



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

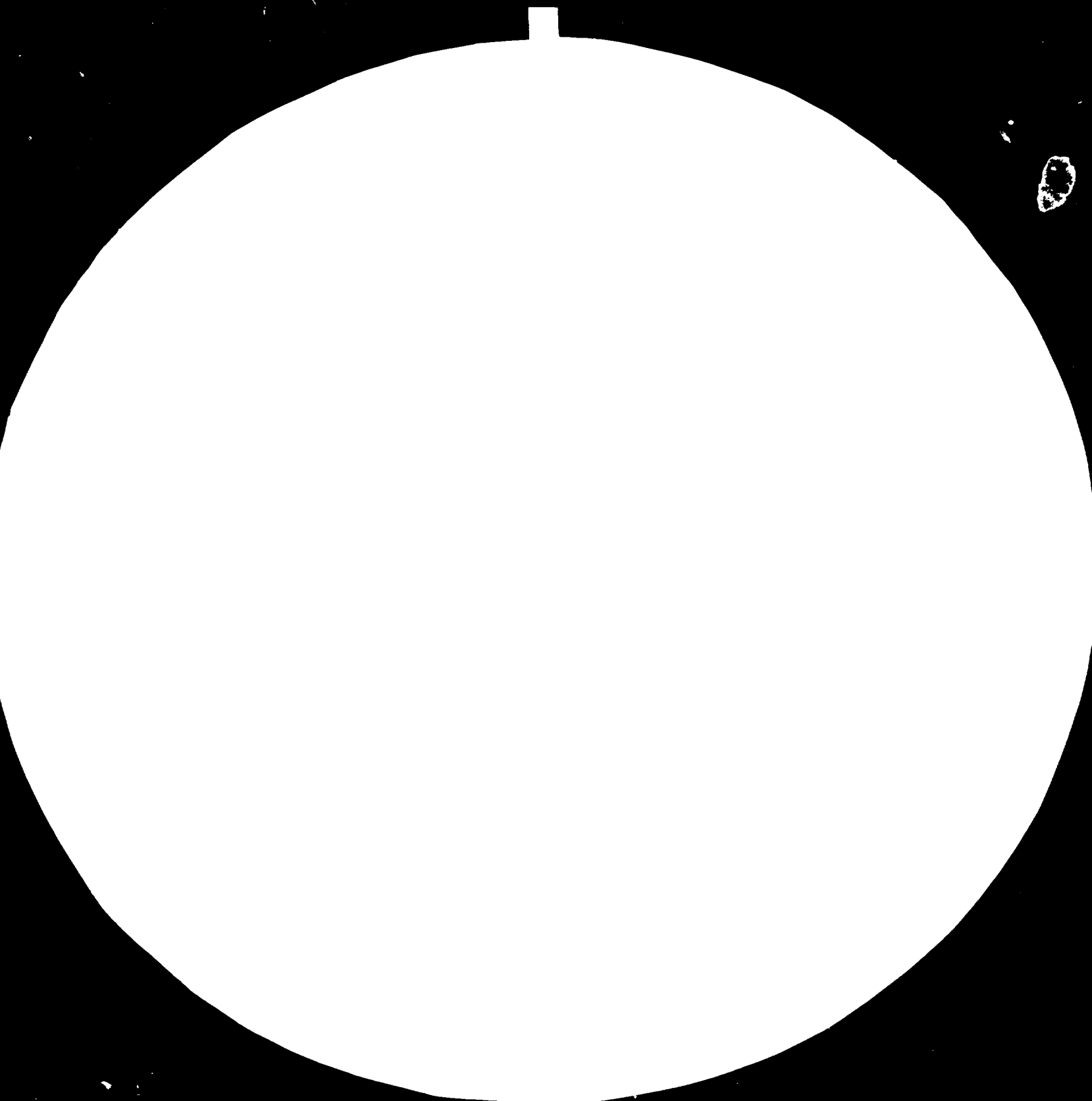
FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org





2.8

2.5

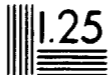


3.2



3.6

4.0



MICROCOPY RESOLUTION TEST CHART

NATIONAL BUREAU OF STANDARDS-1963-A
U.S. GOVERNMENT PRINTING OFFICE: 1963 O 454907
5010-108

13417

RESTRINGIDO

Noviembre 15 de 1983
Español

Cuba.
DISEÑO INDUSTRIAL
DP/CUB/81/015/A/01/37

INFORME FINAL

Preparado para el gobierno de Cuba por
la Organización de las Naciones Unidas
para el Desarrollo Industrial, agencia
ejecutora para el Programa de Naciones
Unidas para el Desarrollo

Basado en el trabajo de Pólulo Polo
consultor en Diseño Industrial

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
Viena

Este reporte no ha sido aclarado con la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, la cual en consecuencia no comparte, necesariamente, los puntos de vista presentados.

C O N T E N I D O

Página

1	PARTE I	Resumen
1		Conclusiones principales.
2	PARTE II	Introducción
2		- Arreglos oficiales
3		- Objetivos de la Misión
4		- Recomendaciones.
6	PARTE III	Informe
6		- La situación del Diseño en Cuba
8		- Objetivos del Proyecto
8		- Estructuración del Proyecto
9		- Alcances del Proyecto
10		- Organización de la ONDI
11		- El Plan de actividades
13		- El Panel Asesor
14		- Los expertos
	ANEXOS	Gráfico 1
		2
		3
		4
		5
		Consultores
		Contraparte
		Becas
		Equipo

PARTE I

1. RESUMEN

El presente informe comprende las actividades desarrolladas como Consultor de la ONUDI para el Programa Nacional de Diseño Industrial de la República de Cuba, durante el período Diciembre 2/82-Enero 23/83. Corresponde al Proyecto: CUB / 81 / 015 / A / 01 / 37, "Soporte Directo al Desarrollo Tecnológico y Creación de Recursos Humanos de Alta Calificación" .

El propósito de la misión fue realizar una consultoría general sobre un Plan de Desarrollo Integral de la actividad del Diseño Industrial en CUBA, orientado a fortalecer las bases científico-técnicas de Diseño existentes , en cuanto a información , formación profesional, desarrollo de productos y promoción, y a dar coherencia a la organización de los programas correspondientes.

La misión desarrolló los aspectos previstos, permitió establecer las condiciones existentes en el país para la implementación del Proyecto, realizar ajustes en la programación y en utilización de los recursos nacionales y externos y facilitó la articulación orgánica de sus acciones dentro del proceso de institucionalización del Diseño Industrial en CUBA.

2. CONCLUSIONES PRINCIPALES

1. El Diseño Industrial es una necesidad sentida para el desarrollo económico, tecnológico y social de CUBA; los dirigentes del país son conscientes de ello y han procurado las acciones básicas para su ordenamiento legal e inclusión en la planificación general de la economía.
2. CUBA presenta condiciones altamente favorables al desarrollo de políticas de Diseño.
3. La organización administrativa y política del país exige un plan de Diseño que comprenda todos los aspectos técnicos, económicos de mercadeo, información, promoción y formación, mediante el cual se puede incidir en el conjunto del sector productivo y en la demanda de bienes para uso o consumo final, en el orden interno, y en la capacidad exportadora y competitividad externa de las manufacturas Cubanas.
4. Todos estos aspectos hacen del Proyecto algo complejo por sus variables y sus alcances, original en su concepción y estrategias, y por lo tanto debe ser evaluado primeramente en sus aspectos cualitativos.
5. El nivel profesional y técnico de la Oficina Nacional de Diseño ONDI permite asegurar con el apoyo del Proyecto la continuidad y calidad de las acciones propuestas.

PARTE II

INTRODUCCION

El Diseño Industrial en CUBA ha sufrido un proceso de institucionalización de mas o menos 15 años .

Los niveles medios y altos de la dirigencia nacional son hoy muy conscientes de la importancia y posibilidades que el Diseño presenta en diversos órdenes de la vida del país. Tanto el sector de la planeación económica como la ONDI se dan cuenta, a la vez, de que no existe en el país una fuerte tradición manufacturera, y que la producción industrial de bienes de uso y consumo ha tenido que responder a prioridades claramente establecidas, que dependen de factores de la política general del país, de las limitaciones de orden técnico y disponibilidad de recursos, que conllevan la utilización de las capacidades internas en los aspectos básicos de la economía.

