

LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar



Panel de Retroalimentación

Un dispositivo para la mejora de prácticas y
productos en el nivel intermedio

Autora: Emy Rivero



Contexto

Los desafíos de la Nueva Educación Pública se construyen desde los principios orientadores que propone la Ley 21.040 que la crea. El principio de la mejora continua de la calidad, señala que “el sistema debe propender a la superación de las metas y estándares de sus integrantes, implementando las acciones necesarias para que alcancen todos ellos, los niveles de calidad esperados para el conjunto del sistema” (Art. 5).

Un sistema que no se mira a sí mismo, que no reflexiona sobre lo que hace y sobre todo, que no incorpora las voces de los diferentes actores para mejorar su propia gestión, tendrá límites importantes en su posibilidad de evolucionar.

Este principio afecta el quehacer del sistema en sus diferentes niveles, de forma transversal y permanente. Sustener procesos de mejora continua implica gestión y liderazgo de alto nivel y herramientas y dispositivos que sean capaces de dar cuenta de los grandes desafíos de cambio e innovación. Sin embargo, la mejora continua también se juega en las pequeñas prácticas que pueden

construir cultura de aprendizaje permanente.

En el marco de una propuesta de acciones concretas, simples, flexibles, dinámicas y participativas para levantar información sobre la propia gestión en diferentes espacios y dimensiones, se ofrece esta herramienta o dispositivo llamado: Panel de retroalimentación¹.

¿Qué es un panel de retroalimentación?

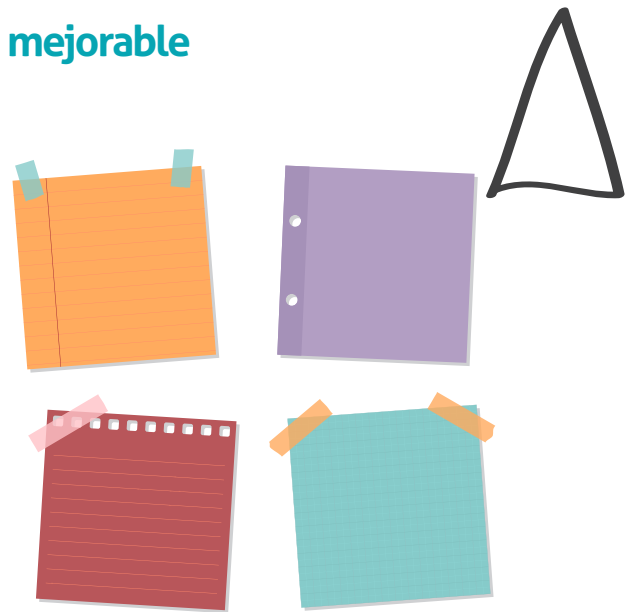
Es una herramienta de alta simplicidad, pero de un gran poder para el aprendizaje, la reflexión y la mejora para las personas y los sistemas. A través de un dispositivo gráfico con 2 preguntas y 2 conceptos, es posible analizar cualquier objeto, situación, evento, información, proceso, fenómeno, práctica o actividad con el propósito de mejorarlo.

¹ Su nombre de referencia en inglés es Feedback Capture Grid. En español, también puede ser encontrada bajo la traducción: Malla Receptora de Información.

Lo mejor



Lo mejorable



Preguntas



Ideas



Imagen 1: Modelo gráfico de la malla receptora de información en uso con notas adhesivas.

Su uso y origen se asocia a la etapa de evaluación y testeo de prototipos en los procesos de innovación, a través del levantamiento de información desde los usuarios (Booth, 2016).

Este dispositivo puede operar al mismo tiempo como:

- Repositorio de información: El dispositivo permite recoger y visualizar opiniones de forma rápida e integrada.
- Estímulo para la participación: Las preguntas y conceptos que dan vida a cada cuadrante son altamente poderosos para motivar la opinión reflexiva de las personas de toda edad.

¿Sobre qué podemos recoger información?

