

DISEÑO DE MATERIALES DEL PROGRAMA MEJOR GESTION de los DEPARTAMENTOS (PMGD) Consideraciones Pedagógicas

Bogotá, Septiembre 10 del 2001

De: Germán Mariño S.
Para: Equipo de trabajo



Diseño de Materiales del Programa Mejor Gestión de los Departamento (PMGD) por [German Mariño](#) se encuentra bajo una Licencia [Creative Commons Atribución-No Comercial-Licenciamiento Recíproco 3.0 Unported](#).

Aclaraciones previas

Estas anotaciones pretenden hacer una especie de cuadro resumen con los elementos pedagógicos mas destacados de la experiencia vivida en el proceso de la elaboración de materiales del PMGD.

Aunque en el proyecto implicó cuatro frentes mas (recolección de información, escritura y diseño gráfico para los materiales impresos y diseño y realización de videos) y en ellos se adelantó un intenso trabajo en equipo, aquí se reseña únicamente el aspecto pedagógico, dado que tal tarea era mi función específica. Reflexiones sobre los otros tópicos aparecen a lo largo de los distintos memorandos enviados durante el transcurso del trabajo.

Los postulados

La propuesta pedagógica se plasma en los componentes planteados para estructurar los contenidos de los textos.

Estos componentes, a su vez, se encuentran inscritos en una serie de postulados entre los cuales vale la pena retroaer los siguientes:

1. El material debe ser una material creíble.

Esto implica eliminar la perspectiva propagandística, la cual se basa en una presentación mitificada de la experiencia, que deliberadamente omite plantear las dificultades y limitaciones, presentándose, con espíritu triunfalista, como un modelo ejemplarizante que debe calcarse en otros departamentos, independientemente de las circunstancias particulares.

2. El material no es neutro.

El que se niegue la postura propagandística no quiere decir que el material sea producido como un dato neutro. No es ni un producto etnográfico ni un producto periodístico, los cuales se ubican en una óptica cuasi aséptica. Es un producto que desea ser pedagógico y por eso mismo de entrada posee unos objetivos y unas intencionalidades.

3. El material parte del principio epistemológico según el cual el lector no se encuentra vacío de saber ni se comporta pasivamente frente a las nuevas informaciones. El lector, máxime que está dirigido a funcionarios con experiencia en el ramo, posee unos saberes previos y adopta una postura activa en la lectura.

4. El material desea ser altamente interactivo y en lo posible lúdico sin que por ello se infantilice al lector.

Los componentes estructurantes

Los componentes estructurantes, que fueron propuestos inicialmente, intentaban operacionalizar los postulados señalados.

Una de los resultados más enriquecedores de la experiencia, consistió en que dichos componentes fueron precisándose y ampliándose durante el proceso, tensionados por aspectos como:

- a. La necesidad de atender a las diferentes temáticas a trabajar. No era lo mismo el Material de Visión (ejercicio de prospectiva), que el material de SIAF (propuesta para automatizar procesos administrativos).
- b. Los requerimientos de las diversas estructuras narrativas surgidas (Comunicación epistolar a través de correos electrónicos; Entrevista; Simulación de un recorrido por una Feria Exposición...).

De ahí que cada estructura, además de poseer algunos componentes comunes, contenga especificidades tal como se puede visualizar en el cuadro de la última página, creándose una estructura “a la medida”, que no resulta ni mejor ni peor que las otras sino que es básicamente la estructura pertinente y factible de cada temática.

El “micro balance”, por ejemplo, es perfectamente viable para una material como el de Visión, pero no tiene mayor sentido para Transparencia, por ejemplo, pues en este último no se llega hasta el análisis de elementos puntuales.

Finalmente, habría que agregar que los componentes no aparecen de forma lineal. El Contexto, por ejemplo, no necesariamente se encuentra siempre en un mismo lugar.

Tampoco, cada componente es tratado individualmente; es frecuente trabajarlos simultáneamente con actividades que desempeñan funciones al mismo tiempo de explicitación de Prejuicios, por ejemplo y son a su vez de caracteres motivado (Predisposición).

Caracterización de los componentes

A pesar de que los componentes han sido definidos a lo largo de los diferentes memorandos, quizá puede facilitar la lectura del cuadro comparativo de la siguiente página, realizar una breve caracterización de los mismos.

1) Presentación

Ubica la experiencia (¿quiénes desarrollaron el trabajo?, ¿dónde se hizo?) y explica la forma como se encuentra estructurado el material.

2) Perspectiva

Plantea en qué óptica (política, social...) se inscribe la experiencia.

3) Prerrogativas.

Responde a las preguntas ¿Para qué sirvió la experiencia? ¿Cuáles son justificaciones e impactos?

4) Predisposición.

Diseña actividades para que el lector mejore su disposición a leer el material.

5) Antecedentes

Explica qué acontecimientos precedieron la experiencia que se va a presentar.

6) Contexto

Explica en medio de qué circunstancia (políticas, sociales...) se desarrolló la experiencia.

7) Preconceptos

Tiene en cuenta los saberes previos del lector frente a la temática.

8) Prejuicios

Analiza los juicios negativos que el lector puede poseer previamente.

9) Per-juicios

Plantea resultados perjudiciales que podría acarrear la implementación de la experiencia.

10) Proceso

Recoge las diferentes etapas vividas alrededor de las preguntas ¿Cómo?, ¿Quiénes? y ¿Cuándo?

11) Balance

Plantea los Logros, las Dificultades y las Recomendaciones a nivel Micro y/o a nivel Macro

12) Ejemplificación

Describe ejemplos

13) Cuantificación

Responde a las preguntas: ¿Cuánto(dinero, tiempo...?) y ¿Cuántos?

14) Complementación

Suministra información adicional

15) Resumen

Sintetiza los principales aspectos tratados

16) Sostenibilidad

Muestra cómo se ha mantenido en el tiempo la experiencia.

**ESTRUCTURACIÓN DE CONTENIDOS
DE LOS MATERIALES DEL PROGRAMA
MEJOR GESTIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS**

MATERIALES		PROPUESTA INICIAL	VISIÓN	CAMBIO	SIAF	TRANSP
COMPONENTES DE ESTRUCTURACIÓN DEL CONTENIDO						
PRESENTACIÓN		•	X	X	X	X
PERSPECTIVA		•	X		X	
PRERROGATIVAS		•	X	X	X	X
PREDISPOSICIÓN		•	X	X	X	X
ANTECEDENTES			X	X	X	X
CONTEXTO			X	X	X	X
PRECONCEPTOS		•	X	X	X	X
PREJUICIOS			X	X	X	X
PER-JUICIOS				X		
PRELACIONES		•	X	X	X	X
PROCESO	Etapa: ¿Qué y en qué orden?	•	X	X	X	
	Dimensiones: ¿Cómo? ¿Quiénes? ¿Cuándo?	•	X	X	X	X
MICRO BALANCE	Logros	•				
	Dificultades	•	X			
	Recomendaciones	•				
EJEMPLIFICACIÓN					X	
CUANTIFICACIÓN			X	X		
COMPLEMENTACIÓN			X			X
RESUMEN			X			
MACRO BALANCE		•	X	X	X	X
SOSTENIBILIDAD					X	

CONSIDERACIONES SOBRE EL PROCESO VIVIDO EN TORNO A LA ELABORACIÓN DE MATERIALES DEL PROYECTO PMGD.

Bogotá, Septiembre 8 del 2001

El material de Transparencia

La estructura narrativa

Desde el punto de vista pedagógico quizá lo más relevante del material de Transparencia sea su estructura narrativa.

