**Título**

*Mil preguntas, mil respuestas.* Desafíos del diseño editorial en la primera enciclopedia ilustrada de Cuba

**Autor**

Daylin Valladolid Pérez, Diseñadora Gráfica y profesora asistente de la Facultad de Diseño de Comunicación Visual del Instituto Superior de Diseño.

Correo: [dvalladolid@isdi.co.cu](mailto:dvalladolid@isdi.co.cu)

Teléfonos: 7 874 5159 / 5 302 1276

**Introducción**

Desde su creación en el año 1984, la contribución del Instituto Superior de Diseño al desarrollo cultural, social, económico y político de nuestro país no se deriva únicamente de su labor educativa y formadora, sino que además está determinada por la participación en proyectos de alcance nacional, desarrollados por profesores y estudiantes durante el ejercicio de la docencia vinculado a la producción científica y creadora de sus profesores. La vinculación con empresas en perfeccionamiento empresarial a las cuales se les exige la aplicación de un sistema de gestión de la calidad que garantice la certificación de sus productos, y la tendencia interdisciplinar y transdisciplinar que domina la proyección de la actividad científica, demandan la formación y el desempeño del diseñador como profesional integral en el perfil amplio de la gestión, o sea, en lo concerniente a:

* la administración, dirección y coordinación de los recursos humanos y materiales internos y externos, necesarios para llevar a término proyectos, programas, políticas o estrategias de diseño;
* la dirección de la actividad de diseño en la organización y dirección de equipos de evaluación de diseño;
* el diagnóstico, formulación e implementación de estrategias, políticas y programas de diseño, mediante el análisis de las invariantes contextuales, tecnológicas y sociales, y la definición del grado de centralización y de integración del diseño a los procesos; y
* la realización de estudios de factibilidad y valoración de inversiones.

**Desarrollo**

En el contexto específico del diseño de comunicación visual cubano, la realización de la primera enciclopedia *Mil preguntas, mil respuestas* permite evaluar la capacidad de nuestras instituciones y de los diseñadores para asumir el desarrollo y la gestión de un proyecto editorial que se consideró de alta complejidad teniendo en cuenta la cantidad y diversidad de profesionales implicados y los requisitos de diseño que debía cumplir una obra ilustrada. La creación de la enciclopedia fue asumida por las universidades del país y el Instituto Superior de Diseño como resultado de un encargo del Consejo de Estado y del Ministerio de Educación Superior con el propósito de elaborar un libro que sirviera como material escolar de consulta para maestros y estudiantes de la enseñanza media y que, a su vez, contribuyera al perfeccionamiento y actualización de la educación y a los esfuerzos por el fomento de la cultura general e integral de nuestro pueblo.

Desde su proyección, la autenticidad y novedad de la obra se debía lograr a partir de la adopción de un modelo diferente al estilo de los diccionarios enciclopédicos, las enciclopedias universales, las famosas enciclopedias francesa, británica y soviética, y la plataforma web de wikipedia. Por ello se adoptó la estructura pregunta-respuesta como vía para la divulgación científica.

En general, la creación, la selección y el trabajo con los textos y las imágenes involucró a más de mil colaboradores de 32 instituciones estatales pertenecientes a seis organizaciones: Ministerio de Educación Superior, Ministerio de Educación (MINED), Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), Ministerio de Cultura (MINCULT) y el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR).

Se trató de que el lenguaje y la forma de la presentación de las preguntas y respuestas fueran atractivos y que se dieran a conocer los logros de la ciencia y la técnica, con énfasis en el campo científico cubano. Para cumplir tal objetivo, se conformó un equipo compuesto por 378 autores (65% con grado científico de doctor, 35% con prestigio avalado por la titulación de máster, la formación especializada de posgrado y los años de experiencia) que garantizó el rigor científico en el tratamiento de las diferentes ciencias.

En el diseño y la maquetación de las imágenes intervinieron profesores y estudiantes de las carreras de Diseño de Comunicación Visual y Diseño Industrial del Instituto Superior de Diseño (ISDi)[[1]](#footnote-1); la edición fue dirigida por las dos principales editoriales educativas del país: Pueblo y Educación y Félix Varela, y la impresión estuvo a cargo de especialistas en las tecnologías de impresión pertenecientes a la imprenta Federico Engels.

Para la adecuación teórica de los contenidos a la finalidad educativa se trabajó de conjunto con asesores metodológicos del Ministerio de Educación (MINED) y se realizaron estudios de impacto social mediante 2 consultas pedagógicas a estudiantes y profesores de la educación superior y de la enseñanza técnica, en total 375.

