

LEGADO ERA

Guía ERA N.º 2

De la realidad al problema de intervención

Cómo reconocer necesidades, establecer prioridades y construir un problema
abordable

ERA | Educación · Estrategia · Resultados

Propósito de la guía

La Guía ERA N.º 1 nos permitió observar y comprender una realidad antes de intervenir. Esta segunda guía comienza en el punto siguiente: qué hacemos con todo aquello que hemos observado y escuchado.

Una institución u organización puede reconocer simultáneamente numerosas necesidades, dificultades, expectativas y posibilidades. Sin embargo, identificar una necesidad no significa todavía haber definido un problema sobre el cual sea posible intervenir.

Desde el Método ERA, este proceso requiere analizar la información reunida, contrastar diferentes miradas, distinguir hechos de interpretaciones y establecer prioridades teniendo en cuenta tanto la importancia de las necesidades como las posibilidades reales de abordarlas.

La finalidad no es elegir simplemente «el problema más grave». Una situación puede ser muy importante y, sin embargo, depender de factores que exceden completamente las posibilidades de actuación de la institución. En otros casos, intervenir sobre una situación aparentemente menor puede generar condiciones para producir transformaciones posteriores de mayor alcance.

Lo necesario → lo prioritario → lo posible → lo abordable.

Una distinción fundamental

Necesidad: situación que expresa una distancia entre la realidad existente y una condición que las personas o la institución consideran necesaria o deseable.

Problema: situación concreta que afecta a personas, procesos o resultados y que podemos describir mediante información y evidencias.

Prioridad: necesidad o problema al que, después del análisis y la participación de las personas involucradas, decidimos otorgar atención preferente.

Problema de intervención: aspecto suficientemente delimitado sobre el cual existen posibilidades reales de actuar, generar cambios y posteriormente evaluar resultados.

Esta diferencia evita pasar directamente de una necesidad percibida a una solución predeterminada. Por ejemplo, «Necesitamos capacitar a los docentes en tecnología» parece identificar un problema, pero en realidad ya contiene una solución: capacitar. ERA propone preguntar primero qué está ocurriendo concretamente y qué evidencias tenemos.

No comenzar por la solución. Primero debemos comprender qué problema queremos transformar.

Pregunta ERA: ¿Esto es lo que necesitamos resolver o es solamente la primera solución que imaginamos?

Del diagnóstico a las prioridades

Después de observar la realidad pueden aparecer muchas situaciones que requieren atención. El desafío no consiste en intentar resolverlas todas simultáneamente, sino en comprender cuáles necesitan ser abordadas primero, por qué y con qué posibilidades reales.

Desde el Método ERA, priorizar no significa decidir únicamente desde quien conduce ni aplicar mecánicamente una tabla de puntuaciones. Significa combinar evidencias, diferentes miradas, contexto y

posibilidades de intervención. Una prioridad debería poder explicarse utilizando información surgida del diagnóstico.

Seis criterios ERA para establecer prioridades

1. Importancia

¿Qué consecuencias tiene esta situación para las personas, la institución o sus objetivos? ¿Qué ocurriría si no se aborda?

2. Urgencia

¿Necesita una respuesta inmediata o puede trabajarse progresivamente? No confundir lo urgente con lo importante.

3. Alcance e impacto

¿A quiénes afecta? ¿Intervenir sobre esta situación podría producir mejoras en otros aspectos de la organización?

4. Posibilidad real de intervención

¿La institución tiene capacidad para actuar sobre las causas o factores involucrados? ¿Qué depende de ella y qué excede sus posibilidades?

5. Recursos y capacidades

¿Con qué contamos? ¿Qué necesitamos conseguir, aprender, reorganizar o construir con otros?

6. Participación y disposición de las personas

¿Cómo perciben esta necesidad quienes están involucrados? ¿Existe comprensión de la situación y disposición para participar en su abordaje?

Efectos asociados

Antes de priorizar, ERA propone mirar también los efectos colaterales. Una decisión puede resolver un problema y crear otro, o puede desencadenar mejoras adicionales que no eran el objetivo principal.

Si intervenimos sobre esta situación, ¿qué otros efectos podría producir en las personas, los vínculos, la organización y otras áreas de la institución?

En la matriz se registrarán oportunidades, riesgos y personas o áreas afectadas.

Una intervención no debe evaluarse solamente por el resultado que busca, sino también por los efectos que puede producir alrededor de ese resultado.