En primer lugar porque se cumple con la idea inicial, la cual planteaba que cada material tuviera una estructura narrativa diferente. En Transparencia se opta por una Feria Exposición.

En segundo lugar porque se logra diseñar una estrategia interactiva y lúdica con el lector.

Como resulta muy ilustrativo reconstruir sucintamente la historia de la estrategia, procederemos a hacerlo.

La propuesta inicial le proponía al lector una pregunta con tres (3) respuestas para cada uno de los paneles de Feria, los que a su vez presentaban un Principio o idea central de la experiencia (en total eran seis).

El problema de esta propuesta consistía en ser básicamente una estrategia de enseñanza programada ramificada, en la cual el lector debería seleccionar una posible respuesta; si no “acertaba”, debía leer una información básica hasta que alcanzar la meta. La programación era ramificada puesto que dependiendo de la respuesta seleccionada, el lector era conducido a uno u otro lugar donde se le suministraba los elementos para que se corrigiera.

Las respuestas, además, hacían referencia a contenidos; aludían a las características de cada uno de los Principios a presentar.

La sugerencia realizada consistió en modificar la propuesta en dos sentidos:

- a. No trabajar contenidos sino metáforas que hicieran referencia al Principio en cuestión. Quedan, entonces, seis (6) Principios y seis (6) Metáforas Visuales. El lector debería jugar a aparear cada Principio con la Metáfora correspondiente.

- b. No hacerla rígidamente dirigida permitiéndole al lector que cuando no acertaba, tuviera la opción de leer el panel seleccionado así no hubiera dado la respuesta correcta.

Tal posibilidad no era total pues le solicitaba volver a jugar una vez concluído el Principio trabajado.

La nueva propuesta, entonces, aunque excluía el directivismo, no renunciaba a la idea de proponerle al lector un juego donde acertaba o erraba, con sus respectivas consecuencias.

Se le permitía "romper la regla" pues se pensó que no resultaba muy motivante para el lector tener que devolverse una vez que se había trasladado hasta el Principio que lo remitía la Metáfora. La lógica era algo así como: bueno, si ya está aquí, pues continúe. Sólo al final, como se decía, se le pedía que reiniciara el juego buscado encontrar otra pareja (Principio-Metáfora Visual).

La idea de metáforas surgió de los videos pues en ellos se trabajaron en todos los programas. Dado que los contenidos de los videos no eran iguales a los del material impreso, lógicamente las metáforas tampoco lo fueron.

Las metáforas poseían un cierto aire de semejanza con el test del material de Visión. Se diferenciaban en que no trabajaban contenidos y que la respuesta se iba planteando en el proceso de lectura (no al final de él).

Los espacios en blanco

El escritor del material propuso desde el comienzo dejar unos espacios en blanco para que el lector escribiera en ellos.

Pero los espacios se ubicaban al final de cada Principio, como para sugerirle al lector sintetizar, resumir.

La nueva recomendación realizada por el equipo consistió en plantearle que los espacios en blanco los ubicara al inicio, antes de que el lector empezara su lectura; de esta manera se le "obligaba" a tratar de explicitar su punto de vista previamente. Se le asignó al espacio en blanco, entonces, una función diferente: de resumen pasó a ser un provocador de preconceptos, desempeñando un papel en una línea epistemológica parecida a la del juego de apareamiento.

Desde el punto de vista operativo se tenía muy claro que pocos lectores irían realmente a escribir físicamente, entre otras razones para no "dañar" el material. Sin embargo, lo que importaba no era tanto que escribieran con un lápiz sino que escribiera mentalmente.

Otros aspectos

Del material de Transparencia se podrían tocar otros aspectos. Por ejemplo, fue la única cartilla que en lugar de tener 16 páginas, tiene 20 (inicialmente debía tener 14).

Sobre la carátula, aunque se encuentra en una línea análoga al de las otras, en este caso el papel de la tipografía es preponderante. La tipografía resulta central pues la idea de transparencia se plasma entre otras en las transparencias de la palabra transparencia.

CONSIDERACIONES SOBRE EL PROCESO VIVIDO EN TORNO A LA ELABORACIÓN DE MATERIALES DEL PROYECTO PMGD.

Bogotá, Agosto 31 del 2001

De: Germán Mariño S.
Para: Equipo de trabajo

Sobre los nuevos componentes de estructuración del contenido surgidos del material de SIIAF.

Para comenzar, habría que señalar que la categoría “componentes estructurales”, se denomina aquí: componentes de estructuración del contenido, lo que ciertamente representa una precisión importante.

A este nivel, del material de SIIAF surgen nuevos componentes: la ejemplificación y la continuidad y la perspectiva.

La ejemplificación

La ejemplificación se encuentra presente como posibilidad desde las primeras categorías definidas (¿qué y cómo?, por ejemplo).

Sin embargo, en SIIAF aflora mas evidentemente: se trata de una instancia donde se ilustra, donde se muestra un caso particular. No se puede negar que en Visión, por ejemplo, se habla pormenorizadamente del qué y el cómo. Pero allí se hace básicamente en términos estructurales, sin entrar en detalle, sin puntualizar.

El ejemplo de SIIAF se plasma en los “pantallazos”, es decir, en la inclusión de tres pantallas de computador donde aparece lo que al respecto de un tema particular (registro presupuestal, reservas de apropiación e ingresos), el programa de computador puede hacer.

La Continuidad

En nuevo componente se denomina “continuidad” dado que realmente se trata de proseguir posterior a la implantación inicial, con una propuesta.

En el caso de SIIAF, la entrevista (donde se plasma este nuevo componente) es a un funcionario de la administración posterior a la de implantación. Es el equipo del nuevo gobernador el que retoma un proyecto ejecutado en un periodo de gobierno anterior, dándole continuidad y permanencia a un trabajo empezado.

Para hacerlo, evalúa lo ofrecido y después de darle el visto bueno, lo utiliza, rompiéndose de entrada con la tesis según la cual todo lo realizado por el predecesor es “malo” y por consiguiente debe ser archivado para empezar de nuevo.

La perspectiva

La perspectiva es un componente enunciado desde la primera propuesta. Allí se definía se mencionaban aspectos que iban desde cómo los materiales no deberían poseer un aire triunfalista hasta la necesidad de que fuese creíble y eventualmente replicable.

La perspectiva así formulada era más que un componente estructural una manera de enfocar el tratamiento de los contenidos. Por eso quizá no se había plasmado directamente en los materiales.

La perspectiva comienza a convertirse en material gráfico por primera vez en Visión. Allí se repite la carátula (empezó siendo un problema de llenar las páginas que sobran) incluyéndole una frase que encuadraba todo el material (debemos construir el futuro colectivamente); dicho de otra forma: era una especie de “declaración de principios” que definía sintéticamente en qué perspectiva se había trabajado la experiencia.

La página de perspectiva se omite en Cambio-Modernización pero aparece nuevamente en SIJAF, esta vez con la frase: “Automatización sí pero... organización y cambio de mentalidad”.

Se quería dejar muy claro que la sola automatización no es suficiente para obtener frutos; que se requiere de un cambio en la organización y en la mentalidad. Es nuevamente, un “declaración de principios”.

Sobre la estructura narrativa

A nivel narrativo en SIJAF se trabajan dos propuestas no utilizadas en los materiales anteriores: la entrevista y el hipertexto.

