

LEGADO ERA

Guía ERA N.º 4

De la acción al seguimiento y la evaluación

Observar los avances, aprender del proceso y construir decisiones para
continuar

ERA | Educación · Estrategia · Resultados

1. Una intervención comienza a enseñarnos cuando la ponemos en práctica

Hasta aquí hemos recorrido tres momentos: comprender la realidad, delimitar un problema y diseñar y poner en marcha una intervención. Pero cuando comenzamos a actuar, la realidad vuelve a hablarnos.

Aquello que parecía adecuado durante la planificación puede necesitar ajustes. Pueden aparecer respuestas inesperadas, dificultades nuevas, capacidades que desconocíamos, resistencias, iniciativas espontáneas o efectos positivos y negativos no previstos.

Intervenir también es una forma de conocer mejor la realidad.

2. Seguimiento no es vigilancia

Para ERA, el seguimiento permite comprender colectivamente qué está ocurriendo, qué funciona, qué dificultades aparecieron, qué estamos aprendiendo y qué necesitamos modificar.

Seguimos un proceso para comprenderlo y mejorarlo, no para buscar responsables de aquello que no salió como esperábamos.

Esto no elimina la responsabilidad. Existe una diferencia entre responsabilizar y culpabilizar: la responsabilidad permite comprender y actuar; la culpabilización puede llevar a ocultar dificultades cuando más necesitamos conocerlas.

3. ¿Qué deberíamos observar?

- Acciones: ¿se está haciendo lo que habíamos previsto?
- Resultados: ¿las acciones están produciendo aquello que esperábamos?
- Personas: ¿cómo están viviendo el proceso quienes participan?
- Vínculos: ¿qué ocurre con la comunicación, la cooperación y las relaciones?
- Contexto: ¿cambió alguna condición que pueda afectar la intervención?
- Apropiación: ¿el proceso depende todavía de indicaciones externas o comienza a ser asumido como propio?

4. Una séptima dimensión: lo que no habíamos previsto

ERA incorpora expresamente los efectos asociados. Una acción puede conseguir el resultado buscado y, simultáneamente, producir otras consecuencias positivas o negativas.

Además de aquello que queríamos lograr, ¿qué otras cosas están ocurriendo como consecuencia de nuestra intervención?

Un proyecto puede alcanzar sus indicadores formales y, sin embargo, deteriorar vínculos, generar sobrecarga o excluir involuntariamente a determinadas personas. También pueden aparecer cooperación, nuevas iniciativas o capacidades no imaginadas inicialmente.

5. La voz de las personas como evidencia

- ¿Qué cambió para usted?
- ¿Qué le resultó útil?
- ¿Qué dificultad continúa?

- ¿Qué modificaría?
- ¿Qué aprendió?
- ¿Qué pudo aportar?
- ¿Qué podría continuar haciendo sin este acompañamiento?

¿En qué momento sintió que dejó de participar en una propuesta de otros y comenzó a sentir que también era suya?

No todas las personas necesariamente experimentarán ese cambio, y eso también es información.

6. Las diferencias de percepción también cuentan

Cuando las percepciones no coinciden, ERA no busca inmediatamente quién tiene razón; busca comprender qué realidad está viendo cada persona y por qué.

7. Registro de Seguimiento ERA

Fecha / etapa: _____

Acción o proceso observado: _____

Qué estaba previsto: _____

Qué ocurrió realmente: _____

Evidencias disponibles: _____

Qué dicen las personas involucradas: _____

Avances observados: _____

Dificultades: _____

Efectos no previstos positivos: _____

Efectos no previstos negativos: _____

Señales de participación y pertenencia: _____

Qué necesitamos comprender mejor: _____

Decisión: continuar / ajustar / profundizar / reemplazar / suspender:

¿Por qué?: _____

Responsables del próximo paso: _____

Fecha de nueva revisión: _____

Una dificultad conocida a tiempo puede convertirse en una oportunidad de aprendizaje. Una dificultad ocultada para proteger la apariencia de éxito puede convertirse en un problema mayor.

En ERA, pertenecer no significa estar siempre de acuerdo: también implica sentirse suficientemente parte como para expresar un desacuerdo y contribuir a mejorar lo construido.

8. Indicadores: señales para comprender, no números para cumplir

Un indicador es una señal que nos ayuda a comprender si algo está cambiando; no es la transformación misma.

