

ERA

Educación · Estrategia · Resultados

GUÍA ERA N.º 1

Comprender la realidad antes de intervenir

Herramienta para la observación, la escucha y la construcción de una primera comprensión institucional

Antes de pensar qué hacer, necesitamos comprender qué está ocurriendo, con quiénes y en qué realidad.

Propósito de la guía

Esta guía propone una primera aproximación para comprender la realidad de una institución, organización o equipo antes de diseñar acciones o proponer cambios.

Desde el Método ERA, intervenir no significa llegar con una solución previamente definida. Significa comenzar por conocer el contexto, escuchar a las personas involucradas, reconocer las necesidades existentes e identificar también las capacidades y los recursos con los que ya se cuenta.

Cada realidad es diferente. Una misma dificultad puede tener causas, significados y posibilidades de resolución distintas según las personas, los vínculos, la organización, el entorno y los recursos disponibles. Por eso, comprender constituye el primer paso para construir respuestas posibles y sostenibles.

La guía busca ayudar a realizar esa primera lectura mediante la observación, la escucha y el registro de evidencias. No pretende emitir juicios ni encontrar responsables, sino generar información que permita comprender qué está ocurriendo y establecer posteriormente prioridades de trabajo junto con quienes forman parte de esa realidad.

ERA no comienza buscando problemas: comienza comprendiendo una realidad que contiene necesidades, pero también personas, capacidades, experiencias y recursos.

Cómo utilizar esta guía

La Guía ERA N.º 1 puede utilizarse en instituciones educativas, organizaciones sociales, equipos de trabajo y otros ámbitos que necesiten comprender una situación antes de diseñar una intervención.

No es necesario responder todas las preguntas en una única instancia. Se recomienda comenzar con las preguntas esenciales de cada dimensión y utilizar las preguntas de profundización solamente cuando la realidad observada lo requiera.

La información puede obtenerse mediante observación, conversaciones, entrevistas, reuniones, documentos, registros y otras evidencias disponibles. Siempre que sea posible, conviene incorporar diferentes voces y evitar construir conclusiones a partir de una única fuente.

La guía no busca calificar a una institución ni identificar responsables. Su propósito es ayudar a reconocer fortalezas, necesidades, diferentes perspectivas, recursos y posibilidades, generando una base suficientemente sólida para construir posteriormente prioridades de trabajo.

Tampoco todas las dimensiones tendrán necesariamente la misma importancia en cada situación. Una realidad puede requerir profundizar especialmente algunas de ellas. El instrumento debe estar al servicio de la comprensión de la realidad y no la realidad al servicio del instrumento.

Una recomendación ERA: si una respuesta genera una nueva pregunta, no significa que el diagnóstico haya fallado. Puede significar que estamos comenzando a comprender mejor la realidad.

ERA pregunta para comprender, no para completar un formulario.

Las siete dimensiones para observar y comprender la realidad

El Método ERA propone observar una institución u organización desde diferentes dimensiones que se relacionan entre sí. No constituyen una lista rígida ni deben analizarse de manera aislada. Su finalidad es ayudar a construir una mirada integral antes de establecer prioridades o diseñar una intervención.

1. Organización

La primera mirada se dirige a comprender cómo funciona realmente la institución u organización, no solamente cómo debería funcionar según sus normas, organigramas o documentos.

Se busca reconocer cómo se distribuyen las responsabilidades, cómo se toman las decisiones, cómo circula la información, qué tareas están claramente definidas y cuáles generan dudas, superposiciones o dificultades. También interesa observar la distancia entre la organización formal y las prácticas cotidianas.

Preguntas esenciales para una primera aproximación

- ¿Cómo está organizada actualmente la institución o el equipo?
- ¿Qué aspectos de esa organización funcionan bien y conviene preservar?
- ¿Dónde aparecen las principales dificultades?
- ¿Cómo se toman las decisiones y cómo circula la información?

Preguntas para profundizar cuando sea necesario

- ¿Las funciones y responsabilidades están claramente definidas?
- ¿Existen tareas o responsabilidades que se superponen o quedan sin atender?
- ¿Existen prácticas informales que ayudan a resolver problemas cotidianos?
- ¿Qué formas de organización funcionan bien y conviene fortalecer?

¿Qué nueva pregunta surge de esta realidad? _____

Antes de proponer cambios: identificar al menos tres aspectos de la organización que funcionan y deben preservarse, además de aquellos que necesitan ser revisados.

2. Necesidades de la comunidad

Comprender una institución implica conocer las necesidades de las personas que forman parte de ella y también del entorno con el que se relaciona. El Método ERA procura distinguir entre lo que suponemos que las personas necesitan y aquello que ellas mismas reconocen como necesidad.

