos públicos y gubernamentales" (Best en Manrique, 2016, p.143).

Antes de analizar la pluralidad de aproximaciones en torno al concepto de gestión de diseño es preciso ir a la génesis, tanto cronológica como etimológica, de las unidades que lo componen.

El término "gestión" data de 1884 y viene de la raíz latina *gesto*, que a su vez se deriva del verbo *gerere*, que significa administrar, dirigir (Roca, 2013, p.288).

Como "nueva tecnología que se orienta a objetivos prácticos" la gestión se introdujo a finales del siglo XIX y se convirtió con rapidez en disciplina, en las décadas del 20 y el 30 de dicha centuria (Manrique 2016, p.133).

Henry Fayol, uno de los autores clásicos de las teorías de administración, se refiere a la gestión como un "proceso articulado por cinco acciones o elementos administrativos: planeación, organización, dirección, coordinación y control" (Fayol en Manrique, 2016, p.133). El posterior desarrollo de este concepto tendió a incorporar en él dimensiones estratégicas y humanas, pero

no varió en su esencia; de ahí que autores contemporáneos sostengan, con apego a lo estipulado por Fayol, que la gestión “implica planear, organizar, dirigir y controlar el talento humano y de otro tipo para alcanzar con eficacia las metas de una entidad” (Jones y George en Manrique, 2016, p.136).

De otro lado, el diseño “nace, consciente o inconscientemente, como la cultura de la industria” (Chaves, 2001, p.14).

Muchos serían los autores a citar que han ofrecido su particular visión de qué es el diseño. De acuerdo con Pérez & Peña (2014) “su significado ha ganado en extensión horizontalmente en detrimento de la profundidad conceptual de su definición” (p.23). Los autores identifican que un grupo de acepciones asocian este concepto a la acción profesional de diseñar (“diseño-actividad”), otras a las diferentes formas en que puede presentarse la solución de la actividad proyectual (“diseño-proyecto”) y un tercer grupo lo asume como característica intrínseca (“diseño-cualidad”) del resultado del proyecto (pp. 23-24).

Ante tal variedad, recurrimos a las conceptualizaciones referidas por organizaciones internacionales representativas de esta profesión.

La World Design Organization (WDO), considera que el diseño “es un proceso estratégico de resolución de problemas que impulsa la innovación, construye éxito comercial y conduce a una mejor calidad de vida a través de productos, sistemas, servicios y experiencias innovadores” (WDO, 2018a).

De otro lado, la International Council of Design (Icograda) entiende que: “El diseño de comunicación es una actividad intelectual, creativa, estratégica, gerencial y técnica. Se trata esencialmente de la producción de soluciones visuales para problemas de comunicación” (Icograda, 2011, p.8).

Como se puede apreciar, ambos conceptos ya incorporan a la definición de diseño dimensiones estratégicas, gerenciales. Pero en los 60, cuando surgió la gestión de diseño, otra era la mirada. Por aquel entonces la International Council of Societies of Industrial Design (ICSID) —actual WDO— entendía que la función del diseño industrial consistía en “dar tal forma a los objetos y servicios que hagan que la conducta de la vida humana sea eficiente y satisfactoria” y su esfera de actividad abarcaba “prácticamente todo tipo de artefactos humanos, especialmente aquellos que se producen en masa y se accionan mecánicamente” (WDO, 2018b).

A finales de la década en cuestión, ICSID asumió una definición propuesta por Tomás Maldonado, una de las principales y noveles figuras en el abordaje teórico del diseño, la cual expresaba que: “El diseño industrial es una actividad creativa cuyo objetivo es determinar las cualidades formales de los objetos producidos por la industria. Estas cualidades formales no solo

se refieren a las características externas, sino que son principalmente aquellas relaciones estructurales y funcionales que convierten un sistema en una unidad coherente tanto desde el punto de vista del productor como del usuario (Maldonado, 1969).

Tal era la visión preponderante cuando surge la gestión de diseño. 1965 resulta ser un año fundamental en su reconocimiento, pues se plantea que fue entonces cuando emergieron las primeras alusiones a la actividad con la formalización en Gran Bretaña de los *Presidential Awards for Design Management*, otorgados por la *Britain's Royal Society of Arts* y por el *Design Council*, con los cuales se premiaron empresas británicas destacadas por la promoción del diseño. De esta manera "se instituye la primera acepción sobre gestión del diseño determinada como aquella actividad que, de manera coherente, abarca todas las actividades relativas a los procesos de diseño que se desarrollan en el marco de una organización" (Zurlo, 2003 en Manrique, 2016, p.149).

También en 1965, el consultor de la empresa *Design Integration Ltd.*, Michael Farr, publica el artículo "*Design Management. Why is it needed now?*". En este documento inaugural de la bibliografía de gestión de diseño, se subrayan tempranamente las condiciones en la que debe operar la actividad: se hace énfasis en cuán importante resultaría la existencia de la figura del gestor (especialización), pues de un lado los sectores de la industria y el comercio necesitan "tipologías de diseño" que se tornan "cada día más complejas" (Farr, 1965, p.38) y de otro, perviven en estos sectores reticencias a la hora de valorar el papel del diseño. El autor ya habla de política de diseño a la hora de referirse a las responsabilidades que deberían estar a cargo del gestor y defiende que dicha figura ocupe un alto nivel en la estructura de la organización, así como la necesidad de que tenga comunicación directa y apoyo de la máxima dirección.

Un año más tarde, este texto fundador se convertiría en el primer capítulo de libro "*Design Management*", primero de esta temática publicado en el orbe (Margolin, 1989 en Cautela et al. 2012, p.21). También es en Gran Bretaña donde en 1976, Peter Gorb iniciará un primer curso de gestión de diseño en la *London Business School*.

1.2.2 Evolución teórica: más que recurso, fuente

Antes de entrar a analizar los elementos teóricos característicos de la gestión de diseño, es preciso apuntar que muchas aproximaciones conceptuales al tema¹⁰ se encuentran circunscritas a la relación diseño-empresa-mercado, sesgadas a su vez por los escenarios desde los cuales se han conformado y han evolucionado tales definiciones. Pero el diseño, como "práctica de

¹⁰ (Manrique, 2016, pp.143-149), (Ivañez, 2000, p.324), (Lecuona, 2005, pp.35-38)

prefiguración de los productos que componen el entorno físico y simbólico de las actividades sociales” (Lecuona, 1998: 20), no puede ser analizado únicamente en relación a una determinada forma de organización económica —como es la empresa—, pues aun en las sociedades de mercado existen entidades estatales o figuras de la sociedad civil que no pueden prescindir del diseño y su gestión.

Un hito relacionado con la teorización en torno a la gestión de diseño se suscitó en 1998 con la publicación, en el *Design Management Journal*, del artículo “18 views on the Definition of Design Management”, el cual presentó tantas miradas como revela su título sobre el tema y remarcó la importancia de analizar la gestión desde una perspectiva comunicativa —no solo desde la concepción del producto que ha sido históricamente la predominante—; así como desde el contexto de las organizaciones que no necesariamente tienen un interés comercial.

Una característica distintiva de este texto es que, quienes en él participaron, no provenían de la academia, sino que en el momento de su elaboración figuraban como gestores/directivos de diseño en importantes instituciones; por lo que su experiencia acumulada contribuyó a marcar un parteaguas en los límites que hasta entonces se manejaban para la actividad.

En la gran cantidad de perspectivas expuestas resulta notorio un criterio común: el diseño es un “recurso estratégico” y “una fuente de ventaja competitiva” (Cautela, Zurlo, Ben Youseff & Magne, 2012, p.17).

Dicho texto da origen a que algunos investigadores identifiquen, en sentido general, dos líneas de acción en las que opera la gestión de diseño:

“de una parte, una línea más operativa y táctica, más orientada al proceso, considerando el diseño como un recurso estratégico para la empresa y dirigido a la gestión efectiva de dicho recurso y/o a formular esquemas organizacionales que puedan generar innovaciones; por otro lado, una línea más comunicativa y estratégica, más orientada a los resultados, donde la eficiencia del diseño coincide con el posicionamiento” (Cautela *et al.*, 2012, pp.18-19).

Las dos líneas de acción, especifican los autores, no son mutuamente excluyentes, sino que a menudo se desarrollan en paralelo, se complementan. Incluso el balance entre ambas, en dependencia del contexto y la línea de la organización, puede variar. Un modelo de negocio puede exigir en determinado momento una gestión de diseño muy operativa y práctica, y a la vuelta del tiempo llegar a un nivel de estratégico de liderazgo.

Se emparenta con esta visión lo expuesto por Lawrence y Lorach (1985): “la adopción de una estrategia competitiva supone un doble esfuerzo: la realización de una serie de actuaciones hacia el exterior como resultado de la implantación de la estrategia adoptada, y la integración de los cambios necesarios en el interior de la empresa para poder ejecutarla” (Lecuona, 2005, p.38). Asimismo, Pedro García-Espinosa (2021), conferencista y autor cubano de artículos sobre

el tema, habla de un “diseño hacia fuera”, hacia “el qué hay que hacer”, centrado en lo estratégico de una organización; y un diseño “hacia dentro”, hacia el “cómo hay que hacer el qué”, lo cual sería “lo táctico”¹¹.

De acuerdo con Kyung Wong Chung (1992), “el sistema clásico de niveles de gestión de decisiones, que incluye lo operativo, lo táctico y lo estratégico, se encuentra también en la gestión del diseño” (Borja de Mozota, 2003, p.94).

En estas dos visiones, McBride (2007) no solo observa una complementariedad, sino una transformación, ya que la gestión de diseño deja de verse, exclusivamente, como un **recurso (resource)**, ubicado en el marco de las operaciones y considerado un costo, para comenzar a entenderse como **fuelle (source)**, generadora de ingresos y de ventaja estratégica: “Los recursos consumen dinero, las fuentes de ventaja estratégica hacen dinero” (p.21).

Por tanto, podrían diferenciar dos visiones o grupos de conceptos generales: un primer grupo se refiere más a la gestión de diseño como fuente de innovación y liderazgo, ubicada en el plano estratégico, orientada fundamentalmente a los resultados y que se expresa hacia el exterior de la organización; y otro grupo que la visualiza como recurso para lograr objetivos táctico-operativos, como instrumento para alcanzar un resultado puntual, más orientado al proyecto de diseño en sí, a los procesos y cuya expresión fundamental se da hacia el interior de la organización.

Los autores (García-Espinosa & Leyva-García, 2019, p 4-11.) propusieron, en la X edición del Encuentro Internacional del Diseño, FORMA, celebrado en La Habana, una caracterización y agrupación metodológica de 24 definiciones de gestión de diseño; en base a las dos visiones descritas anteriormente.

Dicho estudio, en el que se desarrolló un ejercicio de análisis del discurso de la categoría **concepto de gestión de diseño**, ha sido ampliado a 42 unidades analíticas, a propósito de la presente investigación. (Ver Anexo VI)

A partir de dicho ejercicio puede ratificarse que existe un grupo de definiciones en las que se hace referencia a la “*gestión de diseño como actividad o tarea que contribuye a un objetivo, presente a un nivel organizacional táctico-operativo y con un nivel de integración fundamentalmente proyectual; enfocada en los procesos; orientada hacia el ámbito interno de la organización. Estamos en este caso ante una visión parcial, a partir de la cual **la gestión resuelve problemas de diseño para la organización.***” (García-Espinosa & Leyva-García, 2019, p.7)

¹¹ Entrevista personal realizada el 23 de julio de 2018 y actualizada el 28 de enero de 2021 en La Habana.

Otro grupo, surgido a raíz del dossier del *Design Management Journal* (1998), protagonizado por gestores ejecutivos y del cual autores posteriores han bebido, asume la *gestión de diseño como función generadora de valor; presente en todos los niveles organizacionales de toma de decisiones y desplegada en diferentes niveles de integración, desde el estratégico o cultural hasta el proyectual; enfocada en los resultados –a partir de su potencial creativo- y pendiente de los procesos –a partir de su potencial sinérgico-; orientada tanto hacia el universo interno como el externo de la organización. Se trata en este caso de una visión integral, desde la cual la gestión puede contribuir a resolver problemas organizacionales desde el diseño.* (García-Espinosa & Leyva-García, 2019, p.7)

Tener claridad de ambas tendencias permite comprender mejor las diferentes manifestaciones que puede presentar la gestión del diseño al interior de las organizaciones, acordes con las necesidades y/o posibilidades de estas.

Pequeñas y medianas empresas pueden tener, de acuerdo a su escala, una proyección estratégica; pero ello no necesariamente puede ir acompañado de una inserción estratégica del diseño en su estructura, pues hacerlo conlleva recursos, tecnología, profesionales altamente especializados, entre otros requisitos.

Para (Kootstra, 2009), no todas las “compañías” tienen que optar por el nivel más elevado de inserción de la gestión del diseño; un escalón intermedio (de los propuestos en su *Design Model Staircase*) puede ser suficiente en dependencia de la naturaleza de la actividad de la organización, su posición en el mercado, su visión, alcances, dimensiones... (p. 13).

En cuanto a los niveles muchos autores han propuesto agrupaciones, denominaciones, modelos. En aras de construir una perspectiva integral para esta investigación, se estudiaron varias propuestas. El *Design Model Staircase* al cual se hacía referencia, propone cuatro niveles que se explican a continuación en orden ascendente (Kootstra, 2009, pp.12-13):

1. No gestión de diseño: se da donde existe poca o ninguna actividad de diseño y donde este no juega ningún papel en la estrategia de diferenciación de la organización, probablemente debido al desconocimiento de su importancia.
2. Gestión de diseño como Proyecto: ocurre en las organizaciones que hacen un uso limitado del diseño y donde este juega un papel de herramienta en función del marketing, para añadir valor a la oferta de productos ya existente. Es apenas visto como retoque al final del proceso.
3. Gestión de diseño como Función: aparece cuando hay una integración y un rol definido para el diseño, cuando se empieza a ver este asociado a la innovación y al desarrollo de productos, actividades que originan la movilización de otras especialidades dentro de la organización. Aparecerá entonces una persona o departamento responsabilizado de la gestión de diseño que

funcionará como interfaz con otros especialistas y áreas. Este nivel se correspondería, por su descripción, con un nivel de dirección táctica del diseño.

4. Gestión de diseño como Cultura: Se trata de la gestión estratégica del diseño, de que ya existe un liderazgo y una impregnación de sus valores y la organización es altamente orientada por el diseño, el cual se encuentra en el núcleo de sus estrategias de innovación. En este nivel el diseño se convierte en una forma de vida dentro de la organización.

También se consultó lo propuesto por Chaves & Pibernat (1989) citados en Ivañez (2000) y Lecuona (2005), que coinciden en referirse a cinco niveles: Proyectos (se limita a la gestión de uno o más proyectos, con contrataciones y presupuestos limitados), Programas (planes sistemáticos, estructurados con fases y objetivos; de estos pueden derivarse varios proyectos), Políticas (definición de objetivos que conducen al desarrollo varios programas de diseño, de manera planificada), Estrategia (aplicación del diseño transversalmente, en todas las áreas de interés de la organización y de manera prospectiva) y Filosofía de Diseño (la cual se observa cuando el diseño se integra plenamente a los valores de la empresa).

La Hochschul Luzerne sintetiza todo lo anterior en tres rangos: el nivel de liderazgo —donde la gestión del diseño se orienta al incremento del rendimiento organizacional—, el nivel estructural y el nivel de implementación —donde la gestión de diseño se enfoca en la dirección de la aplicación de diseño— (HSLU, 2016, p.3).

A los efectos de esta investigación, se tomará el modelo de Kootstra (2009) como referente principal de los análisis posteriores, ya que resulta muy práctica la simplificación que este hace de los niveles principales de la gestión y tiene en cuenta, además, el estadio “primitivo” o anterior a la gestión de diseño propiamente dicha: la No Gestión. También, se asumirá, terminológicamente y por sus coincidencias, la categoría Función como sinónimo de nivel Táctico y la categoría Cultura como sinónimo de nivel Estratégico. Favorablemente, este modelo también establece un diálogo entre los niveles de inserción del diseño y los factores o condiciones necesarias para alcanzar estos y sus interrelaciones; lo cual induce a tener una mirada abarcadora de dichos fenómenos. **(Ver Anexo VIII)**

1.2.3 Condiciones para la inserción de la gestión del diseño

Desde la primera vez que se escribió sobre gestión de diseño hay consenso en afirmar que la condición más perentoria para la integración del diseño en una organización es el compromiso o la voluntad de la máxima dirección de la entidad.

Así lo planteó Farr (1965) “lo que importa es el contacto directo con el director administrativo, quien puede darle al gestor de diseño un mandato para solicitar los motivos de quienes podrían

obstruir involuntariamente un proyecto de diseño" (p.38) y así lo han seguido acentuando una pluralidad de autores (García-Espinosa, 2017, p.3) y (Lavernia & Lecuona, 2008, p.39).

En ello coincide la Oficina Nacional de Diseño (2015), quien denomina esta condición como "compromiso de la gerencia" (p.15) y Sainsbury cuando habla de "compromiso total de la alta dirección" (Ivañez, 2000, p.329).

En palabras de Lecuona (2005), debe existir una "implicación del conjunto de la dirección con los problemas de diseño, de manera que su metodología esté presente en la definición de todas las estrategias" (p.17); criterio que de igual manera comparte Rothwell (1984): "La alta dirección debe estar implicada en la aplicación del diseño (Ivañez, 2000, p.329). Dicha implicación de la dirección no solo debe manifestarse en el plano de la autoridad, respaldando la importancia de los argumentos o decisiones que se propongan desde la visión del diseño; también debe concretarse en el apoyo logístico, en la facilitación de los recursos que el diseño demande.

Como condición para la integración del diseño, el compromiso de la dirección debe acompañarse de otro requerimiento: el de un estilo de administración que posibilite la toma de decisiones con agilidad y transversalidad. García Espinosa (2017) refiere la necesidad de que "las demandas y soluciones de diseño sean confrontadas con un estilo de dirección flexible (...) y un sistema de decisiones dinámicas, el cual permita evaluar rápidamente nuevas alternativas" (p.3). A criterio de Sainsbury, se trata de "una estructura (...) que sea capaz de romper las barreras interdepartamentales" (Ivañez, 2000, p.329).

Cada proyecto de diseño ofrece respuesta a demandas particulares, específicas, que pueden requerir de la intervención de otros saberes (psicología, lenguas extranjeras, ingeniería, medicina, etc). Tener la capacidad de incorporar a los especialistas que se requieran, puntualmente, debe ser una prerrogativa del gestor. También, dentro de la propia actividad de diseño se debe tener la capacidad de interrelacionar esferas de actuación, de armar equipos (células) en función del número y la complejidad de los proyectos y que estos puedan colaborar entre sí, de ir atrás en el proceso creativo siempre que sea necesario y no se afecte el cronograma general, de contratar diseñadores externos a la organización si se precisara...

Varios autores igualmente señalan que la inserción efectiva de la gestión del diseño se encuentra muy relacionada con el conocimiento del "objeto de la profesión de diseño" (Peña, 2019, p. 74); resulta imprescindible, entre quienes toman las decisiones en una organización, la existencia de una cultura relacionada con los alcances de la actividad, que permita trascender la visión de que el diseño es cosmética (García-Espinosa, 2017, pp.2-3); de lo contrario, no será posible su integración orgánica en todos los procesos y niveles de la organización.

Chaves & Pibernat (1989) resumen estas condiciones en: "un modelo de empresa y de gestión compatible con las actividades de diseño, un compromiso de la dirección con las estrategias de innovación y diseño, y una gestión y dirección del diseño especializada" (Ivañes, 2000, p.330).

Aparece en este postulado un elemento clave: el recurso humano, apropiado de unos conocimientos y habilidades determinadas.

En este punto se hace necesario retornar al *Design Model Staircase* de Kootstra (2009), el cual, inspirado inicialmente en el *Design Ladder model* del prestigioso Centro de Diseño Danés, se diferencia precisamente de aquel porque propone cinco factores que se interrelacionan y determinan los niveles de gestión de diseño en una organización. A medida que la presencia de estos factores es más notoria, mayores son las posibilidades que tiene la gestión de diseño de desarrollarse estratégicamente:

Estos factores se describen como:

Factor 1: Conciencia de los beneficios (coincide con la cultura de la actividad o conocimiento del objeto de la profesión). De acuerdo con el autor, la actitud de la dirección hacia el diseño constituye un elemento crítico que repercute en la real contribución del diseño al éxito o no de los objetivos que se planteen.

Factor 2: Proceso (depende del factor voluntad o compromiso de la máxima dirección). Se trata del grado en que el diseño se encuentra presente en los procesos de la organización, su articulación orgánica con las diferentes actividades, las cuales deben, obviamente, ser compatibles con el diseño y su gestión. Si nos referimos, como es el caso de esta investigación, a entidades con funciones de comunicación; entonces los procesos para integrar el diseño deben estar concebidos como parte de la gestión global de la comunicación en tales entidades (debe estar concebido el cómo incorporar el diseño).

Factor 3: Planificación (depende del factor voluntad o compromiso de la máxima dirección). Se refiere a la existencia de una documentación formal y estratégica de los objetivos que se quieren lograr con la participación del diseño; la cual debe ser de dominio de los trabajadores implicados. Ello significa, en el caso de esta investigación, que en las entidades de gobierno existan documentos rectores de la comunicación y de su planificación donde la actividad de diseño esté presente (debe estar concebido el qué o para qué incorporar el diseño).

Factor 4: Experticia (coincide con la apuntada gestión y dirección del diseño especializada). Alude a la calidad del gestor y el equipo de diseño (nivel de experiencia, habilidades y conocimientos) y a la posibilidad de estos de aplicar diversos métodos y herramientas, según lo requieran las circunstancias.

Factor 5: Recursos (depende del factor voluntad o compromiso de la máxima dirección). De acuerdo con el autor, es el grado en que una empresa invierte en proyectos de diseño y en equipos profesionales apropiados; su preocupación por invertir también en ambientes de trabajo creativos y en equipamientos y programas informáticos para el diseño. (Kootstra (2009, p.14). Como se señaló anteriormente, el apoyo moral de la dirección de la organización debe traducirse en creación de condiciones para el desempeño de la gestión de diseño. Si en el epígrafe anterior se mencionaba que el diseño genera valor/recursos; es incuestionable que, para ello, la actividad necesita de un capital inicial que le dé soporte a su ulterior desarrollo, como toda inversión. Resulta entonces significativo que este modelo haga referencia explícita a los recursos; esta acción, obviamente, debe ser resultado de una voluntad y una clara conciencia de la importancia de la gestión y de los beneficios que generará para la organización.

Podría sintetizarse que la primera condición para la inserción de la gestión del diseño en una organización es la de poseer, por parte de la máxima dirección, una cultura de diseño general o un conocimiento del objeto de la profesión particular que le permita desarrollar una conciencia de los beneficios que puede aportar la actividad. Luego, relacionado también con la máxima dirección, debe existir una voluntad o compromiso de incorporar el diseño, expresada esta en acciones concretas, como la integración a la planificación y los procesos organizacionales (al qué y cómo hacer) y la asignación de recursos, financieros, materiales, tecnológicos, humanos. La organización debe caracterizarse por contar con estructuras y sistemas de dirección flexibles, que le permitan al gestor desenvolverse en sus tareas y tomar las decisiones adecuadas. Una excesiva centralización, procedimientos rígidos o nichos de especialización estancos pueden afectar el buen desempeño de la actividad.

El gestor, por último, debe ejercer una dirección especializada sobre unos recursos humanos con la adecuada experticia para afrontar las tareas que demande la organización, aspecto sobre el cual ahondaremos a continuación.

1.2.4 Requisitos de especialización

La gestión del diseño implica cumplir con roles y tareas específicas, para lo cual es preciso el desarrollo de competencias afines. Contar con gestores aptos, capacitados, se convierte en un requisito para la integración del diseño en tanto que, desde la máxima dirección, se puede tener conciencia de la necesidad del diseño, voluntad de incorporarlo a los procesos y resultados organizativos, intenciones de garantizarle recursos; pero todo ello hay que saber encauzarlo en beneficio de la propia organización.

De acuerdo con Chaves (2017), no cualquier puede desempeñarse en este papel, pues “el gestor debe saber diagnosticar técnicamente la necesidad, real o potencial; definir el programa de diseño en todos sus planos; determinar unos presupuestos o condiciones de financiación a la escala de ese programa; seleccionar a los diseñadores adecuados al programa; supervisar su labor hasta su conclusión satisfactoria; controlar el proceso de producción final; y administrar el modo de interacción operativa del producto en la organización y su modo de implantación externa” (p.11).

Esta figura, profundiza Chaves, deviene en “una suerte de ‘meta-diseñador’. No interviene directamente en la proyección, sino que la sobrevuela, regulándola desde su dominio ‘desde arriba’ y con una visión extensa y completa de los objetivos del operativo general. Debe, por lo tanto, cubrir un campo temático más profundo que el de los diseñadores específicos; pues en sus funciones se careará con programas frecuentemente heterogéneos y deberá dirigir a profesionales de diferentes especializaciones” (p.12).

Ello quiere decir que un buen diseñador no necesariamente resulta en un gestor de diseño eficaz, pues en el desempeño de esta especialidad entran a jugar cualidades de un líder/director/administrador que van más allá de los conocimientos en el propio campo de la actividad de diseño. El gestor, por otra parte, no necesariamente tiene que haber sido formado como diseñador, pero sí debe dominar ampliamente la actividad que dirige.

El catedrático Manuel Lecuona afirma que “hay buenos *design management* que viene del mundo de la economía, de la empresa, o de la filosofía. Deben ser personas sensitivas, con capacidad emocional, de interpretación de fenómenos; con capacidades para liderar, cohesionar, generar proyectos, convencer cuáles son las variables del cambio y sobre todo mantener mucha interacción con el exterior... Se necesita alguien que tenga muchas ópticas, con una capacidad holística muy grande (Lecuona, 2019).

Para consolidar esta capacidad holística, resulta imprescindible “apropiarse de una base cultural y académica sólida en el campo del diseño” (Chaves, 2017, p.12), ya que el gestor de diseño “se comporta y actúa como un verdadero operador cultural” y en función de ello debe “comprender y dominar la cultura de diseño, hablar su lengua” (Cautela *et al.*, 2012, p.32).

Al interactuar con diferentes especialidades, dirigir programas conformados por varios proyectos y equipos de trabajo, responder a las expectativas de los directivos de una organización y trabajar para lograr una comunicación/efectividad con el público/usuario final, el gestor de diseño debe poseer una cualidad indispensable: conocer a fondo la naturaleza humana y sus necesidades.

La renovadora mirada del texto "*18 views on the Definition of Design Management*", exige de la gestión de diseño habilidades para: "orquestración y fomento de valores" y articulación de comunicaciones (Bachman, 1998, citado por DMI, p.14), creación de "comprensión y conciencia" (Dahlin, 1998, citado por DMI, p.14), "liderazgo visionario" (Dobbins, 1998, citado por DMI, p.15), "conexión emocional" (Fricke, 1998, citado por DMI, p.15), servir como "puente y red" de las actividades corporativas mediante las funciones de diseño (Hirano, 1998, citado por DMI, p.17), Para Pérez & Peña (2015), la gestión del diseño es un modo de actuación, una manera específica de "proceder ante los problemas, donde se identifican acciones tipificadas y maneras de hacer que llegan a conformar un conjunto de conocimientos, habilidades y valores" y donde se manifiestan aspectos gnoseológicos, prácticos y axiológicos (p. 8).

En su descripción de gestión de diseño como modo de actuación, los autores exponen que entre las tareas de esta figura se encuentran:

Planificar y delinear proyectos, estrategias y políticas de gestión de diseño, fijar objetivos y metas de diseño (...). **Organizar**, coordinar y sincronizar proyectos y programas, definir responsabilidades y obligaciones; prever cómo y cuándo se ejecuta cada tarea y en qué margen de tiempo (...). **Dirigir** la actividad de Diseño en una organización, así como equipos de evaluación y diagnóstico, controlando los recursos presupuestarios de las actividades de Diseño. **Conducir** el proceso mediante la influencia o capacidad de liderazgo sobre los individuos, para la consecución de los objetivos fijados (...). **Controlar** se refiere al seguimiento de las tareas, la exigencia del cumplimiento de los plazos y del desempeño durante el proceso, el chequeo de los recursos y su empleo de acuerdo a lo planificado en las etapas y sus resultados". (Pérez & Peña, 2015, p.19).

La Hochschul Luzerne ahonda en este particular y considera que en la gestión de diseño existen tres roles diferentes: el orientado a la ejecución¹², el orientado a la facilitación¹³ y el orientado a la dirección¹⁴ (HSLU, 2016, p.4).

Esta escuela suiza propone una amplia caracterización de competencias que debe poseer el gestor de diseño, acorde con los roles citados, y entre la cual destacan algunos aspectos no solo enfocados en las clásicas tareas administrativas, sino en aquellas otras funciones del gestor (inspiradas en el paradigma de los "*18 views...*", que lo asumen como líder (más que jefe) y

¹² Responde a planificar y entregar el proyecto, garantizando que los resultados estén en línea con los objetivos planteados y con las especificaciones de costo, tiempo y calidad.

¹³ Donde un gerente de diseño se convierte en el representante del cliente, responde a sus necesidades y se ocupa de los aspectos relacionados con los costos, cronogramas, calidad y satisfacción de este).

¹⁴ Mediante el cual se deben integrar las diversas actividades de diseño y comunicar la estrategia y el propósito corporativo a todos los involucrados en las actividades de diseño y más allá.

estratega, conector de valores, interfaz humana de creatividades, traductor de necesidades, visionario de soluciones:

- Para administrar el proceso de trabajo, el gestor debe ser capaz de definir la tarea de diseño (briefing de diseño), coordinar las actividades de diseño y su ejecución (gestión de proyectos) y *mantener una actitud motivada y comprometida*.
- Para mediatizar el valor comercial (en el caso de las empresas), el gestor de diseño debe poder: alinear el diseño con los objetivos comerciales (gestión comercial), planificar y organizar la interacción con los objetivos comerciales (gestión de cuentas), adaptar las comunicaciones al contexto (*poseer una sensibilidad contextual*). A los efectos de esta tesis, donde dice comercial puede sustituirse por comunicacional.
- Para conectar y convencer a otros, dentro y fuera de la organización, el gestor de diseño debe *promover una visión y propósito compartidos*, transformar ideas abstractas y situaciones confusas en información específica (creación de sentido), *asumir una perspectiva holística y externa (mostrar empatía)*.
- Para construir ambientes creativos, el gestor de diseño debe *unir y compartir diferentes valores y perspectivas (trabajo en equipo)*, *construir un ambiente de confianza (colaboración grupal)*, *asimismo, generar confianza y reducir los sesgos (apertura mental)*. (HSLU, 2016, p.5).

La gestión de diseño, al abarcar varios niveles de tomas de decisiones organizacionales y desenvolverse en cualquier esfera del campo de la producción y los servicios, exige competencias asociadas al diseño y a la rama en la que este se desenvuelve, aptitudes para el pensamiento estratégico y herramientas para el manejo administrativo. Este modo de actuación precisa de una especial sensibilidad y habilidad comunicativa para interactuar y ponerse en el lugar de: el público hacia el cual se proyecta la organización en cuestión, la autoridad o dirección de la organización, los diseñadores y especialistas que conforman los equipos creativos.

1.2.5 Definición operacional de la Gestión de Diseño

A partir de las múltiples perspectivas estudiadas en las 42 definiciones de gestión de diseño en esta investigación, además de las acotaciones en cuanto a la especialización específica que conlleva el gestor de diseño, ***se define operacionalmente la gestión del diseño como una fuente estratégica de generación de liderazgo y valor, material o simbólico; a la vez que constituye un recurso táctico para la dirección, administración y control de procesos que puede expresarse en niveles de integración diferentes en aquellas organizaciones con condiciones para su inserción y que se manifiesta como un modo de actuación profesional específico.***

1.3 En Cuba: del diseño y su gestión para la política y su comunicación.

"(...) una revolución, más que un sistema de mercados y consumo, puede dar el gran salto en la educación política estética de la población."

Edmundo Desnoes, 1969.

"No se construye un equipo poniendo simplemente a trabajar juntos los especialistas que intervienen en el proceso.

Un equipo se forma mediante la creación de un clima determinado, se forma dentro de una cultura de empresa, y esto supone que haya una estrategia, una forma de pensar que se confirme en una estructura determinada".

(Lecuona, 2005: 20)

En la Mayor de las Antillas, la gráfica, más que el diseño, acompañó a la comunicación desde los albores de las contiendas por ocupar cargos públicos; aunque en sus inicios esta comunicación se ejerciera de manera elemental y, en el caso de la gráfica o el diseño, fuera impensable hablar de la actividad como la conocemos hoy; menos, de una gestión.

La ocupación militar estadounidense a tierra cubana en 1898, tras 30 años de lucha contra la corona española, derivó en que el 16 de junio de 1900, tuvieron lugar, bajo observación del gobernador militar Leonardo Wood, las primeras y muy limitadas elecciones de alcaldes, concejales, tesoreros y jueces a nivel municipal. Luego, tras la conflictiva conformación de una Asamblea Constituyente, se realizaron las primeras elecciones presidenciales en el país, el 20 de mayo de 1902. De esta manera, la condición de colonia fue sustituida por la de república supeditada a los intereses norteamericanos, cuya singularidad los historiadores han descrito con los prefijos de *pseudo*-república o *neo*-colonia.

A partir de entonces, los partidos políticos empezaron a postular a sus candidatos para los diferentes cargos y niveles. En tales procesos, pesaban más el tráfico de influencias y la corrupción (chantaje, compra de votos, muertos que resucitaban en las nóminas de electores) que el capital político de los contendientes. No obstante, el uso del cartel o pasquín electoral comenzó a ganar destaque como herramienta de invitación al voto.

"Salvo raras excepciones, este cartel no rebasaba un elemental esquema compositivo que atendía a los elementos visuales siguientes: fotografía del candidato (...), número de boleta electoral y logotipo del partido que lo postulaba. En cambio, los elementos verbales se reducían al nombre y apellidos del candidato, y un lema que, en ocasiones, más conminaba que persuadía a votar" (Bermúdez, 2000, p. 34).