Superadas algunas de las limitaciones económicas iniciales de la revolución, fortalecido el nivel educacional de la población, creada una base para el despegue tecnológico del país, CUBA dispone hoy de una población de formación cultural elevada y con una capacidad adquisitiva importante, pero con una escasa y obsoleta oferta de productos manufacturados. A ello se suma la necesidad de fortalecer la industria manufacturera, no solo para satisfacer la demanda interna sino para incrementar las exportaciones de productos con alto valor agregado.

Para ello el Gobierno de CUBA requiere de una importante ayuda que le permita captar las experiencias de otros países en materia de Diseño y que reduzca significativamente el impacto del aislamiento político y económico que ha mermado su disponibilidad de información y recursos, principalmente en el orden tecnológico y de desarrollo de mercados, y consecuentemente en sus posibilidades de generación de medios de producción y productos terminados.

Por su parte el Gobierno de CUBA y sus autoridades económicas han dado los pasos fundamentales para la estructuración del Plan Nacional de Diseño, mediante la creación de un organismo rector de la actividad, la ONDI y la formulación de los aspectos legales que dan fuerza a su acción. Estas acciones iniciales han sido financiadas principalmente con recursos internos y con alguna ayuda bilateral. Se requiere ahora un mayor esfuerzo, ampliando las fuentes de información y los recursos de formación profesional y técnica para la cual se ha presentado el Proyecto a que se refiere este informe.

ARREGLOS OFICIALES

La asistencia ha sido requerida desde 1981 y se incluyó por parte de la Junta Central de Planificación JUCEPLAN dentro del conjunto a Proyectos prioritarios que el comité estatal de Colaboración Económica -CECE presentó al PNUD-ONUDI, iniciándose su ejecución con la realización de la presente Misión.

El Proyecto comenzaría a ser operacional a mediados de 1983 con la realización de las primeras misiones específicas y la implementación de algunos aspectos de formación, asesoría y compra de equipos incluidos en el Proyecto, pero, de hecho, la misma organización de la ONDI constituye el primer y fundamental aspecto operacional ya en marcha. El presupuesto ha sido estimado a 4 años.

La presente Misión de consultoría general fue iniciada en Diciembre 2/82 por un período inicial de 40 días y finalmente y de 53; se realizó con la cooperación de la ONDI como contraparte nacional.

Los aportes totales de ONUDI-PNUD para el desarrollo del Proyecto por valor de US\$ 500.000 en cuatro años, han sido mantenidos en la versión final del Proyecto, haciéndole algunos ajustes en la distribución anual de las partidas originada en los ajustes en la estrategia a seguir en desarrollo del Proyecto.

La reformulación del Proyecto enfatiza los aspectos de capacitación como componente mas fuerte, previendo que las inversiones en equipos se realicen en su mayor parte a partir del segundo año de ejecución.

Los aportes del gobierno en dinero y en especie ascienden a un total de \$ 2.928.400 pesos (US\$ 3.445.176); equivalen a un incremento del 36% sobre el Proyecto anterior. Se cuenta también con otros aportes de programas bilaterales.

OBJETIVOS DE LA MISION

Los objetivos de la Misión consistían en revisar, complementar y precisar los alcances futuros del Proyecto en sus diversos aspectos de desarrollo.

Los objetivos del Proyecto original fueron revisados para definir más claramente sus alcances e impactó en otros aspectos de la economía.

Los objetivos se lograron a través de la evaluación del Proyecto inicial en su conjunto y la reformulación de algunos de sus aspectos tanto en su orientación como en el diseño de una estrategia de desarrollo y uso de recursos, definida de común acuerdo con la ONDI.

La misión no constituyó un entrenamiento formal, pero sobre el trabajo se logró complementar la visión del conjunto sobre el Proyecto para los funcionarios de contraparte, especialmente en la concepción de programas en los cuales existe una menor experiencia de la ONDI, como pueden ser el desarrollo de productos y los de comunicación, información y análisis de mercado, principalmente.

RECOMENDACIONES

De la misión cumplida surgen como recomendaciones las siguientes :

- A las autoridades de Juceplan y al Gobierno Cubano :

1. Reforzar el carácter global del Proyecto en su función integradora de los diversos sectores de la producción y la comercialización, mediante la estructuración del Sistema Nacional de Diseño, la ampliación de su cobertura y el impulso a su desarrollo.
2. Definir e implementar las metodologías de coordinación institucional que requiere el Proyecto, principalmente frente al sector exportador, a las comercializadoras internas, los medios de comunicación y las organizaciones de masa, para asegurar no solo su participación sino la complementación de los programas propuestos.
3. La creación y la reglamentación de oficinas o unidades de Diseño en los diferentes organismos y empresas de la producción y la comercialización y la formación de empresas de diseñadores y de comunicadores que se especialicen tanto en desarrollo de productos como en su promoción interna y externa.

- A la Oficina Nacional de Diseño ONDI :

1. La ONDI, como organismo central del Sistema Nacional de Diseño debe enfatizar su rol director, coordinador y supervisor asignando a los subsistemas el desarrollo de las actividades específicas de cada área. De esta manera se puede lograr una simplificación del esquema organización , mediante una división de funciones clara y jerarquizada. Esto implica para los Centros Nacionales (cabezas de los cuatro sectores del Sistema Nacional de Diseño) una mayor autonomía de gestión y conlleva igualmente una mayor responsabilidad en la ejecución de las acciones previstas, descargando al organismo central (La ONDI) de ser simultáneamente director, ejecutor y evaluador de un conjunto tan amplio y diverso de programas.
2. Así mismo parece importante que la Dirección del Proyecto se asigne como una función de dedicación exclusiva para un funcionario de mayor nivel en formación académica y experiencia en el campo de Diseño, de tal manera que la coordinación de las acciones no se confunda con la ejecución de las mismas, y que la dirección de la ONDI tenga una mayor capacidad de supervisión y exigencia frente a las metas propuestas.
3. En cuanto a los aspectos relacionados con las unidades de producción adscritas al sistema, que son consideradas en una relación de dependencia y control respecto de la ONDI, es conveniente separar sus metas de producción básica (o de sustentación) de las de desarrollo y experimentación de nuevos productos, con el fin de no afectar la productividad ni la evaluación de resultados.

4. Considerar que la ONDI y sus subsistemas pueden ampliar progresivamente su cobertura, respecto de las metas propuestas, estableciendo desde ahora mecanismos que le permitan captar más información sobre las unidades de la producción y otros sectores de la producción no vinculados inicialmente al Proyecto. Algunos de estos mecanismos pueden ser, por ejemplo, la creación de un registro nacional de productos y productores o la implementación de programas de investigación y evaluación de productos a través de los diferentes niveles académicos del Subsistema de Formación Profesional.
5. Un énfasis especial debería darse a la capacitación y al reciclaje formativo de gran número de técnicos que ya están dedicados a roles de diseño en sus unidades de producción, que desarrollan empíricamente con vacíos metodológicos y tecnológicos.
6. De igual manera debe preverse un aumento de la demanda de servicios de la ONDI por efecto de las medidas legales de carácter general y como resultado de los efectos demostrativos generados por el mismo Proyecto.
7. El Plan de Becas deberá ser reforzado con la utilización de otras fuentes de cooperación no incluidas en el Proyecto, como el Programa de ofertas de capacitación de la ONUDI, y otros Programas de países o entidades específicas que se ofrecen regularmente. Se hace especial recomendación en los programas cortos (6 meses o menos) que en nuestro parecer puedan reportar mejores beneficios para personas ya experimentadas en la producción.
8. En cuanto a la preparación de las visitas de los expertos, debe procurarse asegurar un plan de trabajo previa y mutuamente convenido, proveyendo a éstos de la información inicial indispensable, que facilite su conocimiento de la situación del país y del estado del Proyecto.
9. La concepción del Panel asesor debe ser precisada, para asegurar su mayor aporte y funcionalidad. Dado que éste estará integrado por especialistas en diversos campos, conformación y experiencias disímiles es conveniente darle pautas para la interrelación de los diversos componentes del Sistema. De igual manera debe precisarse la acción del Asesor General, asignándole funciones dentro del Proyecto y en relación con los demás asesores y con los especialistas y conferencistas que se tiene previsto vincular.
10. Tanto el Panel asesor como los asesores en aspecto específicos deberán tener un amplio contacto y relación con los técnicos de la producción y dirigentes de empresas, de modo que se asegure que sus aportes y conceptos se fundamentan en un conocimiento directo de las condiciones de producción.

