

Dificultades de la gestión de diseño para la comunicación política de gobierno en Cuba

Difficulties of design management for government political communication
in Cuba

Annerys Ivette Leyva García^{1*} <https://orcid.org/0000-0003-1803-4885>

Pedro Ernesto García-Espinosa Carrasco² <https://orcid.org/0000-0002-4384-5957>

¹La Tiza, Revista Cubana de Diseño. La Habana, Cuba.

²Centro Nacional de Superación para la Cultura. La Habana, Cuba.

*Autor para la correspondencia: annive55@gmail.com

RESUMEN

En las expresiones de comunicación política de gobierno en Cuba se percibe una insuficiente complementación con la gestión de diseño y un escaso conocimiento de las potencialidades de esta actividad como fuente generadora de valor, material y simbólico, y como de activo de diferenciación estratégica. A pesar de estar tipificadas las condiciones de inserción del diseño en el entramado económico, productivo y de servicios, en Cuba existen múltiples factores que dificultan la integración cabal de esta actividad a las organizaciones, fenómeno al que no son ajenos los Organismos de la Administración Central del Estado en su actuar comunicativo. Particularmente en las instituciones de gobierno, con un rol como comunicadores políticos, se evidencian múltiples asimetrías para el logro de la inserción y proyección coherente de esta actividad; por lo que resulta necesario determinar las dificultades de la gestión de diseño para la comunicación política de gobierno en Cuba.

Palabras clave: comunicación política; diseño; gestión; gobierno.

ABSTRACT

In the expressions of government political communication in Cuba, it is perceived a poor complementation with design management and a scant knowledge of the potentialities of

this activity as a source of value, material and symbolic, and as an asset of strategic differentiation. Despite being typified the conditions of insertion of the design in the economic, productive and services framework, in Cuba there are multiple factors that hinder the full integration of this activity into the organizations, a phenomenon that include the central state administration structures in its communicative acts. Particularly in government institutions, with a role as political communicators, multiple asymmetries are evident for the achievement of said insertion and coherent projection.

Keywords: political communication; design; management; government.

Recibido: 07/10/2021

Aceptado: 05/12/2021

Introducción

Gran parte de las expresiones de comunicación política de gobierno que afloran en el espacio público cubano, denotan la ausencia de una gestión de diseño que acompañe su concepción. Se trata de mensajes que no responden a las tendencias comunicativas actuales, donde el componente visual ocupa un papel relevante. Se obvian en este sentido factores determinantes asociados a la calidad técnica de las piezas, a su necesaria diversidad y capacidad de adaptarse a varios medios y formatos, al requisito de atender a las características de los diversos públicos y al propósito de persuadir, más que informar. En las comunicaciones que se emiten desde las estructuras de gobierno en el país priman los matices administrativos, poco argumentales y convincentes; así como se evidencia el desinterés por construir una imagen institucional positiva, que a su vez valore la imagen global del proyecto político. Se tiende a minimizar la importancia de estos temas frente a las urgencias del hacer cotidiano y el predominio de ciertos prejuicios, precisamente asociados al concepto de imagen como algo ajeno a los cuadros de la Revolución.

Este fenómeno, ostensible desde antes a través de los medios de comunicación tradicionales y en las exposiciones públicas de los diferentes actores de las instituciones de gobierno, se ha trasladado al entorno digital y ha encontrado allí mayores condiciones de desventaja, al enfrentarse a una explosión de ofertas comunicativas diferentes y/o divergentes y a una amplia competencia de narrativas políticas transmedia que sí cumplen

Dificultades de la gestión de diseño para la comunicación política de gobierno en Cuba

con los requisitos formales y conceptuales de la comunicación política en la actualidad. También, es en este escenario donde se ha afianzado el imperio de la imagen como recurso de codificación y como modo dinámico de interacción con generaciones como la Z, aquella para la que “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” (Aguilar, 2016, p. 65).

Es preciso reconocer que, como resultado de una voluntad política expresa desde la máxima dirección del país, la actividad de comunicación al interior de las organizaciones de gobierno ha ido ganando espacios. Ello, no obstante, no ha venido acompañado de procedimientos para evaluar la eficacia de las estructuras creadas a tales efectos, el alcance de los presupuestos aprobados o la calidad y cumplimiento de los documentos normativos de la actividad. Por demás, comparada con la comunicación, la gestión de diseño no ha contado con condiciones para lograr en un corto plazo el mismo avance de su inserción en las instituciones de gobierno. El escenario descrito hace más que indispensable responder al objetivo de determinar las dificultades de la gestión de diseño para la comunicación política de gobierno en Cuba.

