

LEGADO ERA

Guía ERA N.º 3

De la prioridad a la acción

Diseñar una intervención posible, participativa y evaluable

ERA | Educación · Estrategia · Resultados

1. Punto de partida

Las dos primeras guías nos llevaron hasta una situación muy concreta. Primero procuramos comprender la realidad sin apresurarnos a intervenir. Después identificamos necesidades, establecimos prioridades y delimitamos un problema sobre el cual existen posibilidades reales de actuar.

¿Cómo transformamos esa comprensión en una propuesta de acción que pueda llevarse verdaderamente a la práctica?

Para ERA, diseñar una intervención no debería consistir en completar un formulario de proyecto ni en acomodar una idea dentro de una estructura predeterminada. El proyecto es consecuencia de un proceso anterior.

Realidad → comprensión → prioridad → problema abordable → alternativas → intervención.

2. Antes de diseñar: recuperar lo aprendido

- ¿Qué sabemos de la realidad? Contexto, personas, relaciones, recursos, dificultades y posibilidades.
- ¿Cuál es el problema que decidimos abordar? Debe estar suficientemente delimitado y respaldado por evidencias.
- ¿A quiénes afecta? Las personas involucradas pueden ser también protagonistas de la construcción de la respuesta.
- ¿Qué podemos realmente modificar? Diferenciando lo que depende de nosotros, lo que requiere articulación y lo que constituye un condicionante externo.
- ¿Qué aprendimos de las diferentes voces? Incluidos acuerdos, desacuerdos, expectativas y propuestas surgidas durante el diagnóstico.

Ficha de Partida ERA

Problema de intervención: _____

Evidencias principales: _____

Personas y sectores involucrados: _____

Capacidades y recursos existentes: _____

Limitaciones y condicionantes: _____

Ideas surgidas durante el diagnóstico: _____

Riesgos y efectos asociados ya identificados: _____

3. Del problema al cambio que queremos producir

Una actividad no es un objetivo.

“Realizar talleres”, “crear una plataforma”, “capacitar docentes”, “hacer reuniones” o “entregar materiales” describen acciones. Antes necesitamos responder:

¿Qué queremos que sea diferente después de nuestra intervención?

ERA distingue tres niveles posibles de cambio:

- Cambio esperado en las personas: qué esperamos que puedan conocer, hacer, decidir, desarrollar o modificar.
- Cambio esperado en los procesos: qué debería funcionar de manera diferente.

- Cambio esperado en la institución o comunidad: qué mejora más amplia esperamos contribuir a producir.

Participación, pertenencia y transformación

Una intervención puede estar correctamente diagnosticada, contar con recursos y tener objetivos claros. Sin embargo, si las personas que deben hacerla posible la perciben como algo ajeno, impuesto o simplemente como una obligación, el cambio difícilmente se sostenga.

Cuando una persona siente que forma parte de un proyecto, deja de ser solamente destinataria o ejecutora y comienza a reconocerse como protagonista de la transformación.

El sentido de pertenencia no se impone. Se construye mediante escucha, participación real, reconocimiento, responsabilidades compartidas y la posibilidad de comprender para qué se propone un cambio y qué lugar ocupa cada persona dentro de él.

¿Las personas sienten que este proyecto también les pertenece?

- ¿Pudieron expresar su mirada?
- ¿Alguna de sus propuestas modificó efectivamente el proyecto?
- ¿Comprenden el propósito del cambio?
- ¿Reconocen cuál es su aporte?
- ¿Perciben los resultados como algo construido colectivamente?

Me informaron del cambio → Participo del cambio → Soy parte del cambio.

Cuando el sentido de pertenencia se internaliza, la transformación deja de depender exclusivamente de indicaciones externas: las propias personas comienzan a impulsarla, sostenerla y recrearla.

No alcanza con lograr que las personas participen de un cambio. El desafío es construir las condiciones para que puedan sentirlo como propio. Cuando existe pertenencia, la transformación deja de ser algo que se aplica sobre las personas y comienza a ser algo que las personas construyen y sostienen.

4. Del cambio esperado a los objetivos y resultados

Los objetivos deben expresar el cambio que buscamos producir y conservar una relación visible con el problema diagnosticado.

Si esta intervención resulta adecuada, ¿qué debería ser diferente al finalizar?

El objetivo general

Expresa la dirección principal del cambio: qué queremos transformar, sobre qué realidad y para qué. Debe evitar prometer aquello que la intervención no puede garantizar.

Los objetivos específicos

Descomponen la transformación en dimensiones concretas: capacidades, comunicación, organización, participación, prácticas, articulación de recursos, vínculos y capacidad institucional para sostener el cambio.