11. Es previsible la necesidad de transformar el Panel asesor, en un mecanismo de consultoría permanente tanto para la ONDI y autoridades de JUCEPLAN , como para los subsistemas que se implementan con el Proyecto. Esto permitirá una mayor continuidad a los programas, y mantendrá un flujo de información adecuado y constante, conveniente para los consultores y para los responsables de la ejecución de los Programas.

INFORME

LA SITUACION DEL DISEÑO EN CUBA

La Misión se desarrolló conforme a los objetivos previstos y comprendió el estudio de los aspectos relacionados con Información, Estudios de mercado, Promoción y Capacitación en Diseño Industrial, y la reformulación de las actividades Inputs y Outputs del Proyecto inicial.

La iniciación de la misión coincidió con la realización del Congreso de Aladi (Asociación Latinoamericana de Diseño Industrial) lo cual facilitó una visión amplia, de conjunto y de detalle, sobre las actividades de Diseño que se adelantan en Cuba, tanto en el sector institucional como en los de producción. Cerca de sesenta ponencias sobre diversos trabajos que se adelantan facilitaron la comprensión global del ejercicio del Diseño y realizaciones más importantes, que muestran énfasis en aspectos de desarrollo tecnológico , con fuerte influencia de la arquitectura y la ingeniería. Aspectos como la construcción y los sistemas computarizados se han priorizado . Con excepción de algunos esfuerzos hacia el sector de industria ligera (confecciones y muebles principalmente), se muestra un inmenso vacío en el diseño de utensilios, de artefactos, herramientas, maquinaria liviana y en general de bienes de uso o consumo final. Esto se confirma con una observación de tiendas y almacenes, cuya oferta es pobre , deficiente en su calidad y obsoleta en funcionalidad y apariencia.

Los trabajos que adelantan los diferentes organismos y empresas muestran un valioso esfuerzo para lograr desarrollar la producción y la capacidad del personal técnico y profesional cubano y simultáneamente las inmensas limitaciones con que realizan su trabajo.

Cuba en la actualidad no dispone de un número suficiente de especialistas en Diseño, y las necesidades de esta área son atendidas por profesionales de otro tipo de formación, sobre todo ingenieros, arquitectos y artistas, con las restricciones metodológicas, de enfoque y de experiencia que ello conlleva. Se observa la ausencia de metodología de diseño apropiadas y las empresas estatales que tienen mayor necesidad de implantar programas no podrán disponer en el corto plazo del personal suficiente e idóneo para atender los requerimientos de la producción.

Esta circunstancia se ve aumentada por el hecho de que la planificación económica actual comienza a involucrar medidas generales que desarrollan la conciencia sobre la importancia y necesidad del diseño en los niveles de la producción, la comercialización y el consumo. Esto implicará necesariamente un desarrollo interno de recursos a nivel de las empresas, y una mayor preocupación por estructurar sus unidades de trabajo en las áreas de Diseño, con el consecuente desplazamiento del interés de personas con o sin formación profesional específica por el desempeño de los nuevos roles. De hecho, aunque no se hubieran dado los pasos institucionales que dan origen y justificación a la ONDI, las circunstancias mismas del desarrollo que impulsa Cuba habrían evidenciado la necesidad de implementar políticas de Diseño.

(*)

Programas tales como el de los Innovadores que impulsan los organismos del Poder Popular, confluirán hacia una política nacional de Diseño y Desarrollo Tecnológico, como la que ya se comienza a evidenciar con el Proyecto.

La situación es pues, positivamente crítica, y hace necesaria la implementación de programas como los que se presentan, con cuyos aportes Cuba podrá dar un salto cualitativo de gran importancia para el desarrollo de su producción industrial, la dinamización de su comercio interno y externo y el mejoramiento de las condiciones de vida a nivel de hogares y servicios públicos.

Por lo tanto el papel que el consultor asigna al Proyecto es el de servir de catalizador y dinamizador de un proceso que necesariamente se está dando, de tal manera que con los insumos y acciones que se proponen se puedan dar las condiciones óptimas y el ajuste necesario para el proceso que sea más estructurado, más orgánico y más eficiente.

Para la ONDI se plantan retos verdaderamente dramáticos y significativos, y deberá responder simultáneamente al respaldo que el Gobierno y Juceplan le han otorgado, a una creciente expectativa en los sectores de la producción y a los sentidos requerimientos de la población. Este proceso puede tomar dimensiones de una envergadura no previsible hoy, y constituyen el mayor factor de riesgo que los alcances mismos del Proyecto y de la estructura de la ONDI y el Sistema Nacional de Diseño se queden cortos ante la dinámica que pueda alcanzar el proceso de concientización nacional sobre el significado económico, tecnológico y cultural del Diseño. Las referencias externas que existen no tienen marcos contextuales comparables, frente a los alcances que el Proyecto plantea de una manera innovativa, y por lo tanto solo sirven para analizar sus componentes parciales y no sus efectos de conjunto.

(*) (un programa de impulso a la inventiva y a la solución de problemas de productividad)

En este sentido el Proyecto puede llegar a constituir un modelo de aplicación de Diseño a plenes de gobierno, con los países en vías de desarrollo.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

Los objetivos del Proyecto se pueden analizar en dos aspectos, a saber: en su impacto en la estructuración misma de un Sistema Nacional de Diseño, y en la incidencia de éste en los diversos sectores de la economía.

Respecto de lo primero el Proyecto cumple con aspectos cuantitativos de implementación, mediante la creación de recursos de infraestructura, y cualitativos en cuanto a los requerimientos de asesoría y transferencia de Know-how en áreas específicas.

Los objetivos inmediatos del Proyecto, comparativamente a los del Documento anterior fueron precisados de una manera más coherente alrededor de dos aspectos fundamentales: el fortalecimiento de la infraestructura técnico-científica, académica y profesional y la implementación de experiencias piloto que sirven de referencia al desarrollo de aquella.

De esta manera se dió mayor importancia a los aspectos de Diseño y Desarrollo de Productos, que no aparecían claramente definidos en el Documento anterior y se dió una ubicación más clara a los de Estudio de Mercadeo dentro del proceso general de información. A la vez se dió mayor claridad a los alcances del Proyecto en cuanto a Promoción y Comunicación, ajustándolos a las condiciones y organización institucional del país.

Con este enfoque de los objetivos la función del Proyecto dentro de un Plan Nacional de Diseño se hace tangible y medible su impacto en la organización misma del sistema regido por la ONDI, en sus subsistemas y en los niveles mismos de la producción y la educación.

ESTRUCTURACION DEL PROYECTO

El proyecto está estructurado en dos niveles principales: el de capacitación y asesoría y el de actividades de desarrollo. Está planteado para cuatro años y comprende acciones en las áreas fundamentales para el desarrollo de un Sistema Nacional de Diseño.

El proyecto da prioridad a los aspectos formativos de los niveles directivos y técnicos de la ONDI y sus cuatro subsistemas.

La implementación de recursos físicos se plantea como consecuencia de la capacitación y en función de la necesidad de ampliar los alcances del sistema.

El desarrollo de la ONDI y sus centros nacionales cabeceras de las cuatro áreas del Sistema Nacional de Diseño se confunden con la ejecución del Proyecto, de tal manera que las actividades previstas en éste constituyen hitos decisivos en la organización de aquellos. Por lo tanto, del grado de ajuste en el desarrollo de los Programas previstos y de la calidad con que se planeen, ejecuten y evalúen dependerá en alto grado la eficiencia de la organización institucional y operativa que se propone crear.

La Misión facilitó mediante la revisión del Proyecto el reordenamiento no solo de las acciones de éste, sino algunos ajustes en la estructura y funcionalidad de la ONDI y demás componentes del Sistema Nacional de Diseño. Consideramos que se avanzó en la cobertura y que se dió a los recursos una mayor significación e impacto, ampliando las posibilidades y tópicos de capacitación y asesoría, haciendo más eficaz la función consultiva del Panel Asesor y más amplia y más precisa la participación de especialistas en las diversas áreas del Proyecto.

