

MAPEO DE ACTORES RELACIONADOS CON LOS PROCESOS DE AUTOEVALUACIÓN EDUCATIVA¹

Se hace alusión a instituciones u organizaciones, así como individuos enmarcados en aquellas y que resultan significativos porque ejercen algún tipo de liderazgo o control, en este caso, por ejemplo, autoridades o funcionarios del nivel central, supervisores, directivos de establecimientos educativos, estudiantes (sobre todo en caso de secundarias), familiares, comunicadores, líderes comunitarios, entre muchos otros.

El trabajo en conjunto con los actores debe permitir la construcción de un mapa de relaciones en el ámbito territorial o institucional. Estas relaciones pueden ser diversas por su contenido, por su frecuencia y por su intensidad.

El mapeo debe dar cuenta de la forma como se relacionan y desempeñan los actores, sobre todo en este caso, en torno a la cuestión de la autoevaluación y su incidencia en la mejora de la gestión escolar y la calidad educativa. Esto implica mostrar las relaciones que existen e incluir un análisis de ellas.

Este análisis es un insumo para comenzar a valorar la capacidad de gestión participativa, asociativa, de establecer alianzas o de trabajo en red, descubrir los vínculos que pueden ser desarrollados y fortalecidos para el trabajo conjunto, así como detectar también posibles relaciones conflictivas para evitar que obstaculicen el proceso de trabajo durante la etapa de implementación.

En especial, cuando se muestra y analiza la relación entre los actores, debe tener un lugar importante el tipo de vínculos que se establece entre los actores públicos y los de la sociedad civil, como también con las instituciones locales. Por cierto, son también de relevancia los que se establecen entre las diferentes áreas gubernamentales, entre las diferentes organizaciones de la sociedad civil y entre las del mundo empresarial.

Los actores sociales se distinguen unos de otros, entre otras cuestiones, por:

- las posiciones que ocupan y los roles que desempeñan,
- una lógica particular de comportamiento o racionalidad,
- una percepción propia acerca de la realidad,
- sus intereses específicos,
- su poder relativo para superar los problemas y las necesidades identificadas,
- por el tipo de recursos que gestionan.

Es necesario dar cuenta de la dinámica socio-institucional en términos de fortalezas y debilidades. Las *fortalezas* son las fuerzas impulsoras que podrían contribuir positivamente al desarrollo de la autoevaluación, mientras que las *debilidades* pueden ser fuerzas obstaculizadoras. Se las identifica para diseñar estrategias que permitan potenciar y hacer buen uso de las fortalezas, así como para contrarrestar, neutralizar o superar debilidades u obstáculos.

También debe conocerse la posición que cada actor asume frente a los problemas identificados, así como respecto de las acciones superadoras que han sido propuestas en los respectivos planes de acción. Se pueden valorar esas posiciones usando una escala sencilla, como, por ejemplo: muy a favor, a favor, indiferente, en contra o muy en contra; para esa valoración es necesario considerar la percepción de los problemas que tiene cada actor, la forma como está trabajando para resolverlos, el nivel de participación

¹ Adaptado de: Nirenberg, O. 2013. Formulación y evaluación de intervenciones sociales. Políticas - Planes - Programas - Proyectos. Colección Conjunciones. Ed. NOVEDUC. Buenos Aires, Argentina. Capítulo 3, Diagnóstico o línea de base.

que viene teniendo al respecto, y, en general, sus antecedentes de trabajo en la temática.

Habr  de tenerse en cuenta que un actor puede ir cambiando sus actitudes o posturas a lo largo del proceso, ya sea positiva o negativamente. Ese es uno de los cambios en las situaciones contextuales que justifican afirmar que un mapeo no debe ser considerado un producto est tico sino dinámico, cambiante y que por eso es conveniente actualizarlo periódicamente.

Otro aspecto relevante es la valoración de los grados de poder de los actores. Esto se vincula a la influencia que cada uno puede ejercer sobre los recursos (sean estos económicos, materiales, tecnológicos, humanos, organizativos, de información, de conocimientos específicos, de experiencias, de redes de relación e influencias, de liderazgo, de movilización, entre los más importantes). Para ejemplificar en el tema de los procesos autoevaluativos, pueden considerarse recursos estratégicos, disponer del uso de espacios y momentos institucionales para realizar esos procesos, contar con capacidades de liderazgo para convocar otros actores, contar con las herramientas y materiales apropiados, tener habilidades en TIC, entre otros.

Desde esta perspectiva, se trata de conocer el grado de relevancia (poder o influencia) que tiene cada actor respecto de los problemas por abordar y de la intervención que se proyecta implementar.