La obra fue concebida en cuatro tomos que incluyen 250 preguntas cada uno: “Universo” (tomo 1), “Vida” (tomo 2), “Invenciones” (tomo 3) y “Sociedad” (tomo 4), en los cuales se abordan temáticas vinculadas a las ciencias naturales, exactas y humanísticas.

El tomo 1 aborda temáticas relacionadas con la física, la astronomía, la química, las ciencias de materiales, las ciencias de la tierra y la teoría de la complejidad. El tomo 2 se centra en las características de los seres vivos, las formas de interrelación entre ellos y la contribución en las diferentes especies a la evolución de nuestro planeta. El tomo 3 explica descubrimientos científicos que marcan las peculiaridades del desarrollo tecnológico de la época en que vivimos y que constituyen invenciones con respecto a los momentos anteriores del desarrollo de las ciencias, por ejemplo, las nuevas tecnologías de la informatización y las comunicaciones, y otras basadas en la microelectrónica, el láser y los satélites artificiales de la Tierra. En el tomo 4 se analiza, desde distintas perspectivas (lengua, tradiciones, cultura, formas de interrelación, adaptación al medio y conformación de patrones identificativos) la dimensión social de la evolución de nuestra especie.

**Análisis del desarrollo del proyecto editorial**

1. **Descripción del proceso de trabajo**

El proyecto se estructuró en cuatro etapas a las que correspondían las acciones siguientes:

Etapa 1: creación de grupos (grupo de coordinación central y por cada tomo), identificación de tareas y evaluación de la factibilidad, conceptualización y preparación del proyecto.

Etapa 2: elaboración de contenidos, supervisión didáctica, revisión de textos y lectura crítica.

Etapa 3: ilustración, diseño editorial y montaje editorial

Etapa 4: revisión técnica y corrección de originales e impresión

El concepto de diseño de la enciclopedia estuvo enfocado a la repre­sentación de elementos que caracterizaran las temáticas de cada tomo a través de la creación de texturas que permitieran su adecuado reco­nocimiento. Debido a la complejidad y diversidad de la información a diagramar, el diseño respondió a una pauta editorial versátil, con una retícula estándar que permitió adaptar las características y contenidos de cada tomo y lograr que cada uno de estos se vieran como partes de una misma colección de libros.

Con la intención de que el diseño contribuyera a la adecuada comunicación del conocimiento científico se potenciaron como atributos a comunicar en la colección la simplici­dad y la uniformidad en el empleo de los recursos gráficos, que se unificaron atendiendo al empleo de los códigos tipográficos, las valoraciones de los estilos de los textos, los filetes y corondeles, y las transparencias y planos de color. Además las valoraciones y jerarquías de los textos creadas logran establecer la correspondencia entre las partes del texto y los recursos de diseño: se potencia en un primer nivel de lectura el número de la pregunta, en un segundo nivel, la pregunta en sí, en un tercer nivel la respuesta a la pregunta, y en el cuarto y quinto niveles, las citas y los pies de figuras, respectivamente.

Como signos de identidad diferenciadores entre los tomos, se utiliza­ron, en esencia, el color y las texturas, de manera que se asignó el color violeta al tomo “Universo”, el verde al tomo “Vida”, el azul al tomo “Invenciones”, y el rojo al tomo “Sociedad”. La estructura editorial que aparece en la parte interna de cada tomo es la siguiente: guardas, portadilla, portada, página legal, página de los autores, página de resumen de todos los libros de la colección, prólogo, índice, introduc­ción, presentaciones de inicio de capítulos, y desarrollo de cada capítulo. Véanse anexos al final del documento.

Las tipologías de imágenes que aparecen son las siguientes: ilus­tración, fotografía, infografía, gráficos y esquemas (planos o 3D), tablas y mapas. La complejidad de los recursos utilizados para cada una de ellas varía en correspondencia con las necesidades de comunicación de los contenidos de cada pregunta y de cada tomo en particular.

Una vez concluido el diseño y montaje editorial de los 4 tomos, incluyen­do el envase, se desarrollaron los soportes de diseño destinados a la promoción: marcadores (1 por tomo y 1 general para toda la enci­clopedia), cartel, invitación a la presentación, plegable y spot televisivo).