El consultor considera indispensable dar al Proyecto mismo una instancia operativa, para el logro de una mayor claridad institucional y para facilitar su impacto en el Sistema Nacional que se propone, mediante la creación de una coordinación independiente adscrita a la ONDI, pero con un funcionario cuya tarea primordial sea la ejecución global del Proyecto, sin que esté involucrado en la realización de las acciones mismas y sin tener que atender funciones de la ONDI. Esto permitirá a la ONDI, a su vez, evaluar con más objetividad el desarrollo de las actividades propuestas y aumentar la capacidad ejecutiva del proyecto .

ALCANCES DEL PROYECTO

El Proyecto tiene alcances muy amplios e involucra los principales aspectos que deben incidir en un Plan Nacional de Diseño como el que se implementa. Comprende tanto la creación de una estructura operacional y la generación de sus experiencias piloto, como la cobertura de otros sectores institucionales y de la producción para la coordinación de las acciones en los cuatro aspectos centrales que involucra (Formación Profesional, Información, Diseño y Desarrollo de Productos y Promoción).

Dado que los aspectos de ordenamiento legal ya han sido implementados, dando a la ONDI un estatuto legal de incidencia nacional, que establece obligaciones para las demás instituciones y empresas de la producción en cuanto a planeación, metodologías de trabajo y supervisión en Diseño se puede considerar que el Gobierno Cubano ha creado las condiciones indispensables para que el Proyecto tenga un significativo impacto en todos los ámbitos de la vida del país. Ello crea un ordenamiento básico que da al Proyecto inmensas posibilidades. Por una parte garantiza la multiplicación de sus alcances y la continuidad de las acciones, y por otra pone al Diseño como tema de deliberación en todos los niveles decisorios, desde los directorios de las empresas estatales hasta los organismos de masas y del Poder Popular. De hecho ya la Asamblea del Poder

Popular se ha ocupado de estos temas con intervención de altas autoridades , incluyendo al Primer Ministro. Toda esta consideración debe llevar a pensar en que un programa así estructurado tendrá un alto nivel de participación y un control a sus acciones que garantizan su continua adecuación a las necesidades del país en este campo.

Esto es sin duda un caso novedoso , por lo menos en países sub-desarrollados , de institucionalización del Diseño, que debe ser tenido en cuenta como fundamento del proyecto, de sus alcances internos y de sus futuras repercusiones como modelo para proyectos similares.

El gráfico de estructura institucional señala las principales interrelaciones de la ONDI con otros organismos (Anexo 1).

ORGANIZACION DE LA ONDI

La estructura que se ha propuesto para la Oficina Nacional de Diseño ONDI responde a las condiciones anteriores, y su puesta en marcha constituye una experiencia piloto en cada uno de sus campos.

De esta manera el proyecto contribuye metodológicamente a la comprobación y ajuste de los mecanismos que deben dar continuidad a todos los programas.

A nivel del ente central, la ONDI, la reformulación del Proyecto y su posterior desarrollo van a facilitar su organización de una manera más simple y más ágil, mejorando sus condiciones de rectoría y su capacidad de acción. Su estructura orgánica ha sido depurada como se indica en el gráfico organigrama (Anexo 2).

El concepto de Unidades de Apoyo y Unidades de Desarrollo aclara las funciones internas y las distribuye con más racionalidad. (An. 3)

La creación de los cuatro Centros Nacionales (Diseño y Desarrollo, Información, Formación y Promoción) parece orientada a dar mayor autonomía y capacidad de gestión a los componentes. Este aspecto deberá enfatizarse en el futuro, en la medida en que aquellos se desarrollen. (Anexos 4, 5, 6 y 7)

El gráfico de Estructura operativa muestra la cobertura de cada uno de estos centros, como cabeceras de los subsistemas correspondientes.

El Sistema Nacional de Diseño se presenta como un todo integrado, de alcances muy amplios. Su operatividad real dependerá de la claridad de las políticas que lo orienten, de las metodologías que se implementen y de la capacidad de los funcionarios que lo integren.

En este aspecto el Proyecto presta una invaluable cooperación mediante los programas de capacitación y asesoría. Así, la principal meta debe ser la formación de profesionales idóneos y la generación de criterios de implementación claros. El mayor riesgo la falta de agilidad burocrática o la incidencia de los factores no técnicos en la selección de los candidatos a cursos o a puestos de dirección, o en la toma de decisiones que incidan en amplios sectores de la economía o entrapen la producción o el desarrollo de otros programas.

De la manera prudente, gradual y exigente como se pongan en práctica los organigramas funcionales de estos subsistemas, cuyos principales flujos y relaciones se señalan en los gráficos, dependerá el éxito futuro de los esquemas propuestos y los beneficios que de ellos se esperan.

Es previsible que el Proyecto deba ser ampliado en un futuro, si los resultados iniciales así lo muestran, para asegurar el desarrollo de esta innovación organizacional, que por lo amplia y ambiciosa solo podrá ejecutarse con un fuerte apoyo externo, de transferencia tecnológica y de Know-how.

EL PLAN DE ACTIVIDADES

El plan de actividades se ha presentado de manera detallada y es consistente con los objetivos específicos y resultados formulados en el proyecto.

Las actividades se han agrupado en relación con los dos objetivos centrales y la compra de equipos.

Comprende catorce actividades generales de Capacitación, seis giras de estudio, doce de asesoría o consultoría, ocho de Diseño y Desarrollo de Productos, seis de información, seis de promoción y cuatro de formación profesional.

Incluye la evaluación de resultados y la dotación de equipos para los cuatro subsistemas de la ONDI.

Sobre la base del Proyecto anterior, la misión contribuyó a la ampliación de los alcances de las actividades y a su ordenación y contenidos. En lo referente a capacitación se optó por programas más cortos y más específicos. Así, el número de especialistas a capacitar se pudo aumentar a 118, y la temática a 11 áreas.

Se planearon 6 giras de estudio para 29 funcionarios con misiones específicas en los aspectos centrales del Proyecto.

En cuanto a Consultoría y Evaluación se logró establecer una metodología más ágil para el aprovechamiento de los asesores y expertos, precisando el alcance y resultados de cada misión.

Además del Panel Asesor que operará en forma más ágil, se amplió la asesoría de expertos en 7 aspectos que se consideran prioritarios. La manera como se han propuesto las misiones, por lo general de solo 2 semanas implicará para la ONDI y organismos relacionados un esfuerzo de planeación muy estricta, para hacer un aprovechamiento eficiente de estos recursos.

La introducción del concepto de Planes Piloto en las cuatro áreas del Proyecto que corresponden a los subsistemas de la ONDI, facilitan su implementación y la evaluación de los resultados en función de los alcances mismos de las actividades propuestas. En cuanto a Diseño se propone el desarrollo de 80 productos para los sectores del mueble, confecciones, textiles y envases, para cuya realización se contará con la participación de 8 empresas de la producción inicialmente. Se preve la necesidad de ir aumentando progresivamente el número de empresas y los sectores atendidos. El consultor estima que la ONDI debe acelerar este programa y extenderlo a tecnologías más duras, por considerar que el Plan Piloto de Diseño constituye el meollo del Proyecto y su multiplicador más convincente. De los resultados que en el se obtengan dependerá en gran parte la actividad futura de los planificadores económicos y de los dirigentes de las empresas de la producción y comercialización.

El Plan Piloto de Información constituye a su vez otro de los pilares del Sistema Nacional de Diseño. Contribuye a la eficacia de los demás programas. Su iniciación como apoyo a los programas de Diseño y Desarrollo garantiza la coherencia entre ambos programas, y presenta unas dimensiones adecuadas para el montaje de un Centro de Información de mayor cobertura. Su implementación condicionará en el futuro la operatividad de todo el Sistema Nacional de Diseño, y su éxito se relaciona en la organización que se le de y los equipos y pautas con que cuente, entre ellas su compatibilidad con otros sistemas de información nacional y foráneos.