Aunque no se puede hablar de la existencia de un programa de comunicación política representativo de cada candidato; sí, al menos, se percibe una intención de establecer una imagen, de apelar al recurso comunicativo visual como elemento diferenciador. Si las estrellas del celuloide conseguían atraer la atención y el favor popular, entonces los candidatos querían

emular con los modos en que estas se representaban: “los políticos imponían de hecho a los realizadores de pasquines su aspiración de parecerse a los galanes del cine latinoamericano, especialmente a los ídolos del cine mexicano en auge durante estos años”, los 40 del pasado siglo (Rivadulla 1990 citado por Bermúdez, 2000, p. 36).

Hacia los años 50, la radio trasciende por su papel en la construcción de opinión pública. Un importante referente de la utilización de este medio en la lucha contra los gobiernos corruptos y plegados a los intereses de los Estados Unidos, lo protagonizó Eduardo Chibás, candidato por el Partido del Pueblo Cubano (Ortodoxo) a la presidencia y favorito hasta el momento de su muerte, en 1951. “Su hora radial dominical por la emisora CMQ y sus artículos en la prensa, especialmente en *El Crisol* y, sobre todo, en *Bohemia*, fueron sus principales trincheras para movilizar al pueblo tras sus campañas” (Civeira, 2007, p. 69). Un poco más tarde, fue trascendental el medio sonoro para dar a conocer las acciones del Ejército Rebelde en la Sierra Maestra, con la fundación, por Ernesto Che Guevara, de la emisora clandestina Radio Rebelde, el 24 de febrero de 1958.

La televisión llegó también a la Isla un día 24, pero de octubre de 1950. Cuba se había convertido en el tercer país de Latinoamérica (tras México y Brasil) en inaugurar este servicio público. El primer presidente cubano en aparecer en ella fue Carlos Prío Socarrás, quien en la primera emisión felicitó al empresario que logara tal hito, Gaspar Pumarejo. Este medio, no obstante, se caracterizó por transmitir contenidos de entretenimiento.

Como se mencionó, *Bohemia* fue de las escasas publicaciones periódicas impresas que le dio voz a un discurso no solo divergente; sino, a veces, desafiante de la férrea censura que Fulgencio Batista impuso desde su golpe de Estado en 1952¹⁵.

En sentido general, los bonos, proclamas y alguna que otra inserción ingeniosa (no directa, sino alusiva) en un comercial publicitario, fueron los medios de comunicación con que contaron los revolucionarios durante su lucha, y para los cuales se precisaba un mayor o menor grado de intervención gráfica¹⁶.

Puede afirmarse que, desde inicios de siglo y hasta 1959, asociado a la influencia de los Estados Unidos sobre el país, se “produjo un crecimiento y adelanto de la publicidad, no así de la

¹⁵ “(...) *Bohemia* fue desde el primer minuto un soldado en esa lucha, un obrero en esa reconstrucción ciclópea. Lo primero que hizo Batista, como todos los dictadores, fue amordazar la libertad de expresión. Al principio lo hizo de forma sesgada y tortuosa; más tarde en forma directa, descarada, insolente. *Bohemia* no aceptó jamás ni un método ni otro”. (*Bohemia*, 11 de enero de 1959, p. 28)

¹⁶ Un ejemplo de esto, referenciado por Muñiz (2012), fue el anuncio publicado en la propia revista *Bohemia* con la pregunta “¿Qué es O3C?” Para contratar el espacio publicitario, se debió diseñar un envase como si tratara de un producto para el cabello. Un plegable distribuido clandestinamente le daba respuesta a la interrogante e invitaba al pueblo a asumir una posición de protesta mediante “cero cine, cero compras, cero cabaret”.

propaganda," (Muñiz, 2012, p.13); hasta que el Comandante (y con él la Revolución toda) "llegó, y mandó a parar"¹⁷. El poder revolucionario, en contraposición, desestimó la necesidad de la publicidad en una sociedad sin afanes consumistas y propició la emergencia de una propaganda política distintiva del nuevo orden.

1.3.1 Comunicación y diseño en Revolución

Desde el Primero de enero de 1959, la Revolución cubana se distinguió por ser un fenómeno de comunicación política; aunque, por aquel entonces y hasta la primera década de los años 2000, primara el término de propaganda para todas aquellas acciones comunicativas de carácter ideológico¹⁸.

Para quienes habían luchado por la libertad del país, hacerse del poder no era el fin, sino el medio por el cual el ideal revolucionario se encauzaría, de ahí la reconocida frase del entonces Comandante en Jefe del Ejército Rebelde, Fidel Castro, a su llegada a La Habana: "queda mucho por hacer todavía. No nos engañamos creyendo que en lo adelante todo será fácil; quizás en lo adelante todo sea más difícil" (Castro, 8 de enero de 1959).

Construir el añorado proyecto de soberanía, igualdad y justicia social, precisaba de un amplio apoyo popular frente a los fuertes y numerosos cambios que se sucederían; así como de construir alianzas con las diversas fuerzas de oposición al viejo régimen. También, debía consolidarse una resistencia unánime de cara a las amenazas que desde los Estados Unidos comenzarían a acrecentarse, con el fin de recuperar su poderío y eliminar el ejemplo victorioso de la insurgencia cubana.

La comunicación, entonces, se convertiría en uno de los principales recursos de legitimación, consolidación y defensa de la Revolución naciente. Y, en este sentido, el cartel fue "uno de los medios de comunicación visual con mayor arraigo histórico en los grandes procesos de ideologización y movilización de las masas" (...), llegando a contar con el aporte de "un grupo de diseñadores gráficos de gran nivel profesional" (Bermúdez, 2018, p. 18).

El respaldo a todas las fuerzas que habían hecho posible el derrocamiento del dictador Fulgencio Batista no dejó de ser graficado desde el primer instante: cuando la Caravana de la Libertad hizo su entrada en La Habana, el 8 de enero, ya Eladio Rivadulla tenía listo el primer cartel impreso tras el triunfo revolucionario (Muñiz, 2012, p. 31). Este consistía en una reinterpretación —usando los colores blanco, rojo y negro, del Movimiento 26 de Julio—, de la

¹⁷ Se hace alusión al estribillo de una famosa canción de Carlos Puebla, "Y en eso llegó Fidel".

¹⁸ (Ver García-Espinosa, 2021)

foto del Comandante en Jefe del Ejército Rebelde, que ilustrara la entrevista realizada por Herbert L. Mathews.

Se iniciaría entonces un proceso masivo de información (explicar qué haría la Revolución), convencimiento (por qué era importante hacerlo) y movilización (con quiénes lo haría).

En tal sentido, fue determinante el carisma y la oratoria de varios de los principales líderes llegados de la Sierra Maestra (Fidel, a la vanguardia, el Che, Camilo...) y también el acompañamiento de los medios periodísticos y gráficos. En el caso específico del cartel, cabe destacar "la importancia de su rol movilizador, con la convocatoria a actos públicos y reuniones multitudinarias, que incidían en la educación de los comportamientos de adhesión o rechazo a las diversas situaciones políticas pasadas y futuras (Fernández, 2010, p. 52).

Los espacios abiertos, de conglomeración, fueron epicentro de la comunicación directa de los guerrilleros con el pueblo. De acuerdo con Bermúdez (2000), "la revolución era la Plaza: fuente de toda comunicación, de todo poder" (p, 51). Esa "plaza" fue muchas veces la que acompañaba el monumento al Apóstol, otrora Plaza Cívica; pero también podía tratarse de otro lugar abierto, de reunión masiva, como la esquina de 23 y 12, donde se proclamó en 1962 el carácter socialista de la Revolución. En esencia, "se gobernaba por medio de un parlamento abierto" (Muñiz, 2012, p.32).

La oratoria, el discurso, se convirtieron en acción política fundamental que era proyectada por la televisión¹⁹, narrada por la radio, comentada y reproducida por la prensa periódica, inmortalizada por la fotografía y sintetizada visualmente por la gráfica.

Como derivación de los procesos de nacionalización que tuvieron lugar durante los primeros años de la Revolución, se intervinieron las agencias de publicidad existentes en el país, que alcanzaban la treintena (Bermúdez, 2000). En un primer momento, que abarcó los años 1959 y 1960, muchos de sus profesionales se reunieron en la Sección de Publicidad del Departamento de Industrialización del Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA), lo cual se conoce como Consolidado de Agencias de Publicidad Intervenidas. Al inicio se decide que, aun cuando muchas industrias hubieran sido nacionalizadas, las que mantuvieran su inversión en publicidad lo hicieran apoyando los nuevos cambios y necesidades sociales. Así, durante un tiempo, se crean productos gráficos y lemas que están en la frontera entre la comunicación comercial y la política.

¹⁹ Bermúdez (2000) explica por qué la comunicación del proyecto revolucionario en el poder fue eminentemente audiovisual. Al triunfo de la Revolución, con una penetración de 300 mil televisores en una población de 6 millones de habitantes (p. 48) y casi una década de experiencia en el medio, resultaba obvio que se hiciera uso de este para hacer partícipe a toda la nación de los acontecimientos y mensajes políticos que a toda hora se suscitaban.

El Consolidado también participa de la organización de todos los aspectos comunicativos y de producción gráfica de la Campaña de Alfabetización que tiene lugar en 1961; esta última contenía “elementos propios del diseño informativo y hasta persuasivo (ilustraciones de hechos patrióticos y revolucionarios, imágenes de héroes y líderes políticos), con el propósito de reforzar o modificar (...) juicios y conductas de los alfabetizados” en relación con el proceso político” (Bermúdez, 2000, p. 89).

Pero los prejuicios en contra de la publicidad como actividad propia del viejo sistema, como sinónimo de exaltación del consumismo, determinan que se decreta la eliminación de toda actividad de esta índole en 1961 y se disuelva el Consolidado. Algunos de sus profesionales pasarían a integrar la Comisión de Orientación Revolucionaria (COR), integrada más tarde al Partido Comunista de Cuba tras la constitución de su Comité Central en 1965²⁰.

En 1960 también surge Intercomunicaciones como agencia de publicidad del Estado revolucionario propiamente. A su plantilla se incorporaron profesionales de publicitarias intervenidas, como Siboney, o cedidas al nuevo gobierno, como OTPLA y entre sus líneas de acción se establece la satisfacción de “las demandas de las diversas organizaciones de la administración central del estado para impulsar el apoyo a sus políticas públicas”, así como la atención a “situaciones y campañas de gran repercusión societal” (Fernández, 2010, p. 56-57). Tanto en el Consolidado como en Intercomunicaciones empezó a ensayarse cómo las técnicas y metodologías de trabajo de la publicidad, podían ser puestas en función de un proyecto político. La efervescencia revolucionaria y la experiencia de los profesionales que se dispusieron a comunicar la épica que se vivía, fueron determinantes para la gestación de “un salto cualitativo de la gráfica de propaganda política: los equipos de diseño”²¹ (Bermúdez, 2000, p. 95).

La gráfica política en estos años no solo abarcaba la cartelística, sino que se movía con sus códigos vanguardistas hacia otros soportes: vallas, cubiertas de libros y revistas, folletos. De acuerdo con el propio Bermúdez (2000), este movimiento *sui géneris* de la gráfica cubana logró imponerse, en un primer momento, al periodo conocido como quinquenio gris (1970-1975), donde el dogmatismo y las tendencias estéticas más asociadas al realismo socialista afectaron

²⁰ La actividad publicitaria, enfocada al turismo y comercio exterior, se mantiene en alguna medida. En 1969 se funda Publicitur como entidad del Instituto Nacional de Turismo. También es creado un departamento de publicidad para el Ministerio de Comercio Exterior y la Cámara de Comercio (Hernández, 8, de abril de 2016).

²¹ En la propia COR, en el Año del Esfuerzo Decisivo (1969), se organizaron, bajo la dirección de Mirta Muñiz, siete equipos de trabajo conformados por “un jefe de equipo (diseñador A), un diseñador A o B, dos realizadores, un redactor, un fotógrafo y un psicólogo. Además, se creó una Comisión de Calidad conformada por los jefes de los equipos para, de conjunto con el “dirigente político inmediato superior”, seleccionar las mejores propuestas; lo cual supuso una barrera al intrusismo o criterios no especializados (Bermúdez, 2000, p. 166).

los campos de la creación cultural y de la comunicación masiva (el trabajo de los medios en esta etapa se caracterizó por los abordajes acríticos, la ausencia de análisis y los discursos apologéticos).

No obstante, a inicios de los 80, en lo que a la gráfica política se refiere, se empieza a manifestar “una vuelta a la ineficacia de los mecanismos que decidían qué carteles debían imprimirse o no, la saturación de los temas efemérides y los relacionados con las figuras históricas del pasado y el presente revolucionario” (Bermúdez, 2000, p. 216); condiciones que se unieron a la migración, hacia otros sectores o países, de importantes referentes del diseño gráfico cubano.

Por demás la COR había transmutado en DOR (Departamento de Orientación Revolucionaria) tras el I Congreso del PCC, en 1975, y gran parte de la labor de ‘difusión’ de los objetivos político-ideológicos, había quedado en manos de estructuras como la Editora Política, creada desde 1963 con la misión, entre otras, de producir los soportes editoriales y gráficos para jornadas especiales, efemérides, discursos y otros documentos orientados por el PCC. Este cambio, aunque supuso la integración y creación de un sistema de instituciones e industrias para la reproducción, distribución y exposición, en diversos soportes, de los mensajes de propaganda política, el cual contenía lo relativo a la producción de símbolos (banderas, sellos), vallas, lumínicos, folletos, libros, carteles, entre otros; no contaba con las fortalezas creativas ni procesos de gestión de unos años antes.

Un positivo cambio de aires parecía traer el Proceso de Rectificación de Errores y Tendencias Negativas, resultado de los análisis realizados en el III Congreso del Partido (1985), mediante el cual se pretendía impulsar el reconocimiento y debate de los problemas acumulados en la política social, económica y cultural del país, con su concerniente abordaje comunicativo. Lamentablemente, este se vio interrumpido por la caída del bloque socialista y, con él, el desplome de la economía cubana, que giraba en la órbita de los acuerdos del Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME). De la noche al día, la Isla perdió su conexión con los mercados internacionales y el PIB descendió hasta cerca del 38%.

La situación económica afectó todo, incluyendo por supuesto las industrias relacionadas con la reproducción de los mensajes propagandísticos. En estas circunstancias, la prioridad era subsistir, no solo en lo que a servicios vitales se refiere, sino en lo político.

Los enemigos tradicionales de la Revolución apostaron, con el recrudecimiento del bloqueo, a que el socialismo cubano siguiera el mismo derrotero que los de Europa del Este.

Y es entonces cuando se le otorga a la juventud y su vanguardia, organizada en la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC), un protagonismo en la defensa y preservación del sistema socialista cubano. Ello también tuvo su expresión en el diseño asociado a la comunicación política. Los

recursos gráficos a los que apeló el equipo de diseño de esta organización, con la coadyuvación en múltiples ocasiones de las ya existentes instituciones de diseño cubanas (ONDi e ISDi), rompieron con los paradigmas anteriores (e incluso con la ortodoxia persistente en el sistema de propaganda partidista) y se centraron en la tipografía, impresa o pintada manualmente en espacios urbanos, como permitieran las condiciones instaladas de penuria económica.

En la redacción de textos, a diferencia del periodo anterior, donde primaban las elaboraciones con referencias a líderes históricos y políticos, se ensalzaron las frases “pegadizas”, populares; a veces modismos de turno en el habla juvenil. En el contenido de los mensajes y su elaboración visual se percibía un tono lúdico y desenfadado que en opinión de Bermúdez (2000), atentaba en ocasiones contra la propia lectura y calidad del mensaje (pp. 224-226).

De otro lado, las medidas tomadas en el país para salir de la crisis (despenalización del dólar, desarrollo del turismo internacional, potenciación de rublos exportables, apertura a la inversión extranjera, etc), estaban creando las condiciones para un reflorecer de la publicidad, con participación de las primeras generaciones de diseñadores formadas por la Revolución.

1.3.2 El diseño y su institucionalización

La institucionalización del diseño en Cuba arribó en el 2020 a sus 40 años. El 9 de julio de 1980, por acuerdo 761 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM), nació la Oficina Nacional de Diseño (ONDi), en aquel momento con el apellido de Industrial y liderada por el Arq. Iván Espín. Aunque el diseño como actividad profesional se desarrollaba en la Isla desde mucho antes (...), la instauración de un ente oficial a nivel de gobierno, con funciones estatales definidas, supuso un gran salto en el impulso e integración del diseño a la sociedad cubana y colocó a la Isla “como pionera del desarrollo e implementación de políticas públicas en las que el diseño tiene una importante presencia” (Herrero, 2018, p. 6).

En sus primeros años de trabajo, la ONDi promovió la creación del Instituto Politécnico para el Diseño Industrial, IPDI (1982); desarrolló una base legal y metodológica para la evaluación de productos (1983) y fundó el Instituto Superior de Diseño, ISDi, (oficializado el 28 de mayo de 1984, por Acuerdo No. 1707 del CECM).

La primera graduación de nivel superior de diseño en Cuba data de 1989 y coincide con el inicio del llamado Periodo Especial. La presencia de diseño nacional en la vida material y en el entorno visual de los cubanos, alcanzado antes de 1980, y todo el fortalecimiento que debía lograrse tras su institucionalización, se vio abruptamente frenado en los 90. En el nombrado Periodo Especial se impuso una economía de subsistencia que el diseño no dejó de acompañar, pero ya sin una participación en los programas de desarrollo industrial con que se contaba hasta el momento.

Contradictoriamente, fueron años que dieron paso a un avance del diseño de comunicación visual, azuzado por la urgente necesidad de incrementar y diversificar las exportaciones. En el primer quinquenio de la década se diseñaron numerosos signos de identidad visual para instituciones del naciente Polo Científico y para cadenas hoteleras. De esta manera, la Unidad de Desarrollo del Diseño de la ONDi logró ser “de las primeras estructuras en el país en acopiar una experiencia y sistematizar referentes propios para la realización de identidades y manuales de pautas gráficas” (García-Espinosa, 4, agosto, 2020).

Aunque los espacios para el desarrollo de productos en la industria eran exigüos, desde la Oficina se intervino en la concepción del TrenBus y profesionales de la ONDi y del ISDi pudieron poner en práctica “la gestión del diseño para el desarrollo de productos médicos, como el Cardiocid BS, el Doctus IV, un oxímetro” (Ibidem).

En estos años, a pesar de las enormes dificultades de toda índole, logró establecerse una colaboración entre el ISDi y la Universidad Politécnica de Valencia (UPV). Como fruto de esta relación e interacción, llegó a la academia cubana la gestión de diseño como disciplina, primero como asignatura de pregrado y luego tema de postgrado.

A fines del decenio, con una formación más sólida, varios diseñadores cubanos fueron contratados por la Federación de Industrias del Estado de Ceará, en Brasil, para asesorar la inserción del diseño en pequeñas y medianas empresas. Ello significó “la primera vez que la Isla desarrolló un trabajo de gestión de diseño profesional y objetivo” (Pérez citada por García, 2017a, p. 14), al menos de manera consciente.

Pero las carencias materiales en la sociedad cubana llegaron al punto de lastrar, notablemente, el sentido social de la calidad, la estética, el confort; se instauró un conformismo en torno a resolver los problemas funcionales de la manera más elemental, a veces improvisada.

Aunque se hacía urgente la necesidad de exportar y sustituir importaciones, la falta de estímulos salariales asociados a estas actividades económicas, influyó en la pérdida del interés o la necesidad de crear nuevos productos o de mejorar los existentes con valores agregados.

Un mercado interno signado por la demanda siempre insatisfecha, lotes de productos cuya única promesa de satisfacción al cliente se limitaba al “mejor algo que nada”, atentaron contra la búsqueda de la calidad. Fue en esos años que empezó a deformarse esa “cultura del detalle” que en los últimos tiempos se ha pedido rescatar, asociada al empeño de construir un país próspero.

Desde la ONDi, se pusieron en práctica varias acciones con el fin de estimular la actividad. Entre ellas, en el 2003, se estableció la entrega, con frecuencia bienal, del Premio ONDi de Diseño

(reconoce trabajos relevantes de diseñadores), el de Gestión de Diseño (reconoce a empresas e instituciones destacadas en la actividad) y el Premio Nacional de Diseño por la obra de la vida. En lo referido a la gestión de diseño asociada a la comunicación política, desde ambas instituciones, ONDi e ISDi, se hizo notoria la participación de profesionales del diseño en los diversos programas de la Batalla de Ideas en los albores del nuevo milenio, y sus aportes descollaron con la aparición de una novedosa figura: el grupo creativo Casa 4.

1.3.3 Un nuevo paradigma en la Casa 4

La visión estratégica del líder de la Revolución Cubana, Fidel Castro, de lo que significaba para un país como Cuba defender su trinchera de ideas por encima de cualquier otra, fue lo que lo impulsó a librar una de sus más reconocidas y abarcadoras contiendas ideológicas: la Batalla de Ideas. **(Ver Anexo IX)**

La Batalla de Ideas —concepto que nace a raíz de iniciarse la lucha por el regreso a Cuba del niño Elián González, secuestrado por familiares en los Estados Unidos; específicamente, el 5 de diciembre de 1999—, constituyó un programa político que abarcó varias esferas de desarrollo social y fue, también, una gran acción de comunicación. Significó una revolución dentro de la Revolución, en un momento que coincidía con la entrada al nuevo milenio y el cierre de la década de los 90 (la del derrumbe del campo socialista, de la hegemonía política unipolar, del reforzamiento del bloqueo norteamericano contra Cuba y del Periodo Especial en la Isla). El concepto, que proviene del pensamiento marxista, es retomado por el Comandante en Jefe, Fidel Castro Ruz: “Las ideas justas y realmente humanas a lo largo de la historia han demostrado ser mucho más poderosas que la fuerza; de esta van quedando polvorosas y despreciables ruinas; de aquellas, rasgos luminosos que nadie podrá apagar” (Castro, 2004). Como parte de esta monumental acción política se crearon programas dirigidos a elevar el desarrollo y acceso a la educación, la salud, la cultura, las tecnologías (se funda, por ejemplo, la Universidad de Ciencias Informáticas, UCI); así como otros de atención a problemas sociales. Para ello, por orientación de Fidel, en aquel entonces Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, se articularon equipos de trabajo que “daban un soporte paralelo a la institucionalidad, funcionaban como sus guerrillas. Estaban conectados con el sistema institucional, pero funcionaban bajo su mando” (García-Espinosa, 2021); “no hubo un solo sector de nuestra sociedad que no fuera sacudido por el entusiasmo y la convicción de Fidel de cambiar lo que necesitara ser cambiado” (Velázquez, 2020).

En este contexto, y también por indicación de Fidel, se creó un grupo creativo asociado, fundamentalmente, a intereses comunicativos políticamente estratégicos y que abarcaban el

ámbito regional. Surgió en una coyuntura muy particular, en la que se hacía necesario una intervención de acciones comunicativas nacional e internacionalmente. Con el auge de gobiernos de izquierdas en la región y la creación de la Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA) en 2004, como mecanismo de integración y cooperación en la región, la Batalla de Ideas se convertía en un proyecto tributario y beneficiario de la colaboración internacional.

Así se funda entonces Casa 4, grupo creativo, “desfasado” en el tiempo con respecto a los demás grupos de la Batalla de Ideas, que ya existían (García-Espinosa, 2021).

Este equipo retomó las mejores prácticas de la gestión de diseño asociada a la comunicación política, que se evidenciaron en los equipos de diseño de los primeros años de la Revolución, y marcó un giro en lo que hasta entonces se realizaba como trabajo de propaganda política en el país. Con ellos, incluso, se empiezan a sentar las bases para el cambio formal de concepto: ir de la propaganda (acción de dar a conocer algo, de propagar doctrinas) hacia la comunicación política (actividad estratégica que acompaña a un proyecto político con fines persuasivos). Para analizar las características de la gestión de diseño implementada en este grupo, se realizaron entrevistas semiestructuradas a protagonistas de su fundación y trabajo en el periodo 2004-2009²². **(Ver Anexo X)**

La necesidad dio origen a la idea y esta, a su concreción, sin dilaciones. Una tarde, desde las oficinas de la Plaza de la Revolución, a través de los funcionarios que trabajaban de manera directa con el Comandante en Jefe, fueron convocados periodistas, informáticos, realizadores de animados y diseñadores de varias instituciones del país (estos últimos solicitados a la UCI, que tenía un equipo importante de talentosos recién graduados y a la Oficina Nacional de Diseño, ONDi, así como a su Instituto de Diseño Industrial, ISDi). “Nos fuimos para el Consejo de Estado y allí se planteó la tarea; yo pensaba que era una reunión informativa y ya, pero al terminar nos dijeron, vamos para que vean el lugar donde van a trabajar” (Niebla, 2020).

Y el sitio resultó ser una casa de protocolo identificada con el número 4. El espacio escogido, reserva para actividades de primer nivel de gobierno, era símbolo de la misión que se le encomendaba al equipo: acompañar comunicativamente una estrategia política contrahegemónica, transnacional; contener y derrotar a los equipos CIA que ideológicamente estaba subvirtiendo el renacer de las izquierdas en América Latina; convertirse en una guerrilla

²² La indagación en torno a Casa 4 se enmarcó en dicho lapso puesto que, tras la institucionalización de esta como Oficina Adjunta al Consejo de Estado (2007) y la consolidación de todo lo logrado hasta el momento, en 2009 cambia su subordinación y se convierte en Grupo Creativo del Comité Central del Partido; por tanto, deja de pertenecer formalmente al sistema de instituciones del gobierno. En 2018, la Oficina derivó en la UEB Comunicación e Imagen de la Empresa de Artes Gráficas Federico Engels.

productora de símbolos, en un “escuadrón” élite de la Batalla de Ideas. El símbolo, entonces, se tradujo en nombre: nació así el grupo creativo del Consejo de Estado, Casa 4.

Se trataba de “una célula de trabajo *sui generis*, que hasta entonces en el país no existía, caracterizada por una conjunción de diferentes saberes en función de la comunicación”, y esta a su vez en función de la alta política. Desde el inicio se distinguió por ser, en su concepción y modos de actuar, un equipo de trabajo muy diferente a los que trabajaban los temas ideológicos bajo el concepto de propaganda política, guiados por el Departamento Ideológico del Comité Central del Partido.

Sus fundadores identifican, como únicos referentes nacionales un tanto similares, aquellos grupos conformados al inicio de la Revolución, nucleados en el Consolidado de Agencias de Publicidad Intervenidas, en Intercomunicaciones, luego en la COR o la OSPAAAL, y que dieron vida a piezas comunicativas de excelencia (carteles, libros) relacionadas con mensajes políticos, sobre todo en el campo de la gráfica, a partir del desarrollo tecnológico del momento.

Ante la ausencia en el contexto cubano de fórmulas efectivas de grupos creativos con una gestión de diseño que contribuya a la comunicación política, tema en el que se profundizará en el capítulo siguiente, resulta imprescindible tener claridad de las **características y condiciones** que hicieron posible un referente como el de Casa 4, equipo dedicado a la comunicación política de gobierno que, por sus resultados, logró institucionalizarse como Grupo Creativo del Consejo de Estado. Para ahondar en cómo se articularon las condiciones que hicieron posible esta experiencia y en cómo se desarrolló su gestión de diseño en función de la comunicación política, puede consultarse el **Anexo XI**.

1. El equipo se conformó a partir de una **conciencia de los beneficios** del diseño para la comunicación, y específicamente para el campo de la comunicación política.
2. Esa conciencia se tradujo en **voluntad política** de implementar la idea de su creación, apoyar el trabajo del equipo, tener confianza en los resultados de su labor y garantizar las condiciones logísticas para su desempeño.
3. Dicha voluntad estuvo acompañada de una **fortaleza del liderazgo político** que permitió **movilizar**, casi al límite, todos los recursos y capacidades de trabajo **hacia el interior** del equipo conformado y también **hacia el exterior** de este, garantizándole un ecosistema colaborativo.
4. En Casa 4 se establece un **proceso** de información-análisis-conceptualización estratégica y creativa-implementación-evaluación, que se distingue de los modos de hacer propaganda política en las estructuras existentes para ello.

5. Dicho proceso se implementó mediante un **sistema de trabajo continuo de alta intensidad**: se trabajaba en tiempo real y sin detrimento de la calidad.
6. Casa 4 contó desde el inicio con recursos humanos de **elevada experticia** en diversas disciplinas, con sólida **preparación teórica y práctica** y con **valores** asociados a la **confiabilidad, responsabilidad y compromiso** con la tarea.
7. La **multidisciplinariedad** contribuyó a que Casa 4 fuera capaz de producir **contenidos transmedia**, con participación de diversas esferas de actuación del diseño, a partir de un **único concepto creativo y liderazgo** estratégico.
8. Contar con **más de una célula** de trabajo permitió desarrollar **proyectos en paralelo y con salidas en todas las esferas del diseño de comunicación visual**.
9. La **gestión del diseño**, ejercida también de manera **especializada**, ejecutó las acciones tipificadas para este modo de actuación y mantuvo, desde el liderazgo, una "actitud motivada y comprometida", se caracterizó por una visión estratégica respecto al qué hacer en cada momento ("sensibilidad contextual") y holística hacia las diferentes esferas y campos de actuación del diseño; manifestó una capacidad de mediación con los actores externos y de generación de empatía en relación con los actores internos (no solo en lo profesional sino en el plano humano); también propició la creación de ambientes creativos y lideró los procesos de esta índole en la búsqueda de la diferenciación ("apertura mental").
10. La **discusión colectiva** fue uno de los pilares del trabajo del equipo: las ideas se enriquecían, desarrollaban y presentaban a nombre del grupo, no de individuos.
11. Se trabajó con **estructuras flexibles**, con **carácter inclusivo**, que permitieron el acceso a los recursos humanos que precisó cada proyecto, aunque pudieran estar contratados por otras instituciones.
12. El **ecosistema colaborativo intersectorial, en torno a Casa 4**, se articuló de **dos maneras** fundamentales: bien cediendo temporalmente a algún especialista para que participara del trabajo del equipo; bien implementando acciones concebidas creativamente por Casa 4.
13. Además de asumir sus responsabilidades creativas, el grupo funcionó como **interfaz** entre el encargo y las entidades que debían participar de la implementación.
14. Casa 4 contó con los **recursos necesarios**, evaluados casuísticamente, para desarrollar e implementar cada proyecto.
15. En el equipo puede identificarse un nivel de **integración del diseño estratégico-cultural y táctico-funcional**, pues existía claridad de la estrategia (tributar desde la

comunicación y la gestión del diseño a determinados objetivos políticos), una cultura de diseño en todos los niveles del equipo y un enfoque operativo de cómo lograr este propósito, con funciones establecidas para ello.

16. La dirección del equipo mantuvo, con el liderazgo del país y de los proyectos de comunicación política, un **diálogo directo-constante-bilateral**.
17. Sobre las soluciones presentadas por Casa 4 como resultado de los procesos creativos **no se ejerció intrusismo profesional** por parte de la dirección política, ni se impusieron decisiones de ordeno y mando: el **respeto** al trabajo profesional fue un aliado de la eficacia.
18. Este grupo creativo demostró que Cuba tenía un **potencial eficaz para ejercer la comunicación política**.
19. Con él se sientan las bases de un **cambio conceptual en los modos de entender estas acciones, la propaganda política empieza a ser comunicación política**.
20. El liderazgo del equipo puso en práctica el **paradigma de gestión de diseño esbozado en 1998**²³, el cual define que esta actividad da respuesta a necesidades organizacionales, políticas y estratégicas, desde el diseño, definiendo no solo el cómo sino el qué hacer.

Por razones que escapan a los propósitos investigativos de esta tesis, Casa 4 dejó de ocupar el lugar que tenía en la comunicación política del país a partir de 2009. Como ya se había apuntado, varió su pertenencia al sistema de instituciones adscritas al aparato de gobierno y su líder máximo, Comandante Fidel Castro, factor determinante en su desarrollo, no se encontraba al frente a sus cargos gubernamentales desde 2008.

No obstante, Casa 4 constituye un referente de probada eficacia en la implementación de una gestión de diseño de comunicación política de gobierno en Cuba. Para Niebla (2020) constituyó una "singularidad" no replicable: "el sacrificio que exigió de sus integrantes —quienes vivían en el trabajo— no era sostenible a largo plazo"; además, cambió el escenario de la Batalla de Ideas, así como la fuerza del liderazgo de Fidel y su sistema de trabajo, "de unas intensidades descomunales y que por tanto se complementaban". Coincide Velázquez (2020) al afirmar que el momento que le tocó vivir a Casa 4 fue "una debilidad y una fortaleza", ya que se gestó en un periodo donde confluyeron condiciones que lo hicieran posible y la voluntad de un liderazgo con visión estratégica comunicativa. Cuando las circunstancias variaron, el proyecto no fue el mismo.

²³ (Ver DMI, 1998)

No obstante, García-Espinosa (2021) reconoce que es muy difícil volver a reunir a un grupo de profesionales de elevada calidad, de manera fija (en plantilla), en un lugar para una tarea exclusiva; pero considera que la organización de los procesos que hicieron posible aquella experiencia, es reditabile: “a la luz de hoy, una experiencia como aquella estaría integrada por uno o dos gestores competentes que funcionen como interfaz entre los procesos de análisis-conceptualización, el desarrollo creativo y la implementación. Habría, para ello, que cambiar las formas de acceso a esos profesionales.”

1.4 Conclusiones parciales del Capítulo I

La comunicación política, y en especial la de gobierno, se presenta como una actividad estratégica para la legitimación del poder y un campo de actuación del diseño en el que la gestión, como modo de actuación, debe insertarse para, desde una visión estratégica, holística y de liderazgo innovador, contribuir a generar narrativas transmedia, con el apoyo de las diferentes esferas de actuación profesional. La comunicación política de gobierno constituye una actividad obligada, como nunca antes, a lograr una profesionalización, condición que permita multiplicar la capacidad de generar mensajes pertinentes y llamativos en la era de la inmediatez y el elevado alcance de los medios digitales, así como el predominio de recursos narrativos y visuales.

