



# PÁGINA DIDÁCTICA

## ASESORÍA DOCENTE

Nº 116

OCTUBRE 2024

## EL SECRETO DEL BUEN FEEDBACK

EXTRACTO DEL LIBRO:

*Enseñar distinto. Guía para innovar sin perderse en el camino.*

MELINA FURMAN<sup>1</sup>

Todos damos y recibimos feedback (también llamado “devolución” o “retroalimentación”) con mucha frecuencia en nuestras vidas. Todo buen feedback implica que se nos brinde información sobre qué hacemos bien o funciona de manera adecuada y que nos digan específicamente qué tenemos que ajustar y cómo.

Pero no todo feedback es efectivo. Es más, puede ser un arma de doble filo. Hay feedback que nos ayuda a mejorar, a sentir que podemos apoyarnos en nuestras fortalezas y a trabajar con lo que nos cuesta. Pero también hay devoluciones que no ayudan, porque hacen que cerremos la escucha sobre qué tenemos que mejorar y “tiremos la toalla”. Algunas, incluso, pueden ser contraproducentes, porque nos hacen sentir atacados (o inútiles) y eso nos conduce a cerrar la puerta a seguir puliendo o modificando, o a adoptar etiquetas sobre nosotros mismos que nos pueden dejar huellas profundas.

Como dijimos anteriormente, la evaluación formativa tiene como uno de sus grandes propósitos que los alumnos puedan usar la información que reciben en las evaluaciones para mejorar su aprendizaje y hacerse cada vez más dueños del proceso. Por eso, **el feedback efectivo es uno de los componentes principales de toda evaluación formativa.**

A veces, por falta de tiempo o de conocimiento sobre cómo hacerlo distinto, los docentes solemos dar devoluciones (una calificación numérica) que, en palabras de Grant Wiggins, indican a los alumnos cuán cerca o lejos están de la meta (al estilo del juego “Frío, tibio, caliente”), pero que les proporcionan poca información de qué lograron en concreto, cuáles son los aspectos por mejorar y, aún más importante, cómo pueden hacerlo. Las notas nos dicen cómo estamos en relación con un estándar (“Te sacaste un 7 sobre 10”), pero no nos ofrecen información sobre **dos componentes claves del feedback**

**efectivo: en qué nos equivocamos y cómo corregirlo.** Por eso, Wiggins distingue el concepto de valoración del de devolución. Los docentes solemos dar muchas valoraciones (“¡Muy bien!”, o una calificación conceptual o numérica), y casi nada de devoluciones.

Cuando los estudiantes solo reciben una calificación por sus trabajos, o comentarios poco precisos que no les dan pistas de cómo seguir, se favorece lo que Philippe Perrenoud denomina “una relación utilitaria con el saber”. En tanto los alumnos trabajen “para la nota”, dice el autor, todos los intentos de implantar pedagogías innovadoras y una evaluación que resulte formativa chocarán contra el “oficio de alumno” que hemos descripto anteriormente.

Pero, ¿Qué sucede cuando hacemos el esfuerzo de ofrecer devoluciones a nuestros alumnos? En muchas ocasiones, los docentes que incluyen dentro de la evaluación devoluciones escritas para orientar a los alumnos sobre qué han hecho mal o cómo podrían mejorar sus respuestas (algo que, sabemos, lleva mucho tiempo de trabajo) notan con razón que pocas veces estas son realmente aprovechadas por los estudiantes. Es más, a menudo no las leen.

¿Cómo resolver este problema? Hay algo que podemos hacer para que nuestros comentarios en las evaluaciones no caigan en saco roto y sean leídos y aprovechados. Es preciso que los estudiantes tengan que hacer algo con esos comentarios. Por ejemplo, pedirles que elijan algún comentario sobre aspectos a mejorar y entreguen una nueva versión del trabajo o de esa tarea concreta. O que respondan por escrito a dos de los comentarios recibidos. O alguna variante que implique que actúen sobre esas devoluciones dadas. Y luego podemos considerar esa mejora en la nota final.

<sup>1</sup> - FURMAN, Melina. Enseñar distinto. 1ª ed. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores, 2021. Consulta: octubre 2024.