En lo relativo a Promoción se han planeado una serie de actividades que parten de la organización de la unidad correspondiente y sus metodologías de trabajo hasta la realización de campañas específicas. Debe tenerse en cuenta el alcance de este programa por su impacto tanto en los niveles decisorios como en la opinión pública, ya que de la creatividad y la prudencia con que se desarrolle dependerán las expectativas alrededor del Diseño en general y del Proyecto y la ONDI en particular. Un manejo inadecuado puede retrasar todo el Proyecto. No conoce el consultor referencia de campañas educativas masivas sistemáticas en el área de Diseño y el tema como tal involucra múltiples conceptos y es relativamente complejo. Tampoco tiene referencia de campañas de orientación del consumo en condiciones como las de Cuba, salvo el manejo publicitario de los países del área capitalista, cuyo enfoque no corresponde a las necesidades del Proyecto, aunque sí algunas de sus técnicas y metodologías. Por ello, parece interesante la estrategia sugerida en la temática y población objetiva de las campañas propuestas, y la vinculación de los organismos remales de la economía para la orientación de actividades.

La participación de las organizaciones del Poder Popular nos parece de la mayor trascendencia, por cuanto estas cumplen un formidable papel de divulgación y análisis de todos los aspectos de la vida nacional, en la medida en que constituyen un canal orgánico de la comunicación en Cuba. La unidad que se propone crear la ONDI tendrá una tarea de magnitudes enormes en el proceso de alimentar los medios de comunicación, de adaptar los contenidos a las particularidades de cada uno de ellos, así como en la formación o capacitación de los comunicadores en temas de diseño y en la retroalimentación inmediata del sistema. En este sentido un esfuerzo interno de capacitación debe ser priorizado, para evitar una centralización del manejo de los temas o conflictos de intereses o enfoques entre la unidad de la ONDI y unidades de otras instituciones y medios de comunicación. Finalmente en este conjunto de acciones debe tenerse en cuenta que en Cuba existe buena experiencia en comunicación, y que condiciones como las creadas por el bloqueo internacional estimulan la receptividad hacia las campañas institucionales y la valoración de los esfuerzos internos por el desarrollo y la autonomía. Esfuerzos de promoción de los recursos propios (como la campaña de los innovadores ya citada) crean condiciones favorables a un proceso de concientización masiva en cuanto a Diseño y Desarrollo Industrial.

Los aspectos de Formación Profesional son los más adelantados dentro del proceso de coformación de la ONDI, en la medida en que ya ha puesto en marcha los niveles medios de formación. La creación de los programas de educación superior y los de complementación y actualización para los niveles técnicos y directivos son un paso indispensable para asegurar el desarrollo futuro de los diversos programas y su ejecución en todos los niveles. Igual importancia tienen las actividades orientadas a la creación de materiales didácticos y de instrucción.

Finalmente, el programa de compras de equipo de dotación para los diferentes laboratorios y unidades de desarrollo constituyen actividades indispensables para la ejecución misma de los otros aspectos del Proyecto. Los listados correspondientes parecen completos y adecuados a las necesidades descritas en cada programa.

EL PANEL ASESOR

La constitución de un Panel Asesor para el Proyecto se fundamenta en la complejidad de éste, dada la variedad de aspectos a desarrollar y la inexistencia de experiencias previas que puedan ser tomadas como referencia del conjunto de programas y actividades propuestos. Los paneles normalmente han sido creados para la implementación de aspectos tecnológicos y científicos avanzados, y se conforman por especialistas en un mismo campo, pero con experiencias variadas. Para el Proyecto la conformación del Panel tiene un carácter más generalista, representando la posibilidad de hacer una especie de estratificación de los aspectos de mayor relieve para un programa de Diseño.

Tal conformación es necesaria y se deriva de la característica misma del Diseño como disciplina interdisciplinaria (si así puede decirse) por su índole integradora de múltiples factores, por su función de síntesis dentro del esquema productivo. Por ello parece acertada la conformación de un panel interdisciplinario con experiencias afines al Diseño, en la medida en que ello pueda contribuir a mejorar la interrelación de los diversos componentes del Proyecto, a prever problemas de implementación y a sugerir correctivos adecuados a cada una de las áreas y a su conjunto.

El éxito del panel dependerá en primera instancia de la calidad de sus especialistas, pero en un mayor grado de la eficiencia de la organización de la ONDI para la preparación, realización y seguimiento de las sesiones previstas. La calidad de los aportes de los panelistas estará en función de la información que reciban y de la metodología que se siga .

Teniendo en cuenta las dificultades de comunicación desde y hacia Cuba, los paneles deberán ser programados en detalle con suficiente anticipación. Así mismo deberá establecerse un procedimiento de comunicación continua desde la ONDI y entre los panelistas seleccionados.

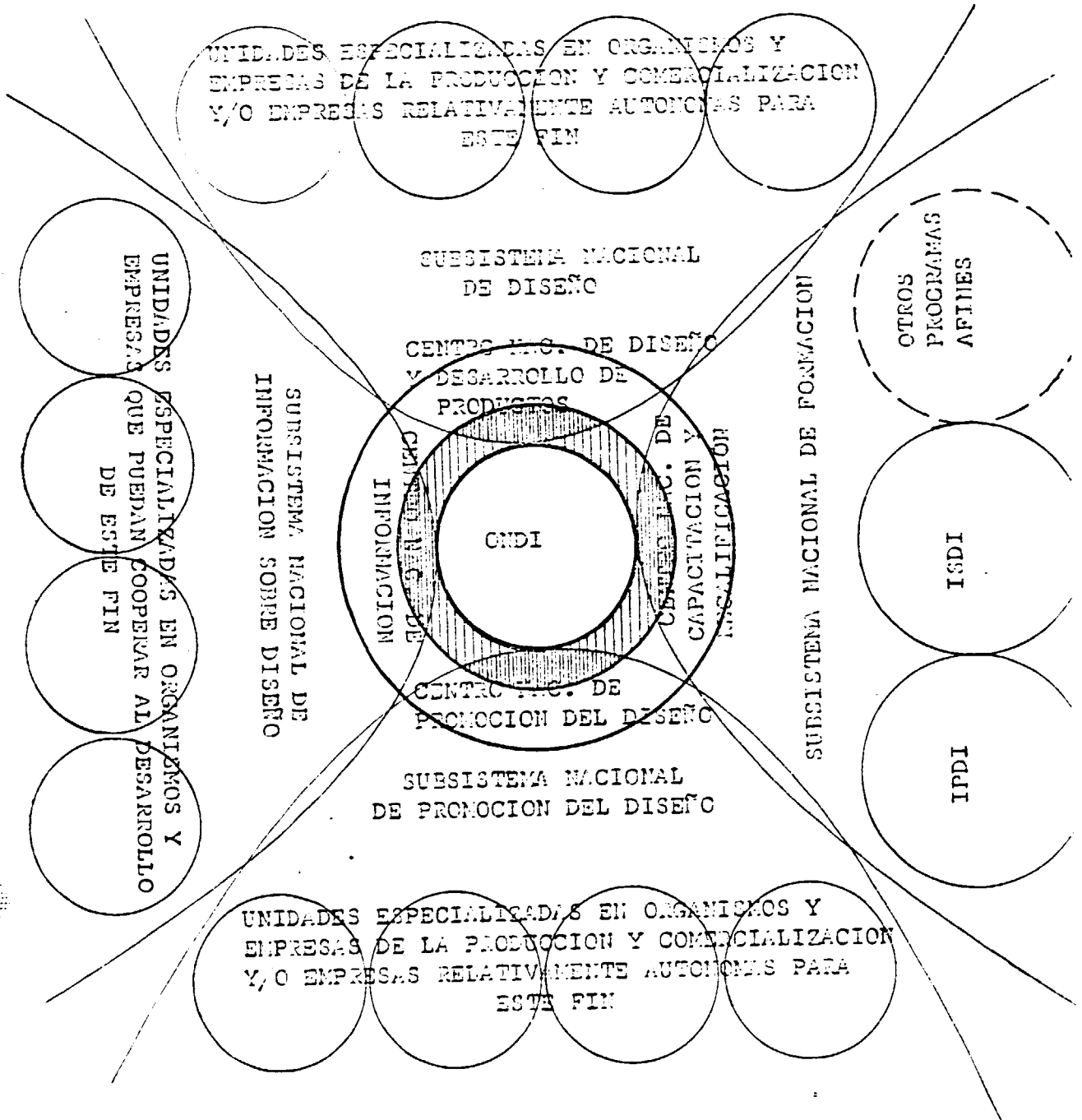
Las visitas a Cuba deberán complementarse con suficiente trabajo de campo, visitas a empresas e instituciones y deberán incluir reuniones con diseñadores, directivos de empresa y dirigentes que tengan relación con los programas. Un sistema de retroalimentación inmediata para todos los participantes deberá ser implementado.