La gestión de diseño, por otra parte, constituye una fuente estratégica de generación de liderazgo y valor, material o simbólico; a la vez que constituye un recurso táctico para la dirección, administración y control de procesos que puede expresarse en niveles de integración diferentes en aquellas organizaciones con condiciones para su inserción y que se manifiesta como un modo de actuación profesional específico.

En la historia de la Revolución cubana se han evidenciado antecedentes de una gestión de diseño en función de la propaganda o de la comunicación política. Estos emergieron en cortos periodos (1960-1975; 2004-2009) y respondieron a la existencia de condiciones necesarias para la inserción y el trabajo notorio de dichos equipos de diseño que tributaban a la comunicación política del proyecto. Especialmente, durante la Batalla de Ideas llevada a cabo por nuestro país a inicios de los 2000, se demostró el potencial de Cuba para asumir eficazmente un enfoque estratégico de la gestión de diseño de comunicación política de gobierno, con profesionales formados por la Revolución.

CAPÍTULO II: Caracterización del estado actual de la gestión de diseño de comunicación política de gobierno en el país. Sistematización de acciones para organizar la gestión de diseño de comunicación política de gobierno en Cuba.

Este capítulo contiene un estudio del estado actual de la comunicación política y la gestión de diseño en el país, desde una perspectiva general y particular: se analizan las características de ambas variables en el contexto nacional y luego en Organismos de la Administración Central del Estado (OACEs) seleccionados. Para ello se aplicaron métodos científicos y empíricos y varias técnicas e instrumentos de investigación, como análisis del discurso, entrevistas semiestructuradas, análisis porcentual y documental.

Finalmente, y acorde con el objetivo general de esta investigación, se ha elaborado y sometido a validación una propuesta de sistema de acciones para organizar la gestión de comunicación política de gobierno en Cuba.

2.1 La comunicación política en el contexto cubano actual

Si bien la Revolución cubana fue, desde su triunfo, un fenómeno de comunicación política, como se comentaba en el Capítulo I de esta investigación; también ha sido, desde sus inicios, objeto de confrontación ideológica.

El asedio constante por parte del gobierno de los Estados Unidos —mediante el bloqueo económico, comercial y financiero— tiene un correlato político comunicacional tan antiguo como las emisoras de radio y televisión fundadas para hacer propaganda contrarrevolucionaria (desde la década de 1980), los medios impresos y digitales elaborados desde los propios EE.UU. y otras partes del mundo y, en los últimos años, los programas asociados al financiamiento del ciberactivismo y a la comunicación antigobierno realizada desde la Isla misma.

Este escenario de agresión permanente ha conllevado a que, aun cuando no todas las comunicaciones desde las instituciones gubernamentales se realicen con un enfoque político, las lecturas y reacciones que suscite (más las intencionadas, que las espontáneas) sí contengan una perspectiva política, adversativa.

Por estas razones, el experto en temas de comunicación estratégica García-Espinosa (2021) afirma que “la comunicación institucional en Cuba no debe desprenderse de una concepción de comunicación política”. Esta idea marca un deber ser aún distante de convertirse en realidad.

En los últimos años, la habilitación de una conexión masiva de la población cubana a internet a través de datos móviles (2018), con el consiguiente uso de redes sociales por más de la mitad de la población, ha sido una condición aprovechada para el incremento y diversificación de los

ataques ideológicos. Para conocer las características de la comunicación política que en la actualidad de hace en Cuba desde las instituciones de gobierno, así como sus condiciones para enfrentar el escenario descrito, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a especialistas de estos temas en el campo nacional y foráneo (**Ver Anexo XII**).

Sobre el fenómeno de las redes, un experto en comunicación política internacional desde la izquierda, advierte que “la Revolución y el Gobierno cubano perdieron la hegemonía de la producción simbólica y cultural” (Chamorro, 2019); y, de cara a los públicos, se perdió el mapa de procedencia de la información enemiga, que antes se ubicaba claramente en unos medios tipificados; pero, hoy, proviene de personas comunes, incluso conocidas, o de perfiles falsos. En este momento, “la Revolución cubana disputa la atención de un joven de 25 años con Netflix; por ejemplo. En una hora y media que puede durar la lectura del periódico Granma, ese joven ve 3 capítulos de una serie”. También, puede interactuar con una infinidad de imágenes en Instagram y por cada fotografía consumir 1,2 segundos; “en ese lapso, este joven va a conformar una percepción sobre la realidad”, y ahí debe enfocarse la nueva Batalla de Ideas de la Revolución cubana, en la “Batalla por las percepciones” (Chamorro, 2019).

Como se analizó en el Capítulo I, las redes digitales contribuyeron a marcar un punto de giro en la manera de hacer comunicación política en el mundo. ¿Han logrado cambiar, a tono con ello, las prácticas de las instituciones cubanas que deben tener un rol en este tipo de comunicación? De acuerdo con García-Espinosa, fundamentalmente en el último quinquenio, desde la dirección del Gobierno y el Partido, se ha mostrado una mayor conciencia de la necesidad de modificar las prácticas de comunicación institucional (no solo las asociadas a las redes digitales) y se les ha exigido a las instituciones una evolución en tal sentido, pero la mayoría no lo ha logrado.

Varios expertos coinciden en afirmar que es el Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREX) el Organismo de la Administración Central del Estado (OACE) que destaca por su buen hacer en este tema, dada la propia naturaleza de su actividad y la preparación que reciben sus trabajadores (Reyes, 2020; Vázquez, 2020; García-Espinosa, 2022). También, como se apuntó antes, fue el Organismo que mantuvo un trabajo directo y sistemático con el Grupo Creativo Casa 4, en la primera década de los 2000, por lo que cuentan con una experiencia en el desarrollo de proyectos de comunicación política.

En los últimos tiempos ha empezado a ganar visibilidad el Ministerio de Salud Pública (MINSAP), cuyos principales funcionarios, médicos de formación, han buscado asesoría y escuchado el criterio de expertos (Vázquez, 2020; García-Espinosa, 2022), a partir de haberse visto obligados a enfrentar ataques directos a su sistema y personal.

Fuera de estos Organismos¹, no hay acciones que sobresalgan por ser sostenidas, de calidad y proactivas; sino que, ante las crisis comunicacionales que se generan (a partir, muchas veces, de un actuar erróneo de las propias instituciones, aprovechado y sobredimensionado desde posiciones enemigas), se tienen actitudes reactivas que dan lugar a respuestas tardías e ineficaces (Vázquez, 2020).

Un grupo variable de causas confluyen en esta realidad. Hasta entrados los años 2000, la responsabilidad de la comunicación política de gobierno era asumida casi exclusivamente por el Comandante Fidel Castro (como se señaló, Casa 4 fue un proyecto de comunicación política y gestión de diseño creado por iniciativa suya en su última etapa al frente de la dirección del país). El Partido y su Departamento Ideológico se enfocaban en las labores de propaganda.

Al asumir el General de Ejército, Raúl Castro, como Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros (oficialmente, desde 2008), se inicia una batalla por despejar a las instituciones de gobierno del “secretismo” que caracterizaba su gestión (Castro-Ruz, 2010), y se promueve que haya más relaciones de estas con los medios de comunicación masiva.

Desde su nombramiento como Primer Vicepresidente de los Consejos de Estado y de Ministros, en 2013, Miguel Díaz Canel-Bermúdez prioriza y chequea anualmente la existencia de un actuar comunicativo en y desde las instituciones de gobierno. A los OACE, se les demanda contar con un documento estratégico (aunque no se mide su calidad) y responsables para el desempeño de esta actividad (aunque en un primer momento tampoco se evalúa su preparación y eficiencia). Constituye esta una etapa para sentar las bases de una actividad casi ausente en los OACEs. Complementariamente, el Departamento Ideológico del Comité Central empieza a pedir colaboración y asesoría en temas de comunicación política, se percatan de que “necesitan ayuda de actores externos al Partido” y empieza a articularse un ambiente de trabajo intersectorial (García-Espinosa, 2021).

Resulta significativo que desde el 2012, en la Primera Conferencia Nacional del Partido, se plantee como uno de los objetivos de la organización la necesidad de utilizar “métodos, formas y vías de comunicación más diversas y eficaces” —Objetivo 49—; así como el imperativo de “enfrentar las manifestaciones de formalismo, falta de creatividad y criterios obsoletos que existen en la labor de comunicación social y propaganda” —Objetivo 67— (PCC, 2012, p.6-7).

¹ García-Espinosa (2021) destaca que el Ministerio de Turismo, MINTUR, desde una perspectiva más comercial, siempre ha contribuido a defender la imagen del país en un contexto de ataques permanentes contra el destino turístico, y para ello cuenta con una de las infraestructuras más fuertes que existen en el país a nivel comunicacional.

Aunque se percibe así cierta conciencia de las deficiencias a limar, no se especifica el cómo resolverlas. Igualmente llama la atención que, de los 100 Objetivos aprobados por la Conferencia, 33 sobre el trabajo político ideológico, solo estos dos se refieran a la comunicación y sus desafíos. **(Ver Anexo XIII)**

A partir de ser elegido para el cargo de Presidente, en 2018, Díaz-Canel se convierte en el primer presidente cubano con presencia en redes sociales. El 10 de octubre del 2018 abre su cuenta en Twitter (@DiazCanelB) y en abril de 2019 aparece en Facebook la cuenta de Presidencia Cuba². Los Ministros del país, sucesivamente, también empiezan a habilitar sus cuentas y se les orienta intercambiar directamente con los medios, tener portales webs institucionales actualizados, comunicar como parte indispensable e indivisible de su rol de funcionarios públicos.

Pero la expresión de esa voluntad y conciencia de fomentar una comunicación política de gobierno, no ha conseguido una manifestación homogénea y coherente en todas las instituciones. Estas, “no han entendido su papel político, aunque digan que sí. Eso varía en función de los ministros y viceministros, no es blanco y negro; pero, como generalidad, no se piensa en las salidas comunicacionales de sus acciones y actividad” (Vázquez, 2020); se evidencia a menudo la falta de prevención, la improvisación, la inmediatez.

Muchas de las debilidades con que tropieza la máxima voluntad del país para el impulso a los temas de comunicación, están asociadas a la **falta de instrumentalización de esta voluntad en normas**, pues está aprobada la Política de Comunicación Social del Estado y del Gobierno, pero aún no cuenta con su respectiva legislación (Reyes, 2019).

Tampoco existe una **estructura gubernamental central**, responsabilizada de organizar y chequear la actividad de comunicación en los OACE. De acuerdo con los expertos, la aprobación del decreto relativo a la Política de Comunicación traerá aparejada la creación de un instituto para su garantizar su cumplimiento; pero este rol, en la actualidad y con limitaciones, lo sigue desempeñando el Departamento Ideológico del Comité Central del Partido. La **ausencia de un ente gubernamental regulador** a nivel de país influye en que, entre los propios Ministerios, se perciba un desbalance entre las estructuras que desempeñan la comunicación: mientras algunos exhiben equipos consolidados y especializados, otros apenas logran completar la única plaza de especialista que tienen en la plantilla.

En cuanto a **procesos**, el Departamento Ideológico del PCC mantiene desde hace varios años un sistema de reuniones semanales con los OACE, para fundamentalmente ofrecer indicaciones;

² En noviembre de 2020 se crea además el perfil del Presidente Díaz-Canel en esta red social.

pero no existe un ente que verifique si las cosas se hacen bien o que tome medidas cuando salen mal: “por una errónea decisión comunicativa no hay sanción o regaño (...) la voluntad política se queda como en un limbo” (Vázquez, 2020).

De otro lado, la **articulación intersectorial** que desde el Partido empezó a gestarse para los temas de comunicación, ha caído en crisis ante la **falta de implementación** (se han concebido en la última década numerosas estrategias de comunicación que se engavetan) y ante el exceso de **dependencia del voluntarismo**. Cuando hay un determinado interés de campaña comunicativa se demanda la colaboración (no remunerada) de profesionales de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales, de profesores de la Facultad de Comunicación de La Habana o del Instituto Superior de Diseño. Cuestiones de comunicación estratégica de gobierno quedan entonces en manos de los profesionales que “puedan dar el paso al frente”, no necesariamente de los más indicados; de académicos que deben compartir estas tareas con sus actividades curriculares o, incluso, de estudiantes aún en formación.

Estas problemáticas luego se agravan al demandar a las instituciones “que hagan algo” en torno al tema en cuestión, que sumen acciones de comunicación sin una dirección estratégica y creativa, sin una cohesión.

La escasa eficacia de estas prácticas comunicativas, frente a las cada vez más frecuentes situaciones de crisis político-mediáticas, conllevaron —por iniciativa del Presidente de la República—, a la **creación de un grupo *ad hoc*** “que acompaña la gestión de gobierno y todo lo que deba ser comunicado, con el soporte del aparato ideológico del PCC como complemento y derivación hacia las estructuras institucionales que ellos manejan” (García-Espinosa, 2021).

Este grupo, no institucionalizado, integrado por periodistas, comunicadores, especialistas en Ciencias de la Información y diseñadores de varias organizaciones del país, así como directivos de instituciones implementadoras (ICRT, por ejemplo), retoma el modelo puesto en práctica por el Grupo Creativo Casa 4, basado en el **análisis de información de entrada, conceptualización (estratégica de la comunicación), conceptualización y desarrollo creativo e implementación**.

Desde su experiencia, Chamorro (2019) hace énfasis en la importancia de los mecanismos de entrada de información (monitoreo) y de análisis y conceptualización (decidir qué hacer), a la vez que destaca la **capacidad de interfaz** que debe poseer un equipo de esta naturaleza, ya que en la implementación de acciones se puede precisar de la participación de otras instituciones.

En el caso de este equipo, aunque su actuar es reciente, ya permitió, con la campaña Cuba Viva (finales del 2020), frenar una de las mayores ofensivas de comunicación política organizadas en los últimos tiempos; pero “su alcance es limitado, necesita de fuerzas que hoy no tiene, todo se

ha construido con 4 o 5 personas; los insumos de trabajo se alquilan con financiamiento que aportan otros entes o se prestan” (García-Espinosa, 2021).

El **aseguramiento presupuestario y logístico**, en sentido general, es una de las principales dificultades que enfrenta hoy la comunicación política de gobierno. Con excepción del MINREX, no existe en los Organismos una disponibilidad financiera que permita el desarrollo de acciones de comunicación complejas, integrales, no solo por limitaciones económicas, sino porque no se planifica o no se utilizan los recursos en productos bien pensados (Vázquez, 2020). Es más fácil, en cambio, encontrar partidas para participación en ferias y eventos comerciales. Se priorizan las inversiones comunicativas que puedan tener retornos financieros, pero no se invierte en la ideología, en la construcción de contenidos simbólicos (García-Espinosa, 2021). Se pierde de vista que, aun cuando “invertir en calidades de producción puede parecer caro, es más barato que andar apagando incendios” políticos (Chamorro, 2019).

La **especialización de los recursos humanos resulta, también, una variable crítica** en este sentido. Vázquez (2020), quien ha tenido la oportunidad de brindar asesoría e intervenir en varios OACE ante crisis de comunicación política, afirma que “tenemos una enorme descapitalización, tanto en los sectores de la prensa como de la comunicación institucional; muchos de los que trabajan y toman decisiones en estos ámbitos no son graduados ni de periodismo ni de comunicación y, por otra parte, también están los que creen que al ser la comunicación una actividad inherente del ser humano, la pueden ejercer de manera profesional”. No obstante, según Chamorro (2019) —quien ha tenido la posibilidad de contrastar la realidad cubana con la de otros países de América Latina—, nuestra formación y cultura política de base nos pone en mejores condiciones que otros contextos de poder, a partir de un adiestramiento, dominar las herramientas necesarias para llevar a cabo estas prácticas (Chamorro, 2019).

Ello, obviamente, tendría que partir de un reconocimiento de lo que nos falta, algo que tampoco abunda en los liderazgos de las instituciones, cuyos “conocimientos y habilidades para la comunicación son prácticamente nulos, no se tiene conciencia de que la comunicación forma parte de la gestión de gobierno, no cuentan con las competencias generalizadas; los hay, pero de manera puntual”, afirma García-Espinosa (2021).

No es posible encontrar, con regularidad, equipos creativos al servicio de las instituciones, interdisciplinarios, flexibles, “donde puedas llamar gente, contratar y sacar proyectos”; la mayoría de estas no tiene siquiera un diseñador, “esencial para llevar a códigos visuales lo que se quiere transmitir” (Reyes, 2020).

Y cuando, excepcionalmente, se crean las condiciones en las organizaciones para contratar estos equipos, aparece el dilema de la selección. “Como hay desconocimiento, no se tiene

capacidad para elegir a los especialistas más adecuados. Y ahí surgen contradicciones, pues se invierte y no siempre se obtienen buenos resultados; a veces se ven trabajos con un respaldo teórico comunicativo tremendo y pobre visualidad; o, a la inversa, se cree que con una visualidad encantadora se resuelve todo, pero esta es vacua. Ningún extremo es bueno. En el mundo, esto se resuelve buscando asesoría o consultoría: ahí no hemos llegado” (García-Espinosa, 2021). Tampoco los directivos buscan asesoría para lograr una mejor proyección y exposición pública de ellos mismos. Incluso los que pudieran tener una predisposición favorable para la comunicación, tendrían que entender que eso exige un entrenamiento especializado (Vázquez, 2020). Igualmente, hay subvaloración de lo que significa construir o cuidar una imagen, que no es “darse brocha y barniz, como a veces algunos creen, peyorativamente”, así como del uso de elementos visuales y paralingüísticos (Reyes, 2020).

Todo ello trae como resultado que, como generalidad, los discursos de los principales dirigentes de los Organismos de gobierno sean “muy tecnicistas y de rendición de cuentas” (García-Espinosa, 2021), “llenos de lugares comunes y oraciones vacías de sentido” (Reyes, 2020).

A partir de lo analizado, es indudable que **el proyecto político cubano necesita cambiar sus prácticas de comunicación política**. Debe hacerlo, de acuerdo con García-Espinosa (2021), en términos estructurales y de procesos, buscar a los expertos y facilitar el acceso a (y la elección de) los recursos humanos necesarios, mediante un gestor que se encargue de articular las fuerzas cuando sea necesario.

Chamorro (2019) propone que los Ministerios tengan equipos institucionales para sus comunicaciones cotidianas; pero, para los grandes intereses comunicativos, que puedan acceder a burós de comunicación y diseño que funcionen independientes de las instituciones públicas, en “un entorno creativo” propicio, donde prime el trabajo en equipo y la discusión y donde “quien tenga la capacidad pueda aportar ideas”. A tono con características de la gestión de diseño implementada en el Grupo Creativo Casa 4, analizadas anteriormente, el experto sugiere que estos equipos deben estar conformados por personas que trabajen con “rapidez, seriedad, compromiso”, que sean buenos profesionales y a la vez conocedores de los procesos políticos. Según Reyes (2020), la comunicación de gobierno en Cuba tiene el reto de desenvolverse en un escenario más hostil y para superarlo debe estar en consonancia con los códigos de esta época; ello significa, entender que, “en el mundo de hoy, donde todo lo que se consume es visual —y se consume muy rápidamente—, el diseñador es columna vertebral” (Chamorro, 2019)³.

³ De acuerdo con este experto, la comunicación política de la Revolución cubana tiene que actualizar sus prácticas en tres ejes: Primero, el sentido estético tiene que ser inmediatamente renovado (desde el diseño de los diarios, el lenguaje utilizado, los protocolos de los eventos, las imágenes de pésima calidad que acompañan los contenidos).

Finalmente, como se apuntaba en el Capítulo I, la comunicación política debe tener un correlato con la realidad, debe narrarla y “dibujar su horizonte” eficazmente; pero intervenirla también, cuando es preciso (García-Espinosa, 2021).

2.2 La gestión de diseño en el país

Ni la comunicación política de gobierno, por un lado; ni el diseño y su gestión, por otro; gozan de buena salud en la sociedad cubana actual. Los problemas intrínsecos de cada actividad y la escasa confluencia de ambas actividades en pos de dar soporte simbólico al proyecto político en el poder, apenas permite que en el espacio público del país se posicionen piezas de comunicación notorias o efectivas y, mucho menos, que se libere una batalla de sentido a la altura de las constantes agresiones que se suscitan.

Un diagnóstico del estado de ambas actividades en la Cuba de hoy así lo evidencia.

En cuanto al diseño y su gestión se percibe que, por ejemplo, el Registro Nacional de Personas Naturales Autorizadas a Ejercer la Actividad de Diseño Industrial y de Comunicación Visual, aprobado en 2013, ha entregado el carnet a un total de 2638 personas (según estadísticas de noviembre de 2020); de ellas, solo 13 (0,49%) corresponden al modo de actuación gestor. Para acceder a esta condición es preciso, según la directora del Registro, “ser graduado de la maestría o está cursándola con avales suficientes que muestren su desempeño” (Gómez, 2020). La cantidad de profesionales inscritos, en sentido general, resulta insuficiente frente a las necesidades latentes en el país; se gradúan menos diseñadores de lo que la realidad exige porque la propia realidad (instituciones empleadoras), son las que deben demandar esta fuerza de trabajo calificada a la academia, y no lo hacen en la medida en que lo precisan los problemas de diseño por resolver (Peña, 2019, p. 73).

De otro lado, los graduados que se vinculan a entidades estatales no siempre encuentran un escenario apropiado de realización profesional, más allá de las limitaciones salariales. A la postre, muchos emprenden en los nuevos modelos de gestión, que como parte de la nueva política económica y social se implementa en el país desde el 2011. La contratación de los servicios de diseño que se ofrecen desde estos esquemas no estatales, no siempre es favorecida desde la institucionalidad, ya sea por los prejuicios latentes en torno al trabajo por cuenta propia o por no disponer de respaldo presupuestario para el pago de estos.

Segundo, Cuba debe tener la capacidad inmediata de conformar equipos de manejo de redes sociales que entiendan que el lenguaje visual es tan importante como el manejo tecnológico. Tercero, el país debe extrapolar el concepto de guerra todo el pueblo hacia las redes digitales; hacer un gran esfuerzo para la creación de grandes grupos de activadores por todo el país, no asignándoles la tarea sin más, sino preparándolos.

A ello se une una pérdida notable de los patrones estéticos y de calidad material, tanto en usuarios/consumidores como en productores/decisores, lo cual no escapa a la preocupación de profesionales, directivos de la actividad y máximos actores de gobierno.

El propio Presidente de la República, Miguel Díaz-Canel Bermúdez, en un mensaje enviado a la ONDi a propósito de su 40 aniversario, manifestó: “aspiro a ver cada vez más presente y mejor expresado a lo largo y ancho de nuestra Isla, el fruto del talento cultivado en 50 años de enseñanza del Diseño Industrial e Informacional, primero en la Escuela de esas disciplinas y luego en el prestigioso ISDi” (Díaz-Canel, 13, julio, 2020).

Para comprender la diversidad de factores que dificultan la inserción del diseño y su gestión en el entramado económico, productivo y de servicios del país, así como sus correlaciones, se realizó un análisis del discurso en entrevistas y artículos publicados en *La Tiza*, revista cubana de diseño editada por la ONDi.

Se eligió esta publicación como unidad de análisis porque integra voces disímiles: de la institución rectora de la actividad, la industria, la academia, profesionales que ejercen dentro de entidades estatales y en nuevas formas de gestión; entre ellos no solo hay diseñadores, sino también directivos, gestores y periodistas, y están representadas varias generaciones.

De un total de 59 artículos (exceptuando las notas editoriales, las páginas gráficas y de promoción) se seleccionó una muestra de 46 (dejando fuera aquellos textos que abordaban temas de diseño circunscritos a un panorama histórico o internacional). Estos 46 artículos corresponden a los 8 números impresos de la revista, hasta la fecha, y abarcan el periodo 2016-2020. Se encontraron 108 referencias a factores que inciden en la inserción y gestión del diseño en el entramado económico, productivo y de servicios cubano en 28 de los textos analizados (47 % con respecto al total de artículos y 61 % en relación con la muestra), lo cual indica la recurrencia del tema entre los asuntos de interés del sector. **(Ver Anexo XIV)**

Para el análisis de discurso se estableció como categoría analítica los **“factores que inciden en la insuficiente inserción y gestión del diseño en el entramado económico, productivo y de servicios cubano”**. Las dimensiones en que se descompuso esta categoría fueron:

1. Factores del entorno económico-social	2. Factores del entorno productivo y de servicios	3. Factores del entorno organizativo-administrativo	4. Factores de cambio
1.1. Escasa cultura de diseño en el pensamiento social / Falta de educación estética.	2.1 Escaso (re)conocimiento, por parte de los dirigentes, de las especificidades de la actividad y sus potencialidades.	3.1 No presencia del diseño en los planes organizacionales.	4.1 Necesidad de ampliar la promoción social del diseño (con participación de los medios de comunicación masiva)
1.2 Economía importadora (sobreevaluación de lo foráneo).	2.2 Ausencia del diseño en las estrategias de desarrollo organizacionales.	3.2 Insuficientes inversiones o fondos presupuestarios específicos para desarrollos de diseño.	4.2 Necesidad de incrementar las acciones de superación.
1.3 Carencia de pensamiento estratégico o prospectivo donde tenga cabida el diseño.	2.3 No estimación del diseño como recurso de diferenciación y competitividad.	3.3 Carencia de Direcciones de Diseño en los organigramas organizacionales.	4.3 Necesidad de diversificar las formas de gestión del diseño en el país (con ello potenciar su desarrollo y el acceso a sus servicios profesionales).
1.4 Conformidad con el cumplimiento de la función básica de bienes y servicios. /Baja percepción de estándares de calidad.	2.4 Sobrevaloración de los costos de invertir en diseño contra los beneficios de si invertir.	3.4 Intrusismo en la ejecución y/o toma de decisiones de proyectos de diseño.	4.4 Necesidad de incrementar las alianzas estratégicas y encadenamientos que demanden diseño como eslabón de la cadena de valor.
1.5 Diseño como opción (no como deber normativo). La evaluación no cuenta con el suficiente rango legal.	2.5 Filosofía de ensamblaje y copia de productos/Ausencia de filosofía desarrolladora	3.5 Insuficiente demanda de asesoría en temas de comunicación y diseño.	4.5 Necesidad de una voluntad política/ gerencial
1.6 Limitaciones económicas.	2.6 Empirismo en la toma de decisiones de diseño a nivel organizacional.		4.6 Necesidad de una política de diseño
	2.7 Escasa participación de la industria nacional en la producción de bienes y servicios.		

Tabla 1. Dimensiones de la categoría analítica "Factores que inciden en la insuficiente inserción y gestión del diseño en el entramado económico, productivo y de servicios cubano".

Como resultado de este ejercicio (**Ver Anexo XV**), se halló que existen factores que están dando cuenta de un **entorno económico-social** donde el diseño *no está presente como cultura y existe una falta de educación estética*. La economía es de *tendencia importadora* y en el imaginario existe una *sobreevaluación de lo foráneo*, lo que viene "de afuera" siempre parece mejor. *No abunda el pensamiento prospectivo donde tenga cabida el diseño* y se percibe una *conformidad con el cumplimiento de la función básica de los bienes y servicios*, lo que García-Espinosa (2018) denomina la "funcionalidad *per se*". La *baja percepción de los estándares de calidad* incide en todos los procesos y *no existen instrumentos normativos* que estimulen o penalicen el buen o mal uso del diseño; este se practica más como opción que como deber. Aunque figuran algunas referencias a las *limitaciones económicas* del país, estas deben entenderse más como una condición con la que debe trabajar el diseño que como limitante. Destacados expertos de la actividad han defendido en numerosas ocasiones que si hay un país que no puede darse el lujo de desperdiciar recursos en producciones ineficientes o ineficaces es Cuba; por lo que el diseño tiene que ser visto como aliado en situaciones de escasez. Los factores relacionados hasta aquí condicionan un **entorno productivo y de servicios** en el cual es ostensible un *escaso (re)conocimiento, por parte de los dirigentes de las organizaciones, de las especificidades de la actividad y sus potencialidades*. Esto va más allá de la carencia de la cultura misma: se puede tener cierta información general de la actividad, una capacidad de apreciar estándares de calidad y una educación estética; pero, si no se (re)conocen las características intrínsecas del diseño y todo lo que puede aportar en las cadenas de valor, no se le asignará un rol determinante en los procesos. Como consecuencia de lo anterior, allí *donde*

existen estrategias de desarrollo hay una ausencia del diseño como componente indispensable de estas. No se estima el diseño como recurso de competitividad y se sobrevaloran los costos de invertir en diseño contra los beneficios de sí hacerlo, lo que da lugar al llamado "fetichismo de los costos" (García-Espinosa, 2018, p. 22). Sobre este punto, Niebla (2018) hace un análisis previo de los grandes volúmenes presupuestarios que se destinan en nuestro país a servicios públicos de alta sensibilidad en los que el diseño está prácticamente ausente (p.ej. Educación, Salud), y resalta que en estos casos no se trata de "invertir más, sino invertir mejor" (p.13).

La tendencia importadora y no desarrolladora de nuestra economía fomenta la reproducción de una *filosofía de ensamblaje y copia de productos*. Y si aparece, a nivel proyectual, una decisión de diseño que tomar (identidad de un producto, spot de un evento) *abunda el empirismo*.

A la postre, esto repercute en una baja participación de la industria nacional en la producción de bienes y servicios, en la construcción del ideal de prosperidad.

Lo anterior se manifiesta en una serie de **factores del entorno organizativo-administrativo**: como generalidad, *no hay presencia del diseño en los planes organizacionales* y, por tanto, al no estar integrada la actividad a la planificación, *no se le asignan recursos financieros de manera específica*. Prácticamente *no existen las direcciones de diseño en los organigramas organizacionales* y es común el *intrusismo en la ejecución y/o toma de decisiones* de proyectos de diseño, lo que se acrecienta al *no demandarse asesoría especializada*.

Como **factores potenciadores del cambio** hacia una mayor y mejor inserción del diseño en el entramado económico, productivo y de servicios cubano, se mencionan los siguientes: *necesidad de ampliar la promoción social del diseño, con participación de los medios de comunicación masiva y de incrementar las acciones de superación y asesorías sobre esta actividad*. Herrero (2018) sugiere que estas abarquen postgrados, recalificación de especialistas y formación de técnicos medios, inserción en programas de preparación de cuadros e, incluso, presencia de conocimientos de diseño en todos los niveles de enseñanza.

Otro factor consiste en la *necesidad de diversificar las formas de gestión del diseño en el país*, para de esta manera ampliar el acceso a servicios profesionales más integrales. Igualmente, urge *incrementar las alianzas estratégicas y encadenamientos* que demanden diseño como eslabón de la cadena de valor.

Dentro de estos factores estimuladores del cambio, se expresa la *necesidad de una voluntad política y/o gerencial*, la cual partiría de una clara conciencia de los beneficios de la actividad de diseño y podría expresarse en creación de condiciones para su inserción. También, se manifiesta la importancia de contar con una *política de diseño* que permita visualizar, articular y conducir de manera reglamentada todas las acciones que deben realizarse para lograr una

efectiva presencia del diseño en la sociedad cubana. Esta política se instrumentaría en documentos jurídicos que le otorgaran, a su vez, peso legal.

Con esta información se realizó un diagrama de Pareto donde se observa que, de todos ellos, los que más peso tienen son los agrupados en la tipología Factores del entorno industrial y productivo y se alcanza el 80% sumando los Factores del entorno económico y social y los de cambio. **(Ver Anexo XVI)**

Y, dentro de estas tipologías de factores, otro diagrama de Pareto muestra cuánto destaca el “Escaso (re)conocimiento, por parte de los dirigentes, de las especificidades de la actividad y sus potencialidades” (con un porcentaje específico de 13,89%). Le siguen la “Escasa cultura de diseño en el pensamiento social o falta de educación estética”, la “Conformidad con el cumplimiento de la función básica de bienes y servicios o baja percepción de estándares de calidad” y la “Sobrevaloración de los costos de invertir en diseño contra los beneficios de sí invertir” (los tres con un porcentaje específico de 6,48%). Por último, resalta la “Filosofía de ensamblaje y copia de productos/Ausencia de filosofía desarrolladora” (con un porcentaje específico de 5,55%). **(Ver Anexo XVII)**

El país se encuentra en un momento propicio para activar los factores de cambio, pues existe un apoyo gubernamental expreso hacia la importancia de contar con una Política Nacional de Diseño (Díaz-Canel, 13, julio, 2020). Apremian, entonces, acciones de sensibilización y capacitación. Aunque resulta un requisito indispensable, no basta con la voluntad de los decisores de defender e impulsar la profesión; hace falta que puedan saber cómo, en qué dirección. Nótese que, entre los 24 factores mencionados, apenas 2 abarcan el 20,3% de las referencias y se relacionan con la falta de conocimiento y cultura:

1. Escaso (re)conocimiento, por parte de los dirigentes, de las especificidades de la actividad y sus potencialidades (13,8%).
2. Escasa cultura de diseño en el pensamiento social y falta de educación estética (6,5%).

Son estos los que, a criterio de los autores estudiados, dificultan en mayor grado la gestión del diseño en el país.

Lo planteado hasta el momento se aviene con los resultados obtenidos por Peña (2019), como parte de su tesis en opción al título de Doctor (la primera de su tipo defendida en Diseño en el país). Entre sus conclusiones parciales, el autor refiere que:

“la falta de una caracterización de la profesión que facilite la información y se convierta en una herramienta para emplear, comprender e insertar la profesión en todos los escenarios de desarrollo del país unido a la poca presencia del Diseño en el Modelo de transformación de la economía cubana y la inconsistencia conceptual presente en sus definiciones conduce a deficiencias en la planificación y su gestión e integración. (Peña, 2019, p.74).

Un análisis de los resultados de los controles estatales en los cuales ha participado la ONDi de 2009 a 2019, denota una complementariedad de las debilidades halladas en estos ejercicios con muchos de los factores referenciados anteriormente. De acuerdo con Ojeda (2020), en los controles aplicados a 210 entidades, el 71, 4% de estas (150) arrojó 308 deficiencias en la gestión de diseño (aproximadamente 50% con respecto al total). **(Ver Anexo XVIII)**

En el escenario cubano, donde la propiedad estatal socialista abarca la mayor parte de los medios de producción, una mala decisión de diseño en una empresa estatal no solo compromete la reputación de la organización, sino la imagen del gobierno bajo cuya administración la entidad opera. Asimismo, si es una entidad pública presupuestada la que afecta el bienestar social con una ineficiente inserción del diseño en sus servicios, será la imagen gubernamental la que resultará dañada a la larga⁴. El Lineamiento 111 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución demanda: “Potenciar la organización y el desarrollo de capacidades de servicios profesionales de diseño, su integración a los sistemas institucional y empresarial del país” (PCC, 2017, p.20). Trabajar por su cumplimiento no puede entenderse como una batalla más dentro del combate económico; resulta determinante, también, para la lucha ideológica.

