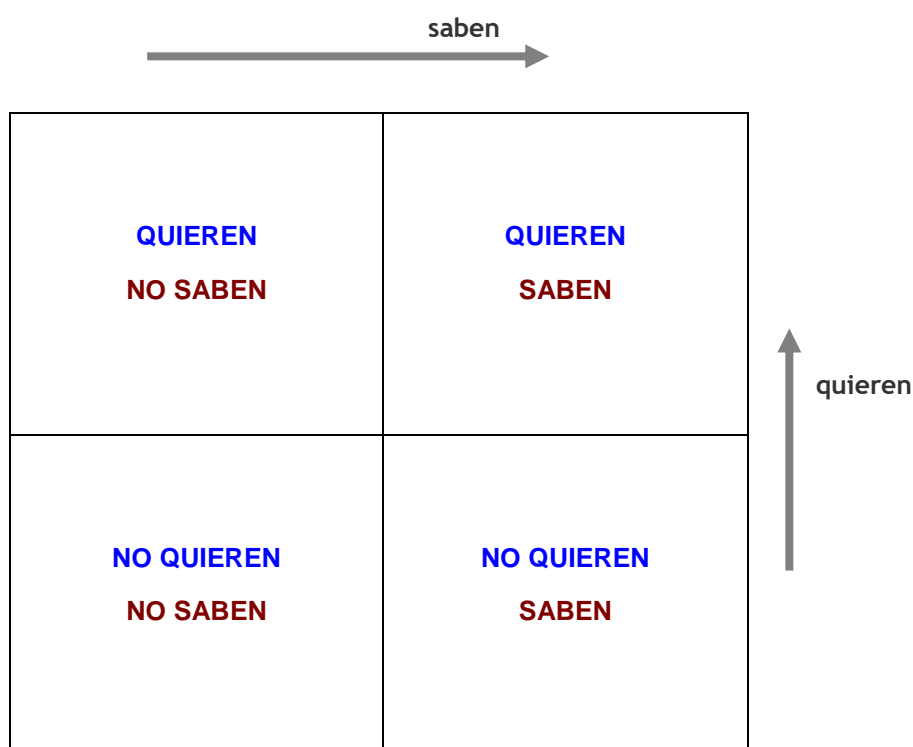


El Mapa situacional

La elaboración de un **mapa situacional** es una técnica parecida al sociograma, que se aplica en dinámica de grupos para conocer el tipo de interacción y liderazgo que se produce en un grupo. La diferencia fundamental está en que el **mapa situacional** sólo nos va a ofrecer información del posicionamiento de cada miembro de un grupo respecto a un proyecto, a un nuevo problema o situación que va a afectar a su trabajo y a sus intereses personales.



Ante los acontecimientos importantes que pueden producirse en un Centro de forma imprevista o calculada, el Equipo Directivo necesita conocer las posiciones del grupo con el que trabaja y al que va a coordinar y dirigir. ¿Para qué? Para vencer resistencias y rechazos inconfesables si se considera que el proyecto es bueno para la comunidad en general o para los alumnos en particular; para conocer y respetar a las minorías que desean automarginarse sin dinamitar el proyecto de la mayoría; para apoyar y ampliar el grupo de minoría cualificada que está dispuesto a llevar adelante un proyecto innovador, etc.

El ejemplo que nos va a servir de modelo-contraste en la descripción de la técnica podría ser el siguiente:

Descripción de la técnica

Descripción de indicadores

El Mapa situacional nos ofrece la posición del grupo dividido en cuatro sectores. Cada sector está constituido por un conjunto de miembros a los que les define la misma actitud respecto al proyecto que se piensa llevar a cabo. Dicha actitud viene definida por dos variables que se repiten con matices significativos en cada cuadro. Es importante tener claros los aspectos que definen tanto al **saben** como al **quieren**.

Definen al **saben** aspectos como:

- Conocimientos previos suficientes sobre el tema en cuestión.
- Conocimiento de los objetivos del proyecto.
- Experiencia previa sobre el tema.
- Capacidad y recursos mínimos para resolver con soltura los problemas que puedan surgir a lo largo de la implementación del proyecto.
- Reciclaje personal a través de cursos realizados sobre el tema.
- Lecturas sobre el tema o aspectos significativos del mismo.
- Conocimiento y dominio de técnicas y estrategias para llevar a cabo con éxito el proyecto.