LA PARTICIPACION DE LOS EXPERTOS

Los planteamientos hechos en relación con los panelistas son aplicables a los expertos. Debe añadirse que la manera como han sido previstas sus asesorías puede ser muy eficiente si se prepara conveniente y oportunamente sus visitas. Una selección de los participantes Cubanos debe realizarse con la mayor selectividad, y se considera que la ONDI deberá realizar una etapa de inducción previa en todos los casos, para nivelar conocimientos y expectativas y para centrar la atención en los temas en que el especialista debe hacer su aporte.

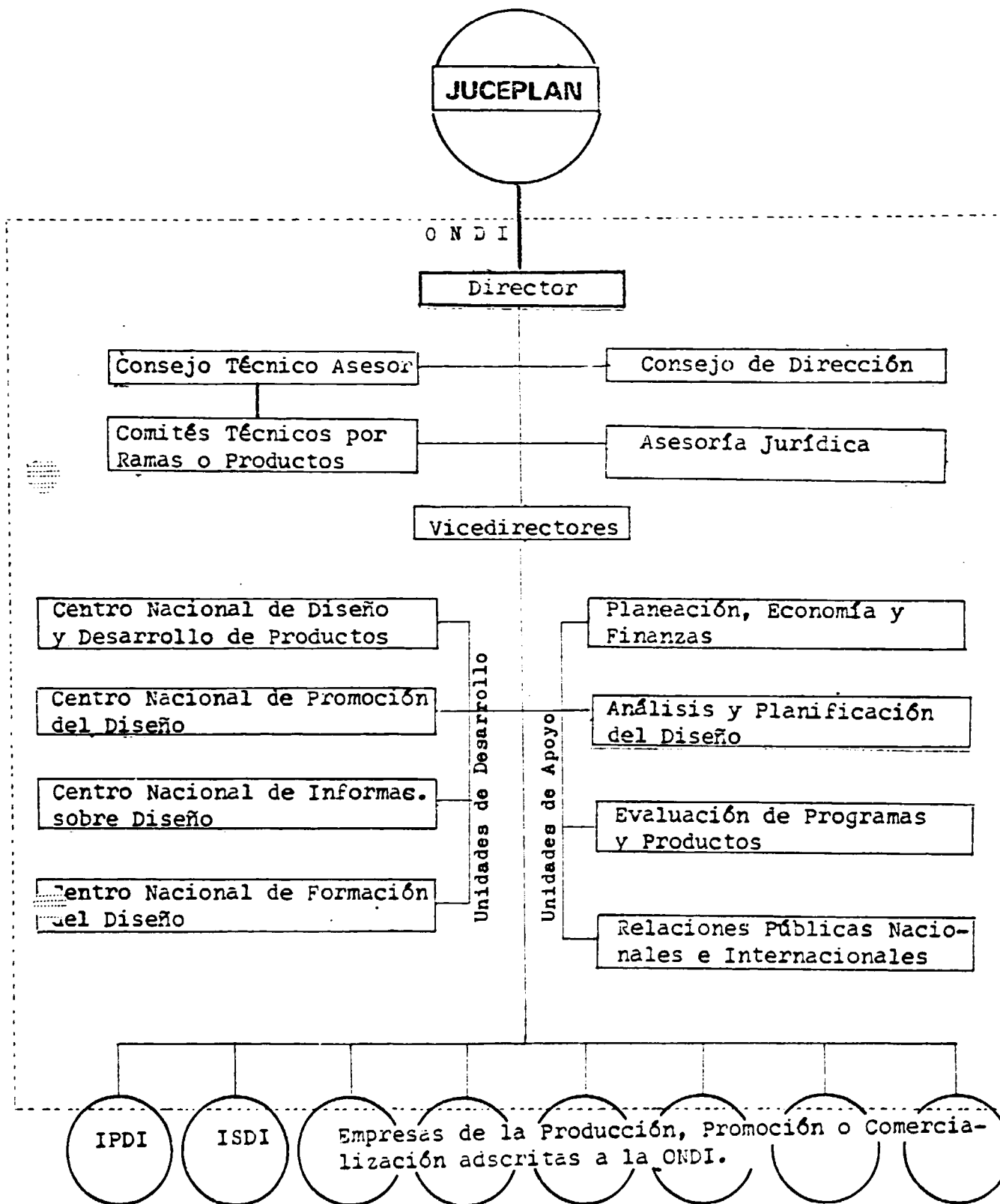
ESTRUCTURA OPERATIVA

Anexo No. 2



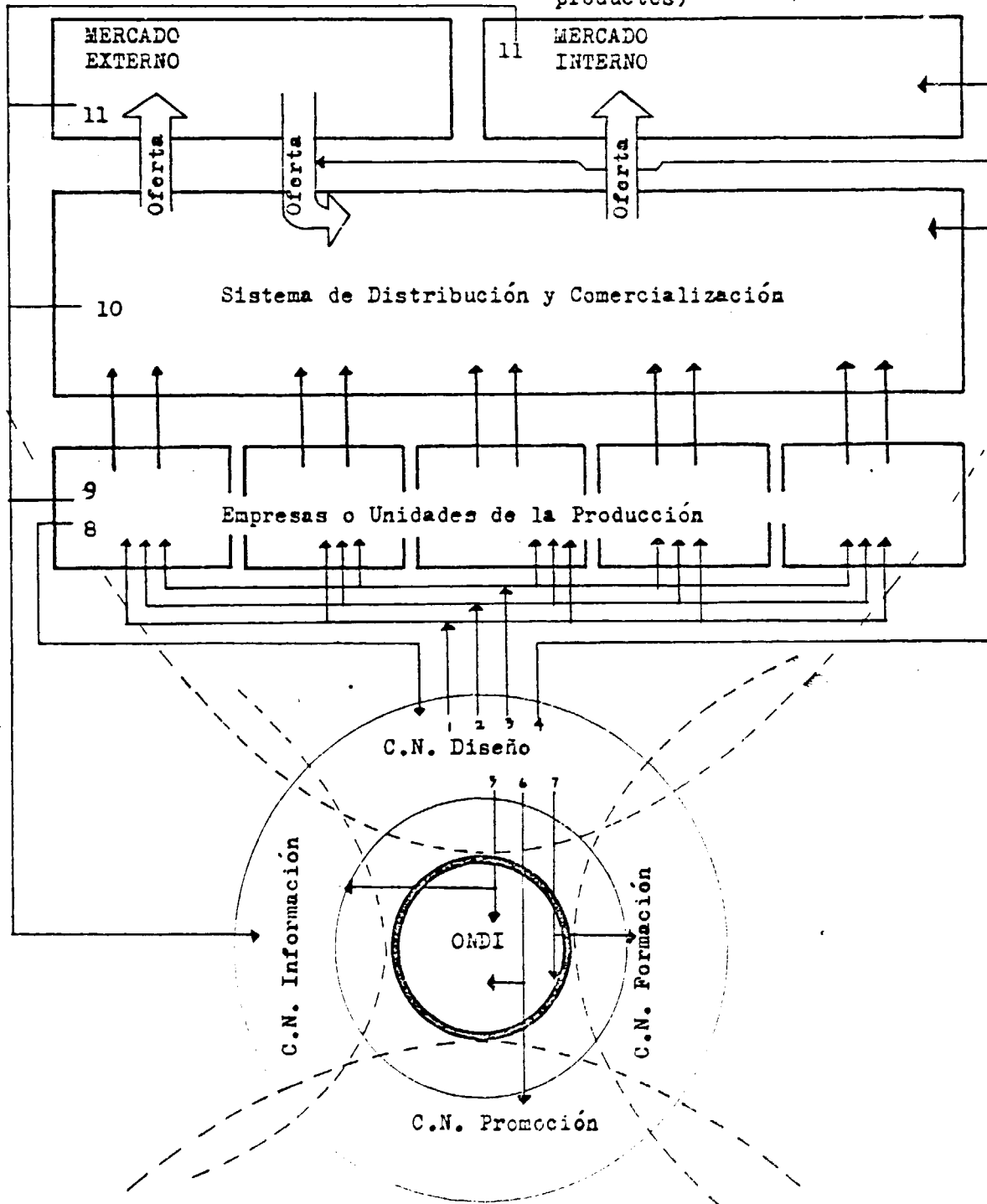
ORGANIGRAMA DE LA ESTRUCTURA DE LA OFICINA NACIONAL DE DISEÑO INDUSTRIAL (ONDI)