Es fundamental escuchar diferentes voces. Las diferencias de percepción no deben considerarse inicialmente un obstáculo: constituyen información necesaria para comprender la realidad y establecer prioridades.

Preguntas esenciales para una primera aproximación

- ¿Cuáles son las principales necesidades que expresan las personas involucradas?
- ¿Coinciden esas necesidades con las que identifica la institución?
- ¿Cuáles requieren atención prioritaria y por qué?
- ¿Qué capacidades o propuestas surgen de la propia comunidad para responder a ellas?

Preguntas para profundizar cuando sea necesario

- ¿Quiénes integran la comunidad y quiénes se relacionan directamente con ella?
- ¿Qué necesidades aparecen con mayor frecuencia o afectan especialmente a determinados grupos?
- ¿Cuáles puede abordar la propia institución y cuáles requieren articulación con otros actores?
- ¿Qué voces todavía no fueron escuchadas?

¿Qué nueva pregunta surge de esta realidad? _____

Antes de definir prioridades: escuchar distintas voces y registrar tanto las coincidencias como las diferencias.

3. Clima de trabajo

El clima de trabajo influye directamente en la capacidad de una institución u organización para aprender, afrontar dificultades y desarrollar procesos de cambio.

Un clima favorable no significa ausencia de diferencias. Una institución puede tener desacuerdos y disponer, al mismo tiempo, de mecanismos saludables para dialogar, buscar consensos y aprender de ellos.

Preguntas esenciales para una primera aproximación

- ¿Cómo describen las personas el ambiente cotidiano de trabajo?
- ¿Existe confianza para expresar opiniones, dificultades y desacuerdos?
- ¿Cómo se afrontan los conflictos y los errores?
- ¿Qué situaciones fortalecen el clima de trabajo y cuáles generan tensión o malestar?

Preguntas para profundizar cuando sea necesario

- ¿Cómo se reciben las ideas diferentes?
- ¿Existe colaboración entre las personas y los diferentes sectores?
- ¿Las personas sienten que su participación es valorada?
- ¿Existen espacios donde puedan plantearse dificultades y buscarse soluciones conjuntamente?

¿Qué nueva pregunta surge de esta realidad? _____

El desacuerdo no necesariamente debilita a un equipo. Cuando existe confianza para expresarlo y disposición para escucharlo, puede convertirse en una oportunidad de aprendizaje y mejora.

4. Relaciones y comunicación

Las instituciones y organizaciones funcionan a través de relaciones entre personas. Por eso, para comprender una realidad no alcanza con identificar qué información circula: es necesario observar cómo se comunican las personas, cómo se escuchan y qué efectos producen esas formas de comunicación en el trabajo cotidiano.

Comunicar no significa solamente transmitir una indicación o informar una decisión. Implica generar condiciones para comprender, preguntar, expresar diferentes puntos de vista y saber qué se espera de cada persona.

Preguntas esenciales para una primera aproximación

- ¿Las personas reciben y comprenden la información que necesitan?
- ¿Existen espacios reales para preguntar, opinar y ser escuchadas?
- ¿Cómo se comunican las decisiones que afectan al conjunto?
- ¿Qué dificultades de comunicación están afectando actualmente las relaciones o el trabajo?

Preguntas para profundizar cuando sea necesario

- ¿Qué canales formales e informales de comunicación existen y qué función cumplen?
- ¿Existen sectores o personas que quedan frecuentemente fuera de la información?
- ¿Las indicaciones y decisiones se comunican con claridad?
- ¿Qué prácticas de comunicación funcionan bien y conviene fortalecer?

¿Qué nueva pregunta surge de esta realidad? _____

Informar es necesario, pero comunicar implica también escuchar y construir comprensión.

5. Liderazgo

Desde el Método ERA, el liderazgo no se limita al cargo que una persona ocupa ni al ejercicio de la autoridad. Se expresa también en la capacidad de orientar, asumir responsabilidades, tomar decisiones cuando corresponde y generar condiciones para que otras personas puedan participar y aportar.

Construir consensos no significa evitar decisiones difíciles ni renunciar a las responsabilidades propias de cada función. La diferencia está en cómo se llega a una decisión, cómo se comunica y qué posibilidades tuvieron las personas involucradas de ser escuchadas.

Preguntas esenciales para una primera aproximación

- ¿Cómo se ejerce el liderazgo en la práctica cotidiana?
- ¿Las personas tienen oportunidades reales de participar y aportar a las decisiones?
- ¿Cómo actúa quien conduce frente a opiniones diferentes, conflictos o decisiones difíciles?
- ¿Se reconocen las capacidades del equipo y se generan oportunidades para asumir responsabilidades?