La entrevista

La entrevista resulta una estrategia bastante ágil para darle cabida a un número alto de componentes estructurales del contenido. Allí se evacúan tópicos como: Prelaciones (o temas relevantes), Procesos, Prejuicios.... etc.

En la entrevista lógicamente no se agotan todos los componentes; aunque algunos pueden estar presentes no necesariamente se presentan de manera

global y amplia como el caso de Contextualización o Prerrogativas los cuales aparecen en páginas apartes.

De manera similar existen otros componentes que en la entrevista a penas se enuncian y que son contestados en extenso en la sección ¿Desea saber algo más? (requerimientos del software, capacitación.... etc).

El hipertexto

El hipertexto como “texto al interior de un texto”, se presenta en el material de SIIAF en las páginas 5 y 6. En la 5, por ejemplo aparece un texto de nivel 1 con tres palabras “claves”, las cuales son susceptibles de ser leídas en mayor profundidad, hasta un nivel 2. Las palabras claves son: integración, agilidad y transparencia.

El lector podría quedarse a nivel 1 o si lo desea, leer ir hasta el nivel 2. Los niveles se marcan con el tamaño de la letra (nivel 1 con 16 puntos y nivel 2 con 12).

En la página 6, se llega hasta el nivel 3. El primer nivel contiene la palabra PMGD: la cual es desagregada en el nivel 2 en donde se presenta una nueva “ventana” en la palabra META.

El lector va de esta manera puntualizando la información: General, nivel 1, parcial (PMGD), nivel 2; y puntual (META), nivel 3.

La idea era explorar una estrategia que es muy usada en los museos donde se presentan textos de varios niveles permitiendo así que el lector “apurado” obtenga la visión panorámica pero que permita también, que el lector acucioso, logre profundizar.

La idea del hipertexto además de ser muy sugestiva desde la teoría de la lectura (diferentes tipos de lectores), es una estrategia muy utilizada en el multimedia y bien valía la pena comenzar a explorarla en los textos.

SOBRE EL DISEÑO GRAFICO

Los fondos

En la comunicación anterior decíamos cómo la imagen de los materiales habían oscilado entre una imagen estética (Visión) a una imagen evocativa del texto (Modernización).

En el material de SIIAF se termina trabajando con una perspectiva intermedia: los fondos son evocativos pero no de los textos correspondientes a cada una de las

páginas sino a la idea central de todo el material (computación, automatización). De ahí que varios de ellos aludan a circuitos impresos los cuales se convierten en verdadera texturas de las páginas interiores.

La ilustración

Muy pocas ilustraciones han aparecido en los materiales (básicamente la del periódico incluido en Modernización): hay caricaturas (Mafalda....) e imágenes escaneadas de fotografías y reelaboradas por el diseñador.

En SIIAF se utiliza por primera vez la ilustración; se hace para comparar la “oficina” del medioevo con la oficina moderna.

Esta ilustración (bastante lograda, por lo demás), se hace cargo de desarrollar el componente Prerrogativas (para qué, implicaciones...), lo que se termina de aclarar con la tabla de los ahorros obtenidos antes-después de la aplicación del sistema (en pasos para trámites, firmas, revisiones...) insertada en la página 4.

La carátula

La carátula plantea dos ideas: coordinación (a través de los engranajes) e integración (a partir del símbolo matemático de integral), ambos sobre un fondo de circuitos impresos.

¿Qué tanto se leen estas ideas? Falta obviamente, ver qué sucede en la práctica. En principio, por unas pocas constataciones obtenidas después de impreso, parece que todo se lee claramente menos la integral. Lo anterior quizá pueda explicarse por que el símbolo matemático no es suficientemente recordado por algunas profesiones y aunque fue reconocido en sus épocas de estudiantes de secundaria no se incorporó a sus carreras y por ende dejaron de utilizar hace muchos años terminando por “olvidarse”.

CONSIDERACIONES SOBRE EL PROCESO VIVIDO EN TORNO A LA ELABORACION DE MATERIALES DEL PROYECTO PMGD

Bogotá, Agosto 23 del 2001

De: Germán Mariño S
Para: Equipo de trabajo

Esta es otra nota sobre los nuevos aprendizajes obtenidos durante el proceso. Hará referencia al diseño gráfico porque los materiales se encuentran en tal etapa.

Actualmente se tienen dos materiales terminados: Visión (ya en imprenta) y Modernización (a punto de entrar a ella).

Sobre la carátula de Modernización

De la carátula de Visión hablamos anteriormente. Nos referiremos ahora a la carátula del material de Modernización.

En ella, quizá lo más relevante fué el cambio del símbolo central: inicialmente se pensó en un espiral que aludía a cualificación ascendente, lo que resultaba muy pertinente pues el título es Cambio Organizacional.

La espiral tenía otra ventaja: volvía a poner en escena un símbolo utilizado en los materiales impresos anteriormente, de forma similar a como lo hacían los engranajes para el caso de Visión.

La espiral ya diseñada, poseía sin embargo varios problemas: si se le colocaba volumen, a primera vista parecía un fósil; si se dejaba plana, sugería una lombriz.

Ciertamente tales lecturas podían minimizarse con estrategias como girar el dibujo o sombreado con mayor o menor intensidad, por ejemplo. Pero aún así, se prestaban a interpretaciones lejanas a la idea de espiral. A las “deformaciones” mencionadas ayudaba mucho el que la espiral era precisamente un símbolo de alto grado de abstracción. La espiral de todos modos, se retoma en una doble página interna (lecciones aprendidas)

Por todo lo anterior se cambió la espiral por un semáforo en verde, el cual posee dos connotaciones: la primera, general, habla de posibilidad moverse, de libre paso. La segunda, específica del contexto de gestión gubernamental, hace

referencia a una “ley”, la del semáforo en verde (o rojo), que indica cuándo un departamento tiene el visto bueno del Ministerio de Hacienda.

En ambos casos, el semáforo se encuentra cercano a los posibles lectores que son precisamente funcionarios estatales.

El semáforo sin embargo, no posee el visto bueno de los directores del proyecto por ser un mensaje parcial; la modernización no es posible reducirla a “obtención de luz verde”.

Sobre las imágenes de las páginas interiores.

Las imágenes de las páginas interiores son muy diferentes en los materiales de Visión y de Modernización. No es respecto a las temáticas, lo que resulta obvio. La diferencia radica en su función.

La mayoría de las imágenes internas de Visión desempeñan una función estética. De ahí por ejemplo, que la silueta de la una hoja de un árbol acompañe una de las páginas.

En Visión, las imágenes pueden llegar a convertirse en “fondos”, que crean sensaciones placenteras a la vista (textura, por ejemplo) pero que no aluden necesariamente a los textos mismos.

En el material de Modernización, la situación es diferente.

El replanteamiento surge de una de las características del material: posee demasiado texto. Son correos electrónicos muy extensos (para ser correos) y son muchos.

En un principio se pensó romper la “pesadés” señalada introduciendo algunos elementos diferentes tales como diagramas y cuadros. Sin embargo, sólo resultó funcional incluir dos caricaturas que por “desgracia” se encuentran en dos páginas seguidas, quedando el resto de páginas huérfanas de elementos aireadores (también se incluyó una cuadro, pero en la última página).

Al ser conscientes de tal situación, una primera recomendación a la diseñadora consistió en tratar de incorporar imágenes, en lo posible, para cada uno de los correos.

