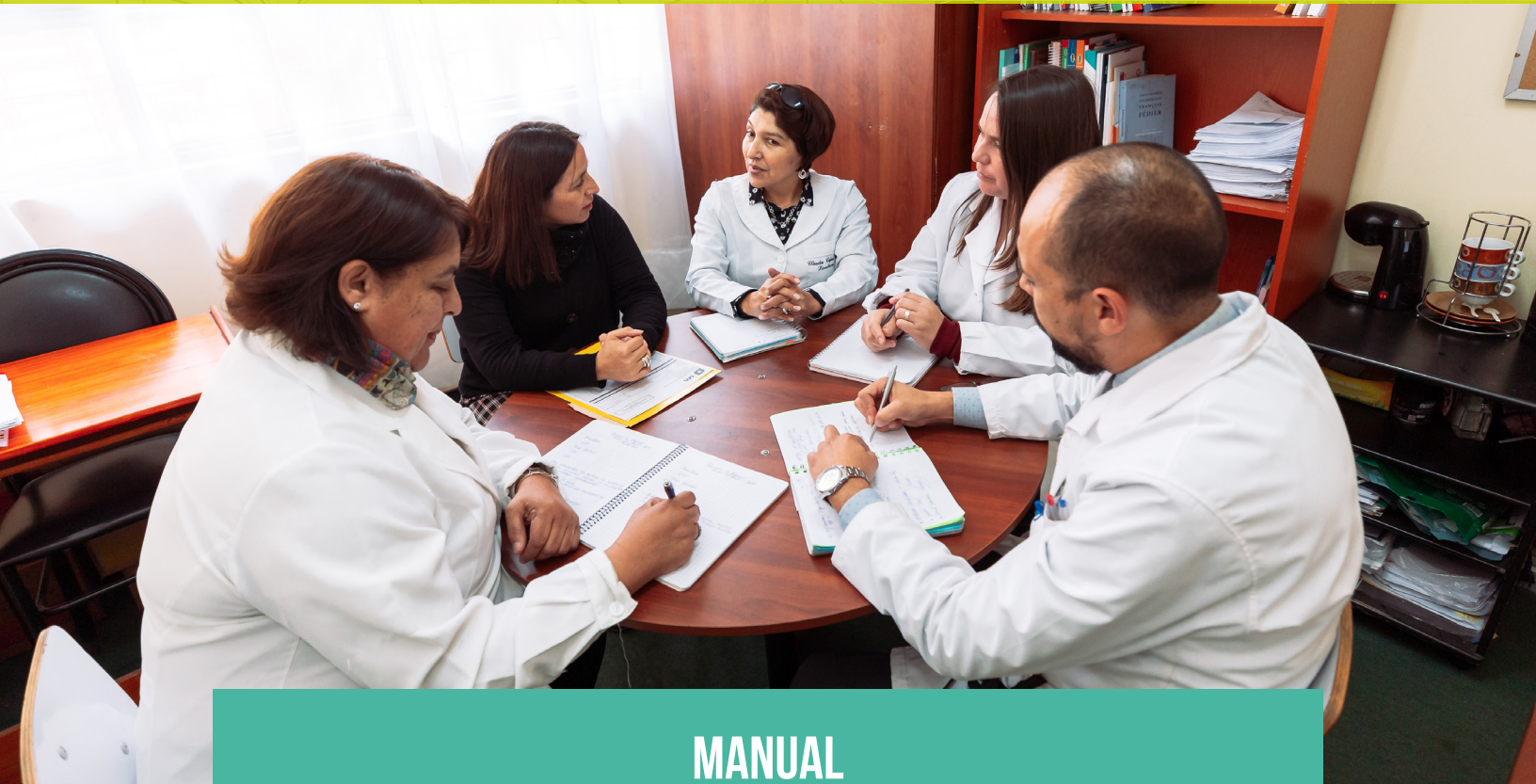


# AUTOEVALUACIÓN DE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO INTERMEDIO



## MANUAL AUTOEVALUACIÓN DE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO INTERMEDIO Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) y otros Sostenedores



# RESUMEN

## Autoevaluación de Prácticas de Liderazgo Intermedio

1

### ¿Qué es y para qué sirve?

Es una herramienta de autoevaluación que se ha diseñado para los equipos del nivel intermedio, en base a las dimensiones de práctica del Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Local, que permite analizar y reflexionar en torno a las prácticas individuales y colectivas, para mejorar institucionalmente basado en datos.

2

### ¿Por qué utilizar la herramienta de Autoevaluación de Prácticas de Liderazgo Intermedio?

Porque el liderazgo intermedio es clave en la mejora de la educación y necesita herramientas que le permitan recoger información para mejorar. Además, los procesos de autoevaluación fomentan la colaboración en la toma de decisiones, fortalecen el compromiso y el sentido de pertenencia en los equipos.