Por ejemplo, registrar que el 90 % de los docentes asistió a una capacitación informa sobre presencia, pero no demuestra por sí solo un cambio en las prácticas.

¿Asistieron? → ¿Participaron? → ¿Comprendieron? → ¿Aplicaron? → ¿Adaptaron? → ¿Lo incorporaron como propio?

ERA utiliza indicadores cuantitativos y cualitativos cuando son pertinentes. Los números pueden mostrarnos cuánto cambió algo; las experiencias pueden ayudarnos a comprender qué significó ese cambio.

9. No confundir presencia con participación

Presencia → participación → compromiso → apropiación → autonomía.

No es una escala rígida para clasificar personas, sino una herramienta para revisar qué condiciones estamos generando.

Si las personas no participan, antes de concluir que no tienen interés, preguntémonos qué oportunidades reales les hemos dado para participar.

10. Evaluar resultados sin perder de vista el punto de partida

Situación inicial → situación esperada → situación observada.

- ¿Qué cambió?
- ¿Cuánto cambió?
- ¿Para quiénes cambió?
- ¿Qué no cambió?
- ¿Por qué creemos que ocurrió?

Que una mejora ocurra durante el proyecto no demuestra automáticamente que haya sido causada exclusivamente por nuestra intervención. ERA evita atribuirse resultados que no puede demostrar.

11. ¿Para quién funcionó?

¿Los resultados fueron iguales para todas las personas?

Un promedio puede esconder diferencias importantes. ERA observa quiénes participaron, quiénes participaron menos, quiénes se beneficiaron, quiénes no, qué barreras aparecieron y qué modificaciones podrían mejorar la inclusión.

Un buen resultado general no debería impedirnos mirar a quienes todavía no pudieron beneficiarse de la transformación.

12. Del dato a la decisión

- Continuar, porque la estrategia funciona.
- Ajustar, porque funciona parcialmente.

- Profundizar, porque aparece una oportunidad.
- Reemplazar, porque otra alternativa parece más adecuada.
- Suspender, cuando continuar podría resultar ineficaz o perjudicial.
- Reconocer y consolidar aquello que está funcionando especialmente bien.

Matriz ERA — Evidencia, interpretación y decisión

Evidencia	¿Qué podría indicarnos?	¿Qué necesitamos comprender mejor?	Voz de las personas	Decisión

ERA procura no convertir rápidamente un dato en un juicio. Primero pregunta qué puede estar explicándolo.

13. Evaluar también nuestras decisiones

- ¿Diagnosticamos correctamente?
- ¿Elegimos una estrategia adecuada?
- ¿Comunicamos suficientemente su propósito?
- ¿Generamos espacios reales de participación?
- ¿Respetamos los tiempos?
- ¿Contábamos con los recursos necesarios?
- ¿Escuchamos las señales que aparecieron durante el proceso?

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

14. Cuando el resultado supera lo previsto

La evaluación también debe permitir descubrir aquello que funcionó mejor de lo esperado: una iniciativa espontánea, una alianza nueva, una persona que comienza a liderar, una herramienta adoptada por otros sectores o una práctica que se replica.

- ¿Por qué ocurrió?
- ¿Qué condiciones lo hicieron posible?
- ¿Podemos fortalecerlo?
- ¿Podría trasladarse a otros contextos sin perder su sentido?

15. Una evaluación ERA debería terminar abriendo preguntas

¿Qué sabemos ahora que no sabíamos cuando comenzamos?

¿Qué podemos hacer ahora que antes no podíamos hacer?

¿Qué podemos continuar construyendo juntos sin depender de quien inició la intervención?

Estas preguntas reúnen aprendizaje, capacidad instalada, pertenencia, autonomía y sostenibilidad.

16. Evaluación Integral ERA

Evaluar es volver a mirar la realidad después de haber intervenido sobre ella.

La evaluación final es un momento de comprensión compartida: permite reconocer resultados, dificultades, diferencias, efectos inesperados, aprendizajes y capacidades desarrolladas, y decidir qué merece continuar o modificarse.

17. Siete miradas para una evaluación integral

- Resultados: qué nos propusimos, qué alcanzamos y qué quedó pendiente.
- Personas e inclusión: quiénes participaron, quiénes se beneficiaron y qué barreras persistieron.
- Procesos y vínculos: cómo se desarrollaron la comunicación, la cooperación y los conflictos.
- Efectos asociados: qué ocurrió que no habíamos previsto, tanto positivo como negativo.
- Participación, apropiación y pertenencia: comprensión, aportes, decisiones, responsabilidades, cuidado de lo construido, desacuerdo constructivo y continuidad.
- Capacidad instalada: qué pueden hacer ahora las personas o la institución que antes no podían.
- Sostenibilidad y continuidad: qué puede continuar, quién puede sostenerlo, con qué recursos y qué aún necesita acompañamiento.