2.3 Diagnóstico de la gestión de diseño de comunicación política en OACEs seleccionados

Existen en Cuba 22 ministerios que forman parte del Consejo de Ministros, el cual también integran 3 institutos nacionales y el Banco Nacional de Cuba. Para analizar las características de la gestión de diseño en Organismos de la Administración Central de Estado (OACEs), a quienes les corresponde un rol en la comunicación política de gobierno en Cuba, se realizaron entrevistas semiestructuradas **(Ver Anexo XIX)** a responsables de la actividad⁵, en los 5 siguientes ministerios:

Por su importancia en la construcción de imagen país.	Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREX); a cargo de la política exterior del país.
Por su importancia estratégica en la potenciación de las exportaciones y atracción de fondos de inversión.	Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX); a cargo, entre otras funciones, de la promoción de las exportaciones y la atracción de inversiones.
Por su importancia estratégica y de liderazgo para el desarrollo de la nación.	Ministerio de Economía y Planificación (MEP); responsable, entre tantas misiones.
Por su importancia en el cumplimiento de objetivos claves de la economía, como la disminución de importaciones y la creación de bienes para el consumo nacional.	Ministerio de Industrias (MINDUS) que tiene entre sus misiones la de sustituir importaciones de artículos de la industria y contribuir a la prosperidad material de la sociedad cubana.
Por su importancia en la batalla gubernamental contra la COVID-19 y en la construcción de imagen país mediante la colaboración médica.	Ministerio de Salud Pública (MINSAP) a cargo, entre otras funciones, de la colaboración médica internacional.

⁴ García-Espinosa (2019) ha alertado cómo “las malas prácticas, la falta de conocimientos en la gestión institucional del diseño afecta la imagen de nuestro proyecto social”.

⁵ Se pueden conocer detalles de todos los entrevistados para esta investigación mediante la técnica de entrevista semiestructurada en el **Anexo XX**.

Ello permitió ahondar en las condiciones que hoy existen para una gestión de diseño en estos Organismos, a los cuales les corresponde un protagonismo en la proyección de una comunicación política gubernamental.

Se corrobora que, de acuerdo con lo adelantado por los expertos, existe en el MINREX una mayor conciencia de la necesidad del ejercicio de la comunicación pública-institucional y política de gobierno, una comprensión. En otros organismos (MEP, MINDUS), esta **conciencia se limita al reconocimiento de la dimensión política de la actividad que se dirige** ministerialmente, pero ello no está asociado a un proyecto de comunicación política especializado.

También, existen Ministerios que no reconocen su necesaria proyección en esta dimensión (MINCEX) o que la ponen en práctica, independientemente de si son o conscientes (MINSAP).

Esas limitaciones se traducen en una **voluntad desigual**, al interior de los organismos, de apoyar por parte de la dirigencia los procesos de comunicación en general. Excepto en el MINREX, donde en la actualidad no hay una acción de política exterior que no lleve un acompañamiento de comunicación política; o en el MINSAP, donde desde el 2018 en adelante, a partir del ataque ideológico a las misiones médicas cubanas y del enfrentamiento gubernamental a la COVID-19, se ha ido creando una fuerte cultura comunicacional en el sistema; pueden hallarse organismos que asumen que, más allá de los efectos movilizadores de la voluntad política del país, la función al interior de sus organizaciones no está legitimada (MINREX); o resulta desplazada, porque no se entiende (MINDUS); o se centra fundamentalmente la expresión de esta voluntad en la interacción del liderazgo con los medios de prensa (MEP).

Se reconoce en este sentido el **papel de los líderes** en el impulso a estos temas, tanto al máximo nivel institucional como al frente de la actividad de comunicación. A diferencia de otros OACEs analizados, en el MINREX, desde el Ministro hasta la Directora de Comunicación cuentan con una sólida preparación y experiencia en torno a la comunicación y su importancia, y ello se traduce en aseguramientos estructurales y de procesos que respaldan el ejercicio comunicativo. En el MINSAP, cuyo rol como ente activo de la comunicación política de gobierno se ha hecho notar más en los últimos tiempos, el Ministro y la Jefa del Departamento de Comunicación han buscado asesoría calificada y oportuna para desarrollar la actividad.

La **conciencia de la importancia diseño para los procesos de comunicación y su inserción** resulta igualmente dispar, entre los Organismos analizados y hacia el interior de estos. El MINREX, con experiencia en la contratación interna y externa de diseñadores como figuras imprescindibles en los procesos de comunicación de esta índole, y que actualmente cuenta con un núcleo de diseño para sus campañas, Dominio Cuba, no tiene igual inserción de esta

actividad en otros ámbitos de la comunicación, más institucionales y no cuenta con un Manual de Identidad Visual.

El MINSAP, cuya experiencia de trabajo con diseñadores internos y externos, es más reciente, exhibe un Manual de Identidad recién aprobado y ya inicia su implementación.

El MINDUS y el MEP cuentan con Manuales de Identidad elaborados por la ONDi, la identidad se expresa en la señalética de la institución y en algunos promocionales (más en el MINDUS que en el MEP, hecho dado también porque el MINDUS cuenta con la ONDi como entidad adscrita y descansa en esta sus acciones de diseño), pero no poseen fuerzas internas para el ejercicio de la actividad y no contratan, raro escasas excepciones y con muchas limitaciones presupuestarias, fuerzas externas.

En el MINCEX, los especialistas encargados de la actividad reconocen que “sin diseño no pueden vivir, se sienten desnudos” y tienen habilitada una plaza de diseño en su estructura; a la vez que, para eventos puntuales, contratan diseño editorial (revistas) y audiovisual (spot para la Feria Internacional de la Habana, FIHAV); pero ello no se expresa de igual manera en la visualidad institucional (aprobaron su primer Manual de Identidad a inicios de 2020) ni en la conciencia de los directivos, quienes a veces solicitan servicios de diseño como acción cosmética de una idea preconcebida.

Tanto los procesos como los aseguramientos estructurales y logísticos para respaldar la actividad de comunicación resultan, como se apuntaba, consecuencia orgánica de la conciencia, la voluntad y la influencia del liderazgo en las instituciones.

2.3.1 Diagnóstico MINREX

En el MINREX, a nivel estructural, existe una Dirección de Comunicación e Imagen que, más allá de sus tareas específicas, conduce metodológicamente los procesos y objetivos de comunicación que asumen las direcciones políticas, regionales y funcionales del Organismo. La comunicación es asumida como actividad transversal, “una tarea de todos”. La Directora de Comunicación es miembro permanente del Consejo de Dirección del Ministerio y, aunque la actividad es atendida por un Viceministro, mantiene un diálogo directo, sistemático y bilateral con la alta dirección del OACE. Elaboran anualmente una planificación estratégica, con objetivos políticos y comunicacionales, y para cumplirlos cuentan con un presupuesto planificado para concebir, desarrollar e implementar acciones y campañas, pues “no se puede hacer comunicación estratégica sin recursos” (Jiménez, 2019).

En cuanto a los recursos humanos, el MINREX cuenta en la Dirección una plantilla de 20 compañeros, aunque ocupada con “apenas” una docena; no todos los especialistas tienen de

base una formación asociada a actividades comunicativas, pero su preparación integral y política les permite asumir la tarea e irse superando. Además, cuentan con un Centro de Servicios Informativos y Multimedia, concebido para dar servicios de producción de contenidos y apoyar con herramientas los sitios web que atiende el Organismo, incluido el diseño; como desventaja, en la nueva estructura del Ministerio el Centro no quedó subordinado a la Dirección de Comunicación e Imagen y esta no puede dirigirlo metodológicamente. No obstante, en la Dirección se promovió y logró la aprobación de plazas para un diseñador, un comunicador y un periodista, las cuales deben cubrirse con graduados del Instituto Superior de Relaciones Internacionales (ISRI), lo cual limita en parte el acceso al capital profesional.

Pero el MINREX tiene establecidos mecanismos de contratación externa para facilitar estos accesos; fundamentalmente en función de campañas de comunicación. En este sentido, la directora de Comunicación destaca que no solo es importante poder establecer la contratación de estos profesionales, sino saber elegirlos o cómo buscarlos. En los últimos tiempos, como ya se mencionaba, han mantenido para estos temas un trabajo sistemático con Dominio Cuba, proyecto de innovación y de diseño, cuya coordinadora general es la periodista Rosa Miriam Elizalde y sus integrantes son graduados del ISDi. También, el OACE ha contratado a otros profesionales nacionales y establecido alianzas internacionales. Pero ahí, resalta la directora de Comunicación, se les crea una especie de "conflicto" o desbalance entre el potencial comunicativo y la visualidad que pueden poner en función de las campañas y el de la cotidianidad. Al tener una plaza oficial de diseñador, no cubierta, no pueden recurrir a formulaciones contractuales que les cubran el trabajo diario, por regulaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Como requisitos de especialización, se subraya que, quienes trabajen los temas de comunicación (y esencialmente de política de gobierno) del MINREX debe ser personas comprometidas con el proyecto político, responsables con los términos de cumplimiento de las tareas (dada la intensa dinámica de trabajo del OACE), preparadas y creativas, que sorprendan. Además de las acciones, más frecuentes (notas y conferencias de prensa, algunas con respaldo gráfico y otras no), de carácter informativo, en las campañas se evidencian propósitos de persuasión en torno a un determinado tema (por ejemplo, de los efectos dañinos del bloqueo) y se muestra articuladamente una diversidad de acciones y productos (banners, vallas, series de spots, videoclips, *flashmobs*, discursos políticos, producción de promocionales como pullovers, etc). Implementar y mediatizar todo ello requiere de una colaboración intersectorial que en ocasiones se dificulta (por ejemplo, triangular acciones con otros ministerios, colocar materiales

en la televisión), lo cual tiene que ver con dificultades del modelo comunicativo país apuntadas en el diagnóstico sobre comunicación política.

De manera positiva, destaca que el Ministro aprueba las conceptualizaciones y soluciones finales de algunas piezas más relevantes; pero casi todo queda a aprobación de la Dirección. En el MINREX se evidencia una eventual gestión especializada de la actividad de diseño, asociada a la realización de campañas. Aun cuando la comunicación es considerada un elemento estratégico en el desempeño del OACE, la gestión de diseño no se encuentra al mismo nivel. Existen hitos en los últimos años, relacionados con las campañas contra la Ley Helms-Burton o el bloqueo, que dan cuenta de un enfoque estratégico del diseño, pero de manera puntual y no sistémica; lo cual se relaciona además con la imposibilidad de acceder a profesionales del diseño de manera continua. A pesar de ello, la experiencia del Organismo en acciones de comunicación política, la elevada preparación de sus cuadros y la conciencia y voluntad en torno a estos temas (traducida en creación de infraestructura, garantías financieras, formalización de procesos y flexibilidad para contratar profesionales externos), permite que sea este el OACE que expertos y homólogos⁶ señalen como el más destacado en el ejercicio de una comunicación política de gobierno en Cuba, circunscrita a los temas de su competencia. Se vislumbran, en positivo, algunos factores del entorno productivo y de servicios, así como organizativos-administrativos, que crean las condiciones para una inserción cada vez mayor de la gestión de diseño en la comunicación política de gobierno del MINREX.

2.3.2 Diagnóstico MINCEX

En el MINCEX, no existe propiamente una dirección de Comunicación, sino que se le trasladó en el 2007 el “mandato” de la gestión de esta actividad a ProCuba, Centro para la Promoción del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera. Esta es una institución adscripta cuya función es promover, en los temas de comercio, la oferta exportable cubana y, en los temas de inversión, la cartera de oportunidades; de ahí que, aun cuando atienden las plataformas digitales del Organismo y de ProCuba (sitio web, intranet y redes sociales), así como sus relaciones con los medios de comunicación tradicionales, la mayoría de sus acciones tienen un enfoque comercial. En cuanto a la existencia de procesos, los responsables de la actividad opinan que se han ido dando pasos en pos de organizar el sistema de comunicación del MINCEX, como la elaboración de la primera estrategia con tales fines en el 2015; pero, aún, la actividad se ve como indicación

⁶ Las especialistas de comunicación del MINCEX ven en el equipo del MINREX un referente de lo que debería ser la estructura de comunicación de un Ministerio con responsabilidades comunicativas tanto al interior como al exterior del país. (Ver Martínez & Alonso, 2019)

y no está incorporada transversalmente; les ha costado lograr la incorporación de al menos un plan de medios por cada evento. Con las direcciones del Organismo trabajan fundamentalmente para “sacar líneas de mensaje” o reelaborar las notas de prensa que les envían. Califican de “batalla ganada” el hecho de que el Director de ProCuba sea miembro invitado al Consejo de Dirección del Organismo desde 2019. Aluden que en el Organismo existe una partida global para respaldar el diseño o producción de soportes de comunicación asociado, fundamentalmente, a ferias y eventos; pero no para acciones más complejas de comunicación. Los especialistas reconocen que nunca han realizado una campaña como las presentadas por el MINREX, pero argumentan que, quizás, les ha faltado ser más propositivos en ese sentido.

El equipo que trabaja los temas de comunicación, tanto para el MINCEX como para ProCuba, está compuesto por 5 personas: especialista principal, diseñadora, informática que funge como *community manager*, informático para la atención de los temas técnicos y una plaza no cubierta para otro comunicador. La especialista principal del equipo afirma no tener todos los recursos humanos necesarios para el mandato dado por el MINCEX, sin contar con las fluctuaciones que, en el caso de la plaza de diseño, a veces los ha afectado por periodos prolongados.

Como se apuntó antes, se evidencia una flexibilidad para contratar servicios de diseño asociado a la actividad comercial stand y spot para FIHAV, revista *Mercado*, oferta exportable de bienes y servicios y el directorio comercial; pero no se ha realizado, por ejemplo, ninguna acción o campaña que, con gestión de diseño incluida, promueva los valores y garantías de la inversión en Cuba o exponga los efectos del bloqueo estadounidense en esta actividad. A pesar de la poca diversidad de proyectos de diseño que acometen, estos son susceptibles al intrusismo, a la incidencia de criterios no expertos en las soluciones finales.

En cuanto al acceso a la fuerza de trabajo, se considera que, incluso cuando puedan contratar, tener un equipo propio es mejor; el ideal, de acuerdo con las especialistas, es contar con dos diseñadores en plantilla, uno especializado en temas gráficos y otro en audiovisual.

Las competencias que destacan son la capacidad de innovar y salirse de lo que están acostumbrados a hacer, capacidad de trabajar “en contingencia” y de manera muy **dinámica**, además de la responsabilidad frente al trabajo.

En el trabajo diario asociado a la promoción del comercio exterior, la inversión extranjera y la colaboración económica, lo que priorizan es el diseño aplicado al trabajo en las redes sociales digitales y sitios webs, de corte esencialmente informativo, no persuasivo.

Por ejemplo, en 2019, a raíz de la aprobación del Título III de la Ley Helms Burton —detonador por el cual el MINREX lanzó una campaña de comunicación política para resaltar la postura de Cuba de no dejarse doblegar por las presiones extraterritoriales—, el MINCEX organizó una

serie de encuentros con los empresarios extranjeros para explicarles cuáles eran las garantías que ofrecía Cuba al inversionista extranjero. Pensadas estratégicamente, desde la comunicación política y la gestión de diseño, dicha acción hubiera podido tener una pluralidad de salidas, pero en ese momento las especialistas del MINCEX, que además no tenían cubierta la plaza de diseño, recurrieron a modo de colaboración a la Cámara de Comercio para que les hiciera un banner para la web y redes sociales, y se produjo una pancarta para ubicarla en el lugar. En cuanto a la articulación intersectorial para la implementación de acciones comunicativas, la cual prácticamente se resume a hacer cumplir los planes de medios asociados a eventos, expresan que no está libre de obstáculos.

En ProCuba, ente de comunicación del MINCEX, no existe una gestión de diseño especializada, aunque sí profesionales de la comunicación con sensibilidad para comprender la importancia del diseño en estos procesos; no obstante, esta actividad no alcanza un nivel estratégico y la inserción del diseño solo se muestra a nivel proyectual. A diferencia del ejemplo anterior, este equipo no cuenta con experiencia en el tratamiento de temas de comunicación institucional y/o política, ni en el trabajo sistemático con equipos profesionales de diseño. Internamente, no tiene los recursos humanos necesarios para asumir la tarea ni explota todas las facilidades que el acceso a profesionales externos le daría, incluida la asesoría. No se evidencia una conciencia del rol del Organismo como comunicador de la gestión política del gobierno ni del amplio margen de beneficios que la gestión de diseño puede otorgarle a esta actividad. Sin esta necesaria conciencia, no puede hablarse de una voluntad que movilice, a nivel infraestructural, financiero y de procesos, la activación de factores en el entorno productivo y de servicios u organizativo-administrativo y, con ellos, la creación de condiciones para una comunicación y gestión de diseño estratégicas, en función de una comunicación política de gobierno.

2.3.3 Diagnóstico MEP

En el MEP, la comunicación llegó a la Dirección de Organización y Sistemas como una "tarea a la que había que dar cumplimiento" (Pérez, 2020). Poseen una estrategia elaborada hace más de 5 años que necesita ser actualizada, según el criterio de los propios especialistas; en ella está planteado un único objetivo, dirigido a "gestionar la comunicación participativa" (Ibíd.) en el interior del Ministerio; por lo que los temas de proyección y construcción de imagen de gobierno pública no están estratégicamente concebidos. Argumentan que, en los últimos tiempos, participan bastante del Consejo de Dirección, aunque no son miembros permanentes. Más allá de que la tarea sea atendida por una Viceministra, con sensibilidad para la comunicación, el diálogo con la alta dirección del Organismo es directo y bilateral, pero de acuerdo a necesidades

puntuales, pues no siempre tienen oportunidad de participar de la preparación de acciones comunicativas de alto impacto político, como una comparecencia del Ministro en el programa televisivo Mesa Redonda. En muchos de estos casos, la comunicación se relega a lo informativo: transcribir y compartir por diferentes espacios lo que se expresó; aclarar dudas...

Tienen un "fondo" destinado a la comunicación institucional, bajo la percepción de que "estos servicios no son baratos" (Pérez, 2020); lo cual da cuenta de un enfoque más de gasto que de inversión generadora de valor; con este se ha contratado señalética para el Ministerio (no el proyecto sino los productos, al Fondo Cubano de Bienes Culturales), un video de Balance a Mundo Latino, y más recientemente cápsulas y spots por fechas conmemorativas institucionales realizados a través de la empresa Génesis o la Asociación de Cubana de Comunicadores Sociales, con quienes no habían trabajado antes.

En cuanto a recursos humanos, el equipo que asume la responsabilidad de la tarea de comunicación del MEP está compuesto por una licenciada y una adiestrada, en el perfil de comunicación, específicamente. No obstante, en dependencia de las exigencias a esta tarea se suma la directora (quien realiza su maestría en comunicación) y otros especialistas de la dirección si es preciso, con otras funciones. De esta manera, afirman, logran "paliar" la situación; pero en ocasiones se desbordan, a consecuencia de la intensa dinámica de trabajo que se experimenta en el OACE. Evalúan que no les debería faltar un diseñador y un informático, quienes creen les resultarían útiles en la producción de contenidos y apoyo técnico para el trabajo en redes sociales; pero, igualmente, consideran que podrían resolver la carencia de plazas con el apoyo de fuerza estudiantil más que por la vía de la contratación externa (a la cual han accedido en escasísimos momentos, para proyectos puntuales que se mencionaban antes). Actualmente, resuelven la elaboración de infografías y otros materiales gráficos con la comunicadora, a quien consideran "se le dan bien estos temas" (Pérez, 2020).

En cuanto a las competencias de los recursos humanos, destacan la confiabilidad que debe caracterizar a alguien que labore en un Organismo tan sensible como el MEP, además de la ya apuntada adaptabilidad a una dinámica fuerte de trabajo.

En el Organismo se abordan temáticas como el bloqueo, pues cuentan con el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas, INIE, adscrito al Ministerio). Esta tiene un protagonismo importante en el ejercicio de calcular los perjuicios de dicha política de agresión contra Cuba; sin embargo, nunca se emprendido una campaña comunicativa con esta información, sino que apenas tratan, con las propias especialistas de comunicación, de hacer infografías. Lo mismo sucede con otros temas de elevada trascendencia para la vida sociopolítica del país, como la implementación de la Estrategia de Desarrollo Económico y Social.

La articulación de las escasas acciones comunicativas que se programan con una necesaria intervención intersectorial, como la proyección de un spot para televisión, a veces también enfrenta dificultades; pero se soslayan gracias al liderazgo del MEP (la impronta de su misión dentro de la sociedad cubana) y de su Ministro, figura que siempre ostenta otros cargos notorios dentro del aparato de gobierno.

A pesar de la sensibilidad de la alta dirección del Organismo para los temas de comunicación, desde donde se ha impulsado el trabajo con los medios y en las plataformas digitales (en cumplimiento también de la voluntad país), no se percibe en el MEP una conciencia de la necesidad de acompañar, no solo desde la comunicación institucional sino desde la comunicación política, las decisiones de política económica que protagoniza este OACE; por lo que tampoco puede hablarse de una voluntad instrumentada en condiciones infraestructurales, financieras y de formalización de procesos.

Más allá de las acciones informativas, no se ejecutan, por ejemplo, planes o campañas de persuasión que contrarresten las matrices de opinión en contra del modelo económico cubano o valoricen la justeza de este (solo pueden destacarse en este sentido algunas intervenciones públicas del liderazgo del Organismo, que no están articuladas con otras piezas ni tienen salidas desde la gestión de diseño).

El accionar comunicativo cuenta con una mínima infraestructura propia dentro de una estructura no específica para la actividad y evidencia limitaciones para el acceso a capacidades profesionales externas, tanto prácticas como de financiación. La incidencia negativa de factores del entorno productivo y de servicios, así como del organizativo-administrativo, están dando cuenta de un bajo nivel de inserción del diseño, que se ubica entre la no gestión y el proyectual.

2.3.4 Diagnóstico MINDUS

En el MINDUS, la comunicación es una tarea entre varias dentro de la Dirección de Informática y Gestión de la Información. Este Ministerio, cuya creación es relativamente reciente (2012), contó tempranamente con una Estrategia de Comunicación, realizada por expertos de la Oficina Nacional de Diseño, entidad que pasó a ser adscrita al Organismo en el 2013. No obstante, en lo que más se ha avanzado en su implementación ha sido en lo relacionado con la identidad visual, ya que, a juicio de la Subdirectora de la estructura referida, “tenemos que proyectar Gobierno y muchas veces no lo logramos, y es algo que está en la Estrategia”.

La tarea está subordinada a una Dirección General y quien la asume no participa del Consejo de Dirección del Organismo, a no ser que se aborde un tema específico de comunicación.

Estructuralmente, quien desempeña la tarea de comunicación en el MINDUS, un organismo que además atiende a 5 OSDES y 4 entidades adscritas, es la propia subdirectora de Informática y Gestión de la Información, quien es licenciada en Comunicación y cursa una maestría en el tema, pero debe responder por otras responsabilidades como cuadro. Ello se debe a que la Dirección cuenta con una sola plaza para marketing y comunicación, no ocupada.

Aunque el diálogo con el Ministro es directo, dadas las relaciones personales preexistentes, este se da de manera eventual y con escasas probabilidades de bidireccionalidad (muchas de las iniciativas de acciones comunicativas de la especialista son desestimadas y su poder de decisión final sobre las soluciones de algunos productos es limitado también).

El presupuesto de la dirección está abierto para gastos de informática, eventos, infraestructura; pero no existe una partida propia para comunicación. Al igual que en otros organismos, la unidad administrativa asume producciones como señalética, ambientación, promocionales de aplicación de la identidad; pero se presentan dificultades para lograr el pago, por ejemplo, de un spot...

La responsable de la tarea refiere la necesidad de contar a tiempo completo con un *community manager* (para la gestión de contenidos digitales) y un diseñador; además de lo beneficiosa que sería una subordinación más directa al Ministro o un Viceministro, pues ayudaría a un mejor reconocimiento y protagonismo de la comunicación en todas las actividades del Ministerio.

Entre las competencias que destaca en las personas que deberían ejercer la actividad en el Ministerio, está la de dominar cabalmente la profesión, tener facilidades para conectar con otras especialidades (servir de interfaz) y poder acompañar la intensidad de trabajo que caracteriza la dinámica de los OACEs.

En la comunicación priorizan las redes sociales, el sitio web, la comunicación interna a través de correo electrónico y las relaciones con los medios de comunicación masiva, entre los que también destaca la Mesa Redonda. Las intervenciones de diseño que se realizan están asociadas fundamentalmente al trabajo en estas plataformas (banners y otras aplicaciones para redes), a la comunicación interna (audiovisual de balance, postal de fin de año) o a eventos como el de Cubaindustria (aplicaciones de la identidad, stands). Para la gran mayoría de estas acciones, se recurre a la colaboración de los especialistas de la Oficina Nacional de Diseño, (como ya se dijo, adscrita al MINDUS), con lo cual se suplen las limitaciones de plantilla y la escasez de presupuesto para la contratación de fuerza de trabajo externa.

Las temáticas que se abordan con frecuencia (en los medios de comunicación masiva o digitales, no en campañas y con carácter informativo, no persuasivo) son las relacionadas con producciones de impacto social, asociadas al consumo de la población o a los programas

priorizados. A pesar de no ser frecuentes, las coordinaciones de acciones intersectoriales (p.e., colocar un spot en la parrilla de cambios de la TV) tropiezan usualmente con dificultades. Los objetivos de comunicación política de gobierno, pautados en la Estrategia de comunicación del MINDUS, han sido relegados en su cumplimiento por el dinamismo administrativo e informativo del día a día. Con evidentes limitaciones estructurales y de recursos, no puede hablarse al interior del Organismo de la existencia instrumentada de una voluntad para apoyar los procesos de comunicación y de gestión de diseño, la cual sería derivación de una conciencia de la necesidad estratégica y beneficios de estas actividades. Podría distinguirse una gestión especializada del diseño asociada al nivel proyecto, pero ello es resultado de los servicios prestados al OACE por parte de la ONDi, a modo de colaboración. Se percibe en esta institución la incidencia de factores del entorno productivo y de servicios, así como del organizativo-administrativo, en la inserción del diseño.

2.3.5 Diagnóstico MINSAP

En el MINSAP posee en su estructura un Departamento de Comunicación con una estrategia aprobada y una política de comunicación en desarrollo; trabajan por planes mensuales que el Ministro en persona aprueba y que, semanalmente, son analizados en reuniones con los Viceministros, para delegar responsabilidades y definir prioridades. Este sistema de trabajo que respalda la importancia de la comunicación institucional, implantado por la actual dirección del Organismo, ha permitido ir creando una cultura organizacional en la que no solo todas las áreas tributan al trabajo de comunicación; sino que, a su vez, son demandantes de esta.

Coherentemente, la Jefa del Departamento de Comunicación es miembro del Consejo de Dirección del OACE. La actividad presenta una doble subordinación, si bien es atendida funcionalmente por una Viceministra con la que sus responsables tienen diáfanas relaciones, con el Ministro mantienen un diálogo directo, constante y bilateral para cualquier requerimiento. La comunicación en el MINSAP, aunque no cuenta con una partida presupuestaria específica, posee un amplio respaldo presupuestario. La Jefa del Departamento asegura no tener limitaciones para contratar todo lo que tribute comunicativamente a una buena imagen del Ministerio. "Nunca me dicen que estoy sobregirada" (Pérez-Álvarez, 2021). En ocasiones, también realizan acciones de conjunto con organizaciones de Naciones Unidas, donde el Organismo coloca los contenidos que le interesan y estas obtienen visibilidad.

Desde el punto de vista de los recursos humanos, el Departamento está integrado por cinco especialistas, además de quien las dirige: una informática, una diseñadora recién graduada, una comunicadora y dos licenciadas en Estudios Socioculturales (además de una sexta especialista,

comunicadora, que se encuentra de licencia de maternidad). Todas tienen sus funciones específicas relacionadas con la coordinación con los medios de prensa (nacionales y extranjeros), la gestión de cuentas en redes sociales, la publicación de contenidos en el sitio web, el monitoreo y, en el caso de la diseñadora, el diseño de productos que apoyen estas acciones (fundamentalmente para las plataformas digitales).

La amplitud e intensidad del trabajo que realizan en la promoción de temas de salud, así como los logros referidos a los programas nacionales del Ministerio, la colaboración médica cubana y, fundamentalmente en el último año, todo lo relacionado con el enfrentamiento gubernamental a la COVID-19, les exige acceder a capacidades profesionales externas en diversos ámbitos: tienen contratados los servicios de redacción de trabajos periodísticos, fotografías y videos a la Agencia Cubana de Noticias.

Y para el desarrollo e implementación de campañas de comunicación (las cuales se han enfocado en la propia colaboración médica y el trabajo internacionalista de las brigadas Henry Reeve, así como en el enfrentamiento a la pandemia causada por el SARS-CoV 2 o la obtención de las vacunas cubanas contra este flagelo), igualmente buscan el aporte de equipos creativos, con comunicadores y diseñadores experimentados. La experiencia de trabajo reiterada con uno de estos equipos, la comprensión mutua de expectativas y procesos, los ha conllevado a establecer una fidelización (semejante a la que tiene establecida el MINREX con dominio Cuba). Valoran, en cuanto a las habilidades de los creativos con los que han interactuado, las aptitudes para el trabajo en equipo y la discusión, el enriquecimiento de ideas y la creatividad, la apertura de pensamiento y el compromiso con el proyecto, "que no hagan las cosas por salir del paso". El MINSAP concibe, dentro de su plan de acciones comunicacionales y aunque con carácter limitado, salidas transmedia: realizan un intenso trabajo de atención y preparación a su círculo de periodistas especializados para garantizar la cobertura de los medios, se reúnen con ellos y les brindan información sistemática; pero, a la vez, piensa en productos para web y redes sociales, así como en actos públicos en los que el Departamento de Comunicación asume el protagonismo. Ellos son los responsables de todo el aseguramiento de estos actos, incluso si a ellos asiste el Presidente de la República. Asimismo, no enfrentan ninguna dificultad a la hora de planificar actividades con un componente de trabajo intersectorial.

Las especialistas no solo son escuchadas, sino que se busca activamente su opinión o criterio. En ocasiones, le ofrecen criterios al Ministro sobre qué imagen proyectar, cómo vestir para determinada actividad; además, alegan que no lidian con intrusismo en la toma de decisiones, pues a las presentaciones de proyectos asisten con todos los argumentos que calzan una determinada idea. A lo sumo, se les realizan observaciones que aportan a la idea.

En resumen, en el MINSAP existe una gestión especializada de la actividad de diseño relacionada fundamentalmente con la realización puntual de campañas y acceso a equipos creativos externos. No obstante, aunque con menos fuerza, en su trabajo cotidiano se empieza a percibir una mayor inserción del diseño apoyada por el trabajo de una diseñadora insertada en la plantilla. La comunicación y el diseño se encuentran respaldados por el Ministro quien, con conciencia de su importancia y con su liderazgo, ha motivado la creación gradual de una cultura y enfoque estratégico en torno a estas actividades. La voluntad se ha traducido en la formalización de un proceso de trabajo, con mayor inserción de la gestión de diseño durante las campañas, y creación de infraestructura con garantías financieras para la inserción de estas especialidades en el actuar del Organismo.

Este OACE, aunque con menos experiencia que el MINREX en comunicación política, ha empezado a ocupar un espacio en la realización de acciones desde esta dimensión; a partir de la búsqueda de asesoramiento y acceso a profesionales preparados.

Se vislumbran, en positivo, factores del entorno productivo y de servicios, así como organizativos-administrativos y fundamentalmente de cambio, que condicionan una sostenida inserción de la gestión de diseño en la comunicación política de gobierno del MINSAP.

2.4 Propuesta de sistema de acciones para organizar la gestión de diseño de comunicación política de gobierno en Cuba

A partir de los referentes teóricos e históricos estudiados y del diagnóstico de la gestión de diseño en Organismos de la Administración Central de Estado con una relevante importancia para la comunicación política de gobierno (importancia que no en todos los casos es sinónimo de presencia), se hace evidente que resulta imprescindible e impostergable la implementación de un sistema de acciones que garantice la organización de la gestión de diseño en el actuar comunicacional político gubernamental, que parta de la creación de un grupo de condiciones ineludibles. (Ver tabla comparativa del análisis en OACEs en el **Anexo XXI**)

Dichas acciones, identificadas a partir de contrastar los ejemplos estudiados, se sistematizan tomando como base el modelo escalonado de la gestión de diseño de Kootstra (2009) y sus factores. Este se interviene y modifica para exponer, a modo de sistema de acciones, de manera ampliada y pormenorizada, los requisitos indispensables para que la gestión de diseño pueda ponerse en función de la comunicación política de gobierno como actividad estratégica.

NIVEL ESTRATÉGICO-CULTURAL

Promover una conciencia del rol de las organizaciones (OACE y otras de interés) dentro de la comunicación política (CP) de gobierno.
Fomentar una conciencia de los beneficios que aporta la gestión de diseño (GD) a los procesos de comunicación.
Acompañar dicha conciencia de una voluntad política o gerencial para implementar estratégicamente la comunicación política y la gestión de diseño.
Expresar dicha voluntad política o gerencial en la creación de condiciones infraestructurales, financieras y de procesos para la implementación de una GD en función de la CP.
Indicar y/o motivar, desde la fortaleza del liderazgo, que los demás integrantes de la organización apoyen la GD de CP.
Desarrollar un ecosistema colaborativo intersectorial, donde se viabilicen los procesos de implementación de acciones de GD de CP que no dependan de la organización.
Planificar estratégicamente las acciones de GD de CP.