Esta forma de valoración implica considerar el tipo de recursos de que dispone cada actor vinculado directa o indirectamente a promover e implementar los procesos autoevaluativos. Al realizar el análisis se consideran dos aspectos:

- Grado de centralidad que tiene el actor. Esto significa determinar si los recursos que controla cada uno son indispensables, sustituibles u omisibles respecto de los problemas y las alternativas de solución que se proponen.
- Grado de concentración que tiene el actor sobre el control de ese tipo de recursos. Esto significa determinar si la distribución de los recursos que controla un actor es monopol ica (solo lo tiene el actor en cuestión), compartida (los controlan algunos actores) o dispersa (ese tipo de recursos es manejado por gran parte de los actores).

Este mapeo permite, entre otras cuestiones:

- Identificar los actores que se deberían incorporar indudablemente a la estrategia, dada su relevancia.
- Reconocer la importancia de determinados actores que mantienen una posición de indiferencia o de oposición.
- Evaluar el grado de apoyo que tiene la selección de un determinado problema o estrategia de solución, por parte de los actores, para ayudar a la priorización de problemas a afrontar.
- Reconocer cuál de los problemas identificados o soluciones propuestas genera una mayor adhesión de los distintos tipos de actores (para iniciar las acciones desde allí).
- Detectar posibles alianzas entre actores que comparten una disposición similar frente al problema y/o a las alternativas de acción, para así favorecerlas.
- Estimar la relevancia de los actores que est n a favor de implementar procesos de autoevaluación, en función de los recursos que disponen o controlan.
- Identificar recursos críticos porque son indispensables y están concentrados en un actor que se opone a la iniciativa.

- Formular criterios para priorizar/seleccionar un problema y alternativas de acción.

El análisis de los actores implicados y sus posiciones brindará uno de los criterios para priorizar y seleccionar problemas, y posteriormente, también un criterio según el cual seleccionar alternativas viables de acción.

Al mismo tiempo, conocer la posición de los actores según su adhesión y su grado de poder respecto de los problemas, las alternativas de solución y los recursos necesarios, permitirá implementar estrategias adecuadas tendientes a involucrar a actores indiferentes. La participación de estos actores es recomendable, con vistas a generar alianzas entre aquellos que se encuentran a favor, evitar la influencia negativa de los opositores, o considerar elementos de negociación en caso de que estos actores que se oponen manejen recursos fundamentales para llevar adelante la intervención o involucrar a otros que puedan sustituirlos.

Se anexa una matriz, desdoblada en dos partes, que sintetiza ese proceso de mapeo de actores.

Algunas aclaraciones o recomendaciones para completar esa matriz:

- El sentido que tiene es el de brindar una herramienta que facilite síntesis y visión rápida.
- La columna sobre "Función que cumple en el ámbito educativo" se refiere a las principales actividades que realiza regularmente, las responsabilidades y los temas que cada actor trata debido a la posición que ocupa en el ámbito educativo.
- Se solicitan valoraciones sobre el poder que cada actor tiene en función de su manejo de recursos estratégicos y también su grado de adhesión a los procesos autoevaluativos.
- En la segunda parte de la matriz se pide un detalle de los recursos que cada actor dispone o controla y que podrían ser potencialmente útiles para la autoevaluación.
- En una última columna se pueden agregar comentarios o aclaraciones adicionales, o bien sugerencias referidas al actor respectivo y/o sobre los recursos que controla.
- Es aconsejable completar esta matriz en el marco de talleres con distintos actores locales del ámbito educativo y arribar a acuerdos para lograr una sola matriz que sintetice informaciones y valoraciones.

ANEXO: MATRIZ PARA EL MAPEO DE ACTORES – PROVINCIA.....Fecha: ... /... /...

Nº	Tipo de actor ¹	Función que cumple / posición que ocupa ²	Valoración del poder sobre recursos necesarios para la autoevaluación				Valoración de la adhesión a los procesos autoevaluativos			
			Alto	Medio	Bajo	Nulo	Alta	Media	Indiferente	Opositor
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										

¹. Por ejemplo: autoridad educativa, funcionario, supervisor, directivo, coordinador pedagógico, docente, familiar, miembro del centro de estudiantes, otros (especificar).

². Describir en pocas palabras las principales tareas que realiza o las responsabilidades que tiene por la posición que ocupa.

Nº de actor	Detalle de recursos necesarios para la autoevaluación sobre los que ejerce control cada actor de la lista previa	Observaciones / aclaraciones / sugerencias
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		