Concluida la primera etapa de impresión, la enciclopedia fue presentada durante la clausura del Congreso Internacional de Investigadores sobre Juventud, que sesionó en el Palacio de Convenciones, del 29 de marzo al 2 de abril. Los tres mil ejemplares disponibles se entregarán a las bibliotecas públicas, las bibliotecas de los centros de la Educación Superior y de las instituciones de investigación e información a lo largo del país, y se informó que se realizará una segunda impresión, en el transcurso del presente año, de diez mil ejemplares, los cuales serán destinados para la venta a la población.

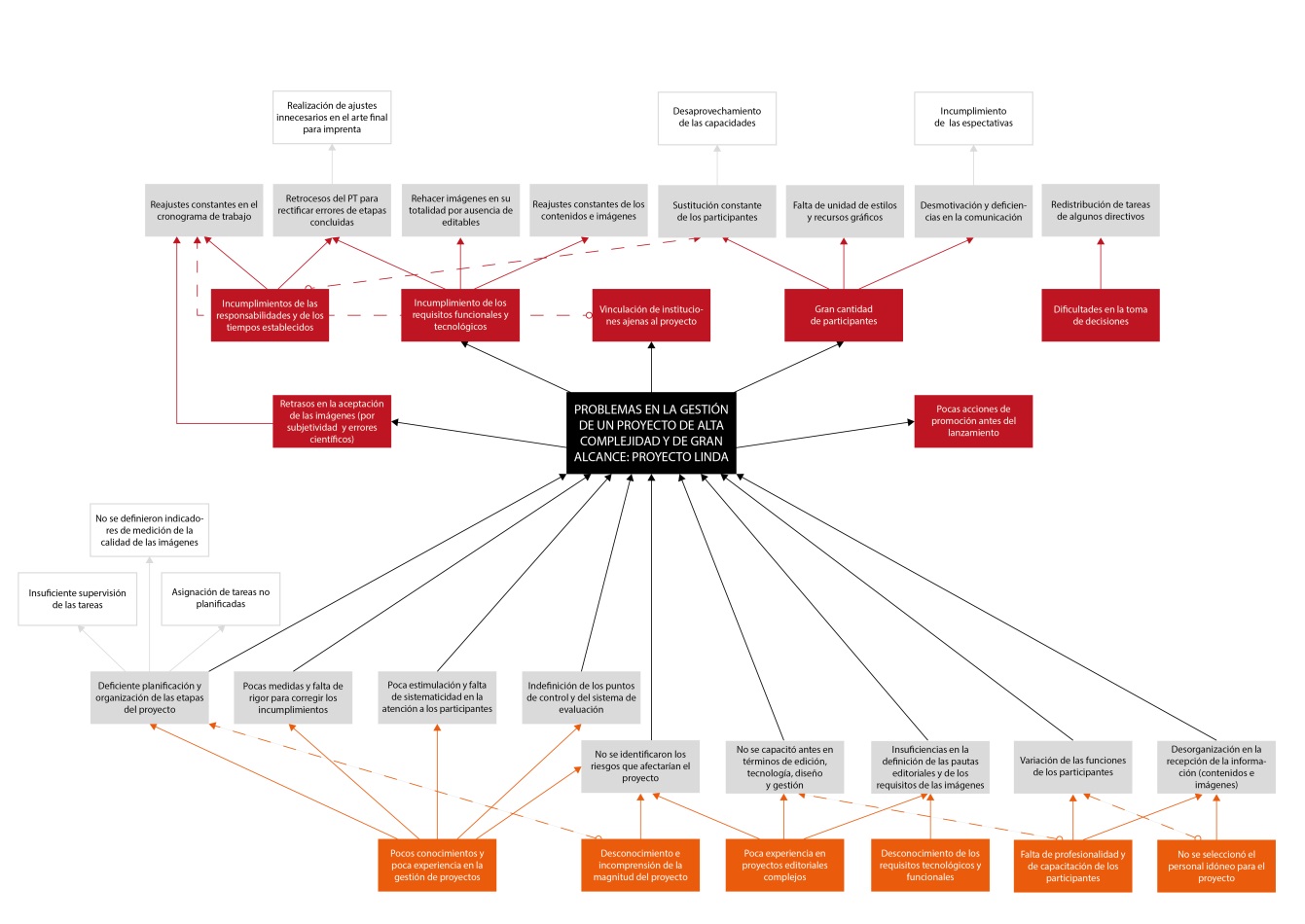
1. **Análisis de la gestión del proyecto editorial**

Aun cuando los resultados obtenidos con la enciclopedia, como un producto de valor científico, buena calidad del diseño y acabado, han sido satisfactorios y de una excelente aceptación por el público, existieron factores que incidieron negativamente en el desarrollo del proyecto y que se presentan agrupados según su correspondencia con las etapas del proceso de gestión (planificación, organización, dirección, control y evaluación).