NIVEL TÁCTICO-FUNCIONAL

Instalar dentro de la organización una gestión especializada del diseño: modo de actuación que, además de sus acciones tipificadas —planificar, organizar, dirigir, conducir, controlar—, posea una visión holística de las diversas esferas de actuación del diseño, sirva como interfaz entre demanda de diseño-concepción-implementación, proyecte empatía hacia dentro y fuera del equipo y cree ambientes creativos.
Formalizar un proceso de trabajo que consista en: monitoreo/análisis-conceptualización estratégica-desarrollo creativo-implementación-evaluación.
Disponer recursos presupuestarios con capacidad de inversión en función de la GD de CP.
Dotar de flexibilidad la conformación de equipos de trabajo: hacer factible la capacidad de acceder a los profesionales más indicados para participar de un proyecto, internos o externos a la institución.
Conformar un equipo de trabajo profesional (que además de su preparación teórica y práctica, posea valores asociados a la responsabilidad, el compromiso con el proyecto de diseño y de comunicación y preparación política).
Instaurar un estilo de trabajo en equipo, de discusión constructiva y aporte colectivo.
Planificar aquellas acciones táctico-operativas que definen el modo de lograr lo propuesto en la planificación estratégica de GD de CP.
Construir un ambiente de respeto profesional y no intrusismo en la presentación y aprobación de soluciones.

NIVEL PROYECTO

Desarrollar la capacidad de presentar soluciones de alto nivel creativo y de realización.
Fomentar la capacidad de superar vicios y esquematismos e ir más allá en el pensamiento creativo.
Entrenar la capacidad de trabajar en tiempo real, sin sacrificar la calidad.
Desarrollar la capacidad de compartir y enriquecer ideas, asimilar la crítica.
Promover la capacidad de elaborar contenidos transmedia, intervenir desde diferentes esferas de actuación.
Realizar acciones de preparación en los temas del campo con el cual se interactúa.

NIVEL-NO GESTIÓN

Preparar a los directivos en el conocimiento de que, en el contexto actual, la ausencia de una gestión de diseño de comunicación política tiene incidencias en el escaso o nulo rendimiento de los mensajes y genera un vacío en la construcción visual simbólica, proclive a ser ocupado con percepciones negativas en torno al proyecto político. En la batalla de ideas o por las percepciones, la no GD de CP o "no hacer nada" es sí hacer para el contrario; por ello la importancia de un sistema de acciones.

2.5 Validación de la propuesta

Como instrumento de validación de la sistematización presentada, se aplicó el Cuadrado Lógico de Yadov y la Escala de Likert. El primero facilita la obtención, de manera independiente, de una noción de satisfacción o no satisfacción (en grados variables) de especialistas encuestados, a partir de un constructo (que en este caso sería la sistematización); todo lo cual permite ser expresado luego en un índice de satisfacción. El segundo instrumento permite "medir características muy diversas de los fenómenos en la forma más objetiva posible" (Castro-Pimienta, 2018). (Ver Anexo XXII)

Ambos instrumentos se aplicaron mediante un cuestionario (Ver Anexo XXIII) enviado a 22 especialistas de: el grupo ad hoc para temas de comunicación política de gobierno creado por el Presidente de la República, funcionarios del Departamento Ideológico del CC-PCC, especialistas de la ONDi, profesores del ISDi y de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, exintegrantes del Grupo Creativo Casa 4, especialistas de comunicación de OACEs.

Como resultado, respondió el 77%, (17 personas) del total de la muestra.

En cuanto a la escala Likert, se aplicaron 21 preguntas:

en 9 preguntas-el 100 % de quienes respondieron se pronunciaron en total acuerdo con las propuestas de condiciones.

- en 6 preguntas- el 94% entre quienes respondieron se pronunciaron en total acuerdo y el resto como más de acuerdo que en desacuerdo.
- en 5 preguntas- el 88% entre quienes respondieron se pronunciaron en total acuerdo y el resto como más de acuerdo que en desacuerdo.
- en 1 pregunta- el 94% entre quienes respondieron se pronunciaron en total acuerdo y el resto (1 sola persona) como nada de acuerdo.

De todo ello se resume un elevado nivel de aprobación de las propuestas.

En el caso del cálculo del índice de satisfacción grupal (ISG), se tiene que $N=17$, $1=16$ satisfechos, $2=1$ más satisfechos que insatisfechos y el resto 0; lo cual da como resultado un $ISG=0.97$, por lo que se evidencia un alto nivel de satisfacción con la sistematización de condiciones presentada.

CONCLUSIONES

1. La hipótesis de que la gestión de diseño en función de la comunicación política de gobierno, en Cuba, precisa de un sistema de acciones que permitan organizar esta actividad, para hacer frente al agravado contexto de subversión ideológica organizado contra la estabilidad del país, ha quedado demostrada al culminar la presente investigación, al evidenciarse la carencia de condiciones específicas para la adecuada inserción de la gestión de diseño en proyectos de esta índole.
2. Desde la determinación de los fundamentos teóricos y metodológicos de la comunicación política y la gestión de diseño, quedó expuesto que la comunicación política de gobierno es un campo especializado de trabajo donde confluyen múltiples disciplinas con un interés definido: persuadir en torno a un determinado tema de interés político o de imagen gubernamental; esta deviene, además, en un campo de actuación del diseño en el que la gestión, como modo de actuación, debe insertarse para, desde una visión estratégica, holística y de liderazgo innovador, contribuir a generar narrativas transmedia, con el apoyo de las diferentes esferas de actuación profesional.
La gestión de diseño, por otra parte, constituye una fuente estratégica de generación de liderazgo y valor, material o simbólico; a la vez que constituye un recurso táctico para la dirección, administración y control de procesos que puede expresarse en niveles de integración diferentes en aquellas organizaciones con condiciones para su inserción y que se manifiesta como un modo de actuación profesional específico.
3. La Revolución cubana, fenómeno de comunicación política desde sus inicios y proyecto sometido constantemente a un programa de agresiones económicas, financieras, comerciales e ideológicas; ha contado con escasos antecedentes de una gestión de diseño de comunicación política, los cuales han emergido en periodos efímeros en los cuales han existido condiciones para el trabajo de estos equipos.
4. En el segundo quinquenio de los 2000, durante la Batalla de Ideas, se demuestra, con profesionales formados por la Revolución, las fortalezas de Cuba para asumir eficazmente un enfoque estratégico de la comunicación política, de gobierno, y de la gestión de diseño en función de esta.
5. En el contexto actual, tanto la gestión de diseño como la comunicación política enfrentan obstáculos para su eficaz implementación, lo cual es evidenciable en el trabajo de los Organismos de la Administración Central del Estado, a quienes corresponde un rol en la comunicación política de gobierno que no siempre ejercen o no ejercen bien.

6. Muchos de estos obstáculos se traducen en ausencia de condiciones para el correcto ejercicio de la comunicación política y la gestión de diseño en la Isla, avocada a una constante, y a la vez nueva, Batalla de Ideas, convertida a la luz de hoy en una batalla por las percepciones.
7. A la luz de lo expuesto, resulta imprescindible e impostergable (a la vez que posible), la implementación de un sistema de acciones que permitan organizar la gestión de diseño de comunicación política de gobierno en Cuba.

RECOMENDACIONES

Dar continuidad a los estudios sobre el papel del diseño en proyectos de comunicación política de gobierno, tanto nacionales como internacionales, para ayudar a crear una base propia, histórico-teórica, sobre un activo estratégico para la lucha ideológica, aspecto de vital importancia para un país constantemente asediado como Cuba.

Desarrollar, a partir de los resultados de esta investigación, herramientas de evaluación de la inserción del diseño en proyectos de comunicación política de gobierno, que permitan orientar a las instituciones con responsabilidades en este actuar sobre sus deficiencias y fortalezas.

Hacer partícipes de los resultados obtenidos a expertos en gestión de diseño y comunicación política en el país, que puedan influir, mediante su ejercicio profesional, en la socialización y utilización de estos por parte de las instituciones.

Informar sobre los resultados de esta investigación a entidades rectoras de la comunicación en el país, como el Departamento Ideológico del Comité Central del Partido y, en el futuro próximo, al instituto que se creará para aplicar y velar por el cumplimiento de la Política de Comunicación aprobada por el gobierno cubano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Nàcher, Imma (2016). El futuro de la comunicación política: emociones y Generación Z. *Revista de Estudios de Juventud*, (114), 59-70. Recuperado de http://www.injuve.es/sites/default/files/2017/28/publicaciones/documentos_4._el_futuro_de_la_comunicacion_politica.pdf
- Aragón, M. (2018, 11 de junio). Propaganda electoral de hace dos milenios: así era la carrera política en Pompeya. *El Periódico*. Recuperado de <https://www.elperiodico.com/es/extra/20180611/propaganda-electoral-pompeya-explicacion-6870231>
- Bermúdez, J. (2018). Apuntes sobre el diseño gráfico en Cuba. *La Tiza* (4), 16-19.
- Bermúdez, J. (2000). La imagen constante. *El cartel cubano del siglo XXI*. La Habana, Cuba: Ciencias Sociales.
- Bohemia (11, enero, 1959). De las tinieblas a la luz. *Bohemia* (Edición de la Libertad), 28-29.
- Borja de Mozota, B. (2003). *Design and competitive edge. A model for design management excellence in European SMEs*. Recuperado de <https://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/1387/1/Design%20and%20Competitive%20Edge.pdf>. Consultado el 15 agosto 2018.
- Blaich, R. (1993). *Product Design and Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Blumler, J. (2016). The fourth age of political communication. *Presses universitaires de Grenoble*, (6) 19-30. Recuperado de <https://www.cairn.info/revue-politiques-de-communication-2016-1-page-19.htm>
- Boza Alpizar, S. M. & Fagundo Busto, M. C. (2007). *Campaña Política Cuba vs Bloqueo año 2007*. Tesis de Diploma. Instituto Superior de Diseño, La Habana.
- Canel Crespo, M. J. (2006). *Comunicación política. Una guía para su estudio y práctica*. España: Tecnos, 2da. ed
- Castells, M. (2009). *Comunicación y Poder*. Madrid: Alianza Editorial, S. A.
- Castro, F. (8, enero, 1959). Discurso pronunciado por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz a su llegada a la Habana, en Ciudad Libertad. Recuperado de <http://www.fidelcastro.cu/es/discursos/discurso-pronunciado-su-llegada-la-habana-en-ciudad-libertad>
- Castro, F. (14, mayo, 2004). Proclama de un adversario al gobierno de los Estados Unidos. Texto

- leído en la Tribuna Antiimperialista. Recuperado de <http://www.fidelcastro.cu/es/discursos/proclama-de-un-adversario-al-gobierno-de-estados-unidos>
- Castro-Pimienta, O. (2018). Evaluación del diseño. Los métodos para evaluar. Ciclo de conferencias para la Maestría en Gestión del Diseño del Instituto Superior de Diseño, La Habana.
- Castro-Ruz, R. (2010). Discurso pronunciado en la clausura del VI Periodo Ordinario de Sesiones de la VII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, La Habana. Recuperado de <http://www.cuba.cu/gobierno/rauldiscursos/2010/esp/r181210e.html>
- Cautela, C., Zurlo, F., Ben Yousef, K., Magne, S. (2012). *Instrument de design management. Théorique et cas pratiques*. Bruselas: De Boeck. Recuperado de <https://www.decitre.fr/media/pdf/feuillestage/9/7/8/2/8/0/4/1/9782804121662.pdf>
- Consultado el 29 de agosto de 2018.
- Chamorro, Amauri (2019). Entrevista personal realizada el 20, marzo, 2019. La Habana.
- CIA (1984). Cuba, el aparato de propaganda de Castro y la política exterior (liberado para publicación en 2003). Recuperado de https://www.cia.gov/library/readingroom/docs/DOC_0000972184.pdf
- Civeira, F. (2007). Eduardo Chibás y la capacidad de movilización cívica. *Revista de la Biblioteca Nacional José Martí*, (3-4), 67-81.
- Chaves, N. (2017). Saber gestionar el diseño. La formación del directivo: de la improvisación a la profesionalización. *La Tiza*, (2), 10-12.
- Chávez-Montero, A., Gadea-Aiello, W., Aguaded-Gómez, J. (2017). La comunicación política en las redes sociales durante la campaña electoral de 2015 en España: uso, efectividad y alcance. *Perspectivas de la Comunicación*, 10 (1), 55-83. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/315338430_La_comunicacion_politica_en_las_redes_sociales_durante_la_campana_electoral_de_2015_en_Espana_uso_efectividad_y_alcanceThe_political_communication_on_social_networks_during_the_2015_electoral_campaign
- Constitución de la República de Cuba (2019). Recuperado de <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/Nueva%20Constituci%C3%B3n%20240%20KB-1.pdf>
- D'Adamo, O.; García-Beaudoux, V. (2016). Comunicación Política: narración de historias, construcción de relatos políticos y persuasión. *Comunicación y Hombre*, (12), 23-29.
- D'Adamo, O.; García-Beaudoux, V. & Kievsky, T. (2015). Comunicación política y redes sociales: análisis de las campañas para las elecciones legislativas de 2013 en la ciudad de Buenos Aires, 2015. *Revista Mexicana de Opinión Pública*, (19), 107-125

- Desnoes, E. (1969). Los carteles de la Revolución cubana. *Casa de las Américas* (51-52), 223-231.
- Díaz-Bravo, L.; Torruco-García, U.; Martínez-Hernández, M.; Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica* 2 (7), 162-167.
- Díaz-Canel, M. (13, julio, 2020). Envía Presidente de la República carta de felicitación a la ONDi por sus 40 años. *ONDi*. Recuperado de <http://www.ondi.cu/envia-presidente-de-la-republica-carta-de-felicitation-a-la-ondi-por-sus-40-anos/>
- DMI (1998). 18 views on the definition of Design Management. *Design Managemet Journal*, 9 (3), 14-19 (PDF).
- DMI (2018). *Design Management Institute*. Disponible en: https://www.dmi.org/page/What_is_Design_Manag. Consultado el 21 de agosto de 2018
- Dorta, E. (2018). Metodología de la Investigación. Ciclo de conferencias para la Maestría en Gestión del Diseño del Instituto Superior de Diseño, La Habana.
- EFE (2016, 23 de diciembre). La Casa Blanca archivará la actividad en redes sociales del gobierno de Obama. *El Comercio*. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/actualidad/mundo-casablanca-archivo-actividad-redessociales.html>
- Elizalde, R. (2013). *El consenso de lo posible. Principios para una política de comunicación social cubana socialmente consistente y tecnológicamente sustentable en los escenarios prospectivos de regulaciones externas e internas*. Tesis Doctoral. Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, La Habana.
- Fairclough, Norman. El análisis crítico del discurso y la mercantilización del discurso público: las universidades. *Discurso y Sociedad*, vol. 2 (1), pp. 170-185. Disponible en: [http://www.dissoc.org/ediciones/v02n01/DS2\(1\)Fairclough.pdf](http://www.dissoc.org/ediciones/v02n01/DS2(1)Fairclough.pdf). Consultado el 18 de diciembre de 2018.
- Farr, M. (1965). Design management. Why is it needed now? *Design Journal*, 38-39. Disponible en: <https://vads.ac.uk/diad/article.php?title=200&year=1965&article=d.200.22>. Consultado el 17 de agosto de 2018.
- Fernández, A (2010). Los roles fundamentales del cartel político en los procesos de socialización política en Cuba entre 1959 y 1961. Tesis en opción al título de Máster. Instituto Superior de Diseño. pdf.
- Fernández, G. (2016). Utopías de un diseñador. Rafael Morante. *La Tiza* (1), 20-21.
- Fernández J. (2020, 30 de enero). El uso de las redes sociales abarca casi la mitad de la población mundial. *We are social*. Recuperado de <https://wearesocial.com/es/blog/2020/01/digital-2020-el->

[uso-de-las-redes-sociales-abarca-casi-la-mitad-de-la-poblacion-mundial](#)

- Fernández, M. (2018). Pepe Menéndez: perderíamos mucho si la imaginación se va de Belascoaín 710. *La Tiza* (4), 24-29.
- Flórez, A.; Thomas, J. (1993). La teoría general de sistemas. *Cuadernos de geografía*, 4 (1-2), 111-137.
- Garcés Corra, R.; Gómez Masjuan, M. (2016). Más allá del Estado y el mercado: la nueva hora de la Comunicación Política. *Razón y Palabra*, (92), 1-39. Recuperado de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N92/Monotematico/04_GarcesGomez_M92.pdf
- García, I. (2017a). Un nuevo desafío para los profesionales creativos. *La Tiza* (2), 13-15.
- García, I. (2017b). Pensar el diseño. *La Tiza* (3), 8-11.
- García-Espinosa, P. (2011). *Estrategia de Comunicación Política para la juventud cubana*. Tesis Doctoral. Instituto Superior de Diseño, La Habana.
- García-Espinosa, P. (2013). La Comunicación Política: ¿Diálogo o Manipulación? I. San Gregorio, (6), 70-80
- García-Espinosa, P. (2017). Los caminos que conducen al diseño. *La Tiza* (2), 2-5.
- García-Espinosa, P. (2019). Diseño y construcción simbólica. *La Tiza* (6), 20-25.
- García-Espinosa, P. (2018). Seamos inconformes, apostemos al diseño. *La Tiza* (4), 20-23.
- García-Espinosa, P. (4, agosto, 2020). El desafío de no caer, el deber de no parar. *ONDi*. Recuperado de <http://www.ondi.cu/el-desafio-de-no-caer-el-deber-de-no-parar/>
- García-Espinosa, P. (2021). Entrevista personal realizada el 23 de julio de 2019 y actualizada el 28 de enero de 2021 en la sede del proyecto de Diseño ESTUDIOFORMATO, La Habana.
- García-Espinosa, P.; Leyva-García, I. (2019). De visiones parciales a consideraciones integrales en torno a la gestión de diseño. *A3manos* (10), 4-11. Recuperado de <http://a3manos.isdi.co.cu/docs/numeros/n-10.pdf>
- García, Y. (2011). La propaganda política en la legitimación de cambios sociales luego del triunfo de la Revolución Cubana. La primera ley de Reforma Agraria. Tesis de Diploma de la Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Marta Abreu, Las Villas.
- García, M.C. (2017). Carlos Alberto Masvidal: El Premio Nacional de Diseño es el oro olímpico. *La Tiza* (3), 22-27.
- Gerstlé, J. (Octubre, 2015). De la télévision aux réseaux sociaux : l'avenir de la communication politique dans les démocraties avancées, au Liban et dans le monde arabe. Conferencia en

- Université Saint-Joseph, Beirut. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/292156122_De_la_t%C3%A9l%C3%A9vision_aux_m%C3%A9dias_sociaux_l%27avenir_de_la_communication_politique_dans_les_democraties_avancees_au_Liban_et_dans_le_monde_arabe
- Gerstlé, J. (2005). La comunicación política. Santiago de Chile: LOM Ediciones.
- Gómez, C. (2020). *Preguntas a la Directora de Desarrollo y Registro Profesional de la ONDi, sobre el Registro Nacional de Diseño* [Correo electrónico].
- Gutiérrez, C. (2009). La conjura Goebbels: de la propaganda a la comunicación política. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/260287930_La_conjura_Goebbels_de_la_propaganda_a_la_comunicacion_politica
- Gutiérrez-Rubí, A. (2015). La generación Millennials y la nueva política. *Revista de estudios de juventud*, (108), 161-169. Recuperado de: http://www.injuve.es/sites/default/files/2017/46/publicaciones/revista108_12-generacion-millennials-y-la-nueva-politica.pdf
- Hernández, L. (8 de abril de 2016). Publicidad en Cuba: mitos y realidades. *Radio Reloj*. Recuperado de <http://www.radioreloj.cu/noticias-radio-reloj/sociedad/publicidad-cuba-mitos-realidades/>
- Hernández, M. (2020). Entrevista personal realizada en la Dirección de Informática y Gestión de la Información del MINDUS, el 6, noviembre, 2020. La Habana.
- Herrero, G. (2018). Mejor diseño=mejor país. *La Tiza* (4), 6-9.
- Herrero, G. (2019). Más allá de la forma... la experiencia. *La Tiza* (6), 10-15.
- HSLU, Hochschul Luzerne (2016). *The rol of design management*. Disponible en: https://cdn.ymaws.com/www.dmi.org/resource/resmgr/pdf_files/Lucerne_School_of_Art_&_Design.pdf. Consultado el 15 agosto 2018.
- Icograda (2011). *Icograda Design Education Manifesto*. Disponible en https://www.icograda.org/database/files/library/IcogradaEducationManifesto_2011.pdf. Consultado el 15 de septiembre de 2018. p.8
- Ivañez, J. M. (2000). La gestión del diseño en la empresa. Madrid: McGraw-Hill.
- Izaguirre, R. (2014). Enfoque filosófico dialéctico-materialista de la investigación científica. *Humanidades Médicas* (1). Disponible en

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202014000100009.

Consultado el 30 de abril de 2019.

Jiménez, Y. (2019). Entrevista personal realizada en la Dirección de Comunicación e Imagen del MINREX, el 6, diciembre, 2019. La Habana.

Kootstra, G. L. (2009). *The incorporation of design management in today's business practices*, Rotterdam: Centre for Brand, Reputation and Design Management (CBRD), INHOLLAND University of Applied Sciences. Disponible en:

https://www.bcd.es/site/unitFiles/2585/DME_Survey09-darrera%20versi%C3%B3.pdf. Consultado el 15 agosto 2018

Lara, M. (2016). La gestión del diseño en la empresa cubana. *La Tiza*, (1), 22-23.

La Tiza (2019a). ¿Qué hay más allá de la forma? Diálogo con Concha Fontenla. *La Tiza* (6), 16-19.

La Tiza (2019b). BDHabana, segunda parte. *La Tiza* (6), 36-39.

Lavernia, N. & Lecuona, M. (2008). Gestión del diseño. *El valor del diseño*. Valencia: Asociación de Diseñadores de la Comunidad Valenciana ADCV.

Lecuona, M. (1998). *Conceptos básicos en la gestión del diseño en las pymes*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

Lecuona, M. (2005). *Manual sobre gestión de diseño para empresas que abren nuevos mercados*. Barcelona: Centro de Diseño. Disponible en:

https://www.bcd.es/site/unitFiles/2122/GD_Manualsobregesti%C3%B3ndeldise%C3%B1o.pdf.

Consultado el 23 de julio de 2018.

Lecuona, M. (2019). Entrevista personal realizada el 5 de junio durante la X edición del Encuentro Internacional del Diseño, FORMA, La Habana.

León, B. (2021). Entrevista personal realizada al especialista en el tema, el 8 de enero [Correo electrónico enviado a la Dirección de Desarrollo de la ONDi], La Habana.

Leyva, I. (2018). Si no llega a las casas, el diseño es invisible. *La Tiza* (5), 26-31.

Leyva, I.; Peña, L. (2020). No podemos concebir una industria exportadora sin diseño. *La Tiza* (8), 16-19.

Leyva, I. (2020). Voy a diseñar hasta el último momento. Entrevista a Sergio Peña. *La Tiza* (8), 24-29.

Leyva, I. (2020). Que el diseño también sea marca país. Entrevista a Norberto Chaves. *La Tiza* (8), 44-47.

López-García, Guillermo (2017). Comunicación política y discursos sobre el poder. El profesional de la información, 26 (4), 573-578. Recuperado de <https://doi.org/10.3145/epi.2017.jul.01>

- Maldonado, T. (1969). *Industrial Design Definition History*. Disponible en: <http://wdo.org/about/definition/industrial-design-definition-history/>. Consultado el 12 de septiembre de 2018.
- Manrique, A. (2016). Gestión y diseño, convergencia disciplinar. *Pensamiento y Gestión*, (40), 129-158. doi: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8808>
- Márquez, A. (2019). El cartel como herramienta de comunicación política: análisis de su uso electoral en las elecciones autonómicas de Extremadura (1983-2015). Tesis Doctoral. Universidad de Extremadura, España. Recuperado de http://dehesa.unex.es/bitstream/handle/10662/10288/TDUEX_2019_Marquez_Anguita.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Martínez, D. & Alonso, K. (2019). Entrevista personal realizada en la sede de ProCuba (MINCEX), el 11, diciembre, 2019. La Habana.
- Mazzoleni, G. (2010) *La comunicación política*. Madrid: Alianza Editorial.
- McBride, M. (2007). Design Management: future forward. *Design Management Review*, 18 (3), 18-22. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2007.tb00227.x>
- Montaña, J. y Moll, I. (2006). *La gestión del diseño*. Disponible en: <http://disseny.ivace.es/es/disenoy-empresa/gestion-de-diseno/gestion-de-diseno.html>. Consultado el 22 de julio de 2018.
- Muñiz, M. (2012). *Mi profesión a debate*. La Habana, Cuba: Forma.
- Niebla, E. (2017). Marcando la diferencia. *La Tiza*, (2), 6-9.
- Niebla, E. (2018). Humanus/sociales. *La Tiza* (4), 10-13.
- Niebla, E. (2019). Virgen de la Calidad. *La Tiza* (7), 8-13.
- Nórdo, Y. (2019). La cultura del diseño. *La Tiza* (7), 14-15.
- Ojeda, A. (2020). Entrevista personal realizada al especialista en el tema, el 17 de marzo en la Dirección de Evaluación. Oficina Nacional de Diseño, La Habana.
- ONDi, Oficina Nacional de Diseño (2015). *Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad del Diseño*, 1, La Habana: ONDi.
- ONDi (2020). Nuestro mensaje de independencia y soberanía con diseño. *La Tiza* (8), 36-43.
- Owen, D. (2019). La última década y el futuro de la comunicación política: la hegemonía de las redes sociales. En *¿Hacia una nueva ilustración? Una década trascendente* (pp. 347-365). Madrid: OpenMind/BBVA. Recuperado de: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2019/02/BBVA-OpenMind-libro-2019-Hacia-una-nueva-ilustracion-una-decada-trascendente.pdf>
- Palancar, A. (2020). Las mieles del éxito. Diseñar como valor. *La Tiza* (8), 20-23.

- Parés, M.; Subirats, J. (2016). Muy jóvenes, jóvenes y menos jóvenes. El lío de la juventud y la política. *Revista de Estudios de Juventud*, (114), 45-58. Recuperado de: <http://www.codajic.org/sites/www.codajic.org/files/Los%20aut%C3%A9nticos%20nativos%20digitales%20estamos%20%20preparados%20para%20la%20Generaci%C3%B3n%20Z.pdf>
- PCC (2017). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021. La Habana.
- PCC (2012). Objetivos de Trabajo del Partido Comunista de Cuba aprobados por la I Conferencia Nacional. La Habana.
- Peña, S.L. (2019). Modelo para la caracterización de la profesión de diseño en el contexto social y productivo de Cuba. Tesis Doctoral. Instituto Superior de Diseño, La Habana.
- Pérez, M. & Peña, S. (2014). Diseño. Una definición integradora. *A3 manos*, (1), 21-37.
- Pérez, M. & Peña, S. (2015). Diseño. El objeto de la profesión. *A3 manos*, (2), 5-26.
- Pérez, L. (2020). Entrevista personal realizada en la Dirección de Organización y Sistemas del MEP, el 4, noviembre, 2020. La Habana.
- Pérez-Álvarez, G. (2021). Entrevista personal realizada en el Departamento de Comunicación del MINSAP, el 24, mar, 2021. La Habana.
- Pino, Y. (2016). La evaluación de la calidad del diseño no es cuestión de gustos. *La Tiza*, (1), 26-27.
- Prensky, Marc (2001). Nativos e Inmigrantes Digitales. Madrid: Cuadernos SEK 2.0. Recuperado de [https://marcprensky.com/writing/Prensky-NATIVOS%20E%20INMIGRANTES%20DIGITALES%20\(SEK\).pdf](https://marcprensky.com/writing/Prensky-NATIVOS%20E%20INMIGRANTES%20DIGITALES%20(SEK).pdf)
- Pogolloti, G. (2016, 25 de junio). Diseño y buen vivir. *Juventud Rebelde*. Recuperado de <http://www.juventudrebelde.cu/opinion/2016-06-25/disen-y-buen-vivir>
- Polanco, R. (2021, 22 de abril). Repercusión del 8vo. Congreso del Partido. Mesa Redonda. Recuperado de <https://www.facebook.com/405660732850865/videos/284825663113252>
- Proporciones (2019). Primero fue el usuario. *La Tiza* (7), 16-19.
- Ramos, M. (2020). Entrevista personal realizada al especialista en el tema, el 13 de septiembre en la Dirección de Promoción. Oficina Nacional de Diseño, La Habana.
- Registro Nacional de Diseñadores Industriales y Comunicadores Visuales (2013). Recuperado de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-36-ordinaria-de-2013>
- Remón-Lara, R. (2019). Propaganda política y comunicación visual. *Santiago* (149), 376-387.
- Restrepo-Echavarría, N. (2019). La comunicación política: un estudio multidisciplinar desde las ciencias sociales. *Correspondencias & Análisis*, (10). Recuperado de <https://doi.org/10.24265/cian.2019.n10.09>

- Rey Morató, J. (2011). La comunicación política en la sociedad del marketing y de internet. *Encuadres, relatos y juegos de lenguaje. Revista de Comunicación*, (10), 102-128
- Reyes, Livia. (2020). Entrevista personal realizada el 27, octubre, 2020. La Habana.
- Reyes Montes, M. C., O' Quínn PARRALES, J.A., Morales y Gómez, J. M. & Rodríguez Manzanares, E. (2011). Reflexiones sobre la comunicación política. *Espacios Públicos*, 14 (30), 85-101
- Roca, Y. (2013). Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana. *Forgotten Books*. (En línea).
 Disponible en:
https://escritoresguenadielee.files.wordpress.com/2015/05/diccionario_etimologico_de_la_lengua_castellana_1400021846.pdf. Consultado el 21 de agosto de 2018.
- Rodríguez-Andrés, R. (2018). Trump 2016: ¿presidente gracias a las redes sociales? *Palabra Clave*, 21 (3), 831-859. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pacla/v21n3/0122-8285-pacla-21-03-00831.pdf>
- Rodríguez, G.; Gil, J.; García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada: Aljibe.
- Sandoval, C. (2002). *Investigación cualitativa*. Bogotá: ARFO editores e impresores.
- Sampieri, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Torres, R. M.; García, I. (2016). La mejor manera de hablar de diseño es mostrarlo. *La Tiza*, (1), 10-13.
- Torres, R. (2017). Suchel Camacho S.A.: el aroma de la gestión de diseño en 2017. *La Tiza* (3), 28-31.
- Trelles, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones*. Tesis Doctoral. Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, La Habana.
- Twiplomacy Study 2020. (2020, 20 de julio). Twiplomacy. Recuperado de <https://twiplomacy.com/blog/twiplomacy-study-2020/>
- Vázquez, David. (2020). Entrevista personal realizada el 3 de noviembre de 2020 en La Habana.
- World Design Organization (2018a). *Definition of Industrial Design*. Disponible en: <http://wdo.org/about/definition/>. Consultado el 12 de septiembre de 2018, párrafo 1ro.
- World Design Organization (2018b). *Industrial Design Definition History*. Disponible en: <http://wdo.org/about/definition/industrial-design-definition-history/>. Consultado el 12 de septiembre de 2018, párrafo 7mo.
- World Leaders on Instagram 2018 (2018, 4 de diciembre). Twiplomacy. Recuperado de <https://twiplomacy.com/blog/world-leaders-instagram-2018/>

ANEXOS

ANEXO I

Breve caracterización del uso de las redes sociales por parte de los presidentes 44 y 45 de los EE.UU. (política 2.0 y 3.0)

Barack Obama logró una movilización popular que no solo utilizó los recursos de la web 2.0, pero en estas halló un apoyo fundamental, sobre todo para activar la participación de jóvenes. Se referencia en Castell (2009), que este se erigió como el primer candidato demócrata que, desde Jimmy Carter, logró el 50% del voto popular, con una elevada participación de jóvenes y minorías. Durante su campaña, contó con el apoyo de Chris Hughes, cofundador de Facebook, quien le ayudó a diseñar una plataforma decisiva: MyBarackObama.com. Se plantea que, en su primer mes online (febrero de 2007), el sitio tuvo más de 700 mil visitas únicas.

Obama se convirtió en el primer presidente de EE.UU. en utilizar las redes sociales en su gestión de gobierno: Inauguró el perfil en Twitter @POTUS, el primer *streaming* de Facebook desde el Despacho Oval; realizó videos de respuestas a los ciudadanos a través de Youtube y usó de filtros en Snapchat. En 2009, durante su primer ciclo de mandato, la Casa Blanca perfeccionó su página web WhiteHouse.gov y añadió a esta un blog, canal RSS y una lista de correos electrónicos. También se unió a las redes sociales Facebook, Twitter, Flickr, Vimeo, iTunes y MySpace.

Por primera vez, toda esta actividad generada por el líder del ejecutivo en el ámbito de lo digital, junto a la de la Casa Blanca, el vicepresidente y la primera dama, pasó a integrar el Archivo Nacional, en 2016, de la misma forma que siempre se ha hecho con notas, faxes y correos electrónicos de gobiernos anteriores.

Su cuenta en Twitter, @POTUS, con más de 12 millones de seguidores al momento de su partida, fue heredada por el presidente electo, Donald Trump, aunque los tweets de Obama fueron trasladados al usuario @POTUS44.

En la campaña para su elección, el candidato republicano aprendió la lección e hizo de las redes sociales su principal plataforma, pero ciertamente con mecanismos y fines muy diferentes a las de su predecesor.

Se ha documentado que la inesperada victoria de Trump se debe en gran medida al manejo controversial, pero efectivo, de datos de los electores, obtenidos de manera no consentida a través de herramientas del *big data* y minería de datos (lo cual se conoce como el escándalo de Cambridge Analytica).

Mediante el uso de estos, los electores recibían información del candidato acomodada a sus intereses, a la par que se llevaba a cabo una operación de deslegitimación contra Hillary. Para este último propósito se invirtieron 150 millones de dólares en anuncios en Facebook e Instagram, en lo que se conoce como “la operación de *voter suppression* más exitosa de toda la historia de los Estados Unidos” (Rodríguez-Andrés, 2018, p. 841).