ERA incorpora expresamente una dimensión transversal: favorecer la apropiación y el sentido de pertenencia respecto de la transformación propuesta.

Resultados esperados

- Resultado inmediato: aquello observable durante o inmediatamente después de las acciones.
- Resultado de cambio: aquello que empieza a modificarse como consecuencia de las acciones.
- Resultado de apropiación: señales de que las personas comenzaron a hacer propio lo construido.

Cumplimiento no es apropiación.

Realizar correctamente una actividad porque se solicita demuestra cumplimiento. Proponer mejoras, explicar su sentido a otros, asumir responsabilidades, adaptar la experiencia y sostenerla sin depender constantemente de quien la inició expresa apropiación.

ERA no debería preguntarse solamente “¿hicieron lo previsto?”, sino también “¿en qué medida comenzaron a hacerlo propio?”.

La pertenencia no se exige ni se declara: se construye y se reconoce en las conductas, los vínculos y la capacidad de las personas para continuar transformando aquello de lo que comenzaron a sentirse parte.

Ficha ERA — Del cambio esperado a los resultados

Problema que queremos abordar: _____

Cambio principal que esperamos producir: _____

Objetivo general: _____

Objetivos específicos: _____

Resultados inmediatos esperados: _____

Cambios que esperamos observar: _____

Señales de participación: _____

Señales de apropiación y pertenencia: _____

Capacidades que deberían permanecer instaladas: _____

Aspectos que no dependen exclusivamente de nuestra intervención: _____

Si quienes iniciaron el proyecto dejaran de estar mañana, ¿qué quedaría en las personas y en la institución que permitiera continuar el proceso?

5. De los resultados a las acciones: qué hacer, con quiénes y por qué

¿Qué necesitamos que ocurra para alcanzar el resultado esperado y qué acción puede contribuir mejor a que ocurra?

Cada acción debe poder vincularse con un resultado: Acción → ¿para qué? → resultado esperado → cambio al que contribuye.

Una actividad no se justifica porque podamos realizarla, sino porque contribuye de manera razonable al cambio que buscamos.

Qué hacer, pero también con quiénes

ERA propone pensar simultáneamente qué necesitamos hacer, quiénes deberían participar, de qué manera pueden hacerlo, qué decisiones pueden asumir y qué pueden aportar desde su experiencia.

- Quienes aportan conocimiento de la realidad.
- Quienes participan en las decisiones.
- Quienes desarrollan acciones.
- Quienes reciben directamente sus efectos.
- Quienes pueden facilitar recursos o articulaciones.
- Quienes pueden ayudar a evaluar y mejorar el proceso.

Responsabilidad compartida no significa responsabilidad indefinida

- Responsable principal: quién garantiza que la acción avance.
- Participantes: quiénes intervienen en su realización.
- Apoyos o articulaciones: quiénes facilitan determinadas condiciones.
- Personas involucradas en las decisiones: quiénes deben ser consultados o participar antes de avanzar.

El sentido de pertenencia se fortalece cuando las personas conocen no solamente qué deben hacer, sino también por qué su aporte es necesario para el conjunto.

Los recursos no son solamente dinero

- Recursos humanos: conocimientos, experiencia, capacidades y disponibilidad.
- Recursos materiales: espacios, equipamiento y materiales.
- Recursos tecnológicos: dispositivos, conectividad, plataformas y conocimientos para utilizarlos.
- Recursos institucionales: normas, acuerdos, procedimientos, redes y capacidades organizativas.
- Recursos comunitarios: organizaciones, familias, empresas, universidades, organismos públicos y otras instituciones.
- Recursos relacionales: confianza, comunicación, vínculos, capacidad de diálogo, experiencias de cooperación y redes construidas.

Matriz Acción-Resultado ERA

Acción propuesta	Resultado	Participantes	Responsable	Recursos	Señales de apropiación

La prueba de necesidad ERA

- ¿A qué resultado contribuye?
- ¿Qué ocurriría si no la realizáramos?
- ¿Existe una manera más sencilla, participativa o sostenible de conseguir el mismo resultado?
- ¿Esta acción genera dependencia o contribuye a desarrollar capacidades para continuar sin nosotros?

Cuanto mayor sea la capacidad de las personas y de la institución para continuar sin depender de quien inició el acompañamiento, mayor será una de las evidencias de apropiación y capacidad instalada.

6. Del plan ideal al plan posible

Planificar es anticipar un camino posible, no predecir exactamente lo que ocurrirá. ERA combina dos capacidades: planificar con claridad y actuar con flexibilidad.