3

### ¿Cómo utilizar la herramienta de Autoevaluación de Prácticas del Liderazgo Intermedio?

Existen dos **figuras** clave para implementar esta herramienta:

- 1 Contar con un/a coordinador/a que organice la implementación.
- 2 Contar con un/a encargado de la consolidación de los resultados.

Existen dos **acciones** clave para implementar esta herramienta:

- 1 Lectura e interpretación de resultados
- 2 Taller de análisis y devolución de resultados

# ÍNDICE

1. ¿Qué es y para qué sirve la herramienta de Autoevaluación?	5
2. ¿Por qué utilizar la herramienta de Autoevaluación de Prácticas de Liderazgo Intermedio?	7
3. ¿Cómo utilizar la herramienta de Autoevaluación de Prácticas del Liderazgo Intermedio?	8
5. Referencias	21

1

# ¿Qué es y para qué sirve la herramienta de Autoevaluación?

La herramienta de Autoevaluación de Prácticas del Liderazgo Intermedio es un instrumento útil para equipos directivos que se desempeñan en el nivel intermedio del sistema educativo, ya sea en Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) u otras instituciones sostenedoras del sistema escolar chileno (DAEM, Corporaciones).

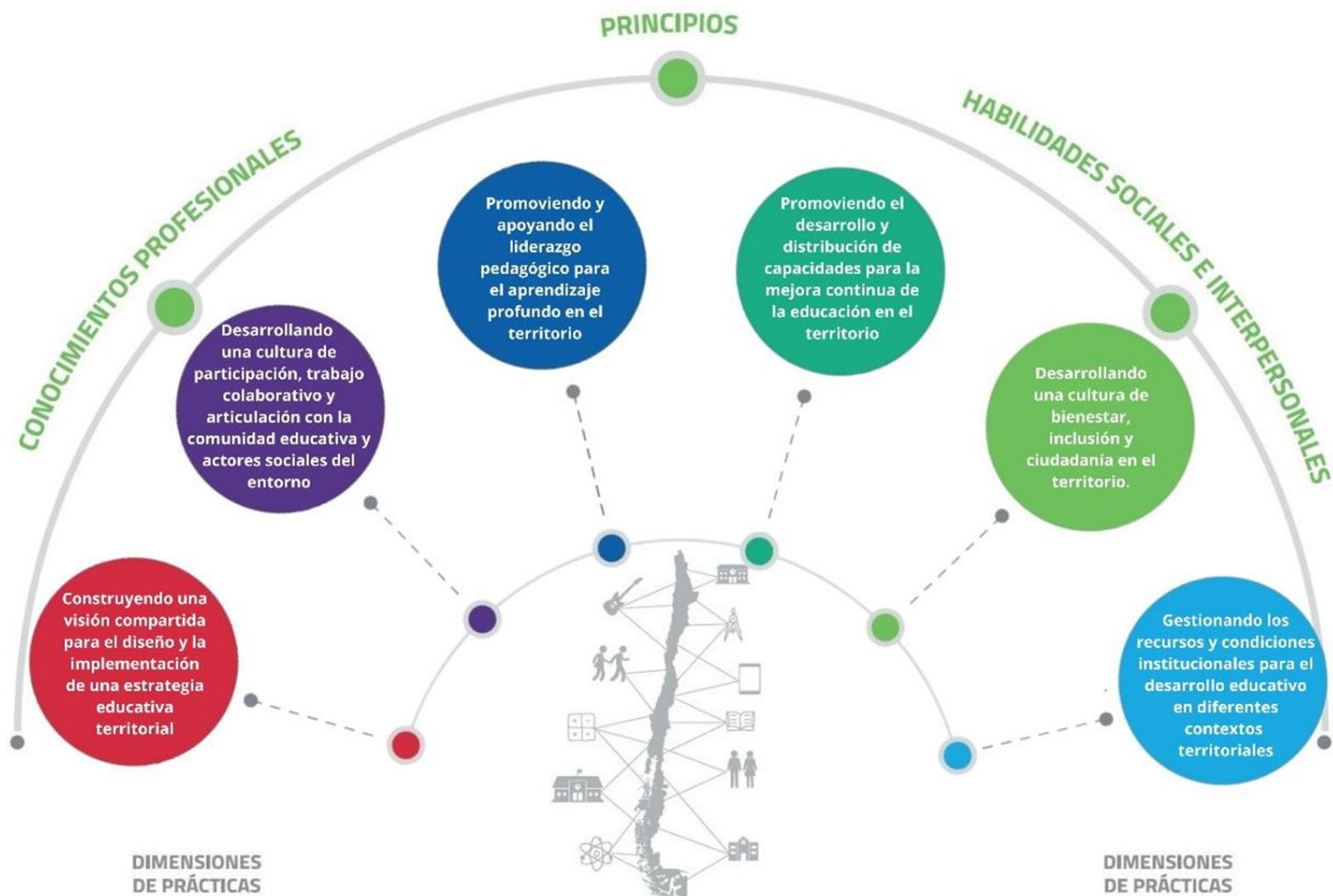
Su objetivo es recoger, a través de una metodología cuantitativa, la percepción de los equipos directivos de estas organizaciones sobre sus prácticas profesionales y la forma de trabajar como equipo. De esta manera, esta autoevaluación permite tanto analizar y reflexionar en torno a las prácticas individuales y de equipo, como, detectar fortalezas y debilidades para mejorar el entendimiento común sobre cómo abordar las tareas cotidianas de su labor.