Matriz de Prioridades ERA

Situación	Importancia	Urgencia	Impacto	Posibilidad de intervención	Recursos / capacidades	Mirada de las personas	Efectos asociados

La matriz no asigna inicialmente puntajes numéricos. Se busca registrar brevemente qué observamos en cada criterio. Si una aplicación profesional requiere comparar muchas alternativas, podrá incorporarse posteriormente una escala sin sustituir el análisis cualitativo.

Antes de elegir una prioridad

- ¿Qué evidencias respaldan nuestra elección?
- ¿Qué personas participaron en la definición de esta prioridad?
- ¿Qué otras necesidades decidimos postergar y por qué?
- ¿Qué tendría que cambiar en la realidad para que revisemos esta decisión?
- Si avanzamos sobre esta situación, ¿qué otras mejoras podría hacer posibles?

Priorizar no es decidir qué importa y qué no. Es decidir responsablemente por dónde comenzar.

Del problema amplio al problema abordable

Una vez establecida una prioridad, todavía necesitamos precisar qué aspecto concreto de esa realidad queremos transformar. Expresiones como «hay problemas de comunicación», «falta inclusión», «existe resistencia al cambio» o «los estudiantes tienen bajo rendimiento» pueden señalar una preocupación legítima, pero son demasiado amplias para orientar por sí mismas una intervención.

1. ¿Qué está ocurriendo concretamente?

Describir situaciones observables evitando inicialmente explicar sus causas. En lugar de «Existe mala comunicación», registrar qué decisiones no llegan, a quiénes, por qué canales y qué consecuencias observables se producen.

2. ¿A quiénes afecta y de qué manera?

Identificar personas directamente involucradas, quienes reciben consecuencias indirectas, grupos particularmente afectados y cómo describen esas personas la situación.

3. ¿Qué evidencias tenemos?

Recurrir a observaciones, entrevistas, reuniones, registros, documentos, datos y experiencias coincidentes de diferentes personas.

4. ¿Qué puede estar originando o sosteniendo la situación?

Analizar posibles factores sin asumir una causa única: organización, comunicación, liderazgo, recursos, conocimientos, vínculos, contexto externo o experiencias anteriores.

5. ¿Qué depende de nosotros y qué no?

Distinguir lo que podemos modificar directamente, lo que podemos influir o gestionar con otros y lo que debemos reconocer como condicionante externo.

6. ¿Dónde podemos intervenir con mayor sentido?

Buscar el punto de intervención: un aspecto sobre el cual podamos actuar razonablemente y cuya modificación tenga posibilidades de producir una mejora significativa.

No confundir lo que observamos con lo que interpretamos.

El problema de intervención ERA

Puede redactarse combinando: situación concreta + personas/procesos afectados + evidencias + factores relacionados + ámbito posible de intervención.

Preguntas de control

- ¿Describe un problema y no una solución encubierta?
- ¿Está respaldado por evidencias y diferentes miradas?
- ¿Está suficientemente delimitado para poder abordarlo?
- ¿Existe alguna capacidad real de intervención sobre él?
- ¿Podremos reconocer posteriormente si la situación cambió?
- ¿Qué efectos positivos y negativos podría generar intervenir sobre este problema en otras áreas o personas?

Ficha ERA - Construcción del problema de intervención

Prioridad seleccionada:

Situación concreta observada:

Personas y sectores involucrados:

Evidencias que la respaldan:

Diferentes miradas sobre la situación:

Factores que podrían originarla o sostenerla:

Lo que podemos modificar directamente:

Lo que requiere articulación con otros:

Condicionantes que actualmente exceden nuestra intervención:

Posibles efectos asociados - positivos y negativos:

Problema de intervención formulado:

Delimitar un problema no significa reducir la realidad. Significa encontrar dentro de una realidad compleja un punto desde el cual sea posible comenzar a transformarla.

Antes de diseñar la solución: contrastar el problema con las personas

Una formulación técnicamente correcta no garantiza que represente adecuadamente la experiencia de quienes viven la situación. Antes de diseñar una intervención, el Método ERA propone devolver la interpretación construida a las personas involucradas y contrastarla con ellas.

No se trata simplemente de preguntar si están «de acuerdo». Se busca comprobar si la formulación recoge las diferentes perspectivas, si existen aspectos que no fueron considerados y si las evidencias reunidas están siendo interpretadas de manera razonable.

Preguntas esenciales para la validación

- ¿Esta formulación representa lo que ustedes están viviendo?
- ¿Qué aspecto importante consideran que falta o está siendo interpretado de otra manera?
- ¿Coinciden en que esta situación merece ser abordada prioritariamente? ¿Por qué?
- ¿Sobre qué aspectos consideran que realmente podemos actuar?
- ¿Qué consecuencias positivas o negativas podría producir una intervención que todavía no hayamos considerado?
- ¿Qué deberíamos comprender mejor antes de decidir qué hacer?

