

carce, de no gustarle o comunicarles a todos por igual, que no hay fórmulas para un diseño exitoso.

La modestia es un regalo de los dioses, podemos enseñar sin vanagloriarnos, desde el respeto a nuestra profesión y a nuestros colegas, como así también a nuestros alumnos, sin crearles falsas expectativas.

Un alumno es una especie de hijo “temporal” al que educamos en una temática en especial. Le mentirían a sus hijos?

Educar no es un asunto simple, mucho menos en una universidad, donde los alumnos ya vienen con pre-conceptos, con ideas que la sociedad les plasma en sus cabezas y es entonces, la labor del docente, erradicar los conceptos erróneos y hacer valer los verdaderos, aportando a la creación de un profesional con altos valores morales, éticos y sobre todo humanos.

Ser diseñador es solo una profesión, ser humano es el primer paso hacia todos los caminos.

La bitácora retrospectiva y el coaching. En la estrategia de evaluación

Paola Lattuada

Cada ciclo lectivo, es un barajar y dar de nuevo. Es un nuevo camino por recorrer. Un nuevo grupo por descubrir, integrar y liderar. Y un nuevo equipo que *coachear*. Cada ciclo, se constituye en una nueva experiencia por develar, que se va delineando a medida que se transita el camino. El recorrido, se ajusta a los tiempos según el calendario planteado para cada período. Y así se llega al final, cuando la agenda marca la conclusión de un ciclo y el inicio de otro. Y se vuelve a empezar. Llegar al final para volver a empezar, cada vez, una tras otra.

Se podría pensar en formatos circulares. Círculos ascendentes serían, como una espiral que va evolucionando. Círculos que tras cada estímulo recibido a partir de la puesta en práctica y la experimentación, se vuelvan cada vez más virtuosos para quienes los integran. Círculos de enriquecimiento, de desarrollo y de evolución.

Sin embargo, en ese mix de variables que surgen de la radiografía inicial de cada comienzo de cada ciclo, toman lugar una multiplicidad de factores –diversos, impredecibles y dinámicos– que en su interacción se recrean de manera continua, conforme al avance de las clases, para de manera paulatina delinearse y configurarse en un todo, que es el grupo en sí. Un grupo con características, ritmos, expectativas y dialécticas propias. Así, cada experiencia es única y cada grupo se configura en una verdadera sociedad en miniatura, con todas sus particularidades, sus culturas, sus características y los roles que en ellas –indefectiblemente– emergen.

Así, con cada grupo, cada ciclo y cada perfil, se vuelven a revisar, ajustar, descartar o confirmar los recursos e instrumentos de evaluación a utilizar, en un intento de encontrar nuevas herramientas y adaptar las aplicadas según los resultados de las últimas experiencias. De esta forma, con cada ciclo, se actualizan las estrategias en evaluación, y en consecuencia, los elementos que la integran.

En este sentido, en líneas anteriores, se ha planteado la particularidad de la diversidad y la dinámica constante de cada grupo por un lado, y de cada ciclo por el otro. Y se ha explicitado la articulación de cada ciclo, gráficamente, en el ejemplo del espiral ascendente, análogo al círculo virtuoso. Y de manera aspiracional, estratégica y táctica, se materializa este abordaje como procesos continuos de aprendizaje y enriquecimiento. Y entonces, en este esquema, llega el momento de realizar el anclaje con dos términos protagonistas en este escrito: la bitácora retrospectiva y el *coaching*. Ambos, presentados como sólidos componentes en el proceso de desarrollo y evaluación de cada integrante de cada grupo en un ciclo determinado.

Según el diccionario de la Real Academia Española, por bitácora se entiende un <libro pequeño o conjunto de papel en que se lleva la cuenta y razón, o en el que se escriben algunas noticias, ordenanzas o instrucciones>; mientras que en su acepción en relación con la náutica, bitácora se entiende como un <libro en el que se apunta el rumbo, velocidad, maniobras y demás accidentes de la navegación>. Interesante acepción.