Esta herramienta se basa en la actualización del Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Intermedio (2017) realizada entre 2021 y 2022. Este marco fue construido con la colaboración de directivos de Servicios Locales de Educación, Municipios, Dirección de Educación Pública, Agencia de la Calidad, Servicio Civil, CPEIP y otras instituciones educativas. Las mejoras incorporadas reflejan los aprendizajes recientes, con el objetivo de contribuir en la instalación y consolidación de la Nueva Educación Pública.



La herramienta se estructura en los seis ámbitos de práctica contenidos en el Marco que abordan diferentes temáticas, propias del nivel intermedio, como se muestra a continuación:



A partir de estos ámbitos y sus prácticas de liderazgo, se ha construido una herramienta de autoevaluación que permite promover el análisis y la reflexión en profundidad sobre el quehacer cotidiano de los equipos directivos de este importante nivel.

## Por qué utilizar la herramienta de Autoevaluación de Prácticas del Liderazgo Intermedio?

El liderazgo intermedio juega un rol primordial en la mejora de la educación en nuestro país, por eso, es importante que los equipos cuenten con recursos que les permitan apoyar y acompañar con evidencia, a los directivos y docentes de los centros educativos de su dependencia.

Uno de los desafíos que enfrentan las y los profesionales que trabajan en el sistema educativo es la constante revisión y reflexión de sus prácticas, en este sentido, la autoevaluación se presenta como una estrategia que facilita el crecimiento profesional, tanto a nivel individual como colectivo.

Además, la evidencia da cuenta que los procesos de autoevaluación fomentan la colaboración en la toma de decisiones, ayudando a construir comprensiones compartidas sobre los propósitos que movilizan a una entidad, a la vez que fortalece el compromiso y el sentido de pertenencia en el equipo.

El instrumento de autoevaluación que presentamos es un recurso de muchísimo valor por cuanto permite:

- ✓ **Analizar y reflexionar** en torno a las prácticas individuales y de equipo en el nivel intermedio.
- ✓ **Detectar fortalezas y desafíos** en torno a cómo se abordan tareas cotidianas al interior de la entidad sostenedora.
- ✓ **Recoger información valiosa** para reconocer las prácticas en uso exitosas en la gestión del SLEP u otro organismo sostenedor y, a partir de ello, planificar acciones de mejora.

Aplicar esta autoevaluación es definitivamente una acción clave para conocer en profundidad la percepción sobre qué se está haciendo al interior de cada organismo y comprender qué se puede modificar en pos de la mejora organizacional.

## ¿Cómo utilizar la herramienta de Autoevaluación de Prácticas del Liderazgo Intermedio?

La herramienta de autoevaluación de prácticas de liderazgo del nivel intermedio es un recurso que se ha diseñado y puesto a disposición en formato de archivo Excel descargable, por lo que es de fácil administración por usuarios de este tipo de archivos.

Cada ámbito del Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo a nivel local se ha transformado en un set de afirmaciones que evidencian prácticas que permiten comprender, de manera clara, qué tipo de acciones específicas lo conforman. Cada persona del equipo responde el cuestionario, de manera individual, respetando su confidencialidad.

Su estructura permite que la aplicación pueda estar dirigida a perfiles profesionales diversos. Así, es posible obtener una autoevaluación general de la entidad sostenedora y, también, específica de cada unidad organizacional, según las prácticas y funciones asignadas a cada una.

Es importante destacar que esta herramienta no tiene fines evaluativos y la información es de uso interno de los equipos.

Para el correcto uso y ejecución de esta herramienta, a continuación, se entregan cuatro orientaciones. La primera, corresponde a las indicaciones del proceso de implementación de la autoevaluación. La segunda, es una indicación para la instalación de archivos para el proceso de levantamiento y reporte de resultados. La tercera, corresponde a las indicaciones para la lectura e interpretación de resultados. Finalmente, en la cuarta, se encuentran sugerencias para realizar un taller de análisis y devolución de resultados.



# 1

## PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN

La organización de todas las etapas de la implementación de la autoevaluación requerirá tomar algunas decisiones previas:

- ✓ Determinar quiénes participarán respondiendo el cuestionario. A partir de este número de personas se podrá calcular el número de respuestas esperadas o “N”.
- ✓ Determinar quién asumirá el rol de **coordinador/a**, es decir, la persona encargada de organizar y coordinar el proceso de implementación de la autoevaluación.