Anexo No. 3



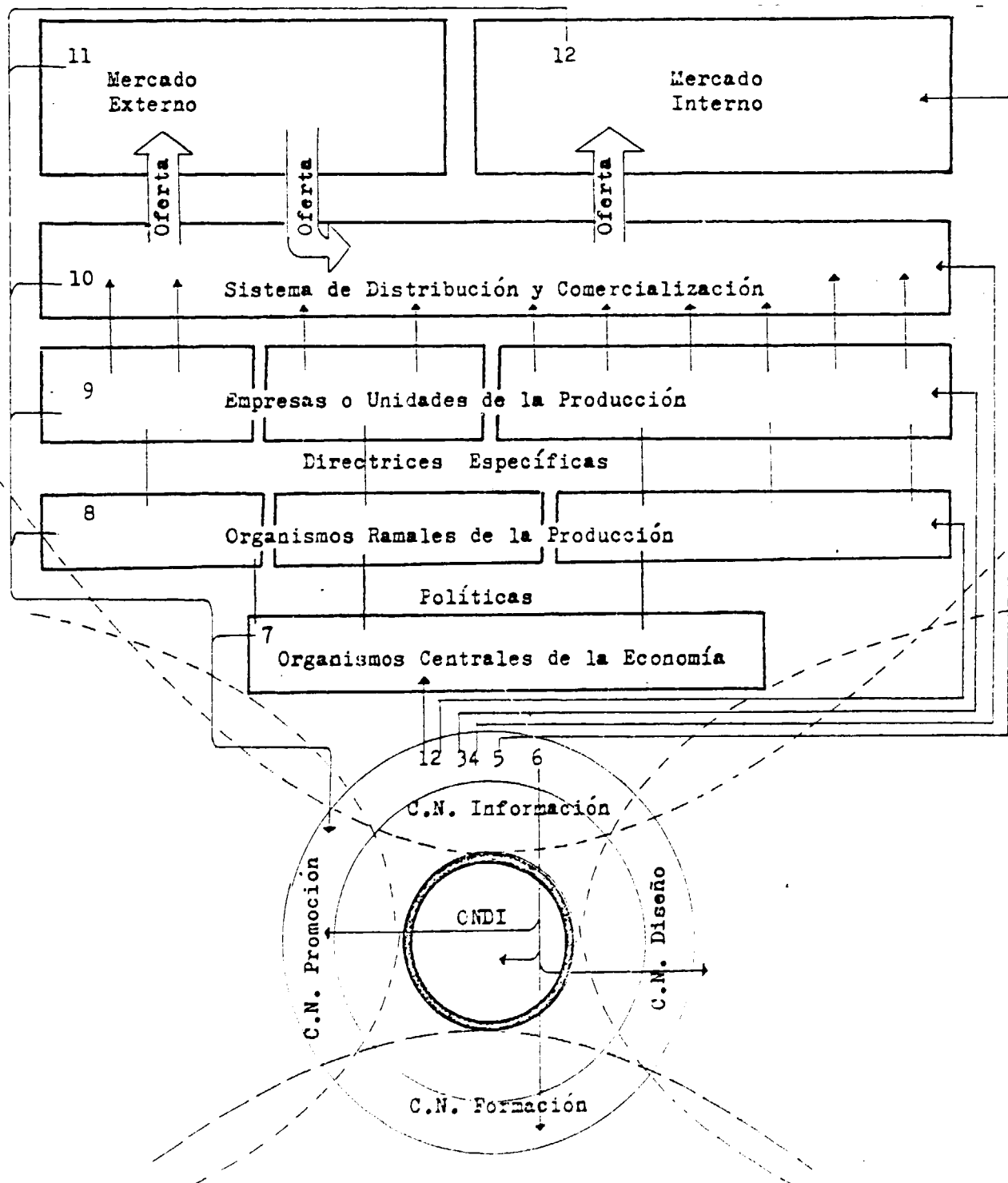
SUBSISTEMA NACIONAL DE DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS/ONDI Anexo No. 4
ESTRUCTURA FUNCIONAL

- | | |
|---|---|
| 1. Metodologías proyectuales | 8. Muestras para evaluación/Requerimientos de diseño |
| 2. Normas de diseño | 9. Capacidades técnicas y tipos de productos |
| 3. Diseños específicos | 10. Capacidades técnicas y características de Sistemas de Distribución y Comercialización |
| 4. Criterios de calidad | 11. Necesidades y tendencias del mercado y desarrollo de la tecnología |
| 5. Retroalimentación | 12. Demanda Interna (Evaluación final de los productos) |
| 6. Criterios de diseño para promoción | |
| 7. Temáticas prioritarias a mediano y largo plazo | |



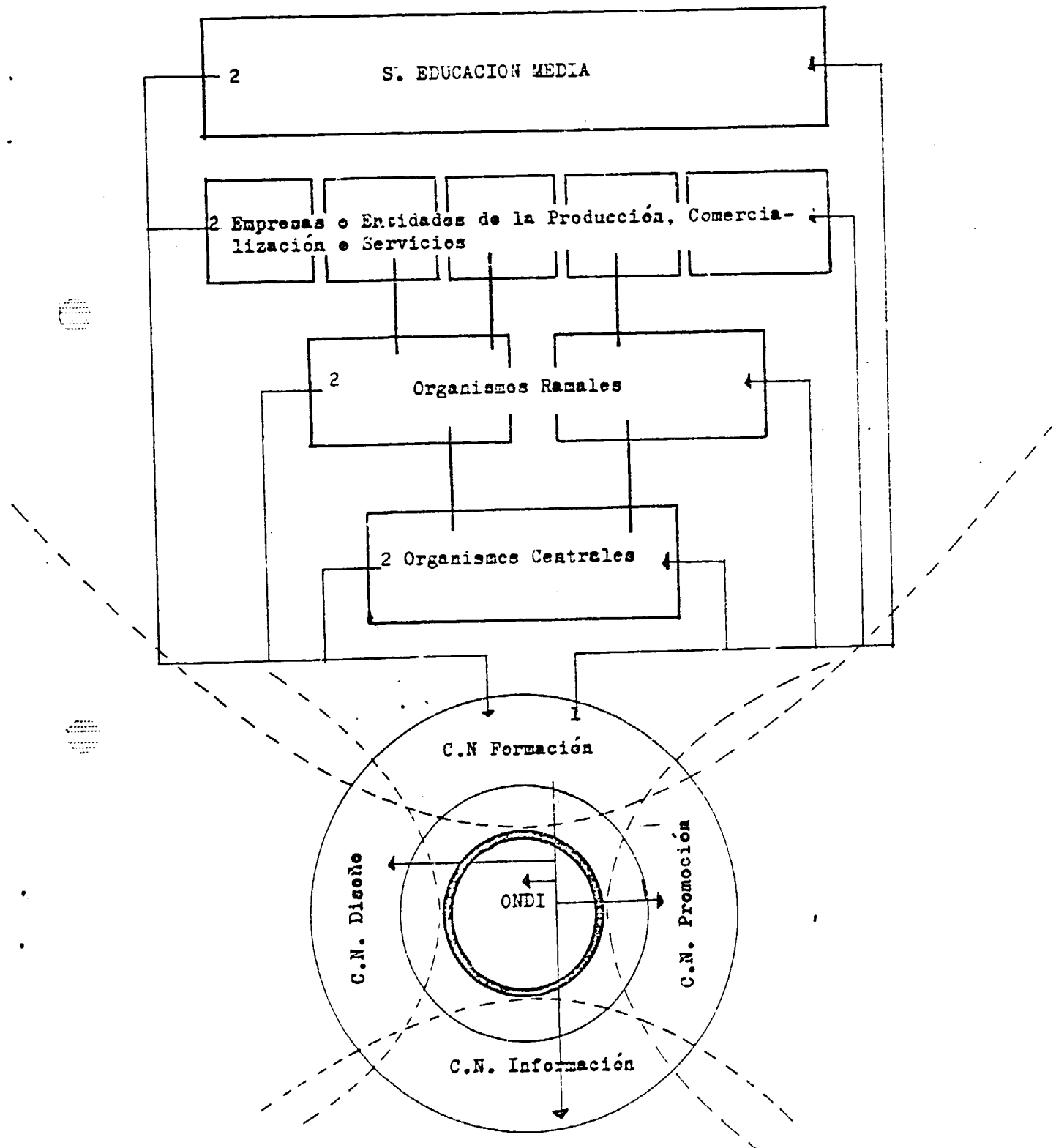
SUBSISTEMA NACIONAL DE INFORMACION SOBRE DISEÑO/ ONDI. Anexo No. 5
ESTRUCTURA FUNCIONAL

- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1 Servicios de información y soporte 2 de las actividades que inciden en 3 el desarrollo de políticas, programas 4 y/o diseños específicos para 5 los niveles de dirección y para las 6 unidades de diseño donde las haya. | <ol style="list-style-type: none"> 7. Políticas generales y prioridades a mediano y largo plazo. 8. Políticas ramales y prioridades a mediano y corto plazo. 9. Capacidades técnicas y tipos de productos. 10. Capacidades técnicas y características del Sistema de Distribución y Comercialización. 11. Necesidades y tendencias del mercado. Desarrollos tecnológicos. 12. Demanda Interna/ Gustos y preferencias. |
|---|---|



1. Formación de Técnicos Medios,
Profesionales, Postgrado y
Recalificación

2. Candidatos y requerimientos
de Formación o Complementación



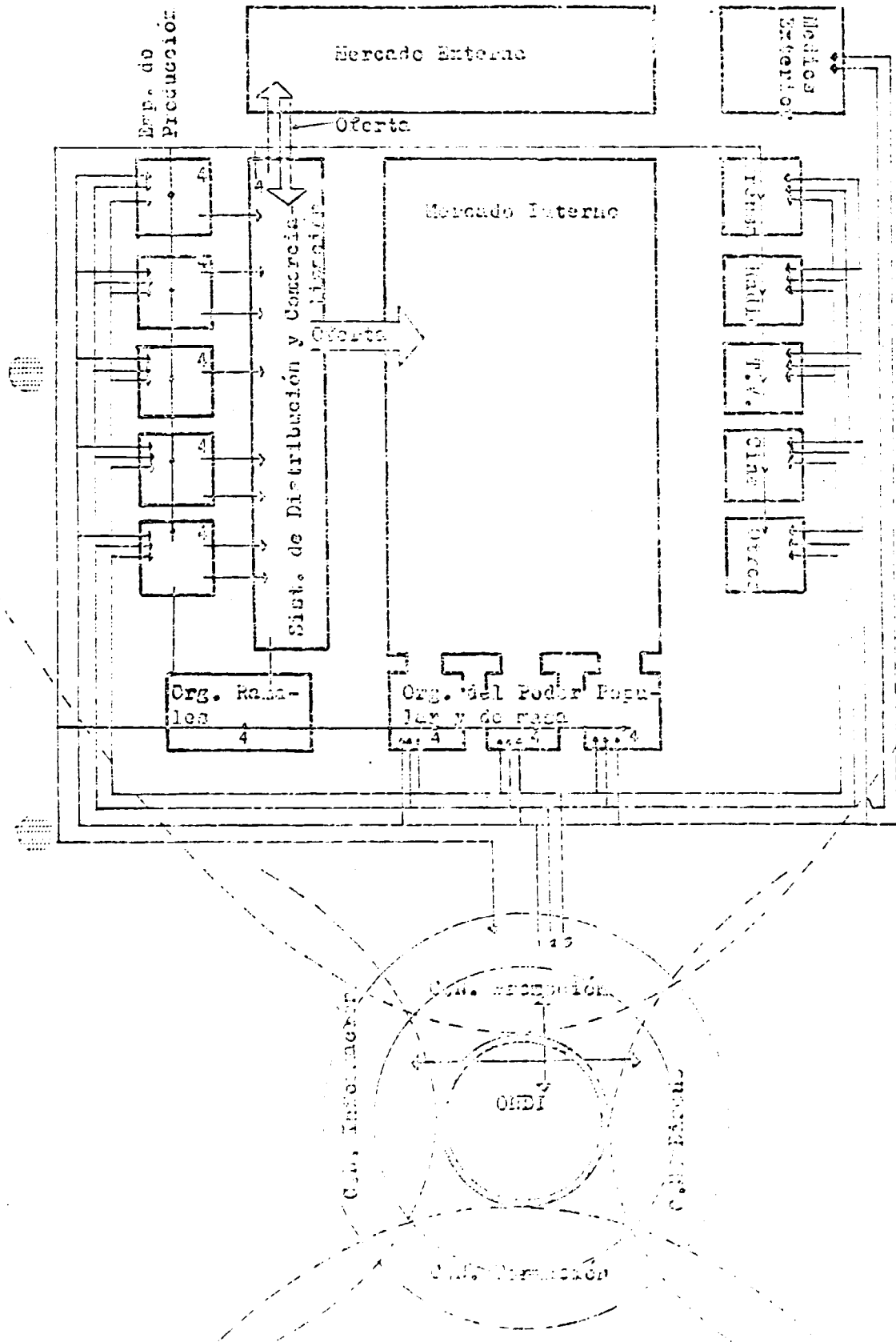
**SUBSISTEMA NACIONAL DE PROMOCION DEL DISEÑO
ESTRUCTURA FUNCIONAL**

Gráfico No. _____

ANEXO No. 7

1. Supervisión sobre forma y contenido de Diseño
2. Servicios de Asesoría y Campaña interpers. a nivel de Dirigentes y técnicos.

3. Materiales
4. Requerimientos de Promoción



Consultores, nombres que se sugieren como candidatos

Diseño y Desarrollo de Productos

Julio Colmenero, Argentina
Luis Black, Avenida Venezuela, 82-320 20.000 R.O. Brasil

Rodrigo Walker, Chile
Sasa Nachtig, Titova c. 21 61000 Ljubljana Yugoslavia

Educación

Horacio Durán, México
Kumar Vyas, India

Promoción

Juan Manuel Hernández
Leo Burnett Navas
Carlo Duque

Información

Ivan Obregón
Hernando Garago

Contraparte

Lourdes Martí, Arquitecta, funcionaria de la ONDI, con cerca de 20 años de experiencia académica, vinculada a la Oficina Nacional de Diseño desde su iniciación. Tiene a cargo los programas educativos y la asistencia técnica.

Becas

En la oficina del PMUD podrán encontrar las ofertas vigentes, entre las cuales es recomiendo aprovechar la mayor parte posible, ya que según entiendo no afectan el presupuesto de capacitación, por ser donaciones o patrocinios de los países huéspedes. Entre ellas se recomiendan las siguientes:

Italia (marzo 14 - junio 5)	Técnicas de diseño y modelos de cuero y calzado
Yugoslavia (abril 11 a 23)	Industrias de elaboración de madera
R.P. China (mayo 11 - Julio 8)	Diseño, fabricación y funcionamiento de maquinaria agrícola
U.P.S. (abril 12 - junio 21)	Documentación e Información Industrial
Belgica (abril 18 - mayo 14)	Gestión de Investigación Industrial
Francia (mayo 2 - mayo 27)	Normalización y control de calidad de productos
Australia (mayo 2 - mayo 20)	Ingeniería de la madera
Bulgaria (mayo 9 - junio 26)	Diseño, producción, mantenimiento equipo agrícola
Finlandia (agosto 8 a 27)	Industria del mueble y la ebanistería
Japón (sept. 19 - Nov. 12)	Planificación y desarrollo Industrial
Francia (sept. 19 - dic. 9)	Documentación e información Industrial
Egipto (octubre 10 - dic. 11)	Diseño técnico e industrial
Austria (octubre - nov.)	Tecnología de los plásticos