Aunque privilegió su presencia en la red digital, en los medios tradicionales consiguió hacerse presente gracias a las noticias que generaban sus escandalosos tweets. Se plantea que, si “hubiera tenido que pagar por las noticias que consiguió gratuitamente en las televisiones, habría tenido que gastar USD 1898 millones, cifra considerablemente más alta que la del resto de candidatos” (Rodríguez-Andrés, 2018, p. 837).

Su gestión de gobierno ha continuado signada por el uso de Twitter de manera escandalosa y contradictoria.

ANEXO II

16 definiciones del concepto de Comunicación Política.

No.	Autor/Año	Concepto	Elementos distintivos
1	Wolton, 1989, citado por Márquez, 2019: 74	La comunicación política es “el espacio en el que se intercambian los discursos contradictorios de los tres actores que tienen legitimidad para expresarse públicamente sobre política, y que son los políticos, los periodistas y la opinión pública a través de los sondeos”.	Intercambio de discursos contradictorios entre políticos, periodistas y opinión pública.
2	Ochoa, 1999, citado por Reyes et. al., 2011: 92-93	La comunicación política consiste “en el intercambio de mensajes de orden político, entre emisores y receptores. Dichos papeles pueden ser desempeñados de manera indistinta o simultánea por gobierno y ciudadanos en un marco del sistema social”.	Intercambio de mensajes entre gobierno y ciudadanos.
3	Cotteret, 1977, citado por Reyes et. al., 2011: 93-94	“La comunicación política es un intercambio de información entre los gobernantes y los gobernados, a través de canales de transmisión estructurados e informales”. (...) Consiste en “el pasaje voluntario de un mensaje político desde un emisor a un receptor, con la intención de arrastrar a quien lo recibe hacia una dirección determinada, de tal manera que no pueda encaminarse a otra”.	Intercambio de información entre gobernantes y gobernados, a través de canales de transmisión, con el fin de persuadir, ejercer el poder.
4	Mazzoleni, 2010: 30-36	La comunicación política “es el producto de la interacción y de la competición entre distintos actores en el espacio público mediatizado.” Puede definirse como: “el intercambio y la confrontación de los	Intercambio y confrontación de contenidos entre el sistema político, el sistema de los medios y el ciudadano.

		contenidos de interés público-político que produce el sistema político, el sistema de los medios y el ciudadano-elector.”	
5	Canel, 2006: 27	“Comunicación política es la actividad de determinadas personas e instituciones (políticos, comunicadores, periodistas, ciudadanos), en la que, como resultado de la interacción, se produce un intercambio de mensajes con los que se articula la toma de decisiones políticas, así como la aplicación de estas en la comunidad.”	Intercambio de mensajes entre políticos, comunicadores y ciudadanos para la toma y aplicación de decisiones.
6	Rey-Morató, 2011: 107	“La Comunicación Política es una interciencia que comparte su campo con otras comunidades de investigación, y que estudia los actores, roles, comportamientos, estrategias discursivas y patrones de argumentación implicados en la producción del discurso político –mensajes, periodistas, políticos, asesores, consultores, auditorio–, las instituciones desde las que actúan –partidos, gobiernos, parlamentos, medios de comunicación, consultorías–, los nuevos soportes tecnológicos que vehiculan los mensajes –Internet–, y las relaciones que mantienen: la agonística de la democracia y el lazo social.”	Interciencia, implica a comunicadores, políticos y los canales para alcanzar acuerdos en un contexto de confrontación.
7	Blake, Haroldsen, 1975, citados por García-Espinosa, 2013: 77	La comunicación política “conlleva actuales o potenciales efectos sobre el funcionamiento de un estado político u otra entidad política”.	Repercusión en el sistema político.
8	Dan Nimmo, 1978 citado por	Una “comunicación (actividad) puede ser considerada política en virtud de las	Actividad con implicaciones en la conducta humana

	García-Espinosa, 2013: 77	consecuencias (actuales y potenciales) que regulan la conducta humana bajo ciertas condiciones de conflicto".	(efectos persuasivos), desarrollada en condiciones de conflicto.
9	Meadow, 1980, citado por García-Espinosa, 2013: 77	La comunicación política es entendida como "el intercambio de símbolos o mensajes que, con un significativo alcance, han sido compartidos por, o tienen consecuencias para el funcionamiento del sistema político".	Intercambio de mensajes o símbolos, con repercusión en el sistema político.
10	Parés i Maicas, 1990, citado por García-Espinosa, 2013: 77	La comunicación política es "un fenómeno que involucra elementos tales como el poder, la ideología, los conflictos y los consensos".	Implica conflictos y consensos.
11	a) Jacques Gerstlé, 1992, citado por García-Espinosa, 2013: 77 b) Gerstlé, 2005 p. 24	A) La comunicación política abarca "el conjunto de técnicas y procedimientos que poseen los actores políticos, y particularmente los gobernantes, para atraer, controlar y persuadir a la opinión pública para hacer o no hacer algo". B) "La comunicación es política desde el momento en que se escribe en una tensión entre la cooperación y el conflicto".	Técnicas y procedimientos para ejercer la persuasión. Contexto de conflicto.
12	Isaiah Berlin, 1993, citado por García-Espinosa, 2013: 77	La comunicación política "nos habla, sí, de los hechos del poder, pero también de los fines de la vida, de los valores, de las metas de la existencia de la sociedad, de lo bueno y lo malo, lo correcto y lo erróneo, y de todo aquello por lo cual viven o deberían vivir los miembros de una sociedad".	Fines educativos, normativos.

13	David Swanson, 1995, citado por García-Espinosa, 2013: 77	La comunicación política es “el uso estratégico de la comunicación para influir en el conocimiento público, las creencias y la acción sobre asuntos públicos”.	Carácter estratégico, fines persuasivos.
14	Trent y Friedenber, 1995, citado por García-Espinosa, 2013: 77	La comunicación política constituye “condición necesaria para la legitimación de las instituciones políticas frente a los ciudadanos”.	Medio de legitimización, de construcción de poder.
15	Richard Fagen, 1996, citado por García-Espinosa, 2013: 77	“(…) una actividad comunicacional se considera política en virtud de sus consecuencias, actuales y potenciales, que esta tiene para el funcionamiento del sistema político”.	Repercusión en el sistema políticos.
16	Pedro García-Espinosa, 2013: 75	Desde el Proyecto de Comunicación, la comunicación política se entiende como: “un espacio de análisis estratégico que permite construir un diálogo entre actores políticos y actores sociales, a través de la concepción de ideas y el desarrollo de sus modelos de circulación. Con el proyecto se define el modo en que se involucra a los actores políticos y a los actores sociales y cómo se influirá sobre ellos para contribuir a la modificación de sus pensamientos y actitudes con relación a los temas abordados. Esta propuesta deberá contrastarse posteriormente con los resultados obtenidos de su implementación en la realidad social. Desde la Política, la comunicación política se refiere a:	Carácter estratégico y dialógico. Tiene en cuenta a los actores políticos y sociales. Se refiere a la concepción de ideas y sus modelos de circulación (diversidad de formatos y canales). Tiene fines persuasivos. Demanda una contrastación con la realidad en el mediano plazo.

		<p>“conocer aquello que, del universo de relaciones económicas y sociales de un modelo social, es valioso políticamente para ser convertido en acontecimientos, que incidirán (positivamente o no) en las personas y sus valores, creencias, intuiciones y pronósticos sobre su realidad social presente y futura.</p> <p>Esto ofrece a los actores políticos la posibilidad de construir un modo dinámico y eficiente de interacción de ideas entre los gobiernos y sus pueblos, con la disminución de toda brecha entre el discurso y actuar político por una parte, y los intereses, las motivaciones y el bienestar de la sociedad por la otra.</p>	
--	--	---	--

ANEXO III

Principales características de las etapas de la comunicación política descritas por Jay Blumler y Dennis Kavanagh (1999) en el artículo *The Third Age of Political Communication: Influences and Features*.

-I (postguerra y años 50): la comunicación política se asentaba en la fortaleza de las instituciones y las creencias políticas; confiados en ello, los líderes interactuaban relativamente fácil en los medios de comunicación, sin muchas preocupaciones.

-II (años 60 hasta los 80): es la época de la difusión a gran escala de la televisión. Los políticos empiezan a moldear sus maneras de comunicar para adaptarlas a las exigencias del nuevo medio. La construcción de la imagen, concreta y simbólica, cobra mayor importancia. Coincide con el inicio de la llamada era moderna en la comunicación política.

-III (de los 90-2016¹): se empieza a experimentar en las comunicaciones una mayor abundancia, accesibilidad, velocidad y convergencia tecnológica. Al tratarse de un escenario más complejo, proliferan los asesores y especialistas en el tema. El imperio del entretenimiento convierte en *infotainment* el discurso de la política. Se constata un reenfoque hacia lo emocional y lo privado. La segmentación del público y multiplicidad de canales permite que se dirijan mensajes a grupos determinados de destinatarios, situados en la periferia del alcance de los medios tradicionales. En el periodo se da el salto hacia la llamada era postmoderna de la comunicación política.

¹ No quiere decir que la III FASE se extienda hasta este último año, sino que fue en tal fecha que Blumler habló de la emergencia de una IV FASE.

ANEXO IV

Breve caracterización de las macrogeneraciones Y y Z, su relación con la tecnología y preferencias de consumo informacional.

La llamada "generación Y", más conocida como los Millennials (1981-1993), llegó al mundo junto con el inicio de los procesos de digitalización; una buena parte de la "generación Z" (1994-2010), en cambio, ha crecido con las tecnologías de la comunicación incorporadas a sus vidas. La intensa relación de estos grupos con los entornos digitales, interactivos, veloces, horizontales, ubicuos, marca en ellos no solo una forma diferente de comunicarse, sino de entender la política y participar.

Desde que Prensky (2001) analizó, en el ámbito de la pedagogía, la contradicción entre lo que él denominó "los nativos" y "los inmigrantes digitales", se observó que los primeros:

"Quieren recibir la información de forma ágil e inmediata. Se sienten atraídos por multitareas y procesos paralelos. Prefieren los gráficos a los textos (...). Prefieren instruirse de forma lúdica a embarcarse en el rigor del trabajo tradicional" (Prensky, 2001, p.4).

Con el paso del tiempo, apenas dos décadas, el acelerado desarrollo de las TICs ha repercutido en la profundización de estos rasgos y la emergencia de otros. Se sabe que los millennials, por ejemplo, rehúyen de los modelos tradicionales, "tienen una alergia espasmódica a las jerarquías impuestas (...) Su principal 'consumo' es el de los contenidos. Personas (...) dominadoras de la tecnología como una prolongación de su propio cuerpo. Sus relaciones básicas han estado intermediadas por una pantalla" (Gutiérrez-Rubí, 2015, p.161).

Algunos parecen mostrar, o incluso confiesan, un marcado desinterés por la política (al homologarla a los paradigmas tradicionales que conocen). Sin embargo, se movilizan en torno a causas de justicia social y para ello usan activamente sus plataformas de comunicación, tanto para convocar como para documentar y denunciar. Así se aprecia en numerosos ejemplos: Primavera árabe², Movimiento 15M en España, el Occupy Wall Street en Estados Unidos (todos ocurridos en 2011), o el estallido social de finales de 2019 en Chile.

En el caso de la "generación Z", lo que mejor la caracteriza, según Aguilar (2016), es que es la primera generación "no fascinada con la tecnología, la red y la vida digital y virtual", sino

² Se le domina así a una serie de protestas que tuvieron lugar en la región árabe e iniciaron en Túnez (5 y 12 de enero de 2011), contra el régimen de Zin Al Abidin Ben Ali, quien finalmente huyó del país. A finales del propio mes, en varios puntos de Egipto tuvieron lugar manifestaciones en contra de Hosni Mubarak. Su punto climático fue "Marcha del millón" en la Plaza Tahrir, del Cairo, el 1 de febrero de 2011. Aunque varias veces se bloqueó el acceso a las plataformas digitales, se logró la dimisión de Mubarak.

“acomodada” en ellas:

“Todo en su mundo es imagen: recogen la información con capturas de pantalla, apenas leen o escriben. Aprenden a base de tutoriales y se expresan con símbolos de ánimo, como son los emoticonos. Insisto, apenas leen o escriben lo cual no significa que no se expresen. Se expresan igual o más que las generaciones anteriores, pero renuncian totalmente al esfuerzo” (p. 65). [Las negritas son mías.]

Parecen haber venido al mundo con el escepticismo en las instituciones tradicionales, quizás inculcada por sus padres, ya conscientes de los límites entre realidad y retórica.

Según afirman Parés & Subirats (2016), “en los últimos años la actitud de la población juvenil frente a la política ha sido más de insatisfacción que de desafección (...) Los jóvenes se sienten alejados de la política de partidos y, en consecuencia, prefieren las formas de participación política menos institucionales y más vinculadas a causas concretas (p.52).

Esto puede evidenciarse en su involucración activa en las protestas contra el cambio climático, los movimientos feministas y la lucha por los derechos de las personas LGBTQ+.

Aunque algunos especialistas sean escépticos frente a lo que catalogan como cierto determinismo tecnológico a la hora de analizar el impacto de las TICs en la política³, no es menos cierto que los fenómenos desatados en el universo digital han sido resultado de o tenido consecuencias para el mundo offline.

³ “(...) las personas —los conectados— comentan en los sitios web, comparten en las redes sociales, envían tuits y SMS, publican videos en YouTube, se organizan y convocan online; pero [todavía] siguen sin participar” (Sánchez Duarte, 2011, citado por Garcés & Gómez, 2016, p.25).

ANEXO V

42 definiciones del concepto de Gestión de Diseño

Conceptos	Autor y Fecha
Actividad que, de manera coherente, abarca todas las actividades relativas a los proyectos de diseño que se desarrollan en el marco de una organización.	Britain's Royal Society of Arts y Design Council (1965)
“Es la función de definir un problema, encontrar al diseñador más adecuado para resolverlo y hacer posible que lo haga en tiempo y conforme a un presupuesto. Es un ejercicio consciente de gestión que se puede aplicar a todas las áreas en las que los diseñadores trabajan”.	Farr (1965)
La gestión del diseño tiene dos componentes diferenciados: uno de ellos concierne a la alta dirección de la empresa que debe formular políticas, tomar decisiones sobre los niveles de diseño a adoptar y organizar las actividades de diseño; y el segundo está referido a la dirección y control de los proyectos individuales de diseño.	Topalian (1980)
“la gestión del diseño consiste en poner en contacto el talento del diseño con las oportunidades del mercado”.	Willock (1981)
Consiste en el control efectivo, revisión y seguimiento de los nuevos productos por los directivos, así como la eficiente y oportuna aplicación de las técnicas necesarias para que un proceso o producto puedan ser mejorados con el propósito de alcanzar una competitividad internacional.	Ughanwa y Baker (1989)

<p>La gestión de diseño es el conjunto de actividades dirigidas a coordinar los recursos humanos y materiales internos y/o externos necesarios para llevar a término proyectos, programas, políticas o estrategias de diseño, vinculándolos a objetivos empresariales.</p>	<p>Chaves y Pibernat (1989)</p>
<p>El "efectivo despliegue de las líneas de gestión de los recursos de diseño disponibles en la empresa, para ayudar a esta a lograr sus objetivos y contribuir a resolver problemas de gestión".</p>	<p>Gorb (1990)</p>
<p>La gestión del diseño significa más que asignar tareas relacionadas con rutinas de diseño; dirigir personas y recursos financieros y otras tareas administrativas.</p>	<p>Hetzel (1993)</p>
<p>"La gestión de diseño es la implementación del diseño como un programa o actividad formal dentro de una corporación, mediante la comunicación de la relevancia del diseño para los objetivos corporativos a largo plazo y la coordinación de los recursos de diseño en todos los niveles de actividad corporativa, en función de lograr los objetivos de la corporación."</p>	<p>Blaich (1993)</p>
<p>"El valor real de la gestión del diseño para una organización radica en la constante orquestación y fomento de valores y realidades compartidas. Es la capacidad de saber cómo los recursos y activos de una organización deben expresarse para satisfacer las constantes y siempre cambiantes demandas de consumidores y empresas (...). Funciona mejor cuando toda la organización adopta, comprende y comparte el carácter, los valores y la promesa del código genético organizacional. La gestión del diseño articula comunicaciones simples, explícitas e implícitas que reflejan los valores de la organización (...). No constituye un rol departamental o de supervisión. Es un proceso de organización estratégico y con propósito. Las</p>	<p>Bachman, citado por DMI, 1998</p>

<p>organizaciones que integran a su cultura la gestión del diseño como una actividad constantemente renovadora sobreviven fácilmente a los desafíos competitivos".</p>	
<p>"Como profesión, la gestión del diseño se esfuerza por impulsar y manejar estrategias de diseño en las decisiones que toma la junta directiva; también da seguimiento a su implementación y comunicación. Se esfuerza además por crear una comprensión y conciencia entre el personal, a todos los niveles, sobre el hecho de que las acciones conscientes y e incluso las decisiones más pequeñas son el núcleo de la gestión de diseño".</p>	<p>Dahlin, citado por DMI, 1998</p>
<p>"Gestiono el diseño estratégica y tácticamente como un elemento puro y esencial que sostiene nuestra misión, la cual está construida sobre la base de un plan estratégico. Si el plan estratégico cambia, entonces nuestro trabajo de diseño debe variar junto con la visión. La visión guía nuestro trabajo de diseño. La gestión de diseño es un liderazgo visionario".</p>	<p>Dobbins, citada por DMI, 1998</p>

<p>"La gestión efectiva del diseño produce en la empresa valor convincente, tangible e intangible. En el lado intangible, la gestión del diseño provee una conexión emocional con el consumidor (a través del producto, en este caso). La gestión efectiva del diseño contribuye a desarrollar perfiles de consumidores y propuestas de valor que impulsan la comercialización como información traducida al producto en forma, color, textura y estilos de interacción. En el lado tangible está el proceso. Excelentes prácticas de diseño influyen en la identidad corporativa, inciden en las operaciones del día a día y son consistentes con las metas estratégicas de la organización".</p>	<p>Fricke, citado por DMI, 1998</p>
<p>"Cuando es usado correctamente, el diseño es la vía más efectiva para atraer a las personas correctas hacia nuestra marca y para comunicar los atributos de dicha marca a nuestro mercado objetivo. La gestión del diseño garantiza que la marca sea consistentemente implementada en el diseño de todos los medios de comunicación de esta. Con disciplina y claridad en la comunicación interna de nuestra estrategia de diseño, cualquier comunicación será un activo en la promoción de la conciencia y equidad de marca".</p>	<p>Moss, citada por DMI, 1998</p>
<p>"Veo el rol de la gestión de diseño como el de un facilitador. Construir y alimentar un equipo de colaboradores internos y externos donde cada uno eleve el nivel de actuación del otro y mejoren la experiencia creativa, es la obligación principal de la gestión de diseño. La gestión del diseño puede colaborar puede mejorar los objetivos estratégicos organizacionales a través de una visión de liderazgo. En última instancia, la identidad de la organización estará en función del balance entre lo visionario y lo práctico. La gestión del diseño, de manera</p>	<p>Gierke, citado por DMI, 1998</p>

<p>particular, resulta apropiada para ayudar a alcanzar tal equilibrio."</p>	
<p>"La gestión del diseño podría ser descrita como gestión de la percepción visual. Contribuye a materializar objetivos estratégicos si garantiza un lenguaje visual de la organización consistente, distintivo y relevante para todas las partes interesadas, internas y externas. La gestión del diseño es responsable del diseño, implementación, mantenimiento y evaluación constante de todos los aspectos que forman parte de la experiencia de marca en su conjunto; desde un folleto instructivo hasta el uniforme de un técnico. Para que la percepción se convierta en realidad, la gestión del diseño debe ser una de sus creadoras".</p>	<p>Gommer, citada por DMI, 1998</p>
<p>"La gestión del diseño es la práctica de dotar de definición y voz a una marca. Esta coherencia en los mensajes fortalece la facilitación de las funciones estratégicas organizacionales, tales como marketing, ventas y operaciones. Aunque la palabra gestión crea decididamente asociaciones tácticas, lo que la mayoría de las asociaciones persiguen es liderazgo, que es el complemento necesario de la administración. El liderazgo es inherentemente inspirador, define la visión y apunta en dirección de las posibilidades".</p>	<p>Girvin, citado por DMI, 1998</p>

<p>"El objetivo de la gestión del diseño en el contexto de un programa de identidad es fomentar la competitividad de una empresa, organización o marca. Esto lo logra mediante la comunicación clara y coherente de los valores corporativos o marcarios. Es, por tanto, un instrumento para la creación de perfiles distinguibles en un entorno mercantil cada vez más complejo. Se esfuerza por ser efectiva (marcar la diferencia) y eficiente (requerir la menor cantidad de recursos posibles). Es responsable de los resultados y su éxito puede ser medido en tanto mejora el valor de marca".</p>	<p>Häusler, citado por DMI, 1998</p>
<p>"En términos ideales, la gestión del diseño es una actividad holística, que abarca todos los niveles de las funciones corporativas. En las relaciones comerciales duraderas, los productos, las comunicaciones, los entornos y los servicios pueden ser tratados como sistema. Usamos conceptos como "puente" y "red" para expresar el sentido de conectividad en todo su poder estratégico, que se traduce en funciones de diseño en todas las actividades corporativas, a la vez que en proyectos desde el inicio hasta el fin".</p>	<p>Hirano, citado por DMI, 1998</p>
<p>"En la medida en que las empresas han reconocido el enorme poder que su representación visual posee para comunicar, motivar e inspirar, la gestión de diseño se ha convertido en una gestión de activos. Una efectiva gestión de activos reduce costos y construye valor (...). Más allá de la gestión de activos, la gestión del diseño tiene que ver con la gestión de la actitud. Esta representa no solo el estado de cosas de la empresa, sino su estado mental. A medida que una empresa lucha por diferenciarse en el mercado, su actitud se convierte a menudo en la única diferencia clave entre ella y sus competidores. Una buena gestión del diseño comprende la personalidad de una</p>	<p>Larsen, citado por DMI, 1998</p>

<p>organización y comunica sus atributos. En el mejor de los casos, la gestión de diseño es un liderazgo de diseño".</p>	
<p>"La gestión del diseño se refiere a la innovación aplicada: capta el talento y los recursos disponibles dentro y fuera de la organización para crear nuevos productos, nuevos entornos y nuevas experiencias de usuario. El creciente interés en la gestión del diseño en la comunidad empresarial (...) proviene del reconocimiento del diseño como una valiosa herramienta estratégica. Especialmente en las industrias consolidadas, donde la calidad ya se ha depurado y los costos han sido continuamente reducidos, el diseño se mantiene como una poderosa fuente de diferenciación".</p>	<p>Kelley, citado por DMI, 1998</p>
<p>"Mi definición de gestión de diseño es aprovechar el diseño para alcanzar un propósito común. Este propósito puede ser industrial y comercial, o puede ser social. Creo que la gestión del diseño puede mejorar el desempeño empresarial en cuatro áreas: 1. Productos que proveen un servicio; 2. Entornos desde los cuales salen los productos o servicios; 3. Gráficos que explican o promueven el servicio o producto; 4. Identidad corporativa que identifica a los proveedores de los productos o servicios".</p>	<p>Rewse-Davis, citado por DMI, 1998</p>

<p>"La gestión del diseño consiste en asegurar que la energía de la organización se canalice en programas fundamentales y estratégicos. Esto se logra cuando los vínculos entre los objetivos, las estrategias, los planes y los procesos han sido claramente establecidos y compartidos mediante la gestión de diseño. Como resultado, los empleados de una organización visibilizan la sintonía que existe entre su trabajo y las prioridades estratégicas de alto nivel. Para alcanzar este nivel de madurez en la organización y gestión, es fundamental la adopción de un sistema de gestión/liderazgo que abarque un amplio rango de elementos, incluyendo valores organizacionales, expectativas de desempeño, comunicaciones y enfoque en los clientes externos e internos, así como el monitoreo constante de todos los resultados".</p>	<p>Trussler, citado por DMI, 1998</p>
<p>"La gestión del diseño es el elemento innovador y estratégico clave que ayuda a moldear y establecer la percepción última del usuario sobre un producto y, por lo tanto, sobre el fabricante (...). La gestión determina el nivel de calidad de diseño mediante el establecimiento de estrategias, objetivos y expectativas del producto; igualmente, al seleccionar y dirigir al equipo o a los consultores que intervienen en el trabajo. En la gestión de diseño, es determinante que el gestor tenga elevadas habilidades en materia de diseño".</p>	<p>Van Deursen, citado por DMI, 1998</p>
<p>"El diseño es clave para alcanzar la misión corporativa. Ello significa usar el diseño para ayudar a que los consumidores obtengan lo que desean, de manera que ello agregue valor a nuestro negocio. En términos prácticos, esto se hace a partir de definir qué quieren los clientes y otras partes interesadas, y luego desarrollando los mecanismos para hacérselos llegar".</p>	<p>Turner, citado por DMI, 1998</p>

<p>"Una gestión de diseño exitosa demanda estructura y disciplina. La estructura provee una plantilla a seguir, permitiendo enfocarse en el contenido y en las soluciones creativas, más que en el proceso. Dicha plantilla engloba las claves para una buena práctica empresarial y de gestión de proyectos; entre ellas está de la escuchar el problema, establecer expectativas realistas, proporcionar una reflexión y planificación adecuadas, llegar rápidamente a la mejor solución, ser implacables con el cumplimiento de los objetivos del cronograma y el presupuesto y facilitar la cantidad suficiente de prototipos como para saber que se puede cantar victoria. La disciplina se requiere para ceñirse al proceso".</p>	<p>Vogel, citado por DMI, 1998</p>
<p>"La gestión del diseño conecta a la empresa con el mundo a su alrededor. Se trata de un proceso de integración que dota a la compañía de una voz única y transmite un claro mensaje para las personas dentro y fuera de esta (...). Los diseñadores deben extender su influencia en todos los niveles de la organización. A mayor penetración del diseño, mayor fortaleza de la empresa (...). Los diseñadores exitosos deben contribuir con cada aspecto de la actividad corporativa a través de la creatividad, la innovación y la pasión (...). La comunicación es la esencia de la gestión del diseño. Productos, uniformes, edificios, sitios webs... la gestión del diseño puede contribuir en cualquier área en la que la comunicación tenga lugar".</p>	<p>Vossoughi, citado por DMI, 1998</p>
<p>Conjunto de técnicas de gestión empresarial dirigidas a maximizar, al menor coste posible, la competitividad que obtiene la empresa por la incorporación y utilización del diseño como instrumento de su estrategia empresarial.</p>	<p>Ivañez (2000)</p>
<p>La gestión del diseño consiste en la realización de un programa que involucre a fondo la cultura de la empresa con la cultura del proyecto; desarrolla diseño conceptual</p>	<p>Finizio (2002)</p>

utilizando tecnología y procesos existentes y posibles, y crea ventaja competitiva.	
Consiste en organizar procesos para el desarrollo de nuevos productos.	Hollins (2002)
El diseño es un activo a gestionar. No es solo una competencia que puede ser usada en la diferenciación de productos y en la generación de visión prospectiva. Es también una función dentro de la estructura de la compañía que modifica la gestión de procesos y de innovación.	Borja de Mozota (2003)
La gestión del diseño es toda acción programada tendiente a incorporar el diseño a la filosofía de la empresa, con el fin de incrementar su competitividad e incorporar factores de diferenciación, mediante una optimización de los productos y servicios; redefinición de factores productivos y de imagen corporativa.	Lecuona (2005)
“La gestión del diseño es la implantación del diseño como un programa formal de actividades dentro de la organización, comunicando la importancia del diseño en los objetivos corporativos a largo plazo y coordinando los recursos de diseño a todos los niveles de la actividad corporativa para conseguir los objetivos de la corporación.”	Montaña y Moll (2006)
El papel primordial de la gestión de diseño es comprender los objetivos estratégicos de la empresa y entender cuál será el papel de este para cumplir estos objetivos, así como desarrollar los medios, las herramientas, los métodos, los equipos, la planificación, la pasión y el entusiasmo necesarios para lograr estos objetivos con éxito.	Best (2007)

<p>“(…) identificación y distribución de los recursos creativos dentro de una organización para crear ventaja estratégica y sostenible”.</p>	<p>Pratt Institute (2007)</p>
<p>La gestión de diseño se relaciona con determinadas actividades, métodos y habilidades que se requieren para optimizar y gestionar los procesos de diseño. (...) Otro objetivo explícito comprende la creación de sinergia entre el reino creativo y el reino del negocio. (...) La gestión del diseño apunta a conectar estos dos reinos, y se basa en la idea de que las compañías y las organizaciones funcionan mejor cuando logran exitosamente aprovechar y explotar el potencial de diseño.</p>	<p>Kootstra (2009)</p>
<p>La gestión de diseño es vista como el resultado de la evolución histórica e integración entre la cultura de la empresa y la cultura del proyecto y opera en dos líneas de acción fundamentales y no excluyentes: una más operativa y táctica, y otra más comunicativa y estratégica.</p>	<p>Cautela, Zurlo, Ben Youseff & Magne (2012)</p>
<p>“Es la actividad de administrar, planificar, organizar, dirigir y controlar los objetivos, procesos y recursos de diseño a todos los niveles en el entorno organizacional, empresarial. Es además un modo de actuación del diseño. (...) La gestión está presente a niveles estratégicos, administrativos, prácticos; implicada en las estrategias y planes de desarrollo de la organización, participando de las decisiones y desarrollo en la práctica del Diseño.”</p>	<p>Pérez y Peña (2015)</p>
<p>La gestión del diseño es un instrumento para el desarrollo apropiado de procesos y métodos que puedan integrar el diseño a la actividad fundamental de la empresa. Los gestores de diseño coordinan las actividades de varias partes interesadas con el fin de posibilitar que la organización alcance sus metas de la manera más efectiva posible.</p>	<p>Hochschul Luzerne, HSLU, (2016)</p>

<p>“...la gestión de diseño es asumida como una forma de pensamiento que permite crear la correcta relación entre el diseño y todas las otras áreas de la empresa para entablar un diálogo con los distintos actores involucrados, tanto en la definición de estrategias empresariales, como en el proceso de diseño desde la etapa de recolección de información para el análisis de un problema, hasta la instrumentación de la solución y su circulación y consumo.”</p>	<p>Manrique (2016)</p>
<p>“Cuando hablamos de gestión del diseño nos referimos al proceso de dirección y administración del diseño, -o sea, al qué y cómo hacer- y su inserción en todos los niveles de la empresa. Siendo así, el diseño debe estar presente en todas las funciones empresariales, desde la planificación estratégica hasta cada variable que interviene en la cadena de valor.”</p>	<p>García-Espinosa (2017)</p>
<p>La gestión del diseño abarca los procesos en curso, las decisiones comerciales y las estrategias que permiten la innovación y crean productos, servicios, comunicaciones, entornos y marcas diseñados de manera efectiva y que mejoran nuestra calidad de vida y proporcionan éxito en la organización.</p> <p>En un nivel más profundo, la gestión del diseño busca vincular el diseño, la innovación, la tecnología, la administración y los clientes para proporcionar una ventaja competitiva a través de la triple cuenta de resultados: factores económicos, socio-culturales y ambientales. Es el arte y la ciencia de potenciar el diseño para mejorar la colaboración y la sinergia entre el "diseño" y el "negocio" en función de mejorar la efectividad del diseño.</p>	<p>Design Management Institute, DMI, (2018)</p>
<p>Resumen</p>	<p>Autor y Fecha</p>

<p>ANTES DE 1998 (9)</p>	<p>(Britain's Royal Society of Arts y Design Council, 1965); (Farr, 1965); (Topalian, 1980); (Willcock, 1981); (Ughanwa y Baker, 1989); Chaves y Pibernat, 1989); (Gorb, 1990); (Hetzl, 1993); (Blaich, 1993)</p>
<p>DMI-1998 (18)</p>	<p>Bachman, Dahlin, Dobbins, Fricke, Moss, Gierke, Gommer, Girvin, Häusler, Hirano, Larsen, Kelley, Rewse, Trussler, Van Deursen, Turner, Vogel, Vossoughi, citados por DMI, 1998</p>

DESPUÉS DE 1998 (15)	(Ivañez, 2000); (Finizio, 2002); Hollins (2002); (Borja de Mozota, 2003); (Lecuona, 2005); (Montaña & Moll, 2006); (Best, 2007); (Pratt Institute, 2007); (Kootstra, 2009); (Cautela et al., 2012); (Pérez y Peña, 2015); (HSLU, 2016); (Manrique, 2016); (García-Espinosa, 2017); (DMI, 2018)
----------------------	---

ANEXO VI

Gráfico de etapas de los conceptos de gestión del diseño estudiados y dimensiones de la categoría analítica analizadas.



De los 42 conceptos: 9 son de antes de 1998 (grupo A), 18 corresponden al artículo de 1998 del *Design Management Journal* (grupo B), 15 son posteriores a 1998 (grupo C).

A partir de ellos, se analizaron las siguientes dimensiones de la categoría analítica:

- Contexto (espacio institucional en que expresan que tiene lugar la gestión de diseño). En el grupo A preponderó la mención a empresas; en el grupo B se igualó el número de referencias a empresas y organizaciones y en el grupo C, aunque volvió a primar el contexto de la empresa, siguió evidenciándose la alusión a organizaciones en sentido general.
- Actores (figuras que se implican en la gestión de diseño: diseñadores, directores, gestores). En todos los casos se hace escasa mención de los actores que intervienen en la gestión de diseño; solo se mencionan a los gestores concretamente en dos oportunidades, una en el grupo B y otra en el C. En estas menciones respectivas se expresa que “es determinante que el gestor tenga elevadas habilidades en materia de diseño” (Van Deursen, citado por DMI, 1998, p. 18) y que “los gestores de diseño coordinan las actividades de varias partes interesadas con el fin de posibilitar que la organización alcance sus metas de la manera más efectiva posible” (Hochschul Luzerne, HSLU, 2016, p. 2).
- Nivel gerencial de toma de decisiones: Estratégico (Filosofía, Cultura, Estrategia), Táctico-Operativo (Políticas, Función/Programas, Proyectos)⁴. En el grupo A predominan las alusiones al nivel proyectual (7), contra una sola mención a estrategias.