En el mundo del *yatching*, la bitácora sería el elemento que va acompañando el trayecto del recorrido y sirve para apuntar lo más relevante en relación a él. Éste, es el sentido más parecido a la bitácora que se propone en este escrito, como un recurso que va acompañando el desarrollo de cada ciclo, y en el que cada integrante del grupo puede ir anotando –en diferentes momentos– lo más significativo de la cursada. Al inicio, la propuesta es apuntar las propias expectativas –de cada integrante– respecto del curso que comienza. En el desarrollo, la idea es coincidir con grandes bloques temáticos o con momentos relevantes, los que actúen como facilitadores a la hora de hacer un *stop*, reflexionar y escribir... ¡Qué difícil les resulta escribir! La hoja en blanco, la consigna escueta, sin mínimo ni máximo de extensión, y el propósito de identificar y apuntar. Primero, expectativas. Luego, acompañando el transcurso del desarrollo, lo más significativo que cada uno rescata de esa etapa. Y al final, la mirada retrospectiva, que proviene del latín, *retrospicere*, mirar hacia atrás.

Y al mirar hacia atrás, la mirada retrospectiva se plasma en la bitácora y se corporiza en palabras y reflexiones, constituyéndose en un elemento sumamente enriquecedor en el propio *insight* de cada integrante, pensándose, reflexionándose, en su propio proceso de aprendizaje. Y en su propio proceso de evaluación. Ya que la bitácora retrospectiva facilita la mirada integradora y la toma de conciencia de cada uno de su propio punto de inicio, de sus momentos más significativos a lo largo del desarrollo del curso, y en el momento de la conclusión final, de su propia intervención en el ciclo. Y esto, conlleva a la comprensión de la propia evolución. Releyendo los apuntes de la bitácora, cada uno suele darse cuenta de cuáles fueron sus puntos de anclaje en el ciclo, y de cómo se fue sofisticando su relación con el objeto de estudio: más lejano y desdibujado quizás al inicio, tomando forma en el desarrollo, y definitivamente resignificado al final.

En este sentido, en cada ciclo, se podría pensar en el profesor a cargo del curso en el rol de líder o *coach* de

un grupo, en relación a identificar referencias grupales e individuales a la vez para -a partir de allí-, facilitar un desarrollo a partir del estímulo del contenido, las prácticas y la evaluación. Sería como detectar <el lugar en el que se encuentra cada estudiante> en relación a su propio marco de referencia para, desde allí, aplicar disparadores que generen el desarrollo <hacia otro lugar de referencia>, al que el protagonista llegará enriquecido por su propio proceso de aprendizaje, y participación en su propio proceso de evaluación.

Según Victoria Navarro, facilitadora del Programa Ejecutivo de Coaching y Liderazgo de la Graduate School of Business de la Universidad de Palermo, el *coaching* es esencialmente una conversación, un diálogo entre un tutor -que es el *coach*- y un pupilo o aprendiz -que es el *coachee*-, en un contexto productivo y orientado a los resultados. Es un sistema de apoyo para el aprendizaje, el desarrollo y el desempeño individual. Y según John Whitmore, el *coaching* radica en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño; consistiendo en ayudar a aprender en lugar de enseñar. O como dice Leonardo Wolk, es el arte de soplar de las brasas.

A la vez, según Navarro, el líder puede abordarse desde su dimensión pedagógica, pensándolo como maestro, que es aquel líder en el que gran parte de su influencia reside ayudar a la gente a ver la realidad de un modo más preciso, penetrante y potenciador. Así, este tipo de líder no enseña a la gente a alcanzar su visión, sino que alienta el aprendizaje y ayuda a desarrollar una comprensión sistémica.

De esta forma, en el aula, se estaría ante un esquema grupo y líder, y un proceso de *coaching*, pensando al *coach* como identificador de los anclajes referenciales y facilitador del aprendizaje. Y en este esquema, la bitácora de la reflexión, con la mirada puesta hacia el futuro primero, y con la mirada retrospectiva después -al final-, se convierte en un recurso que facilita la propia reflexión del alumno, a partir del análisis de su situación particular en el entrecruzamiento con los contenidos de la materia, sus propias expectativas y su propia *performance*.