A continuación, se describen los pasos que debería seguir el o la **coordinador/a** para poner en marcha la implementación del proceso de autoevaluación:

PASOS	EVENTO	RESULTADOS O PRODUCTOS DE ETAPA
Envío de archivo “cuestionario” a participantes	<p>Enviar el <b>cuestionario</b>, vía correo electrónico y como archivo adjunto, a las personas que participarán respondiendo la autoevaluación.</p> <p><b>Al enviar el cuestionario:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Indicar el tiempo de recepción de respuestas, se sugiere de 2 a 4 semanas.</li> <li>● Entregar instrucciones para guardar cuestionario con respuestas. Cada persona que responde debe guardar el archivo con un nombre que contenga un máximo de 5 caracteres (sin caracteres especiales).</li> <li>● Solicitar a los/as participantes que, antes de enviarlo de vuelta, verifiquen que el cuestionario se encuentre con todas sus respuestas y que no existan 2 respuestas en una misma fila.</li> <li>● Indicar correo electrónico al cual debe enviar cuestionario respondido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Envío de archivos a participantes del proceso.</li> <li>● Cuestionarios respondidos guardados con nombres.</li> </ul>
Respuesta de cuestionario	<p>Cada participante responde el cuestionario, guarda según instrucciones y lo envía a correo electrónico informado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cuestionarios respondidos correctamente guardados.</li> <li>● Cuestionarios enviados a correo electrónico informado.</li> </ul>
Recepción de cuestionarios respondidos	<p><b>Al recibir el archivo respondido de vuelta se debe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Verificar que el cuestionario se encuentre con todas sus respuestas y que no existan 2 respuestas en una misma fila.</li> <li>● Agregar un correlativo al final, cuando existe otro archivo con el mismo nombre (por ejemplo: Rodr1 y Rodr2).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cuestionarios recibidos, guardados en carpeta y organizados con correlativo final distintivo.</li> </ul>
Revisión de datos	<p>A partir de los cuestionarios respondidos, el o la coordinador/a revisa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● % de cuestionarios respondidos: se propone que el % mínimo de cuestionarios respondidos sea del 80% con relación al N esperado. Esto, para resguardar que los datos sean representativos.</li> <li>● % de ítems con respuestas “no aplica” o “no respondidas” (N/A): se propone identificar ítems cuyas respuestas sean mayores al 20% en categoría “no aplica” o se dejen en blanco.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● % de cuestionarios respondidos (regla de mínimo 80%).</li> <li>● % de ítems con más del 20% de respuestas “no aplica” o se dejan en blanco.</li> </ul>

# 2

## INSTALACIÓN DE ARCHIVOS PARA PROCESO DE LEVANTAMIENTO Y REPORTE DE RESULTADOS

La instalación de los archivos que se requieren para utilizar esta herramienta, es un paso esencial para el levantamiento y reporte de resultados. De esta manera, es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Determinar quién asumirá el rol de **encargado/a de la consolidación**, es decir, la persona que asume la tarea de consolidar los resultados obtenidos.
- ✓ Verificar que el o la encargado/a de la consolidación opere con Excel 2013 o superior.

En esta segunda parte, se describen los pasos para la instalación y correcto uso de los archivos, por parte de quien asuma el rol de encargado/a de la consolidación:

PASOS	EVENTO	RESULTADOS O PRODUCTOS DE ETAPA
Descarga de archivos	<p><b>Descargue estos dos archivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Cuestionario (archivo Excel)</li> <li>● UNIR (archivo Excel macro)</li> </ul> <p>Guarde ambos archivos en una carpeta de su computador, por ejemplo, en el escritorio o en el disco C. Esta carpeta <b>no debe</b> estar conectada a una nube (Onedrive, Drive, Dropbox u otra). En caso de que esté conectada a una nube, la macro de Excel no funcionará.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Carpeta no conectada a una nube, con dos archivos (Excel y macro de Excel).</li> </ul>
Ejecución de macro y generación de reporte de resultados	<p>Guarde todos los cuestionarios que han sido respondidos junto al archivo UNIR, en la misma carpeta creada en el paso anterior.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Antes de abrir el documento "UNIR" verifique que tenga habilitadas las macros en el archivo.</li> <li>● Abra el archivo "UNIR", vaya a la HOJA 1 y presione "UNIR".</li> <li>● Luego, vaya a la hoja "ANÁLISIS" y presione "calcular". Al realizar este paso, se despliegan resultados descriptivos, en base al total de cuestionarios respondidos.</li> <li>● Si desea generar un reporte en formato pdf, presione "GENERAR PDF".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Resultados descriptivos (porcentajes, promedios y desviación estándar).</li> <li>● Reporte de resultados en formato pdf.</li> </ul>
Preparación de análisis	<p>Una vez que se han generado los reportes de resultados, es necesario que tanto el/la coordinador/a como el/la encargado/a de la consolidación realicen estas acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Revisar el instructivo de lectura e interpretación de resultados que se presenta a continuación.</li> <li>● Organizar la fecha y hora del taller de análisis. Se recomienda que, previo al taller, lean y revisen los resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Preparación de lectura y análisis de resultados</li> </ul>

## 3

## LECTURA E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El instrumento utiliza una escala Likert y las respuestas se califican de 1 a 5, donde 1 representa "Muy en desacuerdo" y 5 "Muy de acuerdo":

1	2	3	4	5	6
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No aplica

### a Lectura de promedios:

Un promedio es el valor que resulta de sumar todas las puntuaciones obtenidas y dividir esa suma entre el total de respuestas, reflejando la tendencia central de los datos.