⁴ Para construir este indicador se tomaron como referentes y complementaron las tipologías de niveles establecidas por Chaves & Pibernat (1989), Proyectos, Programas, Políticas, Estrategia, Filosofía y Kootstra (2009), Cultura, Función, Proyectos y No Gestión.)

El grupo B vuelve a caracterizarse por un balance entre lo estratégico (14) y lo proyectual (10), introduciendo la idea de que la gestión de diseño debe estar insertada a todos los niveles para lograr un mejor funcionamiento organizativo y cumplir los objetivos propuestos, debe ser entendida como una "actividad holística" (Hirano citado por DMI, 1998, p. 17). En el grupo C, dicha paridad se mantiene, la gestión de diseño se considera necesaria en todos los niveles organizacionales.

- Relación con los recursos (consideración de la gestión de diseño como generadora/ahorradora de recursos o consumidora). En los grupos A y C hay pocas referencias a este particular y, aunque por escaso margen, prevalece la idea de que la gestión de diseño consume recursos. El B vuelve a establecer un nuevo paradigma para darle más peso al argumento de que esta actividad genera más valor del que consume.
- Enfoque (determinar el centro de la atención de la gestión de diseño: procesos o resultados). Al igual que en el punto anterior, en el grupo A y C se reconoce que existe una incidencia en los resultados, pero se pone el énfasis mayoritario en el proceso. En el B se establece una casi paridad entre ambos objetivos, pues existe claridad en cuanto a que la gestión de diseño debe apuntar hacia los resultados, como expresión concreta de los objetivos estratégicos, y en función de ello debe adecuar los procesos,
- Orientación de las acciones (deslindar hacia dónde se dirigen fundamentalmente las acciones en gestión de diseño, si hacia el interior o hacia el exterior de la organización) Como consecuencia de los resultados anteriores, en los grupos A y C se percibe que las acciones de gestión de diseño se encaminan, en mayor número, hacia el interior de las entidades; mientras que el B apunta a ambas direcciones, pues el objetivo es lograr un impacto en el entorno donde está enclavada la entidad optimizando su procesos internos.
- Dimensión comunicativa. Un aspecto harto significativo es la dimensión comunicativa que el grupo le otorga a la gestión de diseño, con 12 alusiones. Algo que no se visualiza en el grupo A y que en el C se sostiene, pero en pocos casos, solo 3. Este aspecto se refiere a la capacidad que alberga una adecuada gestión de diseño de comunicar los objetivos y valores organizacionales a los diferentes públicos; de servir como puente, red, conectora de intereses. De acuerdo con Larsen, "a medida que una empresa lucha por diferenciarse en el mercado, su actitud se convierte a menudo en la única diferencia clave entre ella y sus competidores. Una buena gestión del diseño comprende la personalidad de una organización y comunica sus atributos" (citado por DMI; 1998, p. 17).

- Relevancia (consideración de la gestión de diseño como fuente de innovación/competitividad/diferenciación o liderazgo). Teniendo en cuenta lo expuesto hasta aquí, es comprensible que solo 1 de los 9 conceptos del grupo A considere que la gestión de diseño puede aportar innovación, competitividad, diferenciación o liderazgo; contra 14 del grupo B que sí lo considera (de un total de 18) y 9 del grupo C, de un total de 15. Ello explicaría por qué las empresas aun después de haber conquistado el mayor éxito deseable, siguen apostando a la comunicación y al diseño, ya que, según Kelley, “especialmente en las industrias consolidadas, donde la calidad ya se ha depurado y los costos han sido continuamente reducidos, el diseño se mantiene como una poderosa fuente de diferenciación” (citado por DMI; 1998, p. 17). **(Ver Anexo VII)**

Aunque en algunas variables el grupo C muestra indicadores similares al A, los niveles en los que ubica a la gestión del diseño (estratégico y táctico), así como la relevancia que le otorga a esta actividad (fuente de innovación/competitividad/diferenciación o liderazgo), denotan que estos conceptos son herederos del paradigma establecido por el grupo B en 1998.

ANEXO VII

Tabla de análisis de las dimensiones de la categoría analítica Concepto de gestión de diseño.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Contexto		Protagonistas					Nivel gerencial						Relación con los recursos		Enfoque		Orientación del impacto en la organización		Relevancia				Dimensión comunicativa
Em pre sa	Orga niza ción	Diseñ ador es	Ges tor es	Dire ctiv os	Traba jador es	Ot ros	Estratégico			Táctico		Ope rativ o	Gener a/ahor ra recurs os	Con sum e recurs os	En los resu ltados	En los pro cesos	Ha cia el int eri or	Ha cia el ext eri or	Activo/Fuente de innovación/co mpetitividad/v alor	Fue nte de lide razg o	Rec urso para la estr ategia	Instr ume nto para la estra tegia	

ANEXO VIII

Modelo de la Escalera de la Gestión de Diseño (Kootstra, 2009), acotado a los objetivos de la investigación.



ANEXO IX

Fidel en el centro del discurso político.

Con la temprana desaparición de líderes respetados, carismáticos y de notable oratoria como los comandantes Ernesto Che Guevara y Camilo Cienfuegos, la comunicación política del país se nucleó prácticamente alrededor de una única voz, por demás representativa del liderazgo intelectual y armado por excelencia de la Revolución, la de Fidel Castro. Institucionalmente, Fidel ocupó los cargos de Primer Ministro (1959-1976) y Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros (1976-2008); así como el de Primer Secretario del PCC (1965-2011), organización reconocida en la Carta Magna cubana como “fuerza política dirigente superior de la sociedad y del Estado”.

La vocación comunicativa del líder de la Revolución cubana, de la que hacía gala en sus largos e improvisados discursos, los cuales llegaron a durar lo mismo que una jornada de trabajo, ha sido estudiada y reconocida; incluso, por sus enemigos más convencidos. Su capacidad de conectar con el pueblo, de explicar y educar, de denunciar con firmeza, de soñar con lo improbable, de convencer y transmitir valores, fue uno de los recursos más valiosos en la consolidación de la conciencia política y el espíritu de resistencia de la nación cubana.

Un reporte de la Agencia Central de Inteligencia de los Estados Unidos, reconocía en 1984 su innegable “instinto para la publicidad”. “El uso experto por Fidel Castro de las pocas ventajas propagandísticas que tuvo a su disposición durante la guerra de guerrillas contra Batista contribuyó de manera importante a su victoria” (CIA, 1984, p. 31).

Más adelante, agregaba el informe que la considerable inversión realizada en emisoras de radio, agencias noticiosas (como la internacional Prensa Latina), editoriales y otros medios, “dan testimonio del gran respeto que siente por la propaganda política” (Ibídem, p. 34).

ANEXO X

Guía de preguntas de las entrevistas semiestructuradas a protagonistas-participantes de la experiencia del Grupo Creativo del Consejo de Estado Casa 4 en el periodo 2004-2007.

1. Desde el triunfo de la Revolución y hasta el inicio de los 2000, la comunicación política en Cuba (más conocida como propaganda) tenía en la figura del Comandante en Jefe, Fidel Castro, su estrategia y protagonista máximo, y se apoyaba en otras acciones de socialización de la información dirigidas por el PCC (vallas, tabloides, cápsulas audiovisuales). ¿Qué elementos condicionan el surgimiento de un equipo especializado en comunicación política, no adherido a los esquemas ya establecidos?
Objetivo: saber hasta qué punto se había ganado conciencia de la necesidad de hacer comunicación política de otro modo y qué detonó este cambio.
2. ¿Cómo se constituye el equipo? ¿Qué cualidades se buscan en las personas que lo integran?
3. ¿Se percibía una conciencia real en torno a lo que el diseño podía aportar a estos procesos?
4. ¿Con qué nivel de inserción en los procesos de comunicación política se concibió?
 - Estratégico (determinaría qué y cómo hacer ante una situación que demandara acciones comunicativas)
 - Táctico-operacional (determinaría cómo implementar una solución preestablecida a otro nivel)
5. ¿Se respetaban las soluciones propuestas por el equipo o se evidenciaban fenómenos de intrusismo e imposición de pareceres “desde arriba”?
6. ¿Qué criterios incidían en la evaluación de las soluciones?
 - subjetivos (me gusta/no me gusta);
 - objetivos (argumentos técnicos, científicos, políticos)?
7. ¿Con cuánto tiempo de antelación se solicitaban los trabajos?
8. ¿A qué nivel se presentaban las soluciones para su aprobación?
 - Máximo nivel de decisión
 - Niveles intermedios
9. ¿En qué tiempos se aprobaban? ¿Eran aprobaciones dinámicas (según lo exigían las circunstancias), o dilatadas y desmovilizantes?
10. ¿Cómo fluía la comunicación entre el alto nivel de dirección del gobierno y el equipo?

- Directa/indirecta
- Sistemática/esporádica
- Unilateral/bilateral

11. Como generalidad, ¿los trabajos aprobados llegaban a implementarse o se engavetaban?
12. ¿Existía un programa de acciones planificadas o se trabajaba siempre contra las necesidades emergentes?
13. ¿Se garantizaban los recursos materiales, tecnológicos y financieros para el trabajo del equipo?
14. ¿Cómo valora usted la calidad de la comunicación política que realizó Casa 4 del 2004 al 2007?
15. ¿Cuán determinante fue la gestión del diseño en el logro de esa calidad?
16. ¿Cómo se estructuraban los equipos de trabajo: por departamentos de especialidades, células...?
17. ¿Cuáles, a su entender, constituyeron las principales fortalezas de este Grupo?
18. ¿Y las debilidades?
19. ¿Un modelo como el de Casa 4, sería replicable?
20. ¿Ha existido en el país un referente en el ejercicio de la comunicación política similar al Grupo Creativo de aquellos años?
21. En sentido general, ¿necesita el proyecto político cubano cambiar sus prácticas de comunicación política? ¿En qué sentido? ¿Es redituable la experiencia de C4?
22. ¿Considera que es necesaria una particular especialización de la gestión de diseño para la comunicación política?
23. ¿Cree que en Cuba contamos con los profesionales necesarios para suplir estas necesidades?

ANEXO XI

Ampliación sobre las condiciones y características de la gestión de diseño que hicieron posible la experiencia del Grupo Creativo Casa 4.

Existía una **conciencia de los beneficios** que podía aportar el diseño a la comunicación política como campo de actuación, la cual fue creciendo con el proyecto, sobre la base de los resultados (Niebla, 2020). "El discurso (político) estaba y era obviamente importante, pero la traducción de ese discurso hacia las diferentes salidas era determinante" (García-Espinosa, 2021); "se evidenciaba la importancia del diseño como proceso transformador" (Velázquez, 2020).

Esa conciencia se tradujo en una **voluntad de la dirección del país de crear las condiciones infraestructurales** para el trabajo del equipo:

- En cuanto al **espacio de trabajo**, en una primera etapa el grupo creativo permaneció en la casa 4 de protocolo, donde tenía todas las condiciones para permanecer allí por largo tiempo, de acuerdo con la exigencia de la tarea; podían comer, asearse, dormir; "durante mucho tiempo no salimos de allí" (García-Espinosa, 2020). "Estábamos en un lugar donde no teníamos que preocuparnos por hacer cola en el comedor o por el transporte; lo único que nos pedían a cambio era vivir para el trabajo" (Niebla, 2020). Luego, durante su segunda etapa, ya institucionalizados, se les asignó un espacio en la Inmobiliaria 1ra. y B, en el Vedado Capitalino, igualmente con todas las condiciones para ejercer el trabajo creativo sin preocupaciones.
- La **logística**, fundamentalmente la relacionada con los recursos tecnológicos, no fue desde el inicio la ideal, dado que el grupo surgió en contingencia: el tiempo que medió entre la idea y la concreción fue el mínimo. En la casa de protocolo había, por ejemplo, un solo punto de acceso a internet. Ya en 1ra. y B, "se le inyecta una fuerza logística y tecnológica importante", que incluye equipos tecnológicos de avanzada, y se llega incluso a seleccionar el mobiliario ideal para el sistema de trabajo en "células" del grupo. Si bien **se garantizaban los recursos necesarios** y se imprimía o producía lo que hiciera falta, **tampoco había una asignación material ilimitada**. Existía "un mecanismo de solicitud de materias primas en dependencia de cada proyecto"⁵. Un elemento a

⁵Resulta importante la salvedad ya que ciertos fenómenos de uso desproporcionado de recursos, emergentes en los últimos años de la Batalla de Ideas, motivaron precipitadamente que 'el todo se juzgara por la parte' y, aun hoy, persiste la percepción de que todo lo relacionado con este programa de acción política tuvo, por defecto, un carácter de despilfarro.

destacar es que Casa 4 no tenía el peso administrativo de los recursos, sino que estos eran controlados desde el Consejo de Estado, lugar al que se solicitaban⁶.

- La selección de los **recursos humanos** fue, desde el inicio, el elemento clave. Se buscó que cada uno de los especialistas convocados tuvieran probada **experticia** en sus respectivas áreas de especialización. Un elemento distintivo de este equipo era la **multidisciplinariedad**, pues además de los diseñadores estaban entre sus fundadores los ya mencionados periodistas, historietistas, productores de dibujos animados, sociólogos, actores, directores de cine y televisión, correctores, entre otros". En cuanto al diseño, se buscaban profesionales con **probadas habilidades** en las diversas esferas de actuación que se trabajaron: identidad, editorial, audiovisual; "teníamos un núcleo que se movía en **todas las áreas del diseño de comunicación visual**" (García-Espinosa, 2021). Eventualmente, se incorporaron especialistas para trabajar proyectos de vestuario e interiorismo.

Además de la calidad profesional, se trataba de personas "comprometidas, consagradas al trabajo, incondicionales" (Velázquez, 2020); "siempre hubo una combinación: tenían que ser personas competentes técnicamente y a la vez confiables" (Niebla, 2020). **Era indispensable, por tanto, no solo conocimientos (aspectos gnoseológicos) y habilidades (aspectos prácticos), sino determinados valores (aspectos axiológicos).**

La actividad **gestión del diseño**, propiamente, fue ejercida sobre la base de la **especialización**. En el liderazgo del equipo⁷ existían **conocimientos teóricos y prácticos** que permitían ejercer los **roles ejecución, facilitación y dirección**; mediante **acciones tipificadas para este modo de actuación**.

Se incorporó desde el inicio "una mirada de 360 grados hacia las diferentes esferas de actuación del diseño" (García-Espinosa, 2021); o sea, el dominio de una **perspectiva holística** que permitiera transformar información de entrada en salidas y generar contenidos para varias tipologías de piezas. Igualmente, el liderazgo hacía énfasis en la

⁶Hoy se reconoce en el contexto cubano que la administración y el control de los recursos, de acuerdo con las normativas y el sistema de trabajo vigentes, ocupa bastante el tiempo de trabajo de los directivos y limita su dedicación a las tareas propias de las organizaciones que lideran.

⁷Pedro García-Espinosa, quien fungió como director del equipo desde su fundación hasta el 2009, se había formado en gestión de diseño en el *Laboratorio Brasileiro de Design* (década de 1990), uno de los primeros centros de investigación y desarrollo en América Latina en incorporar teórica y prácticamente la gestión de diseño. Luego, había dirigido la Unidad de Desarrollo de la Oficina Nacional de Diseño; poseía, además de conocimientos teóricos, experiencia práctica en la dirección y organización del trabajo.

generación de empatía: “hubo gente que cayó en crisis, matrimonios que se rompieron...; esas situaciones tenían un reflejo en el trabajo, y los directivos teníamos que tratar de lidiar con eso, a veces hasta intervenir. Algo lindo es que cuando alguien estaba en crisis los compañeros asumían parte de su carga, porque sabían que lo necesitaba” (Ibídem.).

En las entrevistas realizadas destaca que una de las funciones del gestor de diseño en Casa 4, además de dirigir, planificar (en la medida en que lo permitía la dinámica de trabajo), administrar y controlar el cumplimiento de las tareas y objetivos, era “**mover el horizonte**”, los puntos de vista, sacar del letargo”; **persuadir al equipo**, a pesar de la premura y el desgaste físico y mental con que trabajaban, que fueran más allá en la búsqueda de soluciones creativas y no se conformaran con la primera idea.

En el equipo se fue conformando un **proceso de trabajo**, que se perfeccionó con el tiempo que consistía en consultar las fuentes o entradas de información, analizar, realizar la conceptualización creativa, implementar y evaluar (García-Espinosa, 2021); algo que constituía “un verdadero sueño” para el trabajo de comunicación política en el contexto cubano (Velázquez, 2020).

Este proceso tenía una proyección hacia dentro del equipo y otra hacia fuera, a tono con las visiones más avanzadas de gestión de diseño en el mundo.

HACIA DENTRO, en la primera etapa, operaban como un gran equipo agrupado casi departamentalmente: “había un espacio donde estaba toda la parte de diseño gráfico, otro espacio para animación, un grupo para el diseño de espacios y otro equipo que manejaba la parte de producción de contenidos como libros, ahí estaban los periodistas; las editoras y correctoras se movían por todas las áreas” (García-Espinosa, 2021). Tras la mudada a su segunda sede y la institucionalización, **empezaron a integrarse en células de trabajo, que podían variar de 2 a 4, en dependencia de la cantidad de proyectos**, conformadas cada una **entre 3 y 4 personas**. Siempre se trataba de que estas poseyeran **competencias para abordar problemas relacionados con diseño de identidad, editorial y animación**. También se mantenía la de producción de contenidos con periodistas y editores. Este fue el momento también en que se concibió dentro del Grupo una unidad propia para la producción audiovisual y entraron especialistas al equipo; por tanto, **la multidisciplinariedad se mantuvo como característica, siempre sobre la base de los mismos principios gnoseológicos, prácticos y axiológicos apuntados**.

Esta multidisciplinariedad tributaba también a la posibilidad de Casa 4 de realizar **narrativas transmedia**; o sea, de diversificar y ubicar en una línea de tiempo el desarrollo e

implementación de los productos comunicativos, a partir de un solo concepto creativo y visión estratégica. Ello “contradecía” la estructura atomizada de instituciones que se encargaban de la propaga política, donde una se especializaba en libros, otra en vallas, otra en audiovisuales. “Casa 4 hacía todo eso” (Niebla, 2020).

Las **tipologías** de proyectos eran diversas y se movían fundamentalmente en esferas del diseño de comunicación visual (identidad, gráfica diversa, libros y revistas, spots y documentales); aunque, como se mencionó antes, podían conformarse equipos para proyectos puntuales asociados a espacios o vestuario. Entre ellos, **tienden a cero los que no llegaron a la etapa de implementación.**

Entre las células, se buscaba la manera de **administrar las cargas proyectuales.** Había proyectos que demandaban una intervención desde varias esferas de actuación del diseño y se trabajaban en paralelo. Además, a partir de la sistematicidad y la acumulación de experiencias, se fueron **conformando procedimientos específicos para actuar ante determinada tipología de proyecto recurrente;** por ejemplo, los discursos del Comandante en Jefe: “teníamos que tener, listos para imprenta, los discursos del Comandante el mismo día que hablaba; eso nos llevó a crear un protocolo de actuación” (Niebla, 2020).

Una condición básica del proceso de trabajo y singularidad de la gestión de diseño que se implementó en Casa 4 era la **filosofía de equipo,** la **discusión colectiva** y la construcción de **ambientes creativos.** Contaban con un espacio de reuniones donde se presentaba el tema, se discutía y se conceptualizaba creativamente. “En esas discusiones participaba todo el mundo y todo el mundo ganaba. A pesar de que se trataba de decisiones creativas, los no diseñadores aportaban porque tenían puntos de vista no viciados” (García-Espinosa, 2021).

“Reinaba un espíritu de mucho respeto profesional y verdaderamente no recuerdo un trabajo tan desgastante y meticuloso para arribar a un concepto óptimo” (Velázquez, 2020). Tal ambiente creativo, de trabajo en equipo, Niebla (2020) lo describe como un “estado de gracia: uno tiraba las ideas al ruedo confiado, sabiendo que la gente trataría de mejorarlas”.

Esto resultó ser un proceso de crecimiento como equipo, pues al inicio las críticas no siempre eran bien recibidas. Pero el trabajo de **persuasión para consolidar unos valores y confianza de grupo, desde el liderazgo en gestión de diseño,** motivó que entre los integrantes de Casa 4 se fomentara “una amalgama de afectos” y una “postura común” (Niebla, 2021).

La **compenetración** llegó al punto de que, “cuando se ponían las ideas sobre la mesa todos aportaban, y quizás la célula que la desarrollaba no era la que la había generado, sino la que tenía menos carga, pero la hacía suya” (García-Espinosa, 2021).

HACIA FUERA, Casa 4 ejercían una especie de **mediación** entre el encargo y el resto de las instituciones que debían participar de la implementación de las soluciones creativas; “éramos una especie de punto de **convergencia**” (Niebla, 2020), “una **interfaz**” (García-Espinosa, 2021).

La colaboración intersectorial en torno a Casa 4, tenía varios modos de articularse: se “cedían”, por un tiempo determinado, profesionales reconocidos en su área y que eran plantilla de una organización para trabajar en un proyecto puntual (periódico Juventud Rebelde, diario Granma, Estudios de Animación del ICAIC); o se implementaban acciones que habían sido previamente concebidas por el Grupo Creativo (Editora Política, Imprenta Alejo Carpentier y Federico Engels, la casa productora de audiovisuales Mundo Latino, etc). Un elemento a destacar es que todas las instituciones a las que se le pedía colaboración se integraban al cumplimiento de los objetivos; “se manejaban unos códigos definidos por la importancia de la tarea que se estaba haciendo; aquello de no lo tengo en el presupuesto, en el plan, eso no funcionaba así” (Niebla, 2020).

La respuesta incondicional de las instituciones estaba motivada no solo por la tarea, sino por quien dirigía la tarea al máximo nivel. En este y otros sentidos, puede afirmarse que **la fortaleza del liderazgo político al frente del proyecto de comunicación política, posibilitaba que la gestión de diseño obtuviera mejores resultados.**

“Con el Comandante pasaba que uno no admitía no poder cumplir una tarea; segundo, uno no creía que fuera posible no cumplir la tarea; no había opción, siempre se cumplía” (Niebla, 2020). Velázquez (2020) apunta, efectivamente, que entre las principales fortalezas con que contó Casa 4 fue la dirección de Fidel y el respeto hacia las tareas de Fidel.

Ese respeto irradiaba incluso el ámbito de la toma de decisiones y aprobación de las soluciones presentadas. **Ni durante ni al final del proceso creativo se manifestaba injerencia o intrusismo**, en todo caso se manifestaban “**observaciones** de aspectos necesarios” (sugerencia de cambiar un término por otro, por ejemplo). Esto, para Niebla (2020), “constituye un precedente muy fuerte.”

Así lo ratifica García-Espinosa (2021), “el primero que nunca cambio nada fue Fidel, porque siempre tuvo **confianza** en lo que hicimos (...), nunca hubo un me gusta o no; las pocas objeciones estaban asociadas al uso de determinados vocablos o frases que nunca comprometían el concepto (...). Eso no significaba que no existiesen personas que pensarán que podía hacerse de otra manera, pero no tenían argumentos sólidos ni incidían en las decisiones finales; esto creo que sucedía porque detrás estaba Fidel”.

Además del respeto al saber-hacer profesional, algo que acompañaba el proceso creativo desde el inicio hasta la aprobación final era la agilidad: “si bien teníamos presión en el desarrollo conceptual y creativo, la aprobación también era muy dinámica, en una madrugada podía llegar”. “Los trabajos eran para ayer; si no, no eran trabajos para Casa 4” y las aprobaciones eran “inmediatas” (Velázquez, 2020).

Se trataba de procesos creativos, altamente dinámicos, que casi siempre se superponían en el tiempo, por lo que se vivenciaba un sistema de trabajo continuo de elevada intensidad.

“Amanecíamos allí a las 7: 00 am y nos íbamos a las 2: 00 am del día siguiente, a las 4:00 am, o no nos íbamos” (Niebla, 2020).

Cumplir con los compromisos establecidos en tiempos muy ajustados y sin menoscabo de la calidad fue otro aspecto que distinguió el desempeño de Casa 4 (García-Espinosa).

Las características descritas del proceso de trabajo exigían que la gestión de diseño promoviera la conformación de **estructuras flexibles**, algo que a su vez permitía, como ya vimos, la articulación intersectorial. El grupo “se concibió desde el principio con un **carácter inclusivo**. Para cada tarea se convocaba a los necesarios” (Velázquez, 2020); “se hacían pequeñas fuerzas-tareas y luego regresaban a sus funciones de origen” (García-Espinosa, 2021). Llegó a tener en un momento hasta “50 personas, luego empieza a inflarse y desinflarse según las demandas” (Niebla, 2020).

La propia intensidad del proceso hace intuir, y corroboran los entrevistados, que se trabajaba casi siempre contra necesidades emergentes, ya que en el escenario de la Batalla de Ideas y en el contexto latinoamericano se estaba viviendo un momento de efervescencia y creatividad política constante; todos los días aparecía una idea o proyecto nuevo que era necesario comunicar desde los gobiernos. Por tanto —a excepción quizás de un tema “interno”, como el del enfrentamiento al bloqueo norteamericano, que se abordaba con campañas año tras año— **quedaba poco espacio para la planificación, actividad tipificada propia del modo de actuación del gestor de diseño.**

Este aspecto refleja una aparente contradicción, una menor planificación no debería, supuestamente, ir aparejada de una mayor productividad, eficacia y eficiencia en el trabajo...

Pero ello se entiende si recordamos varios aspectos señalados con anterioridad y que “diluían” el efecto de la escasa oportunidad de planificar a mediano o largo plazo: el liderazgo político al que “no se le podía decir que no” y, a la vez, la voluntad de ese liderazgo de que el proceso creativo no careciera de aseguramientos logísticos, aunque no estuvieran inscritos en un “plan”; el entrenamiento ganado para trabajar en tiempo real (aspectos prácticos), la experticia (aspectos

gnoseológicos) y compromiso profesionales del equipo (aspectos axiológicos), así como las estructuras flexibles y la posibilidad de convocar y sumar temporalmente a otros especialistas, los mejores, si hiciera falta.

Las **temáticas** a tratar, aunque era diversas, siempre giraban en torno a los hitos y proyectos políticos de la izquierda en América Latina; un ejemplo es el sistema de identidad de la cadena Telesur, fundada en 2005. En Cuba, aunque se realizaron campañas por los 45 años de la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC) y los 46 de la Organización de Pioneros José Martí (OPJM), destacan fundamentalmente las realizadas con el Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREX) en oposición al bloqueo de los EE.UU. contra la Isla y al Plan Bush (Velázquez, 2020), en el periodo 2004 al 2008.

Sobre el abordaje del bloqueo, Casa 4 constituyó, a nivel conceptual y visual, un punto de giro con respecto a lo que hasta entonces se hacía en el país.

Estas campañas marcaron “un cambio positivo en la gráfica política cubana, en contraposición al enfoque histórico dominante en nuestra gráfica más reciente, y el tratamiento de imágenes de multitudes (con el consiguiente anonimato y despersonalización del discurso). El grado de innovación a partir de esta y las dos campañas siguientes, viene dado por el cambio que representa para la propaganda política en Cuba ponerle rostro a los mensajes, lo que los hace más humanos” (Boza & Fagundo, 2007).

Los entrevistados coinciden en que el grupo creativo tenía, respecto al liderazgo de dirección del país y de los proyectos de comunicación política, un **diálogo directo (aunque a veces fuera a través de sus asistentes), constante más que sistemático y bilateral.**

En Casa 4 puede hablarse de un nivel de integración del diseño estratégico-cultural y táctico-funcional, pues existía claridad de la estrategia (tributar desde la comunicación y la gestión del diseño a determinados objetivos políticos), una cultura de diseño en todos los niveles del equipo y un enfoque operativo de cómo lograr este propósito, con funciones establecidas para ello. Estos elementos táctico funcionales no eran de menor importancia, debían estar “muy bien hilvanados, encadenados, para que se cumplieran los objetivos en los tiempos establecidos” (García-Espinosa, 2021). Este grupo creativo, en los inicios del siglo XX, puso en práctica el paradigma que venía manejándose en la gestión del diseño desde 1998, donde la gestión de diseño de diseño no solo resuelve problemas que se limiten al ejercicio de esta actividad, al cómo desarrollarla; sino que **da respuesta a necesidades organizacionales, políticas y estratégicas, desde el diseño, definiendo el qué hacer.**

ANEXO XII

Guía de la entrevista semiestructurada a especialistas en comunicación sobre las características de la comunicación política de gobierno en el país.

A: Expertos Nacionales

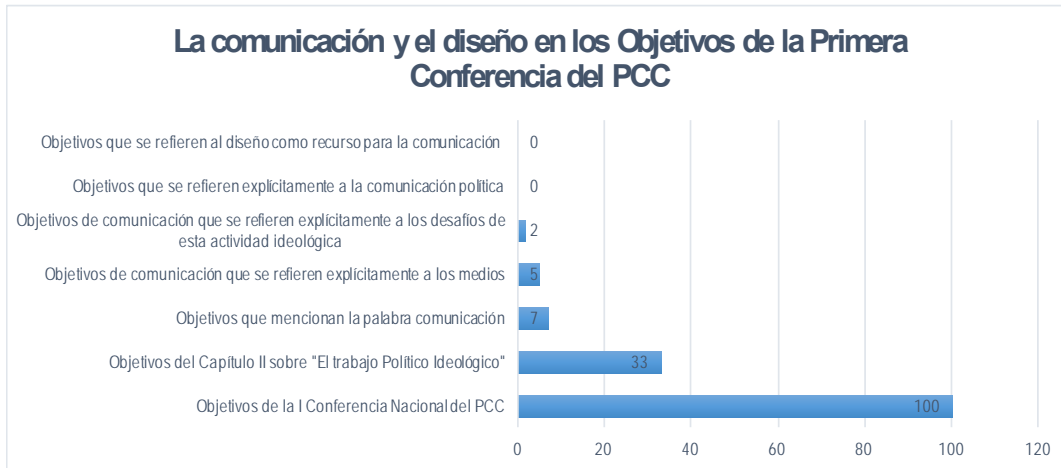
1. Nuestras instituciones de gobierno han ganado claridad en cuanto al necesario ejercicio de una comunicación pública, institucional. No obstante, como representantes de un proyecto político, también deben operar la comunicación desde una dimensión política, persuasiva, que favorezca la imagen gubernamental. ¿En qué medida nuestros OACEs tienen en cuenta estos dos modos de comunicar: el de interés público e institucional y el político?
2. ¿Qué OACE se destaca más en el último aspecto? ¿Por qué?
3. Más allá de lo que la realidad muestre, se percibe una voluntad, en el máximo nivel del gobierno, de ejercer una comunicación política estratégica. ¿Cómo se implementa esa voluntad? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades operativas?
4. ¿Considera que haya un dominio, entre los responsables de ejercer la comunicación en las entidades de gobierno, de los métodos y técnicas para lograr una comunicación política efectiva?
5. A su entender, ¿qué caracteriza la comunicación que ejercen las figuras e instituciones de gobierno en nuestro país? ¿De qué adolecen?
6. ¿A qué causas atribuiría las posibles ineficiencias?
7. ¿Existen equipos multidisciplinarios en las instituciones que se encarguen de estos temas? ¿Se contratan profesionales externos? ¿Se destinan recursos presupuestarios?
8. ¿Cómo valora la participación del diseño, en tanto recurso para la búsqueda de soluciones a problemas de comunicación política, en los equipos responsabilizados de estas tareas? (¿Es frecuente su participación, es constante, aporta soluciones de calidad, debería estar más presente? ¿Qué dificultaría una mayor inserción?)
9. Mencione, si conoce, un referente de buen ejercicio de comunicación política en el país (presente o pasado).
10. En sentido general, ¿necesita el proyecto político cubano cambiar sus prácticas de comunicación política? ¿En qué sentido?

B: Expertos internacionales

1. A su modo de ver, a partir de sus relaciones de amistad y de trabajo con nuestro país, ¿cuáles son los principales desafíos de Cuba en comunicación política?
2. ¿Contamos con los profesionales adecuados para operar esos cambios?
3. ¿Qué otro elemento se hace indispensable para dar ese salto hacia la comunicación política que precisamos?
4. ¿Qué tipo de profesionales, como regularidad, conforman un equipo de comunicación política a nivel global?
5. De acuerdo con su experiencia internacional, ¿qué papel juega un creativo de diseño a la hora de enfrentarse a un problema de comunicación política?
6. ¿Cómo se trabaja más a menudo, por departamentos o por células?
7. ¿Cómo influyen la voluntad política de acompañar el proyecto de comunicación?
8. ¿Cuáles pueden ser las diferencias entre trabajar en un equipo que haga comunicación comercial y política?
9. ¿Cómo avizora que en los próximos años cambie el perfil profesional de algún que se dedique a la comunicación política?

ANEXO XIII

Gráfico sobre la comunicación y el diseño en los Objetivos de la Primera Conferencia Nacional del Partido Comunista de Cuba (año 2012).



ANEXO XIV

Gráfico de artículos de La Tiza, revista escogida como unidad de análisis del discurso sobre la gestión de diseño en el entramado económico, productivo y de servicios cubano.



ANEXO XV

Análisis de las entrevistas y artículos de diseño publicados en La Tiza, revista cubana de diseño, números del 1 al 8, y sus referencias a los factores que inciden en la insuficiente inserción y gestión del diseño en el entramado económico, productivo y de servicios cubano.