Para reflexionar: ¿En qué consisten sus devoluciones? ¿Cuáles de esas devoluciones les parecen más efectivas? ¿Cuáles no? ¿Cómo las modificarían para que orienten a los alumnos sobre cómo mejorar? ¿Qué funciona al dar feedback? ¿Qué no funciona?

El feedback efectivo se define como la **devolución que ayuda a la otra persona a mejorar su desempeño y a seguir comprometida con su aprendizaje**. Ruiz Martín lo define como aquel que entrega a los estudiantes información sobre su propio desempeño e indicaciones sobre cómo mejorarlo, con el fin de promover en el alumno acciones que lo ayuden a superar la diferencia que separa su desempeño actual del que explicitan los objetivos de aprendizaje. Y usa la metáfora del GPS, que nos permite ir desde donde estamos (nuestro conocimiento inicial) hacia donde queremos ir (nuestros objetivos de aprendizaje) de la mejor manera posible, dándonos pistas durante el camino sobre si vamos bien o nos desviamos y tenemos que recalcular.

Un aspecto importante del buen feedback es la **dimensión emocional**. Cuando recibimos feedback sobre algo que no hicimos bien, estamos en una situación vulnerable, y eso hace que recibir esa devolución no sea tan sencillo (¿Cuán buenos consideran que son dando feedback? ¿Y recibéndolo?). Esto es aún más pronunciado cuando trabajamos con adultos, especialmente si quien ofrece el feedback está en una posición de autoridad sobre quien lo recibe, ya que puede poner en juego su trabajo o su reputación. El feedback efectivo tiene que darse en un ambiente de cuidado, que, con gestos, acciones y palabras, le muestre al otro que nuestro objetivo principal no es criticar sino ayudar, que estamos de su lado y que valoramos lo que es y puede hacer, aunque le estemos dando sugerencias para mejorar.

Entender las consecuencias motivacionales del feedback es importante. Sabemos que la retroalimentación negativa directa, sin consideraciones, puede socavar el aprendizaje y la disposición del estudiante a esforzarse más. Pero, tampoco sirven (o al menos tienen vida corta) los elogios falsos, tratando de aumentar la autoestima de los estudiantes sobre algo que, en el fondo, saben que no han resuelto bien; o, si no lo saben, que los van a llevar a mantenerse en un engañoso estado de ignorancia. Si bien cuán efectiva es una retroalimentación depende de quién es la otra persona y cómo la recibe, una de las claves es **que el feedback se centre en la tarea realizada y no en la persona**. En otras palabras, lo importante es que en nuestra devolución nos refiramos al trabajo que tenemos enfrente, y no a las cualidades personales de quien lo hizo.

Por ejemplo, en lugar de decir “Te falta esfuerzo” (una manera de decir que la otra persona no puso empeño), podemos comentar: “En el trabajo no aparecen todas las partes de la consigna respondidas. Te sugiero releerla y completar las secciones que faltan, por ejemplo, la bibliografía”. De ese modo, no estamos juzgando al estudiante, sino una producción específica de ese estudiante. No juzgamos a la persona sino su producción. Eso genera que la devolución no ponga en duda su capacidad ni su esfuerzo (aunque muchas veces sospechemos que podrían haberse esforzado mucho más y eso nos dé rabia o frustración). Por el contrario, genera que haya un objetivo concreto de mejora sobre el cual la persona puede ponerse a trabajar.

Empieza a vislumbrarse otra de las características fundamentales del feedback efectivo: **la precisión en los comentarios**. No es lo mismo decir “El cuento está incompleto” que “Falta que agregues aspectos importantes de la historia, como en qué época sucedió, y que describas con más detalle al personaje principal”. En el primer caso, esa sugerencia es genérica, no es susceptible de que se la aborde directamente, es algo con lo que no podemos hacer nada. En el segundo, hay algo específico que el estudiante tiene que hacer. Naturalmente, dar feedback concreto y específico nos lleva mucho más tiempo y trabajo que dar uno genérico. Pero, como dijimos, siempre que los alumnos tengan que hacer algo con eso y no solo leerlo, es tiempo excelentemente invertido.