De esta forma se realizó el borrador de unas pocas páginas. Pero al verlo ya no resultó tan interesante como parecía desde la sólo opinión. Las páginas quedaban saturadas visualmente; las imágenes terminaban siendo muy pequeñas; no era fácil lograr imágenes evocativas resultando o con muy poca relación con el texto o muy “pegadas” a él...; en fin, tenía un cierto sabor a libro de texto y hasta a manual de instrucciones, sensación muy diferente a la que se quería obtener.

Lo anterior obligó a optar por una nueva perspectiva: se reiteraba que la imagen no desempeñaría una función estética y simultáneamente se planteaba que se debía seleccionarse una imagen evocadora del texto.

La decisión resultó muy afortunada puesto que prácticamente casi todas las páginas desarrollaban una idea central, plasmada en el título que la encabezaba. En ocasiones la página contenía dos o tres subtítulos pero todos formaban parte del título mayor. De ahí que se optó que la imagen aludiera al título principal.

Lógicamente existen algunas páginas donde tal estrategia no es posible de implementar y en esos casos se optó por seleccionar una idea (la más "fácil" de diseñar).

Existieron otros muchos detalles sobre el diseño. Se discutió por ejemplo, si cada correo debería llevar en símbolo que lo explicitara (una pantalla con los íconos que aparecen en una correo) pero resultaba demasiado recargado. Finalmente se adjuntó al inicio de cada correo, el símbolo de arroba (típico de las direcciones de correo electrónico) pues se pudo hacer de un tamaño discreto. Sólo se plantearon como fondos manos sobre un teclado de computador para el inicio de la correspondencia.

Otro aspecto no mencionado se refiere con la inclusión de la página de un periódico en la página 7. Dicha página es "extractada" de "El Reportero de Palacio", un periódico editado por la .gobernación del Magdalena. El periódico por su formato, diagramación tipo de letra e ilustraciones, introduce un respiro en un material saturado de texto.

Bueno, he llegado al final de esta pequeña nota que sirve simultáneamente de reflexión y de memoria. Hasta la próxima.

CONSIDERACIONES SOBRE EL PROCESO VIVIDO EN TORNO A LA ELABORACIÓN DE MATERIALES DEL PROYECTO PMGD

Bogotá, Agosto 15 del 2.001

Presentado por: Germán Mariño S.

Para: Equipo de trabajo

En este momento ya se encuentra completamente listo el material sobre el proyecto de Visión y es a él que me referiré en las siguientes anotaciones.

Como se puede constatar, el proceso de construcción continúa desarrollándose, aportando nuevos elementos que van enriqueciendo cada vez más los planteamientos iniciales.

Sobre los componentes estructurales

Además de lo planteado en comunicados anteriores, habría que añadir que emerge, en el material de Visión, un componente estructural nuevo, plasmado en lo que se denominó la Ficha Técnica.

Esta ficha realmente es la expresión de tres subcomponentes:

- a. El primero es el Resumen. En este, de manera sintética se recogen aspectos como por ejemplo las etapas del proceso, la metodología de trabajo... etc.
- b. Sin embargo, no todos los datos que aparecen en la Ficha Técnica, han sido ya presentados. Se incluyen datos nuevos, entre los cuales sobresale lo que se podría denominar la Cuantificación.

Esta hace referencia a los diversos cuántos: ¿cuánto costó el proyecto?, ¿cuántas personas participaron?, ¿cuánto tiempo duró? La dimensión cuantitativa no formaba parte de los componentes anteriores. Ni siquiera del componente Proceso, donde más afinidad tendría pues allí (recuérdese), se trabajan los siguientes rubros: Etapas, Quién, Cuándo, Cómo, Logros, Dificultades y Recomendaciones.

- c. Finalmente, la ficha introduce un subcomponente que podría llamarse Información Complementaria, plasmada, por ejemplo, en tópicos como los nombres de los asesores y/o conferencistas y datos como los rituales utilizados (baúl del futuro y velas para la instalación del consejo rector).

El hecho de cobijar dentro de un sólo rubro (Ficha Técnica) tales aspectos, resultó muy acertado pues es una opción sintetizadora. Habría, de todos modos que pensar hasta dónde, en otros casos, se podrían diferenciar más

claramente los componentes, dando origen precisamente a tres rubros: la dimensión cuantificadora, la Información Complementaria y el Resumen mismo.

Sobre la estructura narrativa

La estructura narrativa, además de los formatos reseñados tales como el test y los testimonios, trabaja un elemento nuevo que quizá podría denominarse: “textos no documentales”.

Estos textos diversifican la estructura narrativa ya sea intercalándose o simplemente sumándose a otras estructuras desempeñando en muchas ocasiones un doble función: además de diversificar, incluir nueva información, presentándose, entonces, una nueva información en un nuevo formato. Los Textos No Documentales (TND) oscilan entre las funciones mencionadas. Algunos cumplen las dos funciones; otros enfatizan alguna de las dos.

En el material de Visión hay cuatro (4) casos:

- a. El diccionario, donde aparece una hoja del mismo (ocupando cerca del 70% de la página) plantea la definición de la palabras Visión.

Aquí el Texto No Documental (TND) está precedido de una caricatura (de Mafalda) y le siguen dos testimonios. Es pues un ejemplo de diversificación (a nivel de estructura narrativa) y de introducción de nueva información.

- b. El segundo caso es la breve conversación telefónica. El Texto No Documental (TND), se encuentra dentro de un texto documental y un testimonio. Su función principal es la diversificación. Aunque también introduce información nueva, esta no es realmente significativa. Se polariza pues en una de las dos funciones. La estructura queda así:

Texto Documental
Texto No Documental
Testimonio

- c. El tercer caso lo constituye el reportaje radial. En un segmento donde se está trabajando en base de testimonios, se intercala un formato diferente, rompiendo la homogenización e imprimiendo dinamismo a la lectura. En el ejemplo anterior la estructura intercalada queda así:

Testimonio (1)
Texto no documental
Testimonio (2)

- d. Finalmente, se encuentra el caso del titular del periódico. Aquí el Texto No Documental aparece al inicio del segmento, seguido de tres (3) testimonios y cumpliendo la doble función (diversificación y entrega de nueva información-ocurrencia del terremoto-). Su estructura es:

Texto No Documental
Testimonio (3)
Testimonio (4)
Testimonio (5)

La función diversificadora de los TND, se aprecia más claramente cuando se reconstruye ya no un segmento, sino por ejemplo, dos páginas seguidas (¿Cuándo ocurrió ...? página 10 y ¿En qué contexto se dió... ? página 11). Veámoslo:

Página 10

Testimonio (1)
Texto No Documental
Testimonio (2)

Página 11

Texto No Documental
Testimonio (3)
Testimonio (4)
Testimonio (5)

Sobre el diseño gráfico

Sobre el diseño gráfico se han hecho muy pocas reflexiones, lo que resulta obvio en la medida que este se aborda realmente cuando los textos se encuentran terminados.

Al respecto son numerosos los aprendizajes del trabajo en equipo.

Como no es nuestra intención sustituir la voz del diseñador sino explicitar los momentos de enlace y de producción colectiva, se hará referencia (en este escrito) únicamente a la carátula.

La propuesta inicial de carátula poseía por lo menos cuatro características:

- a. Volvían a aparecer los engranajes que se encontraban presentes en los materiales impresos anteriormente (afiche...), creándose así una “huella” visual que le daba continuidad a la serie de materiales.