Métodos

La situación descrita motiva la formulación del siguiente problema científico: ¿Cuáles son las dificultades que enfrenta la gestión de diseño para la comunicación política de gobierno en Cuba?

Como antecedentes, vemos que desde el campo académico del diseño existen tesis que abordan problemáticas relacionadas con la gestión. Sin embargo, son muy escasos los enfoques particulares en la comunicación política como campo de actuación del diseño. De igual manera, es posible, ciertamente, encontrar diferentes aproximaciones a la gestión de comunicación en organizaciones de gobierno, pero que no incluyen la mencionada gestión de diseño enfocada en el actuar político de estas entidades.

Abordar el problema de investigación exigió de la definición y trabajo en los siguientes objetivos:

1) Determinar los fundamentos teóricos relacionados con las condiciones de inserción de la gestión de diseño y su relación con la comunicación política de gobierno.

Dificultades de la gestión de diseño para la comunicación política de gobierno en Cuba

2) Caracterizar el estado actual general de la gestión de diseño en Cuba y su particular situación en instituciones de gobierno.

Para ello, se apeló al uso de los métodos científicos y empíricos que a continuación se detallan: dialéctico-materialista, análisis-síntesis, abstracción-integración, análisis documental, análisis del discurso, entrevistas. La investigación se abordó desde una perspectiva cualitativa.

Apuntes sobre comunicar la política

De acuerdo con uno de los autores más importantes en la materia, la comunicación política “es el producto de la interacción y de la competición entre distintos actores en el espacio público mediatizado” (Mazzoleni, 2010, pp. 30-36), y puede definirse como: “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” (Op.cit.).

Sin embargo, existe una diferencia entre la comunicación política que se orienta al “origen del poder” y la que se ejerce en “el ejercicio del poder” (Canel, 2006, p. 19).

Particularmente, la comunicación política de gobierno es entendida 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).

Desde sus principales vértices de análisis, puede valorarse la comunicación política desde la propia “política” (1) y desde “el proyecto de comunicación” (2).

1. En este sentido, significa 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. Ello ofrece la posibilidad de construir un modo dinámico y eficiente de interacción de ideas entre gobernantes y gobernados.
2. Se trata en este caso de un espacio de análisis estratégico que permite construir un diálogo entre actores políticos y actores sociales. 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

Dificultades de la gestión de diseño para la comunicación política de gobierno en Cuba

actitudes con relación a los temas abordados. Esta propuesta deberá contrastarse posteriormente con los resultados obtenidos de su implementación en la realidad (García-Espinosa, 2013, p. 75).

En estos procesos, la gestión de diseño puede y debe contribuir a nivel estratégico (qué hacer para responder a las necesidades de un proyecto de comunicación política), táctico (cómo organizarse para dar cumplimiento a los objetivos trazados) y de proyecto (lo que se refiere a la conceptualización creativa y diseño de las piezas definidas).

Si no existe una participación del diseño desde la concepción estratégica y este (en caso de ser tenido en cuenta) es llamado a última hora para poner “bonito” lo que un integrante del proyecto político imaginó, se están desconociendo a fondo las prácticas actuales relacionadas con estos procesos; se deja el terreno abonado para la dilapidación de recursos (pues quizás se impriman cientos de documentos que nadie leerá donde hubiera sido más eficiente el diseño digital de una infografía) y se crean las condiciones para cosechar escasos o negativos rendimientos (no solo sucede en estos casos que las piezas deficientemente diseñadas estratégicamente tienen pocos impactos, sino que pueden lograr mucho pero con un efecto inverso, dañino para el proyecto político).

Del diseño y su gestión

Para la directora del programa de posgrado en gestión del diseño del Pratt Institute, “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” (McBride, 2007, p. 22). Al 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” (Op.cit.).

Las diferencias en torno a la cultura y práctica del diseño y su gestión (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.