Cuando aparecen desacuerdos

Validar no significa necesariamente alcanzar unanimidad. Si diferentes sectores interpretan el problema de manera distinta, esa diferencia también forma parte de la realidad y debe registrarse. No corresponde eliminarla para producir artificialmente un diagnóstico único.

Coincidencias encontradas: _____

Diferencias de interpretación: _____

Nuevas evidencias o información aportada: _____

Aspectos que requieren mayor indagación: _____

Modificaciones realizadas a la formulación inicial:**Perspectivas que permanecen diferentes:** _____**Ideas de solución surgidas durante el diagnóstico**

Las ideas de solución que aparezcan durante esta etapa no se descartan. Se registran para analizarlas posteriormente, evitando que una solución atractiva nos haga abandonar prematuramente el análisis del problema.

Contrastar no es buscar que los demás confirmen nuestra interpretación. Es estar dispuestos a modificarla cuando otras miradas y nuevas evidencias muestran que todavía no comprendimos suficientemente la realidad.

El consenso es valioso, pero no debe construirse ocultando las diferencias. Comprender también significa saber en qué no coincidimos y por qué.

Del problema validado a los criterios para una buena intervención

Una vez comprendido, priorizado y contrastado el problema con las personas involucradas, comienza a aparecer la pregunta «¿Qué podemos hacer?». Esta guía no diseña todavía la intervención completa. Antes propone establecer qué condiciones debería reunir una alternativa para ser considerada adecuada.

Esto evita elegir rápidamente una solución porque resulta conocida, atractiva o funcionó en otra institución. Una alternativa puede haber sido exitosa en otro contexto y no ser apropiada para esta realidad.

Siete criterios ERA para analizar una futura intervención**1. Pertinencia**

¿La alternativa responde realmente al problema definido o solamente a una parte superficial?

2. Factibilidad

¿Puede llevarse adelante considerando tiempos, recursos, capacidades, normas y condiciones reales?

3. Participación

¿Las personas involucradas podrán comprenderla, aportar y asumir algún papel en su desarrollo?

4. Impacto esperado

¿Qué cambios concretos esperamos que produzca y sobre quiénes?

5. Sostenibilidad

¿Podrá mantenerse después de la etapa inicial o dependerá de apoyos excepcionales?

6. Efectos asociados

¿Qué beneficios adicionales podría generar? ¿Qué consecuencias no deseadas debemos anticipar?

7. Posibilidad de evaluación

¿Podremos reunir evidencias que permitan saber posteriormente si produjo los cambios esperados?

¿Esta alternativa es adecuada para esta realidad o simplemente es la solución que tenemos más disponible?

No buscar una única alternativa demasiado pronto

ERA procura construir más de una alternativa posible antes de elegir. También admite combinar elementos de varias alternativas cuando el análisis muestre que una respuesta integrada resulta más pertinente.

Alternativa A

Descripción: _____

Fortalezas: _____

Limitaciones: _____

Recursos necesarios: _____

Participación requerida: _____

Impacto esperado: _____

Efectos asociados: _____

Alternativa B

Descripción: _____

Fortalezas: _____

Limitaciones: _____

Recursos necesarios: _____

Participación requerida: _____

Impacto esperado: _____

Efectos asociados: _____

Alternativa C

Descripción: _____

Fortalezas: _____

Limitaciones: _____

Recursos necesarios: _____

Participación requerida: _____

Impacto esperado: _____

Efectos asociados: _____

Una última comprobación antes de diseñar

- ¿Comprendimos suficientemente el problema antes de buscar soluciones?
- ¿La alternativa responde a las causas o factores sobre los que realmente podemos intervenir?
- ¿Consideramos las voces de quienes serán afectados por la decisión?
- ¿Analizamos tanto los resultados buscados como los posibles efectos colaterales?

- ¿Podremos revisar nuestra decisión si la realidad cambia o aparecen nuevas evidencias?

Cierre metodológico

Comprender nos permite saber dónde estamos. Priorizar nos ayuda a decidir por dónde comenzar. Delimitar el problema nos permite saber sobre qué podemos actuar. Solo entonces estamos en condiciones de diseñar una intervención.

La Guía ERA N.º 2 cierra el recorrido que va desde el diagnóstico hacia la definición de un problema abordable. El paso siguiente será diseñar una intervención posible, participativa y evaluable.

Continuidad de la colección

Guía ERA N.º 3 — De la prioridad a la acción: Diseñar una intervención posible, participativa y evaluable.