- b. Una familia tipográfica para las palabras del título (en este caso Visión), donde la primera letra se inscribía en un rectángulo que la geometrizaría, dando la sensación de construcción rigurosa pero simultáneamente plástica (recuerda un poco la clásica figura de un hombre desnudo con los brazos extendidos incluido dentro de un círculo).
- c. Una pupila a gran escala, alusiva al ojo, al ver, al mirar.
- d. Un globo terráqueo como figura central, del cual se veía salir una rana.

Con el globo se pretendía salirse del contexto micro (Risaralda) pensando entonces globalmente y con la rana, se planteaba uno de los ejes centrales de la perspectiva de Visión: desarrollo del medio ambiente (un departamento verde, ecológico).

Frente a la propuesta inicial se comenzó un trabajo grupal muy fructífero que gradualmente fue evolucionando hasta la carátula final.

La primera sugerencia giró alrededor de incluir, además de la rana, los otros dos ejes del ejercicio de prospección: la producción y la educación.

A pesar de que se intentaron varias alternativas, fue muy difícil lograr concretarlas debido principalmente a que por la cantidad de elementos se saturaba visualmente la carátula, terminándose de ver muy recargada y a la dificultad de encontrar un símbolo de la producción, que no fuera aquellos estereotipos trillados como la mata de café, por ejemplo.

De otra parte, surgió la idea de presentar visualmente el proceso para evitar insinuar gráficamente que la visión (tanto su concepción como su implementación) se lograban en un instante, sin la mediación del tiempo. Se comienza entonces a trabajar con la imagen del mundo en tres momentos y tamaños (cerca- lejos), precisamente para dar la sensación de historicidad.

Al constatar la dificultad de plasmar la idea de los tres ejes y teniendo presente la sugerencia de Proceso, se cambia la perspectiva de ejes temáticos para trabajar sobre la tesis de proceso construido además, colectivamente.

De ahí que en una nueva versión se incluyan las manos entrelazadas por un hilo que representa un juego infantil, aludiendo con esto a que el trabajo colectivo debe ser también creativo y lúdico.

En definitiva, como se puede observar en la carátula, esta queda diseñada con los siguientes elementos:

- a. Engranajes
- b. Tres globos terrestres de diferentes tamaños dando la sensación de proceso.
- c. Manos entrelazadas
- d. Pupila del ojo (pero disminuida e integrada a el punto de la letra "i" de Visión.
- e. Letra inicial (V), dentro del rectángulo señalado.

ELEMENTOS COMPLEMENTARIOS AL MARCO CONCEPTUAL SURGIDAS EN EL PROCESO DEL ELABORACION DE LOS MATERIALES DEL PROYECTO PMGD

Presentado por Germán Mariño S.

Bogotá, Julio 16 del 2001

El proceso de construcción del marco conceptual y de la estructura narrativa de los materiales del proyecto PMGD, continúa siendo de una enorme riqueza.

A continuación recojo los principales aspectos surgidos últimamente.

SOBRE LOS COMPONENTES ESTRUCTURALES

Al respecto han surgido dos elementos relativamente nuevos:

- a. El preconcepto
- b. El balance

El pre-concepto, presente ya en la concepción de pre-juicio, aflora con fuerza pero despojado de su connotación negativa. Lo hace como concepto previo positivo, como saber válido.

El “test” incluido en el impreso sobre Visión, es quizá donde se presenta más claramente esta dimensión.

Respecto al balance, este se encontraba un poco “opacado” por el elemento “prerrogativas”, incluido en la parte inicial. Sin embargo, emerge nuevamente, esta vez en la parte final no tanto para repetirse sino para cerrar el ciclo.

Recordemos que “prerrogativas” estaba dirigido a motivar (dentro del antes/después) a aquellos funcionarios toman decisiones (v.gr. el gobernador). De ahí que en el segundo bloque, dirigido básicamente a técnicos, se encontrara ausente.

Otro argumento que podría entrar a explicar el “desvanecimiento” de dicho elemento en la segunda parte, es que la matriz del componente “proceso” incluía una columna de logros; sin embargo, estos eran particulares, de la etapa; no se trataba de logros globales.

El componente balance se explicita fundamentalmente en el material de Modernización, bajo el título de “lecciones aprendidas”. Debe tenerse en cuenta que en dicho material no se realizó la matriz de proceso (pues no resultaba pertinente) y por ende no se habló de logros por etapa, lo que

incuestionablemente acentuó el vacío y fue definitivo para que se “recuperara” este componente en la segunda parte.

LA NUEVA ESTRUCTURA

Con los ajustes que fueron surgiendo en la práctica, se va bosquejando entonces una nueva estructura la cual se incluye a continuación.

INICIAL

- a. Presentación
- b. Prerrogativas
- c. Pre-juicios
- d. Prelaciones
- e. Predisposición
- f. Proceso

ACTUAL

- a. Prólogo (presentación)
- b. Prerrogativas
- c. Antecedentes
- d. Contexto
- e. Pre-conceptos
- f. Pre –juicios
- g. Per-juicios
- h. Predisposición
- i. Proceso (Etapa, Dimensiones, Logros, Dificultades, recomendaciones)
- j. Balance

SOBRE LA ESTRUCTURA NARRATIVA

Respecto al documento de Visión

A estas alturas del trabajo ya se posee una primera decantación sobre el tema en cuestión, faltando, obviamente un poco de tiempo para terminar de decantar lo vivido.

Respecto a la estructura narrativa de Visión, habría que decir quizá, que la primera versión poseía fallas en la interacción texto- lector. Resultada un poco pesada pues finalmente era de una sólo vía: del escrito hacia quien lo leía.

Con la introducción del test, se logró volver la estructura mucho más dinámica e interactiva. De otra parte, el test también permitió darle un tratamiento simultáneo a varios componentes estructurales del marco conceptual pues incluía: pre-conceptos, pre-juicios y predisposición (como elementos epistemológicos) y prelaciones como contenido.

También en este material resultó muy interesante la necesidad de romper con la lógica de presentación de los componentes pues fue necesario(para lograr que fluyera el texto) ubicar, sin ningún detrimento para la comprensión, los antecedentes y el contexto a continuación de las prelaciones y no antes como

inicialmente se pensaba). Esta decisión se tomó para poder conseguir que las respuestas al test se incluyeran inmediatamente enseguida del mismo.

De otra parte, se suscitó una polémica muy fructífera en tomo a las características narrativas del prólogo. El lenguaje, dirigido básicamente a los gobernadores, poseía a juicio de algunos una tónica análoga al lenguaje de los comics (en el sentido de que resultaban como “chistosas”) y a juicio de otros, era un tanto grandilocuente.

Después de varias discusiones, se acordó retirar algunas frases (por criterios tanto cuantitativos como críticos- entre menos frases, mayor impacto pues a nivel gráfico se pensaba repetir las-), agregar otra (sugerida básicamente por Has) y dejar otras, que por decirlo de alguna manera, sin suprimir el tono trascendentalista, rescataba como motivación aspectos básicos de construcción de país, por ejemplo.

Respecto al documento de Modernización

Este documento fue concebido, por iniciativa de la escritora, como una serie de cartas (género epistolar) entre varios funcionarios.

Durante el transcurso de diversos intentos se fueron aclarando y modificando varios aspectos.

El primero tuvo que ver con la extensión: de carta se pasó a correo electrónico. El argumento consistió en poder hacer los textos mucho más cortos de manera que rápidamente fueran al “grano”.

El segundo fue sobre los personajes pues originalmente eran demasiados. También se discutió sobre el grado de caracterización: inicialmente se llegaba incluso hasta la estructura familiar (a mi esposa la despidieron en una reestructuración...); como reacción a 10 anterior, se pasó a cierta despersonalización a punto que no se sabía ni en qué trabajaban. Finalmente se optó por una postura intermedia.