Un promedio cercano a 5 indica que la mayoría de las personas está "de acuerdo" o "muy de acuerdo" con la afirmación, lo que sugiere una percepción positiva del ámbito y sus prácticas. A su vez, un promedio cercano a 1 ó 2 sugiere que la mayoría de los encuestados está "en desacuerdo" o "muy en desacuerdo", lo que indica una evaluación negativa o crítica.

- **Fortalezas:** Los aspectos con un promedio de 4 o más se consideran fortalezas, lo que muestra un acuerdo general en la percepción positiva.
- **Ámbitos o prácticas de mejora:** Los aspectos con un promedio inferior a 4 se interpretan como áreas de mejora, indicando desacuerdo o insatisfacción.
- **Tendencias globales:** La observación de los promedios en todos los ítems permite identificar patrones consistentes de fortalezas o ámbitos a mejorar en las prácticas evaluadas.

### b Lectura de la desviación estándar:

La desviación estándar mide la dispersión de las respuestas respecto al promedio y se calcula como la raíz cuadrada de la varianza, que es la media de las diferencias cuadradas entre cada dato y la media. En términos simples, refleja el nivel de consenso o variabilidad en las respuestas, ya que, una desviación estándar baja indica que los datos están más agrupados alrededor de la media, mientras que una desviación estándar alta indica una mayor dispersión.

- **Desviación estándar baja (0.1 a 0.9) :** Indica consenso entre los participantes. Es decir, se presentan opiniones similares y es útil para confirmar que la mayoría percibe una situación de manera uniforme.
- **Desviación estándar alta (1.0 o más):** Las opiniones están divididas, lo que puede señalar un área de debate o interpretación diferente entre los participantes de la autoevaluación. Esto es importante para explorar más a fondo, ya que puede sugerir que hay factores que afectan la percepción de las personas de maneras diversas.

## C Relación entre promedios y desviación estándar:

La combinación de los promedios con la desviación estándar proporciona una visión más completa de los resultados. Mientras que el promedio refleja la tendencia central, la desviación estándar muestra el grado de uniformidad en las opiniones. Esta información es clave para identificar áreas de consenso o conflicto y guiar decisiones de mejora de manera informada.

- **Promedio de 4 o más + desviación estándar baja:** Indica un consenso claro sobre la fortaleza del área evaluada.
- **Promedio de 4 o más + desviación estándar alta:** Sugiere polarización en la percepción de fortaleza, donde algunos consideran el área como fortaleza, pero otros no.
- **Promedio inferior a 4 + desviación estándar baja:** Indica ámbitos o prácticas de mejora clara, con consenso sobre la evaluación negativa.
- **Promedio inferior a 4 + desviación estándar alta:** Sugiere una polarización en la percepción de puntos de mejora, con opiniones divididas sobre el ámbito o práctica evaluada.

Algunas limitaciones de la herramienta importantes de considerar, son las siguientes:

- ! El instrumento se basa en la autoevaluación de los participantes, lo que puede introducir un sesgo.
- ! Los contextos territoriales en los que se aplica el instrumento pueden variar significativamente en términos de tamaño, recursos, población y otros factores.
- ! No todos los ámbitos e ítems son respondidos por la misma cantidad de personas.
- ! El instrumento evalúa principalmente la percepción.
- ! Es necesario complementar este tipo de evaluaciones con otro tipo de instrumentos y procesos que contemplen la reflexión en base a datos.

Este documento aporta algunas ideas para que, posterior a la implementación del autodiagnóstico, se genere un espacio de análisis y reflexión que insume la toma de decisiones para la mejora continua de las diversas unidades en que se aplica el cuestionario.

Para generar un espacio de debate y puesta en común de ideas e impresiones logradas a partir de la aplicación del cuestionario, se comparte un protocolo diseñado para este fin, que persigue dos objetivos:

- ✓ Guiar el proceso de devolución de resultados de la autoevaluación realizada por las distintas unidades del Servicio Local de Educación Pública u otra entidad sostenedora, para así fomentar la transparencia, la reflexión y la colaboración en pos de la mejora continua.
- ✓ Aportar una serie de dispositivos para la identificación de buenas prácticas, espacios de mejora y el levantamiento de ideas innovadoras sobre cómo mejorar.