Al centro del levantamiento de información está algún objeto, situación, evento, proceso, fenómeno o actividad que se quiere evaluar o retroalimentar. Es importante tener claridad total respecto del objeto de evaluación y sus límites o alcances.

Por ejemplo, podemos querer levantar información sobre la percepción de los participantes respecto de la Conferencia Anual de Directores. Se trata de un evento específico y circunscrito, posible de considerar como unidad de análisis utilizando un panel de retroalimentación.

Si el proceso de preparación de la Conferencia es considerada como una unidad de análisis distinta, porque tiene otros actores, propósitos, dinámicas, etc. se debe construir otro panel de retroalimentación.

Asimismo, es posible que el objeto de análisis sea una variable o factor específico, por ejemplo, "la metodología de la conferencia de directores" o "los resultados o productos generados en la conferencia de directores" y por lo tanto, cada uno de estos elementos corresponde a un panel distinto.

No sólo pueden ser evaluadas acciones, también es posible recoger información sobre un objeto que esté siendo testeado. Por ejemplo, una nueva encuesta de intereses y necesidades de formación, como parte del proceso de diseño del Plan de Formación de Desarrollo Profesional Docente de los establecimientos.

¿En qué momento y para qué recoger información?

En el marco de un diseño general, el panel se puede utilizar en diferentes momentos, como se muestra en la Figura 2. Esto dependerá del propósito, como se explica más abajo:

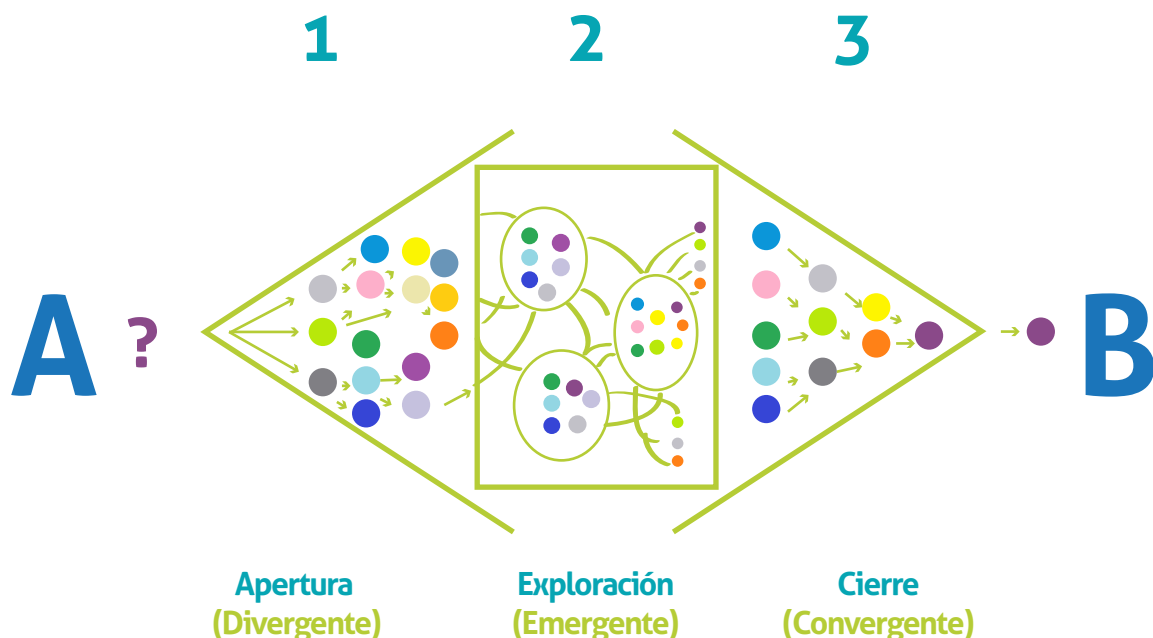


Figura 2: Modelo que refleja momentos en la toma de decisiones participativas (Ref Kaner, 2014).