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

Dificultades de la gestión de diseño para la comunicación política de gobierno en Cuba

resuelve problemas de diseño para la organización. (García-Espinosa & Leyva-García, 2019, p.7)

Otro grupo, surgido a raíz de un dossier publicado por el Design Management Institute (1998), asume la gestión de diseño como función generadora de valor, presente en todos los niveles organizacionales de toma de decisiones, 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, así como cuál o cuándo cada una de estas dos visiones resulta funcional para la comunicación política.

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) en el primer artículo publicado sobre el tema: “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.

En ello coincide la Oficina Nacional de Diseño (2015), quien denomina esta condición como “compromiso de la gerencia” (p.15) y Lecuona (2005), para quien 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).

La 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.) “Las demandas y soluciones de diseño [deben ser] confrontadas con un estilo de dirección flexible (...) y un sistema de

Dificultades de la gestión de diseño para la comunicación política de gobierno en Cuba

decisiones dinámicas, el cual permita evaluar rápidamente nuevas alternativas” (García-Espinosa, 2017, 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). También, dentro de la propia actividad de diseño se debe tener la capacidad de interrelacionar esferas de actuación, de armar equipos (células de trabajo) en función del número, la tipología y la complejidad de los proyectos, 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; de lo contrario, no será posible su integración orgánica en todos los procesos y niveles de la organización.

Cháves y Pibernat 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” (como los citó Ivañez, 2000, p. 330).

Aparece en este postulado un elemento clave: el recurso humano, apropiado de unos conocimientos y habilidades determinadas, de un modo de actuación entendido como 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 (Pérez & Peña, 2015, p. 8).

En Cuba, de la gestión que se sabe a la que se hace

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, de lo cual no escapa la comunicación política, 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

Dificultades de la gestión de diseño para la comunicación política de gobierno en Cuba

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.

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, pueden observarse en la tabla 1.

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”

| 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 del 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 desarrollo 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 acceso a los servicios profesionales). |
| 1.4. Conformidad con el cumplimiento de la función básica de bienes y servicios. / Baja percepción de estándares de calidad. | 2.4. Sobreevaluación de los costos de invertir en diseño contra los beneficios de sí 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. | | |

Fuente: Elaboración propia.

Dificultades de la gestión de diseño para la comunicación política de gobierno en Cuba

Como resultado de este ejercicio (Leyva, 2021, pp. 59-62), 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 persiste una *sobrevaloración 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*. 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 “fetiche de los costos” (García-Espinosa, 2018, p. 22).

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.

Dificultades de la gestión de diseño para la comunicación política de gobierno en Cuba

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. Un 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

Dificultades de la gestión de diseño para la comunicación política de gobierno en Cuba

ensamblaje y copia de productos/Ausencia de filosofía desarrolladora” (con un porcentaje específico de 5, 55%). La figura 1 representa lo antes planteado.