### Tips para facilitar el taller:

Antes de iniciar el proceso de devolución de resultados y la implementación del taller, consideren las siguientes recomendaciones:

- Disponer de un espacio físico cómodo.
- Planificar esta actividad considerando al menos 120 minutos para su implementación.
- Enfatizar la importancia de la participación activa de todos y todas en los diversos momentos: análisis y aplicación del panel de retroalimentación. Asimismo, respetar los turnos de habla, de manera tal, que todos comenten y no sean unos pocos los que monopolicen la palabra.
- Definir roles como:
  - 👤 **Guardián/a del tiempo:** persona que vaya cronometrando el tiempo de cada momento y resguardando que se cumpla con la agenda del taller.
  - 👤 **Guardián/a de la memoria:** persona que registre acuerdos y lleve acta.
  - 👤 **Coordinador/a:** persona responsable de organizar y coordinar el proceso de implementación de la Autoevaluación.
  - 👤 **Encargado de la consolidación:** persona que asume la tarea de consolidar los resultados obtenidos (idealmente del equipo de monitoreo y datos).
- Acordar una fecha para una segunda aplicación de la herramienta con los mismos actores, incluir a más personas en la autoevaluación y complementar el proceso con otros instrumentos.



## Paso 1: Preparación

- A partir de los resultados obtenidos en la aplicación de la herramienta de autoevaluación, el encargado consolida los resultados obtenidos. Esta persona revisa y analiza en detalle los resultados de la autoevaluación para identificar y comprender las fortalezas y áreas de mejora.
- Con los resultados consolidados, se sugiere elaborar una presentación muy clara y concisa que incluya gráficos, estadísticas y ejemplos concretos, obtenidos a partir de la aplicación de la herramienta de autoevaluación. La presentación de resultados incluye un resumen de las áreas de excelencia y las de mejora.
- Junto a los directivos del SLEP, se programa una reunión para la devolución de resultados con los distintos profesionales y cargos, especialmente, con quienes participaron de la aplicación de la herramienta.

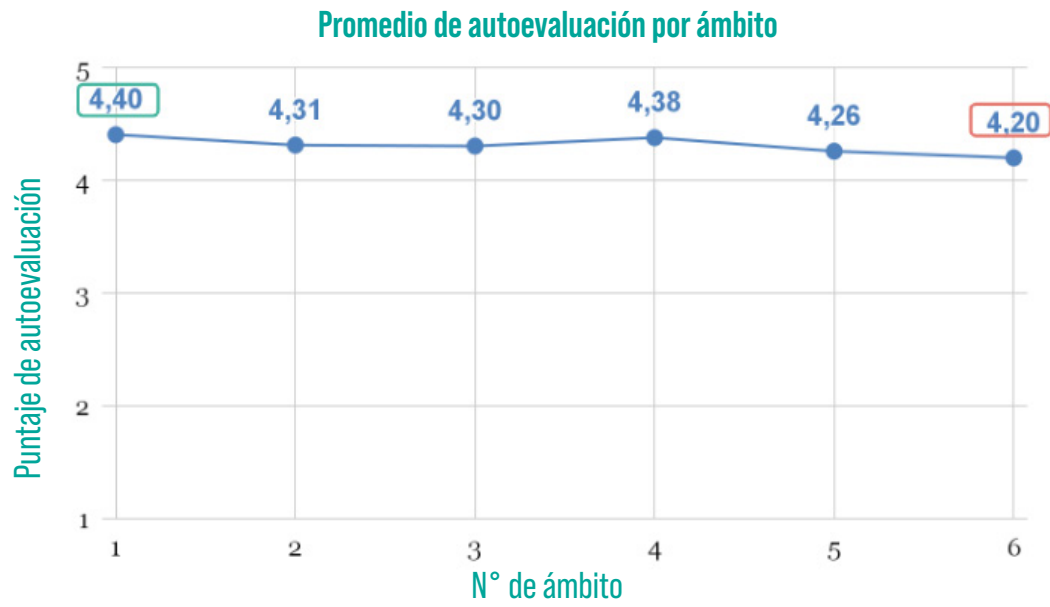
## Paso 2: Comunicación Previa

- Antes de la reunión/taller de devolución, se comunica por escrito a las y los participantes: la fecha, hora y lugar de la reunión, así como el propósito de la misma.

## Paso 3: Implementación del Taller de devolución y análisis

- Durante la reunión/taller de devolución, el o la responsable de coordinar el proceso de implementación de la Autoevaluación da la bienvenida a las y los participantes, resaltando la importancia de la aplicación de la herramienta y su valor como instrumento para la mejora del servicio educativo.
- Antes de presentar los datos, podría resultar interesante levantar las expectativas de las y los participantes. Para ello, sugerimos formular las siguientes preguntas:
  - ¿Qué esperamos lograr con esta actividad?
  - ¿Qué nos aportarán los resultados obtenidos en la autoevaluación?
  - ¿Qué pronosticamos que encontraremos en la información que analizaremos?