El problema más complejo, sin embargo, fue el del manejo del tiempo. Se trabajaba pasado-presente- y en algún grado futuro, de forma que no era fácil comprenderlo (a pesar de que los correos tenían fecha). Poco a poco se fueron incluyendo, dentro del texto, frases de ubicación (temporal) que hicieron más fácil la lectura. Todavía el problema no se conseguirá totalmente resuelto pero existen ideas sobre cómo, a nivel del diseño gráfico, se pueden introducir una serie de facsímiles para minimizar aún más el problema señalado.

Finalmente, también se incluyeron una serie de elementos “extraños” al formato de correo electrónico para evitar la monotonía y la extensión. De ahí que se intercalaran elementos como: recortes de periódico, tablas, flujogramas.... etc.

Los textos tanto de Visión como de Modernización se fueron afinando como producto de las sucesivas discusiones y se encuentran en una fase donde sólo son revisados en términos de las precisiones a nivel de los contenidos.

SOBRE EL DISEÑO GRÁFICO

Hasta ahora el trabajo con el diseñador es incipiente.

Al respecto se han definido unas pocas bases, las cuales se presentan a continuación:

- a. Los materiales no deben parecerse, en su presentación, a los editadores usualmente por las instituciones del estado pues estos son frecuentemente muy “ladrilludos”.
- b. Así como cada texto va a poseer una estructura narrativa distinta, cada diseño debe ser diferente, con la obvia identidad de la serie.
- c. Es necesario considerar que se trata de cuatro (4) impresos y dos (2) videos. Como en algunos casos estos irán como un paquete (no está definido el porcentaje), es necesario que se piense en una propuesta de empaque.
- d. El formato seleccionado para los impresos debe tener en cuenta el formato (ya establecido) de las cajas de los videos (no para ser igual sino funcional con ellos).
- e. Las páginas interiores deben ir a dos tintas y la carátula policromada.

Bogotá, Julio 23 del 2001

Doctora
HATSBLADE GALLO
Coordinadora Mejor Gestión de los Departamentos

Estimada doctora:

La siguiente tiene por objeto plantear mis comentarios sobre los productos elaborados por Francisco Montaña, tal como usted lo sugirió en la reunión que tuvimos el día de ayer en la oficina de Planeación Nacional.

En términos generales me parece importante resaltar dos aspectos.

En primer lugar, las características de los productos (tanto impresos como videos) son el resultado de una construcción que se da, para este trabajo, en términos de proceso y de manera colectiva. De ahí se desprende, la necesidad de ir generando propuestas embrionarias que gradualmente, al ser discutidas grupalmente van ajustándose y/o modificándose paulatinamente. No es posible entonces, que al guionista se le den antes de iniciar el trabajo, las "pautas" definitivas y acabadas.

En segundo lugar, la perspectiva para escribir (tanto los impresos como los videos), no puede ser ni la del antropólogo (visión etnográfica) ni la del periodista. No se trata en estos productos de describir una situación de manera aséptica en aras de salvaguardar la objetividad evitando así una supuesta manipulación. Se trata de un producto pedagógico que como tal, desea enseñar algo y por ende toma posiciones frente a los hechos narrados.

En relación a aspectos específicos señalaría lo siguientes:

El guión de Visión, además de adolecer del primer problema general mencionado, dado que entre otras cosas fue entregado sin mediar ninguna reflexión previa en el equipo, motiva básicamente hacia la importancia de la realización de una visión.

A estas alturas parece que no es esto lo que se desea pues la experiencia indica que existe ya una relativa sensibilización sobre la importancia de la prospectiva. Aunque continúa en firme la idea de su función motivacional, se cree que debe estar enfocada más hacia el tener en cuenta unas posibles estrategias para llevarla a cabo. De todos modos, hace falta decantar el debate para ir logrando mayores precisiones.

El guión de Transparencia se encuentra muy cercano a la problemática general señalada en segundo término. Además, a pesar que existe el acuerdo dentro del

equipo de recoger los prejuicios, el gui3n posee un tono y un ritmo muy desafortunado que lo toman tremendamente displicente, a punto tal que el primer temor que se siente al leerlo, es que los funcionarios (y gobernadores) que lo vean podr3an llegar a sentirse un tanto agredidos, gener3ndose un efecto totalmente contrar3o al deseado.

Finalmente, respecto el trabajo que se alcanz3 a presentar sobre el impreso de transparencia, a pesar de ser excesivamente embrionario ayud3 a aclarar que las intuiciones iniciales sobre su estructura narrativa deb3an ser replanteadas.

Junio 27 del 2001

PARA: NEY OSORIO
Coordinador del proyecto

DE: GERMAN MARIÑO

ASUNTO: INFORME DE ACTIVIDADES
(Mayo 30 a Junio 27 del 2001)

El siguiente informe tiene por objeto plantear las actividades adelantadas desde el inicio del contrato hasta la fecha.

Estas actividades son las siguientes:

1. Lectura y análisis de los documentos existentes sobre los proyectos VISION, MODERNIZACION DEL MAGDALENA, SIIAF Y TRANSPARENCIA.
2. Identificación de limitaciones de los documentos(vacíos, inconsistencias, imprecisiones... etc)
3. Realización de entrevistas a Guillermo Gamba (Visión), Juan Ariza y Miryan Sánchez Programa PROFIM – (Modernización y SIIAF) y Germán Linares-EMPRESA PCT-(SIIAF), con el objeto de completar la información de los respectivos proyectos.
4. Reuniones para establecer las características pedagógicas de los materiales
5. Reuniones para definir los tópicos más relevantes de cada una de las experiencias.
6. Reuniones para analizar y hacer recomendaciones a las propuestas de escritura de los materiales de Visión y Modernización.
7. Reuniones para iniciar el trabajo con el diseñador gráfico.

Como resultado de las actividades mencionadas, se logró construir un diseño conceptual, el cual consiste en una serie de categorías articuladas, que sirvió de guía para estructurar la escritura de los materiales. Este se encuentra explicado pormenorizadamente en los memorandos escritos el 12 y el 26 de Junio del 2001, los cuales se anexan.

De otra parte, hasta la fecha se ha revisado dos veces la propuesta de texto para el proyecto de Visión, y ya se encuentra en una versión para ser discutida finalmente con los coordinadores del PMGD

Respecto al escrito de Modernización, aunque ya se ha revisado, en este momento se le están haciendo los últimos ajustes.

Las diversas reuniones mencionadas se han ido consignado en actas, en las cuales se plantean los detalles y los procesos vividos.

Sin otro particular

Germán Mariño S.

ANOTACIONES COMPLEMENTARIAS A LA PROPUESTA DE MARCO CONCEPTUAL PARA ELABORAR LOS MATERIALES DEL PROYECTO PMGD

Presentado por: Germán Mariño S.

Junio 26 del 2001

Con la siguiente nota pretendo ir construyendo una memoria de los avances generados a la propuesta inicial de marco conceptual para la elaboración de los materiales del proyecto PMGD.

Nuevamente habría que anotar que en gran medida son el resultado de las diversas discusiones que ha tenido el equipo.

NUEVOS COMPONENTES ESTRUCTURALES

A lo largo de trabajo se ha visto la necesidad de incluir de manera explícita y destacada, dos elementos más en la estructura.