Sentirse parte no significa estar siempre de acuerdo. Significa reconocer que existe un lugar propio desde el cual participar, aportar, cuestionar y construir.

18. Ficha de Evaluación Integral ERA — A. Punto de partida

Problema que dio origen a la intervención: _____

Situación inicial: _____

Cambio que esperábamos producir: _____

B. Resultados

Resultados alcanzados: _____

Resultados parcialmente alcanzados: _____

Resultados no alcanzados: _____

Evidencias que respaldan estas conclusiones:

C. Personas e inclusión

Personas y sectores que participaron: _____

Quiénes participaron menos o encontraron mayores barreras:

Quiénes se beneficiaron principalmente: _____

Qué deberíamos modificar para ampliar la inclusión:

D. Efectos asociados

Efectos positivos no previstos: _____

Efectos negativos no previstos: _____

Decisiones tomadas frente a ellos: _____

E. Pertenencia y apropiación

Señales de participación real: _____

Iniciativas surgidas de las propias personas: _____

Responsabilidades asumidas: _____

Desacuerdos o propuestas que permitieron mejorar el proyecto:

Acciones que ya continúan sin indicaciones externas:

F. Capacidad instalada

Nuevos conocimientos o capacidades: _____

Herramientas que permanecen disponibles: _____

Nuevos vínculos o redes construidas: _____

Procesos que la institución puede continuar autónomamente:

G. Aprendizajes

Qué sabemos ahora que no sabíamos al comenzar:

Qué haríamos de otra manera: _____

Qué decisión resultó especialmente adecuada:

Qué decisión revisaríamos: _____

H. Continuidad

Qué conviene sostener: _____

Qué necesita modificarse: _____

Qué debería finalizar: _____

Qué nueva oportunidad apareció: _____

Responsables de la continuidad: _____

Próxima instancia de revisión: _____

19. La devolución también forma parte de la evaluación

Si pedimos a las personas tiempo, opiniones, experiencias y críticas, también debemos devolverles lo aprendido. ERA procura comunicar qué escuchamos, qué conclusiones obtuvimos, qué decisiones tomaremos y qué aportes produjeron modificaciones concretas.

La participación se fortalece cuando las personas pueden reconocer que su palabra tuvo consecuencias.

20. Reconocer antes de cerrar

La evaluación reserva un momento para reconocer resultados, esfuerzos, aprendizajes, dificultades superadas, responsabilidades asumidas y pequeñas transformaciones.

Reconocer el aporte de las personas es también devolverles una parte de la historia que ayudaron a construir.

21. Cuando la evaluación nos obliga a cambiar

Puede ocurrir que una estrategia defendida no funcione, que una decisión propia genere una dificultad o que las personas muestren algo que no habíamos comprendido.

Aprender también significa estar dispuesto a descubrir que alguna de nuestras decisiones necesita ser revisada.

22. El cierre vuelve a convertirse en comienzo

Al finalizar la evaluación tenemos una nueva realidad: la realidad inicial + la intervención + sus resultados + sus efectos + lo aprendido.

¿Qué realidad tenemos ahora frente a nosotros?

Comprender → priorizar → diseñar → actuar → observar → evaluar → aprender → volver a comprender.

No regresamos exactamente al punto inicial. Regresamos con experiencia, evidencias y nuevas capacidades.

Cierre de la Guía ERA N.º 4

No evaluamos para demostrar que tuvimos razón. Evaluamos para comprender qué ocurrió.

No seguimos un proceso para controlar a las personas. Lo seguimos para aprender con ellas.

No ocultamos las dificultades para proteger el proyecto. Las convertimos en información para mejorarlo.

No medimos solamente cuánto hicimos. Procuramos comprender qué cambió, para quién cambió y qué puede sostenerse.

No consideramos terminada una transformación porque finalizó un proyecto: observamos qué capacidades, vínculos y sentido de pertenencia quedaron para continuarla.

Principio final ERA

La evaluación adquiere verdadero sentido cuando aquello que aprendemos vuelve a las personas y se convierte en una nueva capacidad para decidir y transformar.