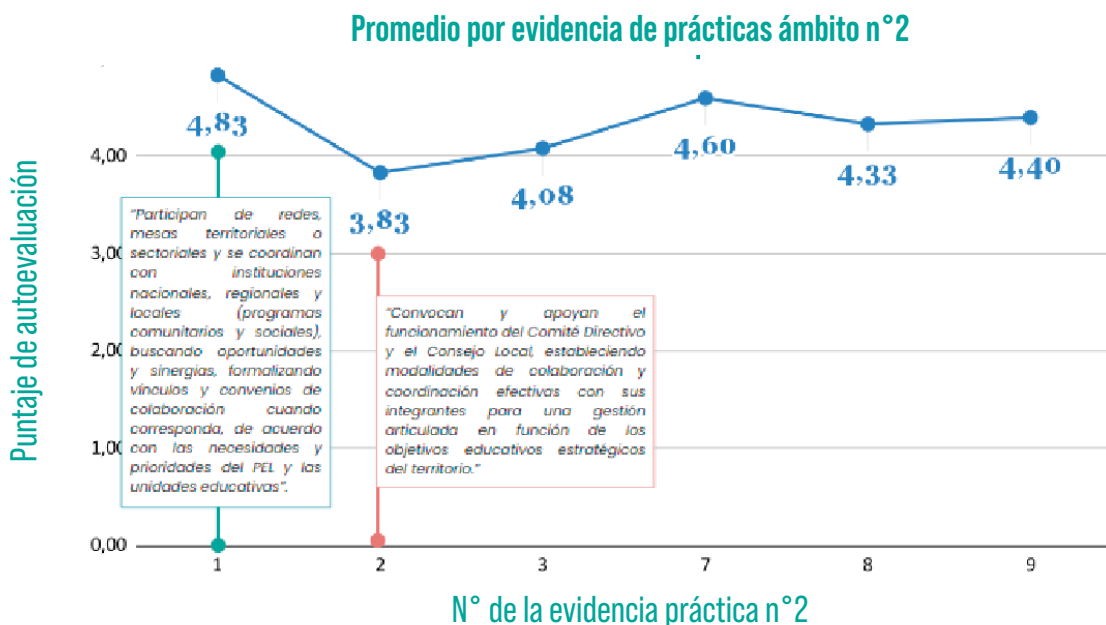
- Luego, se presenta el gráfico con los resultados globales obtenidos para cada ámbito, como se muestra en el ejemplo:



- Posteriormente, se fomenta que los participantes realicen comentarios y, a la vez, los presentadores formulan preguntas a las y los participantes, para garantizar una comprensión completa de los resultados. Algunas preguntas para movilizar la participación pueden ser:

- ¿Qué nos dicen los datos a primera vista?
- ¿Qué nos llama la atención?
- ¿Cómo se comparan los resultados con las expectativas iniciales?
- ¿Qué sorpresas hubo en los resultados?

- A continuación, se analizan los resultados específicos de cada ámbito tal como lo ilustra la imagen a continuación:



- Una vez presentados los resultados de cada ámbito, las y los participantes del taller observan en detalle los resultados para identificar fortalezas y debilidades. Para registrar esta información, se sugiere generar un dispositivo que permita ir plasmando sus apreciaciones, por ejemplo, con un papelógrafo, como el que se presenta a continuación:

### Identificación de fortalezas



Después, se repite la operación, pero, esta vez, identificando los puntos más débiles o desafíos:

### Identificación de debilidades



Cuando se hayan descrito las evidencias de práctica más débiles, se prioriza una por cada ámbito, para abordarla y mejorar.

La tarea de priorización puede ser muy desafiante, debido a que puede parecer que todas son igual de urgentes y relevantes. En ese caso, se puede aplicar la matriz se Eisenhower, una herramienta de gestión del tiempo que ayuda a diferenciar entre las tareas que necesitan ser abordadas de inmediato y aquellas que pueden ser pospuestas, delegadas a otra persona o incluso eliminadas de la lista de pendientes. Su propósito es priorizar la carga de trabajo de manera efectiva (Covey et. al, 2020).

En la matriz de Eisenhower, encontraremos:

- Cuadrante de alta importancia y alta influencia:** en él se ubican las tareas o actividades que son tanto urgentes como altamente influyentes en los resultados. Estas son las prioridades más altas y deben abordarse de manera inmediata, ya que tienen un impacto significativo en los objetivos.
- Cuadrante de alta urgencia y baja importancia:** aquí se encuentran las tareas o actividades que son urgentes pero tienen un impacto limitado en los resultados. Estas tareas deben gestionarse de manera eficiente, pero se puede considerar la posibilidad de delegarlas o encontrar formas más eficaces de realizarlas.
- Cuadrante de baja urgencia y alta importancia:** en este cuadrante, se incluyen las tareas o actividades que tienen un impacto significativo en los resultados pero no son urgentes. Estas tareas son importantes a largo plazo, requieren planificación y asignación adecuada de recursos para asegurarse de que se aborden de manera efectiva.
- Cuadrante de baja urgencia y baja importancia:** aquí se encuentran las tareas o actividades que son de baja prioridad tanto en urgencia como en influencia. Estas tareas pueden ser consideradas de menor importancia y se pueden abordar en momentos oportunos, cuando se hayan completado las prioridades de mayor relevancia.