Definen al **quieren** aspectos como:

- Actitud positiva hacia la actividad e independencia de actuación.
- Identificación con los objetivos que persigue el proyecto.
- Capacidad y voluntad para asumir responsabilidades en orden a la consecución de los objetivos.
- No necesidad de supervisión o control externo.
- Motivación por el logro.
- Sentido de la disciplina a la hora de cumplir plazos, horarios y tareas.
- Iniciativa y capacidad de improvisación en ausencia de decisiones superiores.

Descripción de los subgrupos

Veamos a continuación la descripción de cada subgrupo en función de las dos variables que acabamos de definir:

Quieren y saben

Constituye este grupo la minoría cualificada de personas que generalmente poseen conocimientos significativos y experiencia previa sobre el proyecto y al mismo tiempo se identifican con los objetivos del mismo. Suelen ser los miembros del grupo más voluntariosos, con ganas de trabajar, a los cuales todavía les queda capacidad para entusiasmarse y entusiasmar a los demás. Se encuentran entre ellos los líderes naturales del tipo positivo que apoyan a un Equipo Directivo con el que se sienten identificados.

Frecuentemente es el grupo con el que cuenta el Equipo Directivo que quiere iniciar cualquier experiencia innovadora con una mínima garantía de éxito. Los Centros innovadores y con más prestigio se definen en función del número y calidad de miembros de este pequeño grupo.

Quieren y no saben

Suele constituir este subgrupo de situación el profesorado más joven, que acaba de integrarse en el cuerpo docente, o aquellos profesores antiguos que hasta el momento no se han preocupado de estos temas, pero que muestran cierto interés por conocerlos y voluntad de colaboración. Este subgrupo es muy variable: sus integrantes pueden pasar con facilidad a cualquier subgrupo del mapa, puesto que los profesionales de la enseñanza aprenden, si quieren, con facilidad y rapidez. Debe ser el grupo que necesita, en un primer momento, mayor información y tiempo por parte del Equipo Directivo que pretende sacar adelante un proyecto.

Normalmente este grupo presenta actitudes muy positivas ante los temas, aunque la falta de seguridad que provoca la desinformación de la primera fase pueda dar la sensación de ciertas reticencias.

No quieren y no saben

Con frecuencia es un subgrupo cada vez más numeroso en cualquier colectivo de hoy día. Está integrado por miembros que casi nunca muestran mayor interés por los asuntos del Centro de trabajo, ya sea porque en su día se equivocaron de profesión y no han sido capaces de rectificar, ya sea porque la vida no les ha brindado otra oportunidad. Esta actitud, que suele ser muy profunda, bloquea cualquier posibilidad de información. Normalmente es tal la actitud de desinterés, que no suelen leer ni escuchar a nadie que les proponga el más mínimo proyecto de innovación. Su cara de ausencia y/o escepticismo suele ser la mejor prueba de que no merece la pena perder el tiempo con ellos. Suele ser un peso muerto que, cuando el grupo es muy numeroso, puede llegar a arrastrar con su escepticismo a los demás.

No quieren y saben

Está integrado este subgrupo de situación por aquellos miembros, activos en otro tiempo, que han llegado, por causas muy diversas, a “quemarse” definitivamente. Suelen conocer bien cualquier tema que se pretende desarrollar porque han sido, y generalmente siguen siendo, buenos lectores de temas profesionales, pero no se integran en nada que provenga de la Dirección o de la Institución. Aún más, en este subgrupo suelen encontrarse habitualmente los líderes naturales de carácter negativo, que manejan con eficacia todos los hilos de la organización informal, y así lideran el proyecto oculto del Centro. No suele ser un grupo numeroso, pero lo suficientemente grande como para bloquear por “arriba”. No deben ignorarse ni su influencia ni su capacidad de resistencia.