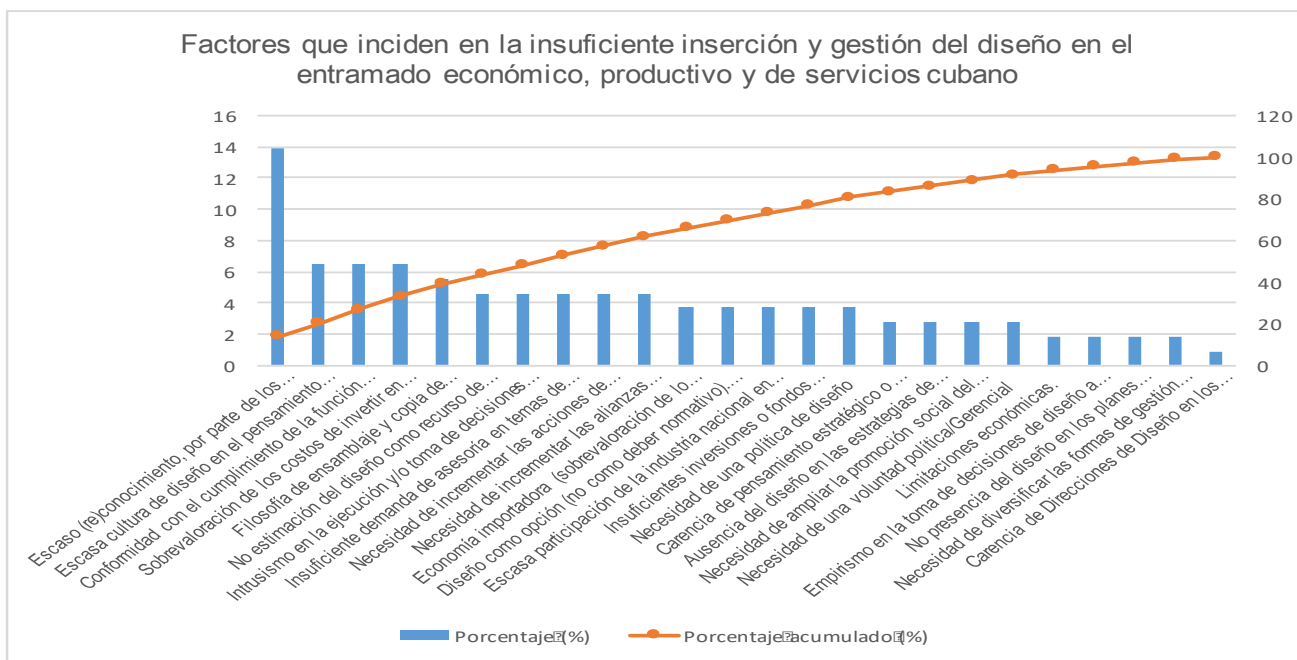


Fig. 1 - Diagrama de Pareto sobre los Factores que inciden en la insuficiente inserción y gestión del diseño en el entramado económico, productivo y de servicios cubanos.

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. (p. 74). Para analizar el comportamiento 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 aplicó un diagnóstico a través de entrevistas semiestructuradas a responsables de la actividad, en los 5 ministerios siguientes: Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREX), Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX), Ministerio de Economía y Planificación (MEP), Ministerio de Industrias (MINDUS), Ministerio de Salud Pública (MINSAP).

Dificultades de la gestión de diseño para la comunicación política de gobierno en Cuba

En el diagnóstico se evaluaron elementos como: conciencia del rol de comunicador político, conciencia de los beneficios del diseño, voluntad, liderazgo, existencia y composición de estructuras, flexibilidad de estas, procesos de trabajo formalizados, documentos normativos, diversidad de los proyectos que se ejecutan, disponibilidad de recursos, respeto en la toma de decisiones, características del diálogo con la dirección, nivel en que se ubica la comunicación y el diseño (estratégico, táctico, proyectual, no gestión).

El ejercicio reveló amplias asimetrías entre estas organizaciones en cuanto a los aspectos evaluados, tal y como refiere la tabla 2.

Tabla 2 – Comportamiento porcentual de los indicadores evaluados en cinco OACE’s sobre las condiciones de inserción de una gestión de diseño de comunicación política

| Comportamiento de los indicadores del total de OACE's analizados (5) | Sí | Parcial | No |
|--|-------|---------|------|
| Conciencia del rol de comunicador político | 20 % | 20 % | 60 % |
| Conciencia de los beneficios del diseño | 40 % | 60 % | |
| Voluntad política o gerencial | 40 % | 20 % | 40 % |
| Fortaleza del liderazgo | 40 % | | 60 % |
| Existencia y composición de estructuras | 40 % | 20 % | 40 % |
| Flexibilidad de estas | 40 % | 60 % | |
| Procesos de trabajo formalizados | 40 % | 60 % | |
| Documentos normativos | 100 % | | |
| Diversidad de proyectos/transmedialidad | 40 % | | 60 % |
| Disponibilidad de recursos | 40 % | 40 % | 20 % |
| Respeto en la toma de decisiones | 60 % | | 40 % |
| Diálogo con la dirección | 60 % | | 40 % |

Fuente: Elaboración propia.

Para empezar, una mayoría no tiene total conciencia de su rol como comunicadores políticos y la necesaria implementación de estrategias que, más allá de su enfoque sectorial, respondan a la comunicación del “aspecto político de su actuación” (Mazzoleni, 2010, p. 59-60). Abundan además las nociones parciales de los beneficios que el diseño

Dificultades de la gestión de diseño para la comunicación política de gobierno en Cuba

puede otorgar a la actividad de comunicación en general, y de comunicación política en particular.