No. de Factor	PUBLICACIÓN	AUTOR	Factores que inciden en la insuficiente inserción y gestión del diseño en el entramado económico, productivo y de servicios cubano.	No. REFERENCIAS
I	La Tiza no. 1	(Torres & García, 2016, p.11)	Escasa cultura de diseño en el pensamiento social / Falta de educación estética.	7
	La Tiza no. 3	(Fernández citado por García, 2017b, p. 11)		
	La Tiza no. 4	(Niebla, 2018, p.13)		
		(García-Espinosa, 2018, p.22)		
La Tiza no. 7	(Niebla, 2019, p.11)			
	(Nórido, 2019, p. 15)			
	(Proporciones, 2019, p.18)			

II	La Tiza no. 1	(Torres & García, 2016, p.11)	Escaso (re)conocimiento, por parte de los dirigentes, de las especificidades de la actividad y sus potencialidades.	15
		(Pino, 2016: 26)		
	La Tiza no. 2	(García-Espinosa, 2017, p.5)		
		(Niebla, 2017, p.7)		
	La Tiza no. 4	(Herrero, 2018, p. 7)		
		(Niebla, 2018, p.12)		
		(García-Espinosa, 2018, p.23)		
		(Menéndez citado por Fernández, 2018, p. 27)		
	La Tiza no. 5	(Ramírez citado por Leyva, 2018, p.31)		
	La Tiza no. 6	(García-Espinosa, 2019, p. 22)		
La Tiza no. 7	(Nórido, 2019, p. 15)			
	(La Tiza, 2019b, p.36)			

	La Tiza no. 8	(Amador citado por Leyva & Peña, 2020, p. 17)		
		(Palancar, 2020, p.20)		
		(Peña citado por Leyva, 2020, p. 28)		
III	La Tiza no. 1	(Torres & García, 2016, p.11)	Insuficientes inversiones o fondos presupuestarios específicos para desarrollos de diseño. *Niebla, 2018, p. 12 se refiere a la no correlación entre las grandes partidas del presupuesto del país destinadas a servicios públicos de alta sensibilidad y la no presencia en estos sectores del diseño (Ej. Salud y Educación).	4
	La Tiza no. 4	(Herrero, 2018, p. 8)		
		(Niebla, 2018, p.12)		
	La Tiza no.8	(ONDi, 2020, p. 40)		
IV	La Tiza no. 1	(Lara, 2016, p.22)	Insuficiente demanda de asesoría en temas de comunicación y diseño.	5
		(Pino, 2016, p.27)		
	La Tiza no. 2	(Chaves, 2017, p.12)		

	La Tiza no.8	(Palancar, 2020, p.21) (Peña citado por Leyva, 2020, p. 29)		
V	La Tiza no. 1	(Morante citado por Fernández, 2016, p.21) (Lara, 2016, p.22)	Necesidad de incrementar las acciones de superación. *En este sentido, Herrero, 2018, p.8, especifica la diversidad de estas acciones. postgrados, recalificación de especialistas y formación de técnicos medios, e inserción en programas de preparación de cuadros e inclusión de conocimientos de diseño en todos los niveles de enseñanza.	5
	La Tiza no. 4	(Herrero, 2018, p. 8) (García-Espinosa, 2018, p.22)		
	La Tiza no. 8	(Amador citado por Leyva & Peña, 2020, p. 18)		
VI	La Tiza no. 1	(Pino, 2016, p.27)	Sobrevaloración de los costos de invertir en diseño contra los beneficios de sí invertir ("el fetiche de los costos").	7
	La Tiza no. 2	(García-Espinosa, 2017, p.5)		

		(Herrero citada por Torres, 2017, p. 31)		
	La Tiza no. 4	(Niebla, 2018, p.12)		
		(García-Espinosa, 2018, p.22)		
	La Tiza no. 8	(Palancar, 2020, p.20)		
		(ONDi, 2020, p. 39)		
VII	La Tiza no. 1	(Pino, 2016, p.27)	Empirismo en la toma de decisiones de diseño a nivel organizacional.	2
	La Tiza no. 2	(Niebla, 2017, p.7)		
VIII	La Tiza no. 1	(Morante citado por Fernández, 2016, p.21)	Intrusismo en la ejecución y/o toma de decisiones de proyectos de diseño.	5
		(Pino, 2016, p.27)		
	La Tiza no. 4	(García-Espinosa, 2018, p.22)		
	La Tiza no. 7	(Niebla, 2019, p. 11)		
		(Nórido, 2019, p. 15)		
IX	La Tiza no. 2	(García-Espinosa, 2017, p.2)	Filosofía de ensamblaje y copia de	6

	La Tiza no. 4	(García-Espinosa, 2018, p. 23)	productos/Ausencia de filosofía desarrolladora	
	La Tiza no. 6	(García-Espinosa, 2019, p. 22)		
	La Tiza no.8	(Palancar, 2020, p.21)		
		(ONDi, 2020, p. 39)		
		(Peña citado por Leyva, 2020, p. 28)		
X	La Tiza no. 2	(García-Espinosa, 2017, p.5)	Economía importadora (sobrevaloración de lo foráneo).	4
	La Tiza no. 5	(Ramírez citado por Leyva, 2018, p.30)		
	La Tiza no. 6	(García-Espinosa, 2019, p. 22)		
	La Tiza no. 7	(Niebla, 2019, p. 10)		
XI	La Tiza no. 2	(García-Espinosa, 2017, p.2)	Ausencia del diseño en las estrategias de desarrollo organizacionales.	3
	La Tiza no. 4	(Herrero, 2018, p. 7)		
	La Tiza no. 8	(Amador citado por		

		Leyva & Peña, 2020, p. 17)		
XII	La Tiza no. 4	(García-Espinosa, 2018, p.22)	Carencia de pensamiento estratégico o prospectivo donde tenga cabida el diseño.	3
	La Tiza no.8	(Palancar, 2020, p.20); (Chaves, citado por Leyva, 2020, p. 46)		
XIII	La Tiza no. 4	(García-Espinosa, 2018, p.22)	Necesidad de diversificar las formas de gestión del diseño en el país (con ello potenciar su desarrollo y el acceso a sus servicios profesionales).	2
	La Tiza no.8	(Peña citado por Leyva, 2020, p. 29)		
XIV	La Tiza no. 4	(Herrero, 2018, p. 8)	Necesidad de incrementar las alianzas estratégicas y encadenamientos que demanden diseño como elabón de la cadena de valor.	5
		(García-Espinosa, 2018, p.23)		
	La Tiza no. 7	(Niebla, 2019, p. 12)		
	La Tiza no.8	(Amador citado por Leyva & Peña, 2020, p. 18)		
(Palancar, 2020, p.21)				

XV	La Tiza no. 2	(García-Espinosa, 2017, p.4)	Conformidad con el cumplimiento de la función básica, "funcionalidad per se"/Baja percepción de estándares de calidad.	7
	La Tiza no. 4	(García-Espinosa, 2018, p.22)		
	La Tiza no. 7	(Niebla, 2019, p. 11)		
		(Proporciones, 2019, p.18)		
La Tiza no.8	(Palancar, 2020, p.20)			
	(Peña citado por Leyva, 2020, p. 28)			
	(Chaves, citado por Leyva, 2020, p. 46)			
XVI	La Tiza no. 2	(García-Espinosa, 2017, p.4)	Carencia de Direcciones de Diseño en los organigramas organizaciones.	1
XVII	La Tiza no. 3	(Herrero citada por Torres, 2017, p. 31)	No estimación del diseño como recurso de competitividad.	5
	La Tiza no. 4	(Herrero, 2018, p. 7)		
	La Tiza no. 8	(Amador citado por Leyva & Peña, 2020, p. 18)		

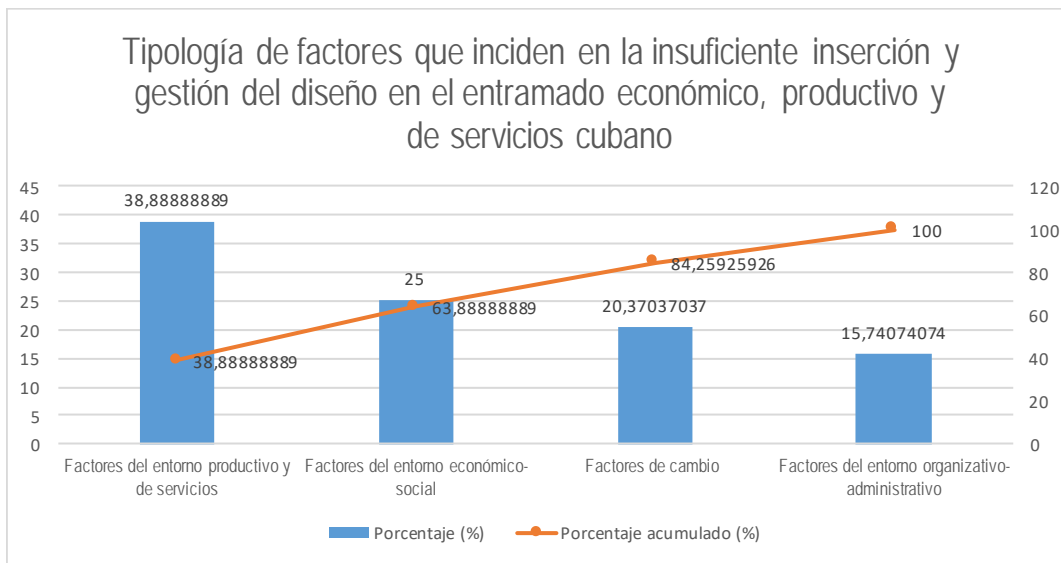
		(Palancar, 2020, p.20)		
		(ONDi, 2020, p. 40)		
XVIII	La Tiza no. 3	(Herrero citada por Torres, 2017, p. 31)	Diseño como opción (no como deber normativo). La evaluación no cuenta con el suficiente rango legal.	4
	La Tiza no. 4	(Herrero, 2018, p. 8)		
	La Tiza no.8	(Peña citado por Leyva, 2020, p. 29)		
		(ONDi, 2020, p. 40)		
XIX	La Tiza no. 4	(Herrero, 2018, p. 7)	No presencia del diseño en los planes organizacionales.	2
	La Tiza no.8	(ONDi, 2020, p. 40)		
XX	La Tiza no. 4	(Herrero, 2018, p. 8)	Necesidad de una Política de Diseño.	4
	La Tiza no.8	(Amador citado por Leyva & Peña, 2020, p. 18)		
		(Peña citado por Leyva, 2020, p. 28)		
		(ONDi, 2020, p. 40)		
XXI	La Tiza no. 4	(Herrero, 2018, p. 8)	Necesidad de ampliar la promoción social del diseño (con participación de los	3
	La Tiza no. 5	(Ramírez citado por		

		Leyva, 2018, p.31)	medios de comunicación masiva).	
	La Tiza no. 7	(Niebla, 2019, p. 12)		
XXII	La Tiza no. 6	(Herrero, 2019, p. 13)	Necesidad de voluntad política/gerencial.	3
		(García-Espinosa, 2019, p. 22)		
	La Tiza no.8	(Peña citado por Leyva, 2020, p. 29)		
XXIII	La Tiza no. 3	(Masvidal citado por Gárciga, 2017, p. 27)	Escasa participación de la industria nacional en la producción de bienes y servicios.	4
	La Tiza no. 5	(Ramírez citado por Leyva, 2018, p.31)		
	La Tiza no. 6	(Fontenla citada por La Tiza, 2019a, p.18)		
	La Tiza no. 8	(Amador citado por Leyva & Peña, 2020, p. 18)		
XXIV	La Tiza no. 3	(Masvidal citado por Gárciga, 2017, p. 27)	Limitaciones económicas.	2

	La Tiza no. 8	(Amador citado por Leyva & Peña, 2020, p. 19)		
--	---------------	--	--	--

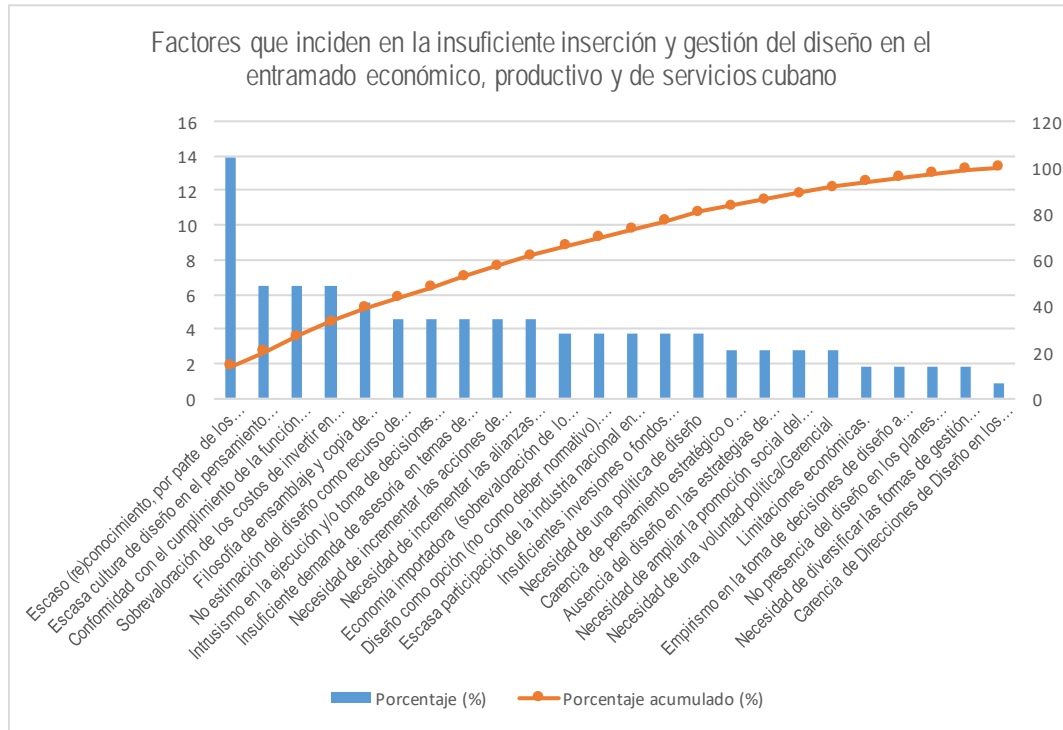
ANEXO XVI

Diagrama de Pareto sobre las Tipologías de factores que inciden en la insuficiente inserción y gestión del diseño en el entramado económico, productivo y de servicios cubanos, y que han sido referenciados por varios autores en La Tiza, revista cubana de diseño.



ANEXO XVII

Diagrama de Pareto sobre los Factores que inciden en la insuficiente inserción y gestión del diseño en el entramado económico, productivo y de servicios cubanos, y que han sido referenciados por varios autores en La Tiza, revista cubana de diseño.



ANEXO XVIII

Detalles sobre las deficiencias de la gestión de diseño obtenidos en los controles en los que han participado diseñadores de la ONDi.

En los más de 200 controles estatales en los cuales ha participado la ONDi entre 2009 y 2019, se han recogido, con diseñadores que han fungido como evaluadores⁸, las siguientes debilidades relacionadas con la gestión de diseño: muchas veces las plantillas de las organizaciones no cuentan con plazas de diseño ni se asignan partidas en el presupuesto para pagos por esta actividad. Quienes logran contar con las condiciones para acceder a servicios de diseño, se enfrentan al obstáculo de las formas de contratación: a través de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (ACCS) pueden contratarse limitadamente servicios de diseño de comunicación visual, pero no de industrial. Los diseñadores contratados en las organizaciones no forman parte de los procesos de toma de decisiones; rara vez integran o son invitados a los consejos de dirección.

De manera consciente o no, en muchas organizaciones hay personas realizando una gestión de diseño, pero no cuentan con la capacitación para esta función, y los mecanismos para obtener esa preparación son muy escasos, ya que la maestría que se ofrece en el ISDi tiene, como todo programa de este tipo, un número de plazas limitado y la ONDi, de manera oficial, no solo puede ofrecer algunas acciones de transferencia de conocimientos a través de instituciones como GESTA, Escuela Ramal del MINDUS.

Acceder a servicios de consultoría que ayudaran a suplir la ausencia de especialistas no es una opción recurrente, pues muchas organizaciones tampoco cuentan con esquemas de contratación o presupuestos para ello. No existe un marco regulatorio que apoye la calidad de la gestión de diseño, excepto lo relativo al Registro Nacional de Diseñadores Industriales y Comunicadores Visuales⁹, a partir de cuya creación se prohíbe contratar a personas que no estén inscritas en él, pero esta no es una norma de rango superior con un peso efectivo en el sistema cubano de instituciones y empresas.

⁸ (Ver Ojeda, 2020; Ramos, 2020; León, 2021).

⁹ RESUELVO SEXTO: Las personas jurídicas que, en el territorio nacional, presten servicios de Diseño Industrial o de Comunicación Visual, u en otro caso contrate estos servicios a terceros, velarán por que las personas naturales que realicen esta actividad estén debidamente inscritas en el Registro. (Res. No. 202 del 2013 del Ministerio de Economía y Planificación. Publicada en la Gaceta Oficial de la República de Cuba, no. 36, ordinaria, del 15 de julio de 2013. Página 1164)

Para respaldar la participación de especialistas en diseño en los procesos de contratación y toma de decisiones, los evaluadores se apoyan en la Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la República; según Ojeda (2020), aunque en esta norma no hay nada escrito sobre la profesión, explícitamente, se establece que todo debe contar con un procedimiento.

Así trata de contrarrestarse la incidencia del empirismo, la escasa cultura y el bajo (re)conocimiento de la actividad en los resultados de proyecto, pero aún sobran los ejemplos de decisiones estratégicas de diseño que se han sometido al voto popular en un consejo de dirección o una reunión sindical.

ANEXO XIX

Guía de preguntas de las entrevistas semiestructuradas a responsables de la actividad de comunicación en OACEs con una importancia para la comunicación política de gobierno en Cuba.

1. ¿Existe en el Ministerio una conciencia de la necesidad y voluntad de acompañar la actividad de comunicación?
2. Las decisiones e iniciativas que se toman por parte de los especialistas, ¿con comprendidas y apoyadas?
3. ¿Con qué estructura cuentan para ello?
4. ¿Cuántas personas la conforman y de qué especialidad? ¿Existen diseñadores en la plantilla?
5. ¿Cómo se organiza el proceso de trabajo en torno a la comunicación, tanto a nivel de Ministerio como internamente, en el equipo?
6. ¿Cuentan con estrategia de comunicación aprobada? ¿Cuáles son sus objetivos?
7. ¿Cómo es el diálogo con la máxima dirección del Organismo: directo/indirecto; sistemático/espórádico; bilateral/unilateral?
8. ¿A qué nivel de dirección está subordinada la actividad?
9. ¿Qué apoyos materiales y logísticos reciben? ¿Cuentan con una partida presupuestaria específica?
10. ¿Cuentan con Manual de Identidad? ¿Cuál es su grado de implementación?
11. ¿Cuándo y cómo participa el diseño de estos procesos?
12. ¿Se contratan diseñadores externos a la entidad? ¿Cuándo y cómo se eligen?
13. ¿Qué temáticas abordan con sistematicidad en los procesos de comunicación?
14. ¿A través de qué medios el Organismo interactúa con frecuencia con sus públicos?
15. En las acciones comunicativas de "alto nivel"; por ejemplo, la intervención del Ministro o Ministra en la Mesa Redonda, ¿se le permite al equipo de comunicación participar de la preparación?
16. ¿Cómo valora usted la interacción con otras instituciones con las que haya tenido que contactar para implementar acciones de comunicación? (p.e. solicitar una colaboración intersectorial, publicar un artículo de prensa o colocar un spot en la parrilla de la TV).
17. ¿Qué tipología de proyectos de diseño se han desarrollado con frecuencia?
18. ¿Para el desarrollo de estos proyectos ha contactado con equipos creativos o diseñadores individuales?

19. ¿Qué características y/o habilidades valora más usted en un profesional, del diseño o la comunicación, que deba acompañar los procesos de comunicación institucional en un Organismo de gobierno como este?
20. ¿Cómo transcurren los procesos creativos asociados al encargo de un proyecto desde la institución?
21. ¿Qué opina de los aportes que ofrece el diseño a los procesos de comunicación? ¿Ha trabajado con diseñadores que le aporten soluciones a un problema de comunicación, o directamente ha encargado una pieza o proyecto predefinido?
22. La aprobación de las soluciones finales de un proyecto de diseño, ¿a qué nivel se realiza? ¿Qué criterios influyen? ¿Se dan imposiciones por parte de los directivos?
23. Los máximos directivos del Organismo ¿apoyan el desempeño de esta actividad como parte de los procesos de comunicación?
24. ¿De qué manera usted considera que el Organismo participa de la comunicación de los temas políticos de interés de gobierno?

ANEXO XX




















Relación de entrevistados a los que se les aplicó la técnica de entrevista semiestructurada: protagonistas-participantes de la experiencia del Grupo Creativo Casa 4, especialistas en comunicación y responsables de la actividad de comunicación en OACEs.

1. Pedro García Espinosa. DI. MSc. Gestión e Innovación del Diseño. Director del Grupo Creativo del Consejo de Estado, Casa 4, (2004-2009), y luego Jefe de la Oficina Nacional de Diseño (2012-2016). Ha sido decano de Diseño Industrial y de Comunicación Visual en el ISDi. Participa del Grupo asesor de la Presidencia para temas de comunicación. (Entrevista personal realizada el 23 de julio de 2019 y actualizada el 28 de enero de 2021 en la sede del proyecto de Diseño ESTUDIOFORMATO, La Habana).
2. Ernesto Niebla Chalita. DCV. MSc. en Ciencias de la Comunicación. Vicejefe del Grupo Creativo del Consejo de Estado, Casa 4, (2004-2009) y luego director de este, subordinado entonces al Comité Central. Actualmente es director de la UEB Comunicación e Imagen de la Empresa de Artes Gráficas Federico Engels. (Entrevista personal realizada el 3 de febrero de 2020 en la Empresa de Artes Gráficas Federico Engels, La Habana.)
3. Richard Velázquez Camilo. DI. Miembro de la ayudantía de la Oficina del Comandante en Jefe y fundador del Grupo Creativo Casa 4, en 2004. Profesor del ISDi. (Entrevista realizada el 25 de octubre de 2020 en La Habana.)
4. Amauri Chamorro. MSc en Comunicación Política. Experto ecuatoriano-brasileño y master en comunicación política. Lideró esta actividad en el gobierno de Rafael Correa. Es amigo de Cuba y ha colaborado con varias instituciones nacionales en el tema. Entrevista personal realizada el 20, marzo, 2019. La Habana.
5. Livia Reyes. PhD. en Ciencias de la Información. Directora del Centro de Información para la Prensa (CPI). Participa del Grupo asesor de la Presidencia para temas de comunicación. Entrevista personal realizada el 27, octubre, 2020. La Habana.
6. David Vázquez. Lic. en Periodismo. Director de Somos Jóvenes. Participa del Grupo asesor de la Presidencia para temas de comunicación. Entrevista personal realizada el 3 de noviembre de 2020 en La Habana.

7. MINCEX (ProCuba): Dayli Martínez Amorós. MsC. en Ciencias de la Comunicación. Subdirectora. (Entrevista personal realizada en la sede de ProCuba, el 11, diciembre, 2019. La Habana).
8. MINCEX (ProCuba): Karen Alonso Suárez. Lic. en Comunicación. Especialista principal del Grupo de Comunicación. (Entrevista personal realizada en la sede de ProCuba, el 11, diciembre, 2019. La Habana).
9. MINREX: Yaira Jiménez Roig. Lic. En Comunicación Social. MsC. en Relaciones Políticas Internacionales en el ISRI. Directora de Comunicación e Imagen del MINREX. Entrevista personal realizada en la citada Dirección el 6, diciembre, 2019. La Habana.
10. MEP: Luanda Pérez Dueñas. Lic. en Psicología. Directora de Organización y Sistemas del MEP. Entrevista personal realizada en la citada Dirección el 4, noviembre, 2020. La Habana.
11. MINDUS: Marilis L. Hernández Fernández. Lic. en Comunicación. Subdirectora de Informática y Gestión de la Información del MINDUS. Entrevista personal realizada en la citada Dirección el 6, noviembre, 2020. La Habana.
12. MINSAP: Dra. Georgina Pérez Álvarez. Jefa del Departamento de Comunicación del Ministerio de Salud Pública. Ha cumplido misiones en varios países. Ocupa esta responsabilidad desde el 2018.
13. MINSAP: Lic. Disely Alfonso Santos. Especialista en Comunicación del Departamento de Comunicación del Ministerio de Salud Pública. Trabaja en este Departamento desde el 2018. Participó de la gestación de la campaña Más que médicos y de las siguientes desarrolladas en el Organismo.
14. MINSAP: DCV. Carolina Rodríguez. Adiestrada del Departamento de Comunicación del Ministerio de Salud Pública. Graduada del Instituto Superior de Diseño.

ANEXO XXI

Tabla comparativa del análisis de las condiciones para la gestión de diseño en OACEs con una relevante importancia para la comunicación política de gobierno.

CONDICIONES	OACE 1_MINREX	OACE 2_MINCEX	OACE 3_MEP	OACE 4_MINDUS	OACE 5_MINSAP
Conciencia del rol como actor político y de gobierno	 (*sí)	 (*nulo o casi)			 (*en ascenso)
Conciencia de los beneficios del diseño		PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	
Voluntad política o gerencial			PARCIAL		
Fortaleza del liderazgo		-	-	-	
Existencia de una Dirección o equipo para la comunicación		PARCIAL			
Existencia de un proceso de trabajo acorde con el proyecto de comunicación		PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	
Existencia de un proceso de trabajo acorde con la gestión de diseño	EN CAMPAÑAS	-	-	-	EN CAMPAÑAS

Existencia de Estrategias de Comunicación	+	+	+	+	+
Existencia de Manual de Identidad Visual	-	+	+	+	+
Gestión especializada de diseño	EN CAMPAÑAS	-	-	-	EN CAMPAÑAS
Diseñador en plantilla	+	+	-	-	+
Flexibilidad en las estructuras. Contratación externa de especialistas	+	LIMITADA	LIMITADA	-	+
Experticia de los equipos creativos	+	-	-	-	+
Diversidad de proyectos que se ejecutan	+	-	-	-	+
Estilo de trabajo en equipo, discusión colectiva	+	-	-	-	+
Fuerte dinámica de trabajo	+	+	+	+	+
Percepción de ambiente de colaboración intersectorial	LIMITADA	-	-	-	+

Disponibilidad de recursos y fondos de inversión		LIMITADA	MUY LIMITADA		
Respeto y confianza en la toma de decisiones (no intrusismo)					
Diálogo directo-sistemático-bilateral con la alta dirección de la organización					
Nivel estratégico de la comunicación y el diseño	comunicación diseño 	comunicación diseño 	comunicación diseño 	comunicación diseño 	comunicación diseño

ANEXO XXII

Detalles sobre el funcionamiento de los instrumentos de validación aplicados.

En el caso del Cuadro Lógico de Yadov, el índice de satisfacción que varía entre 0 – 1, según la escala siguiente:

ESCALA	VALOR
1. Satisfecho	= 1
2. Más satisfechos que insatisfechos	= 0.5
3. 3 y 6 No definido o contradictorio	= 0
4. Más insatisfecho que satisfecho	= -0.5
5. Insatisfecho	= -1

Luego, se aplica la fórmula: $ISG = \frac{a(1) + b(0.5) + c(0) + d(-0.5) + e(-1)}{N}$

N

Las variables a, b, c, d, e, corresponden a la sumatoria de los índices de satisfacción individuales de los sujetos que participan, y N corresponde al número total de encuestados.

Para la Escala de Likert, se le ofrece una afirmación al sujeto y se pide que la califique en un rango propuesto, del valor X al Y, según su grado de acuerdo con la misma.

Por ejemplo: Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación: "La conciencia de la necesidad de abordar estratégicamente la comunicación política debe expresarse en una voluntad de llevar adelante el proyecto."

1. Nada de acuerdo
2. Algo en desacuerdo
3. Ni acuerdo ni desacuerdo
4. Algo de acuerdo
5. Completo desacuerdo

ANEXO XXIII

Cuestionario para la validación de la propuesta.

Cuestionario

Ante todo, gracias por su participación en este ejercicio. Este instrumento forma parte de una investigación avalada por el Instituto Superior de Diseño (ISDI), para ser presentada por la autora como tesis en opción al grado de Máster.

Recurrimos a usted en función de su intervención directa o indirecta en temas de comunicación de suma importancia gubernamental (tanto a nivel central como de OACEs), o dada su observación y análisis de estos. A partir de tales experiencias, creemos que sus criterios podrían contribuir a evaluar la siguiente propuesta de sistematización de condiciones necesarias para la inserción de la gestión de diseño en proyectos de comunicación política de gobierno en el país. Nuevamente, muchas gracias por su colaboración.

1. ¿Cree que en las estructuras de gobierno debe existir una conciencia del rol que se ejerce en la comunicación política (no solo institucional)?

De acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Nada de acuerdo	No sé
------------	-----------------	--------------------------------	--------------------	-----------------	-------

2. ¿Opina que, para acompañar a la comunicación política desde una **gestión de diseño**, es necesario tener conciencia de los aportes de la actividad resaltada?

De acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Nada de acuerdo	No sé
------------	-----------------	--------------------------------	--------------------	-----------------	-------

3. ¿Considera que dicha conciencia debe ser traducida en una voluntad política o gerencial de implementar estratégicamente la comunicación política y la gestión de diseño?

De acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Nada de acuerdo	No sé
------------	-----------------	--------------------------------	--------------------	-----------------	-------

4. ¿Cree que esta voluntad, para que sea efectiva, debe expresarse en creación de condiciones infraestructurales, financieras y de procesos de trabajo?

De acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Nada de acuerdo	No sé
------------	-----------------	--------------------------------	--------------------	-----------------	-------

5. ¿Opina que la fuerza del liderazgo es importante para que los demás integrantes de una organización apoyen la gestión de diseño en función de la comunicación política?

De acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Nada de acuerdo	No sé
------------	-----------------	--------------------------------	--------------------	-----------------	-------

6. ¿Considera que es imprescindible la colaboración intersectorial para que la implementación de acciones de esta índole se viabilice?

De acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Nada de acuerdo	No sé
------------	-----------------	--------------------------------	--------------------	-----------------	-------

7. ¿Resulta imprescindible para el desarrollo de estas actividades la existencia de una planificación estratégica (qué hacer) y una más operativa (cómo lograrlo)?

De acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Nada de acuerdo	No sé
------------	-----------------	--------------------------------	--------------------	-----------------	-------

8. La gestión de diseño en función de proyectos de comunicación política deba ejercerse de manera especializada, a partir de conocimientos y habilidades propios de la actividad de gestión de diseño.

Coincido	Coincido en algo	Ni coincido ni estoy en contra	Algo en contra	Para nada coincido	No sé
----------	------------------	--------------------------------	----------------	--------------------	-------

9. En el desarrollo de estas actividades debe existir un proceso de trabajo formal basado en monitoreo/análisis-conceptualización estratégica-desarrollo creativo-implementación-evaluación.

Coincido	Coincido en algo	Ni coincido ni estoy en contra	Algo en contra	Para nada coincido	No sé
----------	------------------	--------------------------------	----------------	--------------------	-------

10. Contar con recursos presupuestarios para invertir en proyectos de esta índole es imprescindible.

Coincido	Coincido en algo	Ni coincido ni estoy en contra	Algo en contra	Para nada coincido	No sé
----------	------------------	--------------------------------	----------------	--------------------	-------

11. Un equipo de trabajo en estas funciones deba tener la capacidad de acceder a los profesionales más indicados para cada proyecto.

Coincido	Coincido en algo	Ni coincido ni estoy en contra	Algo en contra	Para nada coincido	No sé
----------	------------------	--------------------------------	----------------	--------------------	-------

12. Además de la preparación teórica y práctica, se necesita responsabilidad, compromiso y preparación política en quienes trabajen en estos proyectos.

Coincido	Coincido en algo	Ni coincido ni estoy en contra	Algo en contra	Para nada coincido	No sé
----------	------------------	--------------------------------	----------------	--------------------	-------

13. El trabajo en equipo, la discusión constructiva y el aporte colectivo son imprescindibles en los procesos creativos.

Coincido	Coincido en algo	Ni coincido ni estoy en contra	Algo en contra	Para nada coincido	No sé
----------	------------------	--------------------------------	----------------	--------------------	-------

14. Es determinante en la calidad del trabajo el respeto profesional y el no intrusismo en las aprobaciones.

Coincido	Coincido en algo	Ni coincido ni estoy en contra	Algo en contra	Para nada coincido	No sé
----------	------------------	--------------------------------	----------------	--------------------	-------

¿Cuán importante considera que resulta para esta tipología de proyectos...?

15. ...presentar soluciones de alto nivel creativo y de realización.

Muy importante	Algo importante	No tan importante	Mínimamente importante	Nada importante	No sé
----------------	-----------------	-------------------	------------------------	-----------------	-------

16. ...superar vicios y esquematismos e ir más allá en el pensamiento creativo.

Muy importante	Algo importante	No tan importante	Mínimamente importante	Nada importante	No sé
----------------	-----------------	-------------------	------------------------	-----------------	-------

17. ...saber trabajar en tiempo real, sin sacrificar la calidad.

Muy importante	Algo importante	No tan importante	Mínimamente importante	Nada importante	No sé
----------------	-----------------	-------------------	------------------------	-----------------	-------

18. ...compartir y enriquecer ideas, asimilar la crítica.

Muy importante	Algo importante	No tan importante	Mínimamente importante	Nada importante	No sé
----------------	-----------------	-------------------	------------------------	-----------------	-------

19. ...elaborar contenidos que vayan más allá de los espacios mediáticos (transmedia).

Muy importante	Algo importante	No tan importante	Mínimamente importante	Nada importante	No sé
----------------	-----------------	-------------------	------------------------	-----------------	-------

20. ...prepararse en los temas del campo con el cual se interactúa (relaciones internacionales, salud, derechos humanos, etc).

Muy importante	Algo importante	No tan importante	Mínimamente importante	Nada importante	No sé
----------------	-----------------	-------------------	------------------------	-----------------	-------

21. Si los factores relacionados hasta ahora se sistematizaran como **condiciones necesarias para una gestión de diseño** en función de la comunicación política de gobierno en Cuba, ¿a usted le parecería...?

Satisfactorio	Más satisfactorio que insatisfactorio	No definido	Más insatisfactorio que satisfactorio	Insatisfactorio	Contradictorio
---------------	---------------------------------------	-------------	---------------------------------------	-----------------	----------------

22. ¿Considera usted que en el contexto actual, signado por el consumo de lo visual, la ausencia de una gestión de diseño en proyectos de comunicación política tiene incidencias en el escaso o nulo rendimiento de los mensajes?

Así es	Más o menos así	No es tan así	Mínimamente así	No es así	No sé
--------	-----------------	---------------	-----------------	-----------	-------