Apertura/Divergencia: En un primer momento, se puede hacer necesario levantar información desde la divergencia, recogiendo perspectivas diversas y particulares (individuales si la escala es menor, o de pequeños grupos si la escala es mayor). El interés en esta etapa es levantar muchas opiniones, a nivel de dato.

Exploración/Emergencia: Se puede también levantar información en un marco de exploración para detectar patrones, categorías emergentes, ideas compartidas o diferencias. En este momento ya es indispensable que empiece a operar con fuerza la inteligencia colectiva. Son los grupos quienes logran identificar o levantar dichos patrones y arribar a algunas conclusiones preliminares. Por ejemplo, cuáles son las ideas que aparecen con mayor frecuencia, qué tipo de ideas son, dónde están las disidencias, etc. Una estrategia simple para trabajar en la exploración, puede ser la agrupación de los post-it en función de categorías.

Cierre/Convergencia: La información puede ser levantada también con la intención de sacar conclusiones finales y tomar decisiones. Eso le suma un desafío de reflexión y eventualmente de hacer concurrir otra información complementaria o paneles producidos por diferentes actores.

¿Qué tipo de información se recoge?

La herramienta opera desde una matriz simple con 4 cuadrantes, con 2 preguntas y 2 conceptos que operan como estímulo para el levantamiento de información:

Lo mejor

En este cuadrante se busca levantar información sobre aquello que -según la percepción de los actores- es destacable positivamente, se considera un acierto, lo mejor logrado o lo más valorado.

Como este es un dispositivo que recoge percepciones, la información que emerge puede ser de diferente índole y se reconoce desde la subjetividad de quien opina.

Es central que la información se describa con suficiente detalle para poder entender su sentido y pueda ser utilizada para la toma de decisiones. Es ideal que se haga referencia a alguna evidencia de la percepción subjetiva.

Por ejemplo:

Decir simplemente que lo mejor fue *“la colaboración”* puede ser insuficiente y estar muy sujeto a interpretaciones. Sin embargo, decir que lo mejor fue que *“la metodología de trabajo permitió la colaboración a través de la interacción con directores de diferentes lugares del territorio”*, ya es una afirmación que entrega información más precisa.

Lo mejorable

En este cuadrante se busca levantar información sobre todo de aquello que se puede entender como una “brecha”. En lo concreto, se hace referencia a lo no logrado, lo que no alcanzó las expectativas, lo que faltó, lo que se podría haber hecho distinto.

Se utiliza el concepto de “mejorable”, porque se quiere, intencionadamente, transmitir la idea de que siempre existe la posibilidad de significar una brecha como una posibilidad de mejora.

También en este espacio es importante que la idea cuente con cierto detalle en su descripción.

Por ejemplo: Si se indica que lo mejorable es “el espacio”, no es información suficiente para tomar decisiones para la mejora. Distinto es si se indica: *“Los que estábamos más atrás del salón no escuchábamos ni veíamos bien”*.

Ideas

En este cuadrante se espera que los participantes puedan expresar y proponer ideas con vistas a la mejora. Pueden ser ideas relacionadas con aquello que se ha definido como *mejorable* o incluso para mejorar aquello que ya se considera como lo mejor. También en este espacio se requiere precisión y cierto detalle.

Por ejemplo: *"Más contenido para fundar la conversación"* puede ser una idea aún muy amplia. Distinto es si se sugiere una idea como: *"Enviar con anticipación algunas referencias bibliográficas para poder profundizar con mayor evidencia en las conversaciones"*.

Preguntas

A través de este cuadrante se busca ofrecer a los participantes un espacio para que expresen interrogantes de diferente tipo, que fomenten reflexión y abran posibilidades.

Ejemplos de preguntas que podrían estar contribuyendo al mismo proceso de análisis o enriqueciendo el tema desarrollado: *¿Cómo podemos sostener el trabajo colaborativo en otras instancias similares a la conferencia de directores? ¿Cómo nos organizarnos para ir avanzando en reconocer el territorio a través de estas instancias? ¿Cómo podría participar del equipo que organiza las conferencias?*

¿Cómo se recoge la información?