Allí donde se percibe una mayor conciencia de lo anteriormente planteado, ya sea de manera asentada o en ascenso, existe también una voluntad política o gerencial, en la máxima dirección del organismo, de impulsar ambas actividades. Esta debe ir acompañada de un ejercicio de liderazgo que promueva la conciencia y voluntad en los restantes miembros de la organización, lo cual no sucede en la mayoría de las instituciones analizadas.

Las estructuras relacionadas con la comunicación y el diseño varían en cuanto a composición, especialización de sus integrantes y ubicación en los organigramas organizacionales. De un lado se observan direcciones formales, con equipos de 20 especialistas y diversas formaciones y, en otro extremo, direcciones de denominaciones disímiles que asumen la comunicación como una “tarea” más, asignada concretamente a un único especialista que debe desempeñar otras funciones. La flexibilidad para acceder a profesionales externos, no pertenecientes a las plantillas institucionales, para proyectos de mayor envergadura, suele ser mayor, “contradictoriamente”, en aquellos espacios con equipos más consolidados. En el resto es casi inexistente la posibilidad de concretar, a través de formas de contratación diversas, el acceso a estos profesionales externos, lo cual está relacionado con la escasa cultura de potenciar ambas actividades.

Los procesos de trabajo formalizados están más asociados a la comunicación que a la gestión de diseño particularmente y, aunque hay total presencia de documentos normativos para ambas actividades (fundamentalmente estrategias de comunicación y manuales de identidad visual), no se evalúa la calidad y cumplimiento de estos.

Donde hay conciencia, voluntad, equipos de trabajo y acceso a otras fuerzas profesionales, se constata una mayor diversidad de proyectos, lo cual responde a la necesaria transmedialidad que debe poseer un proyecto de comunicación política, acorde a las tendencias actuales.

Las asimetrías también afloran en el tema de las condiciones materiales y la disponibilidad de recursos para invertir en ambas esferas: unos, los que exhiben mejores resultados de trabajo, cuentan con buenas condiciones de trabajo y planificación o respaldo de acceso a las fuentes del presupuesto organizacional; los que no, dependen de la colaboración desinteresada de organizaciones que puedan ofrecerles servicios de

Dificultades de la gestión de diseño para la comunicación política de gobierno en Cuba

diseño gratuitos (como la Oficina Nacional de Diseño o el Instituto Superior de Diseño) y a la hora de producir (imprimir, filmar, etc), cuentan con escaso o nulo margen.

El respeto en la toma de decisiones de comunicación y diseño por parte de las direcciones político-administrativas de los organismos; así como la existencia de canales de diálogos directos, constantes y bilaterales entre directivos y áreas especializadas, también está presente en las entidades con un mejor desempeño en los temas abordados. De otro lado, manifestaciones de intrusismo, verticalización de las decisiones, así como diálogos unilaterales y esporádicos, acompañan a aquellos OACE's con menores o nulos resultados en la gestión de diseño de comunicación política del país. La figura 2 ilustra lo anterior, en niveles porcentuales.