|  |  |
| --- | --- |
| ETAPAS | ÁMBITOS EN QUE SE PRESENTARON PROBLEMAS |
| Planificación | * establecimiento de los períodos en correspondencia con la complejidad de las acciones * identificación de los riesgos, diseño de una estrategia de comunicación previa * selección de los ilustradores y los diseñadores * capacitación de los diseñadores en términos de edición, tecnología y gestión |
| Organización | * integración de las tareas del proyecto a la actividad curricular de los estudiantes * permanencia de los equipos de trabajo * distribución de las tareas en función de la especialización de los participantes * cumplimiento de las acciones de cada etapa * falta de coordinación entre los participantes del proyecto para la realización de reuniones * establecimiento de cronogramas de trabajo conjunto entre los profesionales de las distintas especialidades |
| Dirección | * experiencia de algunos participantes en cuestiones de dirección * comprensión de la magnitud del proyecto (por no tener conocimientos de gestión y de dirección de proyectos de diseño suficientes y no determinar adecuadamente la complejidad de este) * estimulación de los participantes, la delimitación de las competencias de los participantes en el proceso de diseño * adopción de medidas para corregir los incumplimientos |
| Control | * supervisión de las tareas, * organización para la entrega de documentación * sistematicidad en la atención a los grupos de estudiantes implicados en la tarea |
| Evaluación | * definición de los puntos de control y el sistema de evaluación del proyecto * diseño de una estrategia para la medición del impacto del proyecto y de los indicadores de medición de la calidad de las imágenes |

El análisis de la interrelación entre estas etapas y ámbitos se presenta de manera simplificada mediante un árbol de problemas con la intención de jerarquizar en función del grado de incidencia en el proyecto. Véase la figura 1. Se seleccionó este método porque fue creado para la evaluación de la planificación de proyectos con objetivos múltiples.

El esquema muestra, en el centro, el problema fundamental identificado a partir del análisis realizado por la autora y los criterios de algunos de los participantes en el proyecto y muestra un recorrido ascendente que describe una relación causa-efecto: va de las causas a las consecuencias, diferenciadas en cuanto a su nivel de subordinación con respecto del problema mediante el empleo de dos colores: el rojo para las de repercusión más directa, y en gris las que se derivan de estas. Se han marcado con color naranja aquellos elementos que consideramos como causas, pero que son anteriores al comienzo de las etapas de trabajo y, por tanto, no se originaron como resultado de este.

Figura 1. Árbol de problemas en el estudio de caso Proyecto “Linda”.

El esquema muestra que se trata de un proceso de dimensión compleja y multifactorial, en la medida en que involucran los recursos humanos, la organización y la dirección del propio proceso de diseño. De manera general, las principales causas estuvieron relacionadas con las insuficiencias en la dirección y en el control del proyecto y la planificación de los recursos humanos.

Habría que destacar las deficiencias asociadas a la planificación de los recursos humanos porque tienen un carácter transversal y reflejan, en parte, una deficiencia formativa que se expresa en el hecho de que el modo de actuación más recurrente que desempeñan generalmente los diseñadores de comunicación visual es el proyectar. El ejercicio de dicha función se corresponde con las habilidades profesionales que desarrolla la carrera Diseño de Comunicación Visual que se imparte en el Instituto Superior de Diseño (ISDi). Durante esta etapa no se adquieren los conocimientos necesarios para la gestión de proyectos y sigue quedando como un componente a integrar en la formación curricular o de posgrado. Por tanto, quienes suelen asumir hoy la función de director de un proyecto de diseño creativo son, en su mayoría, diseñadores con experiencia en la tipología de proyectos en cuestión, o profesionales de otros perfiles, como sucede en la mayoría de las editoriales donde existe una única estructura administrativa que asume además la dirección creativa y la organización del proceso de diseño y no varía según los requerimientos del proyecto.

En términos generales, se podría hablar de desconocimiento de los diseñadores sobre contenidos de índole teórico acerca de la gestión a nivel proyectual, por ejemplo las etapas para la gestión de un proyecto de diseño editorial de alta complejidad, y la necesidad de una estructura destinada a la gestión de proyectos.