Una forma rápida, ágil y fácil de recoger la información es utilizando notas adhesivas o post-it. Se sugieren los siguientes pasos y consideraciones para el uso de la herramienta:

Paso 1- Invitar (ref. 5 minutos)

- Generar contexto para el ejercicio, indicando la importancia de escuchar las voces de todos para mejorar. Señalando que todas las opiniones en su carácter de percepciones personales o grupales son bienvenidas y valoradas. Invitar a los participantes que señalen ideas para todas las categorías o para aquellas en las que tengan algo que decir.
- Se anuncia, de la forma lo más concreta y transparente posible, cuál será el propósito y la forma de uso de la información que se levantará.
- Dar indicaciones de llenado, pedir que la letra sea legible, equilibrio entre la síntesis y el detalle para que un lector externo pueda comprender el sentido de lo que se comunica. Se puede dar un ejemplo, si se considera necesario, pero cuidar de no inducir las respuestas.
- Dar alguna indicación complementaria, si se necesita tener registro de la fuente de la información. El anonimato puede ser un aval para sostener autenticidad en la información que se levanta, pero en sistemas más acostumbrados a conversaciones de este tipo, puede ser útil recoger la autoría, ya que esto permite conectar con la fuente para pedir más detalles o invitar a la participación en procesos posteriores. Se puede también utilizar código de color de post-it, por ejemplo, para distinguir si la información proviene de un adulto o de un estudiante.
- Se pide silencio en el caso de respuestas individuales para generar un contexto de atención y concentración y se dan las indicaciones correspondientes en caso de trabajarse en equipos.

Paso 2 – Reflexionar-Opinar (ref. 5-10 minutos)

- Dar tiempo para formular la opinión. En el caso de respuesta individual, en muchas ocasiones hasta 5 minutos de tiempo de calidad pueden ser suficientes para obtener información auténtica.
- En el caso de variantes de información co-construida, se debe otorgar más tiempo para el trabajo, dependiendo de la dinámica diseñada.

Paso 3 – Recoger (ref. 5-10 minutos)

- Se pide a los participantes que dispongan los post-it con la información en los diferentes cuadrantes. Esto puede ocurrir de forma espontánea, cada participante se pone de pie y pega la nota en el panel. O si se requiere mayor información, puede ser que cada uno lea su post-it ante los demás y explique más detalles. La decisión también depende de la cantidad de participantes. Si se trata de un número superior a 30 y el espacio no es de fácil circulación, se recomienda abrir 2 paneles y ubicarlos en diferentes lugares del salón.

- En este momento es importante asegurar el acceso al panel, tanto físico (altura, espacio) como subjetivo (confianza y seguridad).

- Se puede leer en público el panel con las ideas recogidas o pedir a los participantes que lo hagan de manera autónoma.

Paso 4 – Agradecer- Cerrar (ref. 5 minutos)

Como paso final, se deja un espacio para agradecer la información entregada y se recuerda el propósito y destino de ella.

Advertencias para su uso

No se recomienda su uso si la información levantada no será usada posteriormente. Esto crea la falsa sensación de participación y construye creencias adversas sobre la relevancia de ser parte de procesos como estos.

Si se observan barreras a la participación de los actores, por ejemplo, si los participantes no cuentan con capacidad de lectoescritura, se debe pensar en usar herramientas de pensamiento visual, o medios orales o audiovisuales.

Referencias

Both, T. (2016). *A D.School Design Project Guide*. Hasso Plattner Institute of Design at Stanford. Recuperado desde <https://static1.squarespace.com/static/57c6b79629687fde090a0fdd/t/589ba9321b10e3beb925e044/1486596453538/DESIGN-PROJECT-GUIDE-SEPT-2016-V3.pdf>

Kaner, S. (2014). *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. San Francisco, California: John Miley & Sons.

Ley 21.040 *Ley que crea el Sistema de Educación Pública*. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 24 de Noviembre 2017.




LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar

www.lidereseducativos.cl

 /LideresEdu/

 @lideres_edu

 lidereseducativos@pucv.cl