Un proyecto necesita rumbo, pero también capacidad para modificar el camino cuando la realidad demuestra que es necesario.

Etapas orientativas: Preparación → puesta en marcha → desarrollo → revisión → consolidación → transferencia/continuidad.

Los tiempos institucionales y los tiempos de las personas

- Tiempos administrativos.
- Tiempos de aprendizaje.
- Tiempos para construir acuerdos.
- Tiempos de adaptación.
- Tiempos para resolver conflictos.
- Tiempos personales y grupales.
- Acontecimientos externos que modifican prioridades.

Respetar los tiempos no significa abandonar los objetivos. Significa reconocer que los procesos de transformación no siempre avanzan al ritmo que establece un cronograma.

¿Cuándo adaptar y cuándo perseverar?

- ¿El problema está en el objetivo o en la manera de intentar alcanzarlo?
- ¿Necesitamos más tiempo?
- ¿Faltan recursos o capacidades?
- ¿Las personas comprenden el sentido de la propuesta?
- ¿Apareció información que modifica nuestro diagnóstico?
- ¿Existen resistencias que necesitamos comprender antes de continuar?
- ¿Persistir de esta manera podría producir efectos negativos?

La resistencia también es información

¿Qué nos está diciendo esta resistencia?

Puede expresar temor, experiencias negativas anteriores, falta de información, desacuerdo legítimo, sobrecarga de trabajo, pérdida percibida de autonomía, dificultades no consideradas o una propuesta que necesita revisión.

La resistencia no es solamente un obstáculo que debemos superar; también puede ser una fuente de información sobre aquello que todavía necesitamos comprender.

El derecho a revisar una decisión

Modificar una estrategia frente a nuevas evidencias no significa que el proyecto haya fracasado. Puede demostrar capacidad de aprender. ERA documentará qué habíamos previsto, qué ocurrió, qué aprendimos, qué decidimos modificar, por qué y qué esperamos conseguir con el ajuste.

Ficha ERA — Seguimiento y adaptación

Etapas: _____

Resultado esperado en esta etapa: _____

Acciones previstas: _____

Qué está ocurriendo realmente: _____

Evidencias observadas: _____

Voces de las personas involucradas: _____

Dificultades o resistencias: _____

Efectos no previstos —positivos o negativos—: _____

¿Conviene mantener, ajustar, reemplazar o suspender alguna acción?:

Fundamento de la decisión: _____

Nuevo acuerdo o acción: _____

Responsables y plazo de revisión: _____

¿Estamos modificando el proyecto para responder mejor a la realidad o simplemente para cumplir más fácilmente con lo planificado?

7. Evaluar para aprender y decidir, no solamente para demostrar resultados

Evaluar no es solamente medir resultados. Es producir información que nos permita comprender lo ocurrido, aprender y tomar mejores decisiones.

La lógica ERA es: Situación inicial → intervención → evidencias durante el proceso → situación alcanzada → aprendizaje → nuevas decisiones.

No medir solamente actividades

- Indicadores de realización: qué hicimos.
- Indicadores de participación: quiénes participaron y cómo.
- Indicadores de cambio: qué comenzó a modificarse.
- Indicadores de apropiación: qué comenzaron las personas a hacer propio.
- Indicadores de sostenibilidad: qué puede continuar una vez finalizado el acompañamiento.

Combinar números, evidencias y voces

Los datos, registros y resultados medibles pueden decirnos qué ocurrió. Las observaciones, entrevistas, conversaciones, testimonios y experiencias pueden ayudarnos a comprender cómo ocurrió, qué significado tuvo y por qué.

Evaluar el sentido de pertenencia

- Aparición de iniciativas propias.
- Propuestas de mejora.
- Responsabilidades asumidas.
- Cooperación entre personas.
- Capacidad de explicar a otros el sentido del proyecto.
- Continuidad de prácticas sin supervisión constante.
- Adaptación de lo aprendido a situaciones nuevas.
- Defensa y cuidado de aquello construido colectivamente.

El sentido de pertenencia no se demuestra porque alguien diga “esto es nuestro”, sino también por lo que está dispuesto a hacer para cuidarlo, sostenerlo y mejorarlo.

Incorporar lo que no esperábamos

ERA considera resultados previstos positivos, resultados previstos no alcanzados, efectos positivos inesperados y efectos negativos inesperados.

¿Quién evalúa?

- Autoevaluación del equipo.
- Evaluación de las personas participantes.
- Observación institucional.

- Evidencias objetivas disponibles.
- Cuando corresponda, mirada externa.