**Conclusiones**

El hecho de que la enciclopedia sea hoy una realidad no desmiente su calificativo de desafío para el diseño editorial en nuestro país. El desarrollo del proyecto fue una experiencia de formación por la posibilidad de aplicación y de aprendizaje. Como proceso de enseñanza dejó el saldo de la capacitación y el crecimiento profesional que se va adquiriendo con la experimentación, la búsqueda de soluciones alternativas ante los problemas, y la valoración colectiva del saber de las diferentes disciplinas durante el intercambio con profesionales de otras áreas. Además demostró la utilidad del diseño para comunicar adecuadamente el conocimiento científico, la capacidad tecnológica para la producción editorial en nuestro país, el alcance del conocimiento científico de nuestros centros educativos y las potencialidades del trabajo interdisciplinar.

El camino hacia la gestión ya se ha comenzado a recorrer. A partir de la defensa de la tesis de maestría “Propuesta de Currículo para la formación de diseñadores”, presentada por Sergio L. Peña, comienza en el ISDi un proceso de revisión y elaboración de un modelo del profesional de diseño, que reclamó la redefinición de los modos y esferas de actuación del profesional del diseño y, por consiguiente, el reconocimiento de la importancia de la gestión como un modo de actuación del diseñador de Comunicación Visual. Se trata de una propuesta de currículo para la formación de diseñadores en Cuba a la luz de las nuevas y futuras realidades socioeconómicas, con una concepción amplia, de mayor flexibilidad y elevada proyección social.

**Bibliografía**

* Cerda Gutiérrez, Hugo: *Cómo elaborar proyectos: Diseño, ejecución y evaluación de proyectos sociales y educativos*, Bogotá, Cooperativa Editorial Magisterio, 2003.
* José María: “La Gestión del diseño en la empresa”. Mc Graw hill/interamericana de España, S.A.U. Serir Mac Grau Hill de Management. Impreso en España, 2000.
* Morra, Linda G., Friedlander, Amy C., *Evaluaciones mediante estudios de caso*. Traducido al español por PREVAL II, enero de 2001. [Citado el: 30 de noviembre de 2015.] Cuba. <http://preval.org/documentos/0950.pdf>
* Munari, Bruno: *¿Cómo nacen los objetos? Apuntes para una metodología proyectual*, Editorial Gustavo Gili, SA, Barcelona, 1981.
* Phlllips, Peter L.: *Briefing: a gestão do projeto de design*, São Paulo: Edüora, Blucher, 2007.

**Tesis consultadas**

* Beceiro Gigato, Odalys: “Propuesta de requisitos técnicos para elevar la calidad de los productos de diseño de comunicación visual con salida impresa”, 2010.
* García Reyes, Luis Arturo, OtañoAlamo, Yanara de la Caridad: “Proceso Gestión Integrada de Proyecto para un modelo cubano enmarcado en el desarrollo de aplicaciones informáticas”, Trabajo de Diploma para optar por el Título de Ingeniero en Ciencias Informáticas, La Habana, junio de 2012.
* González Brito, Henry Raúl: “Modelo para la gestión de la investigación en entidades orientadas a proyectos”, Trabajo final presentado en opción al título de Máster en Gestión de Proyectos Informáticos., La Habana, octubre del 2012.
* Llerena Fernández, Yuleidy: “Modelo de gestión de diseño para la industria sidero-mecánica”, 2010.
* Peña, Sergio: “Propuesta de currículo para la formación de diseñadores”. Tesis de maestría inédita, La Habana, 2008.
* Pérez Alvarez, Adrián, Cabrales Luis, Yudaini: “Sistema de gestión para los proyectos de diseño gráfico de la Dirección de Comunicación Visual en la Universidad de las Ciencias Informáticas”, Trabajo de Diploma para optar por el título de Ingeniero en Ciencias Informáticas, Ciudad de La Habana, junio de 2013.
* Rosales Trinchet, Alejandro:“Modelo para gestionar proyectos de diseño industrial en centros de investigación científica”, 2011.
* Sánchez Castro, Ana María: “Propuesta de modelo de gestión del conocimiento matemático, para el Instituto Superior de Diseño”, 2011.
* Zayas Valera, Alfredo G.:“Gestión e innovación del diseño en interés de la defensa del país. Propuesta de una metodología de trabajo”, 2009.

1. En total fueron 21 profesores y 88 estudiantes distribuidos de la forma siguiente: Tomo 1 “Universo”: 29 (6 profesores y 13 estudiantes), Tomo 2 “Vida”: 36 (7profesores y 29 estudiantes), Tomo 3 “Invenciones”: 39 (5 profesores y 34 estudiantes), y Tomo 4 “Sociedad”: 15 (3 profesores y 12 estudiantes). [↑](#footnote-ref-1)