Entonces, la bitácora retrospectiva como recurso en la evaluación, es el elemento que permite que sea el propio estudiante el que realiza el reconocimiento de su evolución y del corrimiento de sus anclajes referenciales, desde el inicio hacia los logrados al final de su capacitación. Así, al aplicar la mirada retrospectiva, al releer lo apuntado, al verificar los propios cambios en la perspectiva del transcurso del ciclo, es el propio estudiante el que -quizás, en un entrecruzamiento feliz, productivo y aspiracional- sea el protagonista de ese *insight*, en la toma de conciencia del camino recorrido, y de su propio proceso de evolución y aprendizaje. Y el *coach*, como líder al frente del aula, el facilitador del logro de los resultados en un sistema de apoyo para el aprendizaje, el desarrollo y el desempeño individual.

Referencias bibliográficas

- Navarro, V. (2008) *Coaching y Liderazgo*. Apuntes del Programa de Coaching y Liderazgo de la Graduate School of Business. Universidad de Palermo. Buenos Aires.

- Whitmore, J. (2008) *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Buenos Aires: Paidós.
- Wolk, L. (2006) *Coaching: el arte de soplar las brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea.

La táctica de los “mapas” en el aprendizaje de estrategias empresariales

Ernesto Lissi

El paso de esta cursada (2008) por las aulas de la universidad me han permitido solucionar algunas cuestiones de concepción sistémica de la enseñanza de Estrategias Empresariales por medio de los mapas conceptuales.

El objeto de estos mapas conceptuales es el de representar relaciones significativas entre conceptos en forma de proposiciones, estas constan de dos o más términos conceptuales unidos por palabras para formar unidades semánticas, es válido como recurso esquemático para representar un conjunto de significados conceptuales incluidos en una estructura de proposiciones.

Como sabemos, generalizar es un método útil para describir, pero que lleva consigo algunos problemas. Asumiendo que estos no existen, me atrevo a generalizar al decir que los alumnos están acostumbrados a un pensamiento lineal y conciben sus procedimientos como una serie de pasos concatenados unos tras otros.

Para la materia que dicto es necesario un predominio de pensamiento sistémico. Así como el viento y la caída de las hojas, las nubes negras y los truenos preceden al momento de la tormenta, todos ellos nos presentan un modelo mental que nos permite pensar que lloverá. Es decir hechos que pueden estar distanciados en espacio y tiempo pero que se conectan mediante un patrón. El pensamiento sistémico “es un marco conceptual, un cuerpo de conocimiento... para que los patrones totales resulten mas claros, y para ayudarnos a modificarlos”¹. Con procesos de estas características y con mapas conceptuales podemos desarrollar nuevas relaciones conceptuales, en especial si tratamos de construir relaciones proposicionales entre conceptos que previamente, los alumnos, no consideraban relacionados. Además me permitió superar algunos temas de intercambio de lenguaje y así lograr significado percibido. Casi como un “deporte de pensar”² solidario.

Por otro lado pude introducir elementos propios de la materia (Negociación) a través de situaciones de la misma creación, como lo fue la negociación de significados. Es cierto que digerir la palabra “negociar”, sobre todo para los lectores ajenos a digestos educativos, es dura. Más para aquellos Kelsenianos³ adscriptos al “si A manda y B obedece, eso quiere decir que A manda y B obedece”, el profesor sabe y el alumno aprende. Los significados cognitivos no se transfunden como la sangre, ni por osmosis, se dialogan, intercambian. No se comparte el aprendizaje, si los significados; hasta se discuten, negocian, convienen. El alumno no es una hoja en blanco que se escribe. Ellos aportan siempre, no son una caja vacía que hay que llenar. Por lo tanto la creación grupal de mapas permite una dinámica de interacción