Preguntas para profundizar cuando sea necesario

- ¿Las personas conocen los objetivos y comprenden las decisiones que se toman?
- ¿Las responsabilidades están distribuidas o excesivamente concentradas?
- ¿Existe coherencia entre lo que se solicita a los demás y las propias acciones?
- ¿El equipo puede continuar funcionando cuando quien conduce no está presente?
- ¿Qué liderazgos informales generan confianza, facilitan acuerdos o ayudan a resolver situaciones?

¿Qué nueva pregunta surge de esta realidad? _____

Liderar no es decidir todo por los demás. Es asumir la responsabilidad de conducir creando condiciones para que las personas también puedan participar, crecer y comprometerse con lo que se construye.

6. Actitud frente al cambio

Toda propuesta de mejora introduce algún tipo de cambio. Antes de diseñar una intervención es necesario comprender cómo viven las personas la posibilidad de modificar aquello que conocen y hacen habitualmente.

La resistencia al cambio no debería interpretarse automáticamente como falta de compromiso. Detrás puede haber temor, experiencias anteriores, falta de información, desacuerdo, cansancio, inseguridad o necesidad de más tiempo para comprender lo que se propone.

Preguntas esenciales para una primera aproximación

- ¿Cómo reacciona habitualmente la institución ante una propuesta de cambio?
- ¿Qué experiencias anteriores influyen en la disposición actual de las personas?
- ¿Qué dudas, temores, desacuerdos o resistencias aparecen y qué puede haber detrás de ellos?
- ¿Qué necesitan las personas para comprender el cambio, participar y poder llevarlo adelante?

Preguntas para profundizar cuando sea necesario

- ¿Qué cambios anteriores resultaron positivos y por qué?
- ¿Las personas comprenden por qué se propone el cambio?
- ¿Los tiempos previstos son compatibles con los tiempos que necesita la organización?
- ¿Qué aspectos de la realidad actual no deberían cambiar porque funcionan y constituyen una fortaleza?

¿Qué nueva pregunta surge de esta realidad? _____

El cambio no comienza cuando las personas obedecen una decisión, sino cuando pueden comprenderla, encontrarle sentido y reconocer qué lugar tendrán en ese proceso.

7. Recursos disponibles y recursos por generar

Toda institución, organización o comunidad cuenta con recursos, aunque no siempre sean inmediatamente visibles. Los recursos no son solamente dinero, infraestructura o equipamiento:

también incluyen conocimientos, experiencias, tiempo, capacidades, vínculos, redes y posibilidades de colaboración.

Antes de concluir que una propuesta no puede realizarse porque faltan recursos, es necesario reconocer con qué se cuenta realmente, qué puede aprovecharse mejor, qué falta y qué podría generarse.

Preguntas esenciales para una primera aproximación

- ¿Con qué recursos materiales, humanos, conocimientos, experiencias y capacidades contamos actualmente?
- ¿Qué recursos existentes podrían aprovecharse o utilizarse mejor?
- ¿Qué necesitamos y todavía no tenemos?
- ¿Qué podemos generar mediante formación, reorganización, participación, alianzas o cooperación con otros?

Preguntas para profundizar cuando sea necesario

- ¿Qué recursos faltantes son imprescindibles y cuáles pueden sustituirse o adaptarse?
- ¿Qué capacidades pueden desarrollarse mediante formación o acompañamiento?
- ¿Existen organizaciones, instituciones o personas con las que sea posible construir alianzas?
- ¿La propuesta puede comenzar con los recursos actuales y crecer progresivamente?

¿Qué nueva pregunta surge de esta realidad? _____

Lo posible no está determinado solamente por los recursos que tenemos hoy. También depende de nuestra capacidad para reconocerlos, organizarlos y construir junto con otros aquello que todavía necesitamos.

De observar a comprender

Observar una realidad institucional no consiste solamente en reunir información. El desafío es organizar lo observado, relacionar diferentes miradas y distinguir hechos, percepciones, necesidades y posibilidades antes de decidir qué hacer.

No confundir lo que observamos con lo que interpretamos.

Por ejemplo, “tres reuniones fueron suspendidas durante el último mes” es un hecho que puede comprobarse. En cambio, “el equipo no tiene compromiso” es una interpretación que necesita otras evidencias y, sobre todo, escuchar a las personas antes de considerarla una conclusión.