Fases de elaboración

Fase primera

A veces el Equipo Directivo sitúa previamente a cada miembro del Claustro en la parte correspondiente del mapa situacional según criterios exclusivamente subjetivos. No es aconsejable, pero en caso de hacerse, y una vez validado con los datos objetivos de un cuestionario o entrevista, podrá observarse cómo influyen las apreciaciones personales y afectivas en la imagen que tenemos de los demás y el nivel de error que aquéllas provocan.

Se sugiere comenzar por una recogida de datos sencilla que nos permita situar a cada miembro en el subgrupo que le corresponde en función de los indicadores “saben” y “quieren”.

La forma más ágil y rápida de recogida de datos suele ser un cuestionario breve y directo entregado a cada miembro del grupo, una vez informado, en Claustro o en pequeño grupo de equipo docente, de los objetivos y alcance del proyecto que se pretende desarrollar en el Centro.

A modo de ejemplo, presentamos un cuestionario que pretende recoger datos sobre el conocimiento e interés del Claustro con respecto a la posibilidad de elaborar un Proyecto Educativo que defina y dote al Centro de señas de identidad y estilo propios (véase tercera parte, sobre orientaciones y sugerencias para elaborar cuestionarios).

La presente ejemplificación de cuestionario para la recogida de datos va a partir de dos variables que estarán presentes a lo largo de los distintos ítems de que consta: por un lado, nos interesa conocer lo que saben los profesores componentes del Claustro sobre el P. E. C. y, por otro, los intereses y nivel de identificación con el mismo.

En el caso de la recogida de datos para un mapa situacional es necesario que los cuestionarios sean personales. Los datos de un cuestionario anónimo no nos servirán para situar a cada miembro en el subgrupo correspondiente.

Fase segunda

Una vez baremados los datos, se sitúa a cada miembro en el subgrupo correspondiente en función de su actitud o posicionamiento con respecto a las variables **saben y quieren**, que se desprenden del cuestionario. Es importante que cada decisión vaya precedida de una discusión del Equipo Directivo en forma de consenso.

Si el Equipo Directivo ha situado previamente a los componentes del grupo de forma subjetiva observará los cambios sustanciales que le ofrecerán los datos de la encuesta. Casi siempre juzgamos a los demás en función del apoyo personal que nos prestan o incluso de la simpatía o antipatía que nos tenemos; pocas veces en función de la capacidad personal y del interés que muestran al margen de nuestra persona.

Fase tercera:

Para asegurarnos de que los datos de la encuesta y, por consiguiente, los resultados del mapa son lo suficientemente objetivos, de forma que éste sea operativo, se aconseja fijar una serie de entrevistas informales con aquellos miembros cuyas respuestas nos hayan sorprendido por contradictorias o incongruentes con la imagen que normalmente ofrecen en los Claustros.

Se sugiere que la entrevista informal se realice en un clima también informal y por aquella persona del equipo que tenga mejor acceso a la persona en cuestión.

Una vez validado el mapa, éste comienza a ser operativo, tan operativo como el Equipo Directivo considere oportuno.

Funcionalidad del Mapa situacional

Un **Mapa de situación** puede servirnos para muchas cosas: su funcionalidad dependerá de los fines que se haya fijado el propio equipo que lo ha elaborado.

- Puede servirnos sencillamente para conocer la posición de un “gran grupo” respecto a un proyecto, como en el caso de la ejemplificación.
- Puede servirnos como base de una estrategia a largo plazo para incidir positivamente en las personas que se sitúan en el subgrupo de los que no saben y quieren y de esta forma hacer que se posicionen en la actitud constructiva de los que saben y quieren.
- Puede servirnos también para neutralizar la acción negativa de los que se oponen activamente, por principio, a cualquier proyecto de cambio o innovación decidido por la mayoría.
- En ciertos casos nos puede ofrecer una visión del conjunto del Claustro ante una situación conflictiva. El conocimiento previo de los subgrupos nos puede ayudar a controlarla o preverla.
- Puede servirnos, finalmente, como una estrategia para controlar a los enemigos opositores en lo que Stephen Ball llama la lucha por el poder e intereses.

Como se comprenderá, ningún instrumento de gestión es inocuo: su bondad o maldad depende de los fines, intereses y buena voluntad de quien los conoce y maneja. El conocerlos es bueno, el manejarlos con intenciones aviesas puede ser malvado y peligroso.