Estos son:

- a) Los antecedentes
- b) El contexto

Aunque ciertamente se podría decir que tales elementos ya existían, al no ser lo suficientemente evidenciados, quedaban subsumidos de manera táctica y no siempre lograban la relevancia que les correspondía.

Un ejemplo aclaratorio podría ser el hecho que de el proyecto Visión, en Risaralda, que es básicamente un ejercicio para pensar en el futuro, se dio después del terremoto del eje cafetero, acontecimiento de jugó un papel definitivo en la motivación y pertinencia del proyecto.

De manera menos protuberante, surgen dos elementos adicionales:

- c) El prólogo
- d) El perjuicio

El prólogo, es más bien un componente de orden formal pero eventualmente necesario.

El perjuicio, se encuentra íntimamente ligado al pre-juicio y se ha visto su importancia a propósito de proyectos como el de Modernización del Magdalena, en la medida, por ejemplo, que esta implica reducción significativa de personal.

SOBRE LA ARTICULACION DE LOS COMPONENTES

El documento inicial, donde se plantean los componentes estructurales, posee un cierto sabor de linealidad.

En la medida que se fue trabajando se visualizó que algunos componentes deberían conservar tal característica pero que otros podrían tratarse simultáneamente.

Los componentes lineales acordados son: Prerrogativas, Antecedentes, Contexto, Prelaciones y Procesos. Estos deben ser presentados en el orden mencionados (no es lógico antes de explicar por ejemplo, los antecedentes, hablar del proceso).

Los otros componentes pueden ser trabajados de forma simultanea. Estos son: Prejuicios, Perjuicios, Predisposición.

Más aún, estos últimos pueden irse repitiendo en la medida que se trabajen los componentes lineales. Por ejemplo: si se trabaja Prelaciones, allí se pueden insertar la Predisposición y los Prejuicios. Pero también, se puede hacer lo mismo cuando se trabaje por ejemplo, Contexto.

COMPLEJIZACION DE COMPONENTES ESTRUCTURALES EXISTENTES SOBRE EL COMPONENTE PROCESO

Frente a los componentes estructurales existentes, se planteó la importancia de incluir a propósito del componente proceso, una matriz guía compuesta por:

- a) ETAPAS (en su eje vertical)
- b) DIMENSIONES (eje horizontal)

Las etapas hacen referencia a los diferentes momentos del proyecto: desde su concepción, pasando por la planificación, hasta su ejecución, evaluación y socialización.

Las dimensiones, que dentro de la matriz se cruzan con las etapas, plantean las preguntas alrededor de: Espacio (dónde), Tiempo (cuándo), Intensidad (cuánto), Actores (quiénes), Recursos (con qué), Financiación (cuánto), Ejecución (cómo) y Justificación (por qué).

Se incluyen además, las preguntas sobre: LOGROS, DIFICULTADES y RECOMENDACIONES.

SOBRE EL COMPONENTE PERSPECTIVAS

Alrededor de dicho componente, se han ido realizando aportes puntuales. Quizá el más relevante ha sido que en el material, más que ENSEÑAR, lo que desea es COMPARTIR una experiencia, dado que no existen fórmulas mágicas que pueden ser replicadas mecánicamente de manera independiente de factores como el contexto, por ejemplo.

SOBRE LA PRESENTACION

Allí surgen planteamientos que aunque no son totalmente nuevos, sí vienen a precisar y aclarar lo visto. Quizá la reflexión más significativa giró en torno a la no monotonía del paquete de materiales. Lo anterior se traduciría en que en lo posible, cada material fuese presentado en una modalidad diferente (estructura narrativa...).

Además de lo anterior, se incluyeron aportes como los siguientes.

- a) No debe infantilizarse el material
- b) No debe trivializarse (sobresimplificarse) la exposición.

ELEMENTOS PARA CONSTRUIR EL DISEÑO CONCEPTUAL TENDIENTE A LA ELABORACION DE LOS MATERIALES DEL PROYECTO PMGD

Presentado por: Germán Mariño S.

Junio 12 del 2001

A MODO DE INTRODUCCION

Las siguientes notas tienen por objeto plantear algunos de los elementos visualizados hasta el momento para el diseño conceptual de los materiales del proyecto PMGD.

Debe anotarse que han ido surgiendo en gran medida como resultado del diálogo y la interacción con el equipo de trabajo.

Las características del diseño se presentarán tornando como ejemplo el programa Visión, por ser este el primero que se ha abordado.

En últimas, se propondrá que el material debe contener una serie de elementos estructurantes, los cuales se irán describiendo poco a poco. Estos son:

- a) La perspectiva
- b) Las personas
- c) Las prerrogativas.
- d) Los prejuicios.
- e) Las prelações.
- f) La predisposición
- g) Los procesos
- h) La presentación.

LA PERSPECTIVA

Los materiales no desean poseer el sesgo de los materiales institucionales gran parte de los cuales se plantean adelantar una especie de autopropaganda, puesto que tal perspectiva es de inmediato rechazada por los perceptores (lectores de

texto y/o de imagen), muchos de ellos curtidos por numerosas experiencias con frecuencia frustradas.

Tales materiales, además de poseer un formato impersonal, omiten deliberadamente los contextos y las dificultades, exaltando exclusivamente los logros, dejando la impresión que realizar la experiencia fue sencillo, que puede ser replicada independientemente de las situaciones concretas vividas y que todos los objetivos propuestos se alcanzaron sin problemas.

Por la ubicación en tal perspectiva, el resultado final resulta, paradójicamente, completamente contrario al propuesto, generando en el interlocutor una posición de rechazo al sentirse subvalorado y hasta manipulado.

No se trata, entonces, de “hacer más de lo mismo”.

Para intentar obviar las limitaciones anteriores, el material se propone trabajar desde una perspectiva, que contemple rasgos como los siguientes:

- a) Creíble
- b) Replicable
- c) Testimonial
- d) Ilustrativa

Lo presentado debe ser creíble; los lectores deben darse cuenta que el trabajo fue realizado por personas de “carne y hueso”, que tuvieron aciertos y desaciertos; que existieron situaciones que favorecieron o desfavorecieron el proyecto; que no todo lo planeado se cumplió como se esperaba; que en la práctica fue necesario hacer algunos ajustes ... etc.

Mostrando las cosas como fueron (y no solamente como se hubiera querido que fueran), se logra credibilidad y con ella se aumentan las posibilidades de una eventual replicabilidad.

Credibilidad y replicabilidad se encuentran íntimamente entrelazadas.

Obviamente cuando se hace la crítica a la perspectiva institucionalizada, no se pretende plantear que la institución no puede (y debe) dar a conocer sus logros. Claro que sí. Lo que se objeta es el tono triunfalista de hacerlo (en últimas simplista), porque precisamente al menospreciar al lector desconocer que posee un punto de vista forjado por la experiencia, termina creando en él una actitud negativa frente al material.

En la tónica de construir un material creíble, es importante además, integrar los testimonios y las ilustraciones. Los testimonios, para sentir que se está hablando

con una persona similar al lector (un par) y lo ilustrativo, para ir ejemplificando y aclarando (un ejemplo vale más que mil palabras).

Nuevamente habría que señalar que lo anterior no excluye de ninguna manera la posibilidad de utilizar otras formas narrativas, desde gráficas y citas, hasta simplemente textos “prefabricados” (en el tono de documento).

LAS PERSONAS

El material va dirigido a dos tipos de sujetos: los técnicos y los gobernantes, los cuales poseen expectativas usualmente diferentes (operativas los primeros, políticas los segundos).