Ficha ERA N.º 1 — Registro de observación

Institución / organización: _____

Fecha: _____

Responsable/s de la observación: _____

Situación o motivo que origina el análisis:

Dimensión 1 — Organización

Lo que observamos:

Lo que funciona y conviene preservar:

Necesidades o dificultades identificadas:

Qué dicen las personas involucradas:

Evidencias disponibles:

Recursos y capacidades existentes:

Qué necesitamos comprender mejor:

Primeras prioridades posibles:

¿Qué nueva pregunta surge de esta realidad?:

Dimensión 2 — Necesidades de la comunidad

Lo que observamos:

Lo que funciona y conviene preservar:

Necesidades o dificultades identificadas:

Qué dicen las personas involucradas:

Evidencias disponibles:

Recursos y capacidades existentes:

Qué necesitamos comprender mejor:

Primeras prioridades posibles:

¿Qué nueva pregunta surge de esta realidad?:

Dimensión 3 — Clima de trabajo

Lo que observamos:

Lo que funciona y conviene preservar:

Necesidades o dificultades identificadas:

Qué dicen las personas involucradas:

Evidencias disponibles:

Recursos y capacidades existentes:

Qué necesitamos comprender mejor:

Primeras prioridades posibles:

¿Qué nueva pregunta surge de esta realidad?:

Dimensión 4 — Relaciones y comunicación

Lo que observamos:

Lo que funciona y conviene preservar:

Necesidades o dificultades identificadas:

Qué dicen las personas involucradas:

Evidencias disponibles:

Recursos y capacidades existentes:

Qué necesitamos comprender mejor:

Primeras prioridades posibles:

¿Qué nueva pregunta surge de esta realidad?:

Dimensión 5 — Liderazgo

Lo que observamos:

Lo que funciona y conviene preservar:

Necesidades o dificultades identificadas:

Qué dicen las personas involucradas:

Evidencias disponibles:

Recursos y capacidades existentes:

Qué necesitamos comprender mejor:

Primeras prioridades posibles:

¿Qué nueva pregunta surge de esta realidad?:

Dimensión 6 — Actitud frente al cambio

Lo que observamos:

Lo que funciona y conviene preservar:

Necesidades o dificultades identificadas:

Qué dicen las personas involucradas:

Evidencias disponibles:

Recursos y capacidades existentes:

Qué necesitamos comprender mejor:

Primeras prioridades posibles:

¿Qué nueva pregunta surge de esta realidad?:

Dimensión 7 — Recursos disponibles y recursos por generar

Lo que observamos:

Lo que funciona y conviene preservar:

Necesidades o dificultades identificadas:

Qué dicen las personas involucradas:

Evidencias disponibles:

Recursos y capacidades existentes:

Qué necesitamos comprender mejor:

Primeras prioridades posibles:

¿Qué nueva pregunta surge de esta realidad?:

Síntesis ERA — De la comprensión a las primeras prioridades

Una vez recorridas las siete dimensiones, la síntesis no busca cerrar rápidamente el diagnóstico, sino reconocer qué sabemos, qué debemos profundizar y qué fortalezas pueden convertirse en puntos de apoyo.

¿Cuáles son las principales fortalezas que encontramos?

¿Qué necesidades aparecen como prioritarias?

¿En qué aspectos coinciden las diferentes miradas y en cuáles existen diferencias?

¿Qué información o evidencias necesitamos todavía?

¿Qué recursos tenemos y cuáles necesitamos generar?

Antes de pasar a la acción

- ¿Qué sabemos y podemos respaldar con evidencias?
- ¿Qué creemos saber, pero todavía necesitamos comprobar?
- ¿Qué fortalezas podemos utilizar como punto de apoyo?
- ¿Qué necesitamos conversar con las personas antes de definir prioridades?

Esta ficha no busca producir una solución inmediata. Su finalidad es construir una comprensión compartida de la realidad que permita definir posteriormente prioridades y alternativas de acción.

Cierre metodológico

El Método ERA propone comenzar por comprender, continuar construyendo con las personas y recién entonces transformar esa comprensión en acción. Las preguntas de esta guía orientan una

primera aproximación, pero no sustituyen la escucha, el juicio profesional ni el conocimiento del contexto.

Una realidad puede exigir nuevas preguntas, otras fuentes de evidencia o una profundización particular de alguna dimensión. Esa flexibilidad no debilita el instrumento: constituye una condición para que pueda estar al servicio de situaciones reales y diversas.

La realidad no está al servicio del instrumento. El instrumento está al servicio de comprender la realidad.

Voces y Experiencias — línea complementaria de LEGADO ERA

LEGADO ERA desarrollará en paralelo un registro de testimonios de colegas y exalumnos. Estas voces no se incorporan para “demostrar” el Método ERA ni para solicitar elogios, sino para recuperar situaciones y experiencias concretas desde miradas independientes.

Los relatos serán recogidos mediante preguntas abiertas, preservando el sentido de las expresiones de cada persona y solicitando autorización antes de cualquier publicación. Posteriormente podrán analizarse relaciones entre las experiencias relatadas y los principios del Método ERA, sin forzar conclusiones ni poner palabras en boca de quienes participan.

Esta línea permitirá enriquecer el archivo histórico, contextualizar experiencias y conservar una memoria profesional construida también por quienes compartieron distintos momentos de la trayectoria.