### Matriz de priorización de Eisenhower



Una vez que tengan la evidencia de práctica "más crítica" por dimensión identificada, formular las siguientes preguntas:

- ¿En qué medida lo descendido de esta práctica puede atribuirse a factores externos o al contexto?
- ¿Qué impacto tiene en las prácticas del nivel intermedio de educación?
- ¿Cuáles debieran ser los pasos a seguir para revertir la situación actual?
- ¿Cómo se realizará el seguimiento y la implementación de acciones de mejora?

Es recomendable intencionar que estas preguntas sean discutidas en grupos pequeños y, luego, compartidas en un plenario para facilitar una discusión abierta y reflexiva sobre los resultados. Las y los participantes deben ser alentados a compartir sus perspectivas y sugerencias.

Al finalizar el momento de diálogo, se sugiere continuar con la aplicación del **Panel de retroalimentación activa**. Esta es una herramienta de alta simplicidad, pero de gran poder para el aprendizaje, la reflexión y la mejora para las personas y los sistemas.

Mediante 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. Dado lo anterior, es una herramienta óptima para trabajar en torno a la mejora de aspectos descendidos.

El dispositivo permite recoger y visualizar opiniones de forma rápida e integrada, mediante una matriz simple con 4 cuadrantes, 2 preguntas y 2 conceptos que operan como estímulo para el levantamiento de información, como se ilustra a continuación:





La tabla a continuación aporta una explicación detallada sobre cada componente del panel:



### Lo mejor

En este cuadrante se plasma información sobre aquello que, de acuerdo con la percepción de las y los participantes, es destacable positivamente, se considera un acierto, lo mejor logrado o lo más valorado.

Es importante que la información se describa con suficiente detalle, para poder entender su sentido y pueda ser utilizada para la toma de decisiones.

Acá, se indica qué es lo mejor que ya hacemos en relación con la evidencia de práctica crítica por cada ámbito. No hay que olvidar que siempre hay aspectos destacables que deben ser reconocidos.



### Lo mejorable

En este cuadrante se cristaliza la información sobre todo de aquello que se puede entender como una “brecha” entre el estado actual y un estado deseado o ideal. Concretamente, 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.

En este espacio declaramos lo que podemos hacer distinto para revertir resultados actuales.



### Preguntas

A través de este cuadrante se busca ofrecer a los participantes un espacio para que expresen interrogantes que fomenten la reflexión. Ejemplos de preguntas que podrían estar contribuyendo al mismo proceso de análisis o enriqueciendo el tema desarrollado son: ¿Qué acciones inmediatas se pueden tomar para abordar las áreas de mejora identificadas?, ¿Cuáles son las fortalezas que pueden aprovecharse como punto de partida para futuras mejoras?



### Ideas

En este cuadrante se expresan y proponen 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.

Adaptado de Rivero, E. (2019). Panel de Retroalimentación. Un dispositivo para la mejora de prácticas y productos en el nivel intermedio.

Se sugiere aplicar el panel por cada ámbito de la herramienta. Su aplicación solo requiere contar con un papelógrafo y *post its* para que las y los participantes anoten sus comentarios. Dependiendo del número de participantes, se evalúa la posibilidad de organizar grupos de trabajo y el criterio para la conformación de los mismos. Por ejemplo, se puede asignar a cada grupo un ámbito distinto sobre el cual aplicar el panel de retroalimentación y, luego, socializar sus hallazgos con los otros grupos.

## Paso 4: Seguimiento y Planificación

- Para que este trabajo de análisis rinda frutos, es crucial recopilar las respuestas de las y los participantes, ya que ello aportará una memoria y registro de la actividad realizada.
- Posterior al taller, se sugiere que el equipo de autoevaluación elabore un informe que incluya los hallazgos, reflexiones y, en caso de existir, acciones a seguir, plazos y responsables de cada acción.
- Luego, se comunica por escrito a todos los y las participantes los descubrimientos a partir de la aplicación y análisis de los resultados de la herramienta, las acciones acordadas, plazos y responsables.
- Finalmente, se establece un mecanismo de seguimiento, para garantizar que las acciones se implementen de manera efectiva.

## Paso 5: Evaluación Continua

- Es altamente recomendable programar reuniones de seguimiento, para evaluar el progreso de las acciones y ajustar el plan según sea necesario.
- La autoevaluación debe ser un proceso continuo, y se deben programar futuras evaluaciones para medir el impacto de las mejoras implementadas.



## Referencias

Covey, S. R. y Covey, S. (2020). The 7 habits of highly effective people. Simon & Schuster.

Rivero, E. (2019). Panel de Retroalimentación. Un dispositivo para la mejora de prácticas y productos en el nivel intermedio. Líderes educativos. Prácticas de Liderazgo. Disponible en <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/04/PANEL-DE-RETROALIMENTACION-EMY-RIVERO.pdf>



**RECURSOS**  
PARA MOVILIZAR LA  
**MEJORA ESCOLAR**

 **líder**