Otro aspecto clave del feedback efectivo es **hacer visibles los logros**, decirle con claridad qué hizo bien. Por falta de tiempo o porque simplemente pensamos que no hace falta identificar qué se hizo bien, solemos dedicar nuestras devoluciones a marcar los errores o aspectos para mejorar. Sin embargo, valorar los logros es importante porque, en primer lugar, quien recibe el feedback necesita sentir que algunas cosas las hizo bien para tener desde dónde plantarse para trabajar con lo que le cuesta más. La segunda razón es que no siempre es evidente para los estudiantes qué han hecho bien, aunque para nosotros sí lo sea.

Aquí nuevamente es esencial que los elogios sean específicos y no genéricos. Decirle a un estudiante “Tu trabajo es excelente” puede resultar motivador por un rato, pero no ayuda a entender por qué su trabajo cumple con los objetivos que le habíamos propuesto. El buen feedback implica más que eso: que lo ayudemos a darse cuenta de qué es lo que consideramos excelente de ese trabajo. Las formulaciones “El trabajo es bueno porque...” o “Muy bien hecho, tu trabajo

muestra...” son un primer comienzo para no olvidarnos de fundamentar los elogios a los estudiantes.

Volvemos a insistir en que, para que un feedback sea efectivo, tiene que ayudar a mejorar a quien lo recibe. Para eso, quien lo recibe tiene que tener una **nueva oportunidad de intentarlo**. No alcanza con recibir sugerencias claras y específicas si los alumnos no tienen que hacer nada con ellas. A menudo esto resulta difícil en la vorágine del trabajo cotidiano, porque el tiempo nunca alcanza y hay que continuar con la enseñanza de otros contenidos del programa. Pero si estamos convencidos de que lo que importa es que los alumnos entiendan los temas en serio y desarrollen sus capacidades, tenemos que incluir esas oportunidades de volver a entregar dentro de nuestras planificaciones.

Aquí, sin embargo, vale una aclaración. Es habitual que en un trabajo haya muchas cosas para mejorar. Pero no todas son igual de relevantes. Tratar de mejorar todo a la vez es abrumador y poco realista para cualquier persona. Por eso, tenemos que elegir las batallas más importantes. Al pedirle a un estudiante que vuelva a entregar su trabajo, será clave que podamos priorizar los aspectos más relevantes por mejorar (recuerden que “menos es más”) y le demos indicaciones precisas de qué mejorar y cómo hacerlo.

Aprovechando la fuerza de la evaluación como aliada, será importante que comuniquemos de antemano qué valoración vamos a hacer de esa nueva entrega (¿Será una oportunidad para subir el puntaje? ¿Los puntajes de la primera y segunda entrega se van a promediar? ¿Quedará el puntaje de la segunda entrega como calificación final?). Cualquiera sea la decisión que creamos más conveniente, es fundamental ser transparentes y claros en la comunicación de las reglas del juego.

#### ¿Cómo dar feedback personalizado y no morir en el intento?

El ideal de dar feedback efectivo y personalizado a todos los estudiantes para cada una de sus producciones está lejos de las posibilidades reales de la mayoría de los docentes, que tenemos muchos alumnos. Sin embargo, hay maneras de resolver esta dificultad manteniendo la calidad de las devoluciones dentro del espíritu de la evaluación formativa.

El primer paso es apoyarnos lo más posible en actividades de auto- y coevaluación. Eso ayuda a aprovechar el potencial de las devoluciones de los pares y la mirada propia de cada alumno sobre su trabajo como plataforma para identificar los logros y dar los próximos pasos. Integrar estas actividades en el día a día del aula permite generar una comunidad de aprendizaje potente y, al mismo tiempo, nos libera de la necesidad de que demos feedback nosotros continuamente.