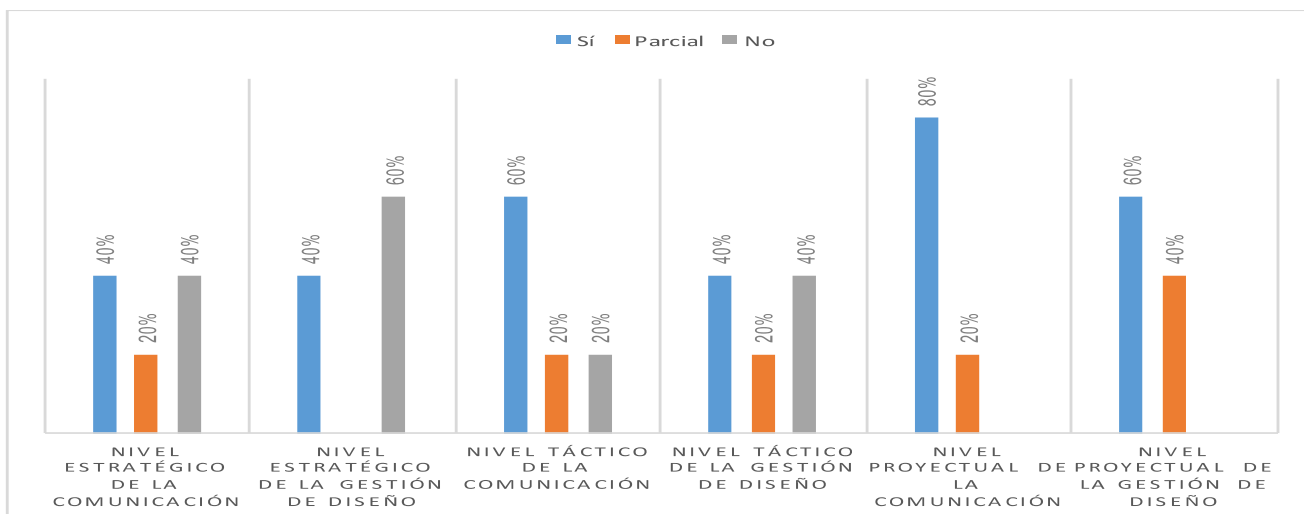


Fig. 2 - Niveles en los que aparece insertada la comunicación y la gestión de diseño en los OACE's seleccionados.

De manera resumida, y acorde con los factores que inciden en la insuficiente inserción y gestión del diseño en el entramado económico, productivo y de servicios cubano, descritos anteriormente, se vislumbra que en una minoría se manifiestan positivamente los factores del entorno productivo y de servicios, así como los organizativos-administrativos. Estos son los responsables de crear las condiciones para una inserción cada vez mayor de la gestión de diseño en la comunicación política de gobierno que realizan o deben realizar estos organismos.

En el resto, la incidencia negativa de los factores antes mencionados, la carencia de conocimientos, voluntad y condiciones, dan cuenta de una baja percepción de su rol como

comunicadores políticos y un bajo nivel de inserción del diseño, caracterizado más bien por una no gestión (Leyva, 2021, pp. 62-74).

Consideraciones finales

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 transmedias, 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.

En la escasa inserción de la gestión de diseño en las expresiones de comunicación política de gobierno que afloran en el espacio público cubano, se encuentran incidiendo fundamentalmente dos factores: el escaso (re)conocimiento, por parte de los dirigentes, de las especificidades de la actividad de diseño y sus potencialidades; así como la escasa cultura de diseño en el pensamiento social y falta de educación estética.

Referencias bibliográficas

- Aguilar Nàcher, I. (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
- Canel Crespo, M. J. (2006). Comunicación política. Una guía para su estudio y práctica. España: Tecnos, 2da. edDMI (1998). 18 views on the definition of Design Management. *Design Managemet Journal*, 9 (3), 14-19 (PDF).
- Farr, M. (1965). Design management. Why is it needed now? *Design Journal*, 38-39. Recuperado de <https://vads.ac.uk/diad/article.php?title=200&year=1965&article=d.200.22>

Dificultades de la gestión de diseño para la comunicación política de gobierno en Cuba

- 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. (2018). Seamos inconformes, apostemos al diseño. *La Tiza* (4), 20-23.
- 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>
- Herrero, G. (2018). Mejor diseño=mejor país. *La Tiza* (4), 6-9.
- Ivañez, J. M. (2000). *La gestión del diseño en la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.
- Lecuona, M. (2005). *Manual sobre gestión de diseño para empresas que abren nuevos mercados*. Barcelona: Centro de Diseño. Recuperado de https://www.bcd.es/site/unitFiles/2122/GD_Manualsobregesti%C3%B3ndeldise%C3%B1o.pdf
- Leyva, A. (2021). *Sistema de acciones para organizar la gestión de diseño de comunicación política de gobierno en Cuba* (Tesis de Maestría). Instituto Superior de Diseño, La Habana, Cuba.
- 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>
- ONDi, Oficina Nacional de Diseño (2015). *Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad del Diseño, 1*, La Habana: ONDi.
- 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, Cuba.
- Pérez, M. & Peña, S. (2015). Diseño. El objeto de la profesión. *A3 manos*, (2), 5-26.
- 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>

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

Contribuciones de los autores

Conceptualización: Anneris Ivette Leyva García y Pedro García-Espinosa Carrasco.

Metodología: Pedro García-Espinosa Carrasco.

Investigación: Anneris Ivette Leyva García.

Redacción - revisión y edición: Anneris Ivette Leyva García.