Matriz de Evaluación ERA

Resultado	Evidencia/ indicador	Situación inicial	Cambio observado	Voz de las personas	Efectos asociados	Decisión

Apropiación y sostenibilidad

¿Qué capacidades quedaron instaladas?: _____

¿Qué acciones continúan sin acompañamiento externo?:

¿Qué iniciativas nuevas surgieron de las propias personas?:

¿Qué señales de pertenencia observamos?: _____

¿Qué todavía depende de apoyo externo?: _____

¿Qué necesitamos fortalecer antes de retirarnos o cerrar esta etapa?:

Evaluar también nuestra propia intervención

- ¿Escuchamos suficientemente?
- ¿Nuestras decisiones fueron pertinentes?
- ¿Facilitamos participación real?
- ¿Hubo momentos en que impusimos nuestra propia mirada?
- ¿Supimos modificar una estrategia cuando las evidencias lo indicaron?
- ¿Generamos autonomía o dependencia?
- ¿Qué haríamos diferente si comenzáramos nuevamente?

Quien acompaña una transformación también debe estar dispuesto a revisar su propia intervención.

Para ERA, el éxito de una intervención no se mide solamente por aquello que logramos mientras estuvimos presentes, sino también por aquello que las personas pueden continuar, transformar y hacer crecer cuando ya no necesitan de nuestra presencia.

8. Cerrar una intervención sin cerrar el proceso

¿Qué dejamos construido para que este proceso pueda continuar sin depender de quienes inicialmente lo impulsaron?

Recuperar el camino recorrido

- ¿Dónde comenzamos?
- ¿Qué problema habíamos identificado?
- ¿Qué nos propusimos transformar?
- ¿Qué hicimos?
- ¿Qué tuvimos que modificar?
- ¿Qué conseguimos?

- ¿Qué no conseguimos?
- ¿Qué aprendimos?

Reconocer también lo que no salió como esperábamos

Reconocer aquello que no funcionó no debilita una experiencia. Puede convertirla en conocimiento útil para las decisiones futuras.

Reconocer a las personas

El cierre debe recuperar qué aportaron las personas, qué capacidades desarrollaron, qué responsabilidades asumieron, qué iniciativas surgieron de ellas y qué aprendimos de su participación.

Las personas necesitan poder reconocerse en la historia de la transformación que ayudaron a construir.

Transferir antes de retirarnos

- ¿Quién puede continuar cada proceso?
- ¿Cuenta con los conocimientos necesarios?
- ¿Tiene autonomía para tomar decisiones?
- ¿Qué herramientas necesita conservar?
- ¿Qué articulaciones deben permanecer activas?
- ¿Qué acompañamiento transitorio todavía podría necesitar?

Dejar memoria institucional

La memoria útil de la experiencia puede organizarse como: problema inicial → decisiones adoptadas → acciones → modificaciones → resultados → aprendizajes → herramientas construidas → recomendaciones para continuar.

Construir continuidad, no dependencia

Una buena intervención no deja seguidores: deja capacidades, herramientas, vínculos y personas capaces de continuar construyendo.

Ficha ERA — Cierre y continuidad

Situación inicial: _____

Cambio alcanzado: _____

Resultados no alcanzados: _____

Resultados o efectos no previstos: _____

Principales aprendizajes: _____

Capacidades instaladas: _____

Herramientas que quedan disponibles: _____

Personas/equipos que asumirán la continuidad:

Acuerdos que deben sostenerse: _____

Aspectos que todavía requieren acompañamiento:

Próxima instancia de revisión: _____

¿Qué puede continuar ahora sin nosotros?

¿Qué nueva pregunta apareció como consecuencia de lo aprendido?

9. El ciclo ERA

Las tres primeras guías no forman solamente una secuencia lineal. Configuran un ciclo metodológico:

Comprender la realidad → priorizar → delimitar el problema → diseñar → actuar → evaluar → aprender → volver a comprender.

La realidad posterior a una intervención ya no es exactamente la misma realidad que encontramos al comienzo. Por eso ERA vuelve a observarla y puede comenzar un nuevo ciclo.

Principio de cierre

Transformar no significa imponer una respuesta definitiva sobre una realidad. Significa acompañar a las personas para comprenderla, construir posibilidades, actuar sobre aquello que puede modificarse y desarrollar capacidades para continuar aprendiendo y transformándola.

Síntesis de las tres primeras guías:

Comprender antes de intervenir.

Priorizar antes de decidir.

Construir con las personas antes que para las personas.

Evaluar para aprender.

Dejar capacidades para que la transformación pueda continuar.