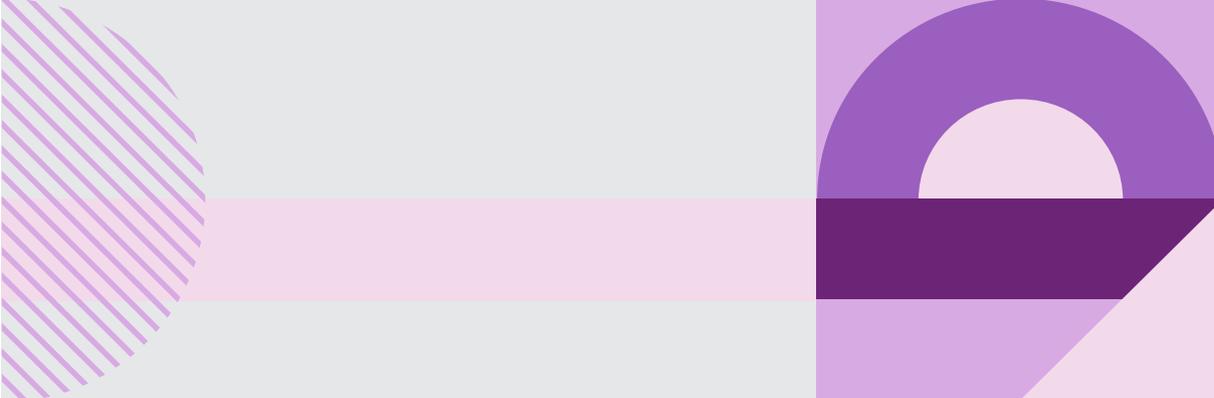
La segunda recomendación es organizarnos y anticipar. ¿Qué quiere decir eso? Implica que podamos planificar de antemano (y comunicar a los alumnos) sobre qué producciones vamos a dar una devolución personalizada, y sobre cuáles daremos devoluciones grupales o propondremos actividades de auto- o coevaluación. Además, es importante que podamos planificar cuándo y a quiénes daremos esas devoluciones en cada momento.

#### La escalera de feedback

Como modo de poner en práctica las características del feedback efectivo, balanceando valoraciones y sugerencias y dando orientaciones bien precisas, una herramienta valiosa es la llamada “escalera de feedback”: tiene cuatro escalones, que se recorren de abajo hacia arriba. Podemos usarla completa o, si nos resulta más cómodo, simplemente usar los escalones del “valorar” y “sugiero”.



El primer escalón es el de “observo”. En él describimos con nuestras palabras el trabajo que tenemos enfrente, sin hacer juicio alguno, de manera de ponernos de acuerdo en que estamos hablando de lo mismo. Este escalón es especialmente útil cuando hacemos una devolución oral y tenemos la oportunidad de conversar con el alumno. Comenzar por el “observo” nos ayuda a estar en sintonía para empezar a pensar juntos cómo mejorarlo.



El segundo escalón es el de “**valoro**”. Allí subrayamos qué es lo que consideramos que está bien hecho o que resulta interesante de lo que vemos. Resaltar aspectos positivos es fundamental, porque ayuda al otro a entender qué aspectos de su trabajo están logrados y sobre qué puede apoyarse para seguir avanzando en lo que tiene que mejorar. Par que funcione, tenemos que ser concretos en los elogios.

El tercer escalón es el de “**me pregunto**”. Y aquí empieza el camino para proponer cosas que mejorar, aunque, en principio, de manera más indirecta. Se trata de preguntar cosas que podrían haber sido distintas, indagando por las razones detrás de lo que vemos y dando a quien recibe el feedback la oportunidad de explicar cómo lo pensó o por qué hizo lo que hizo. Como mencionamos, la idea es que los alumnos puedan hacer visible su pensamiento (¿Se te ocurre alguna otra manera distinta de terminar la historia? ¿Me contás cómo lo pensaste? Me pregunto si además de esta manera de resolverlo se te ocurre alguna otra).

Finalmente, el último escalón es el de “**sugiero**”, en el que ofrecemos sugerencias para que el otro pueda pulir lo que hizo. Y aquí, de nuevo, la clave está en dar aportes concretos, no solo en señalar lo que no funcionó bien, sino, sobre todo, en ofrecer ideas lo más precisas posibles de cómo podría haberse hecho distinto.

La escalera es uno de los muchos modos posibles de dar feedback efectivo. Sin embargo, más que usar el protocolo a rajatabla, como docentes nos sirve tener en mente sus características esenciales, en especial, la de identificar aspectos positivos de manera bien concreta antes de ofrecer sugerencias, y que estas sugerencias sean también específicas y den herramientas para la acción, que ayuden a corregir, en lugar de diagnosticar lo que no funciona.

Para finalizar con este apartado, recordemos que el objetivo del feedback es que los estudiantes tengan la oportunidad de mejorar su desempeño y seguir comprometidos con su aprendizaje.