De ahí que el material deba tener en cuenta dos metáforas (mencionadas en repetidas ocasiones por Ney) : la metáfora del “antes-después” y la del ¿cómo?

A los gobernantes les interesa básicamente el impacto, los frutos, los resultados; a los técnicos los procesos.

Tal caracterización debe plasmarse en el material. De ahí que sería bueno que se estructura sobre dos partes: la primera (sobre el antes- después), encaminada a la emoción y la motivación; la segunda, a la "cabeza".

No sobra recalcar que tal división habla más bien de énfasis y que una perspectiva no elimina la otra. Mejor dicho: en el segmento motivacional del material, fundamentalmente encaminado al “corazón”, no significa que se encuentre ausente el “cerebro”. Lo mismo podría decirse del segmento: allí también deben estar presentes las razones y las emociones.

LAS PRERROGATIVAS

En el marco descrito anteriormente, la primera parte del material contemplaría entonces, las prerrogativas: ¿para qué sirve tal proyecto", ¿por qué valdría la pena comprometerse a impulsarlo?, ¿cuáles serían los posibles beneficios? ... etc.

En ese sentido, para el programa Visión, que como se mencionó será utilizado para ejemplificar las categorías del diseño conceptual, las prerrogativas eventualmente podrían ser:

- a) Pensar el futuro para orientar el presente.
- b) Trabajar sobre lo importante para enfrentar mejor lo urgente
- c) Dejar huella; no pasar “sin pena ni gloria”

El binomio futuro-presente trata de enfrentar la cultura cortoplacista e inmediatista, mostrando que el ejercicio de pensar el futuro es útil para el presente. Deben

bocetarse horizontes para orientar las acciones inmediatas, para evitar andar sin rumbo.

También en el eje de los temporales pero esta vez más inclinado a la priorización, se plantea el binomio importante-urgente. Lo urgente, lógicamente debe resolverse pero sin “ahogarse” en él. De ahí que deba tenerse en cuenta la reflexión sobre lo importante.

Finalmente, el dejar huella alude a lanzarse, a participar en la construcción de la historia, a pensar en estado y en nación, a decidirse a devolver a los gobernantes su función global y orientadora para la cual originalmente fueron concebidos, logrando de estas maneras complejizar los análisis y por ende renovar sus discursos y sus interlocutores.

LOS PREJUCIOS

Para conseguir comunicarse con los lectores (textos/imagen) es indispensable reconocerlos como interlocutores activos, lo cual implica entre otras cosas, partir de que su lectura es una lectura desde sus juicios Previos, desde sus experiencias, desde sus pre-juicios.

Los juicios previos son determinantes en definir si los leído “no entra” (es rechazado), “entra por un oído y sale por el otro”(no es acogido) o si por el contrario, es considerado “digno” de ser aprehendido ya sea total o parcialmente.

Los pre-juicios identificados que podrían entrar posiblemente a analizarse serían:

- a) Lo que se está proponiendo se ha intentado ya muchas veces y no ha servido para nada (escepticismo).
- b) Se puede “soñar” pero sin plata no se puede hacer nada (economicismo).
- c) Si no existe voluntad política, todo es mentira.

Los prejuicios son una barrera que posee un sustento real; no es una cuestión de funcionarios perezosos que quieren “sacarle el cuerpo al trabajo”. Son pre-juicios fuertemente arraigados precisamente porque han surgidos de experiencias concretas.

Como es lógico pensar, el material, una vez identificados dichas “barreras”, debería incorporar elementos para intentar hacer frente a dicha actitud. Aspectos como: “soñar con los pies en la tierra”; “soñar no cuesta nada”; “grandes reflexiones son indispensables para concebir grandes remedios”; “a otros departamentos les ha dado buenos resultados”, o “bocetando horizontes se puede coadyuvar a darle continuidad a los proyectos”, podrían ser algunas argumentaciones para intentar la desestabilización de los pre-juicios.

Los pre-juicios pues, hay que plantearlos pero simultáneamente deben ser enfrentados.

LAS PRELACIONES

Las prelaiones son aquellos tópicos, que como plantea Ney, son puntos claves, aquellos aspectos que deben tener especial consideración.

Y ciertamente definir los énfasis es indispensable para evitar ahogarse en la información y/o terminar haciendo propuestas excesivamente extensas, que desbordarían los límites trazados para el material (cartilla y/o video).

Para el proyectó Visión, las prelaiones podrían ser:

- a) La participación debe ser selectiva. Más que tratar de que participe una gran cantidad de personas, se trata de que participen aquellos que más le pueden imprimir calidad a los aportes (de ahí por ejemplo la importancia del estudio de poderes para seleccionar a los participantes).
- b) Sin un punto de partida cualificado, no se puede llegar muy lejos. Por eso los documentos bases revisten enorme trascendencia. No se trata de reunirse a “botar corriente”, porque a partir de ahí, fuera de tener una charla amena, no se alcanza a construir -una visión.
- c) Debe ser breve pero intensiva. Las personas que participan no disponen de tiempo para enrolarse en procesos muy largos. Además, cuando esto sucede, los ánimos se van “enfriando” gradualmente.

Se requiere obtener productos relativamente rápido, lo que se consigue haciendo trabajos intensivos (que no necesariamente quiere decir largas y extenuantes jornadas).

- d) Debe incorporarse la mayor cantidad de puntos de vista posibles. No se trata de obtener la visión de un grupo político, por ejemplo. Es la visión del futuro, vista por los diversos actores que actúan en los diferentes escenarios del departamento.
- e) Una Visión no tiene porque plantear un plan operativo; lo ilumina, define sus horizontes.

LA PREDISPOSICIÓN

El material debe contemplar un momento para crear un clima propicio previo al planteamiento del grueso de la información.

Dicho momento hace las veces de sensibilizador y al mismo tiempo de desestabilizador, creando aperturas y motivaciones para la interacción.

La manera de concretarlo podría consistir en diseñar pretextos tales como: juegos problemas, lecturas desestructuradas de cuentos o poemas, presentación de metáforas... etc.

LOS PROCESOS

Como se mencionó inicialmente, parte del material debe presentar los procesos vividos.

El proceso debería dar cuenta de aspectos como: ¿Qué?, ¿Por qué?, Quiénes?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde'?, Cuándo?, ¿Cuánto?, Con qué? Los anteriores interrogantes parecen obvios pero no siempre terminan reseñados en muchos materiales.

Simultáneamente, debe incluir dos aspectos más:

- a) Logros y dificultades
- b) Recomendaciones.

LA PRESENTACION

Dentro del contexto anterior, el material tendría una serie de elementos relacionados entre sí, que definen precisamente la estructura de los diseños conceptuales (enmarcados dentro de una perspectiva y dirigidos a unas personas).

La presentación de ellos puede variar (fundamentalmente la ubicación del momento "predisposición") pero un posible "orden" podría ser el siguiente:

1. Prerrogativas
2. Predisposición
3. Prejuicios
4. Premisas
5. Procesos

YA PARA TERMINAR

Seguramente este marco tentativo puede ser extrapolado a varios de los productos; sin embargo, quizá alguno de ellos requiera un tratamiento particular.

De otra parte como se decía al inicio, el diseño conceptual se ha ido construyendo escuchando las diversas preocupaciones y aportes. Habría que agregar, que el anterior intento debe a su vez irse reconstruyendo y mejorando a medida que se aumenta la comprensión de las temáticas, el conocimiento de las características de los “usuarios” y la articulación del trabajo en equipo.