

Consulte los debates, las estadísticas y los perfiles de los autores de esta publicación en: <https://www.researchgate.net/publication/314089395>

Colaboración para la equidad y la justicia: Más allá del Impacto Colectivo

Artículo · Enero de 2017

CITAS
0

DE LECTURA
520

10 autores, incluyen:



Bill Berkowitz

Universidad de Massachusetts Lowell

12 PUBLICACIONES 93 CITAS

VER PERFIL



Frances Dunn Butterfoss

Facultad de Medicina de Eastern Virginia

63 PUBLICACIONES 1,735 CITAS

VER PERFIL



Vincent Thomas Francisco

Universidad de Kansas

58 PUBLICACIONES 1,182 CITAS

VER PERFIL



Arthur Turovh Himmelman

Himmelman Consulting

8 PUBLICACIONES 138 CITAS

VER PERFIL

Algunos de los autores de esta publicación también están trabajando en estos proyectos relacionados:



Componentes importantes de una colaboración eficaz [Ver proyecto](#)



Discapacidades [Ver proyecto](#)

Todo el contenido que sigue a esta página fue subido por [Frances Dunn Butterfoss](#) el 27 de febrero de 2017.

El usuario ha solicitado la mejora del archivo descargado. Todas las referencias en el texto [subrayadas en azul](#) fueron agregadas al documento original e incluyen vínculos a las publicaciones en ResearchGate, lo que le permite acceder a ellas y leerlas inmediatamente.

Colaboración para la equidad y la justicia: Más allá del Impacto Colectivo

de Tom Wolff, Meredith Minkler, Susan M. Wolfe, Bill Berkowitz, Linda Bowen, Frances Dunn Butterfoss, Brian D. Christens, Vincent T. Francisco, Arthur T. Himmelman y Kien S. Lee

Si bien atrae por su simplicidad, el Impacto Colectivo no adopta la defensa y el cambio de sistemas como estrategias centrales. Mantiene un enfoque jerárquico hacia la participación comunitaria y no aborda las causas profundas y los contextos de los problemas sociales. Aquí, los autores ofrecen seis principios que “buscan nuevas formas de involucrar a nuestras comunidades en acciones colaborativas que conduzcan a cambios transformadores en el poder, la equidad y la justicia”.

ESTADOS UNIDOS HA TENIDO PROBLEMAS HISTÓRICOS para tratar a todos sus ciudadanos de forma equitativa y justa mientras que la riqueza y el poder se concentran en un segmento muy pequeño de nuestra sociedad. Ahora, en un panorama de concientización e indignación públicas cada vez más extendidas ante las injusticias sufridas durante siglos por afroamericanos, indígenas americanos, nuevos inmigrantes y otros grupos marginados, creemos que nuestro país necesita urgentemente enfoques multisectoriales de colaboración hacia la equidad y la justicia. Para lograr la mayor eficacia, estos enfoques deben incluir y dar prioridad al liderazgo de los más afectados por la injusticia y la inequidad, con el fin de efectuar cambios estructurales y sistémicos que puedan apoyar y mantener comunidades inclusivas y saludables. La organización comunitaria tradicional y el trabajo por un cambio de políticas complementarán el enfoque de colaboración. Creemos que los esfuerzos que no empiecen por tratar a los líderes comunitarios y residentes como socios en pie de igualdad no podrán modificarse más

tarde para compartir el poder de forma significativa. En resumen, las coaliciones y colaboraciones necesitan una nueva forma de comprometerse con las comunidades a fin de generar cambios transformadores en el poder, la equidad y la justicia.

Para ello, un grupo de nosotros ha desarrollado un conjunto de seis principios bajo el nombre de “Colaboración para la equidad y la justicia”. Estos principios, fruto de décadas de investigación, organización y experiencia en una amplia gama de campos, facilitan la colaboración intersectorial para el cambio social que de una manera que eleva explícitamente la equidad y la justicia para todos y genera un cambio medible. No proponemos un modelo o una metodología específica, ya que reconocemos que ningún modelo o metodología puede abordar en profundidad la inequidad y la injusticia que enfrentan las comunidades que han carecido históricamente de poder.

En su lugar, ofrecemos principios vinculados a herramientas basadas en la web que pueden incorporarse a modelos y metodologías existentes y emergentes, con el fin de desarrollar colaboraciones que aumenten la probabilidad de un cambio sistémico y duradero que garantice equidad y justicia para todos los miembros de la comunidad.

Los principios que desarrollamos también fueron una respuesta al uso popular de lo que percibimos como un modelo defectuoso: el Impacto colectivo (IC). En el pasado, las fundaciones, las agencias gubernamentales, los sistemas de salud, los investigadores y otros actores se basaron en modelos sofisticados de colaboración, como la teoría de la Acción de la coalición comunitaria de Frances Butterfoss y Michelle Kegler, el Modelo del poder de las soluciones colaborativas de Tom Wolff y el Marco de cambio ABLe de Pennie Foster-Fishman y Erin Watson.¹ Sin embargo, algunas fundaciones líderes e importantes agencias gubernamentales persistieron

en buscar una forma más sencilla de crear un cambio social a gran escala mediante la colaboración multisectorial. Cuando John Kania y Mark Kramer presentaron su modelo de Impacto Colectivo, sus cinco principios fundamentales y sus fases básicas mostraban similitudes con modelos anteriores, pero era más atractivo por su simplicidad y facilidad de difusión.² El modelo del IC se presentó en un ensayo de seis páginas sin pruebas piloto, evaluación o experiencias reales significativas en el desarrollo de coaliciones, pero las agencias gubernamentales y las fundaciones no tardaron en adoptarlo y respaldarlo. (Se revisó al año siguiente, pero la revisión no mejoró sustancialmente el modelo). Los Centros de Control y Prevención de Enfermedades (CDC), la Administración de Recursos y Servicios Sanitarios (HRSA) y los financiadores filantrópicos lo incorporaron a las convocatorias de propuestas. Las organizaciones profesionales también adoptaron el IC. Fue el tema de la 8ª Conferencia Bienal sobre Obesidad Infantil en 2015 (copatrocinada por Kaiser Permanente y el Departamento de Salud Pública de California, entre otras organizaciones).

El IC se describe como un enfoque sistemático que involucra tanto a las organizaciones como a los individuos afectados por un problema, así como a las organizaciones y los individuos que influyen en dicho problema. Sin embargo, el modelo presenta limitaciones importantes, como no citar la defensa y el cambio de sistemas como estrategias centrales, no involucrar a los actores más afectados de la comunidad como socios en pie de igualdad y no abordar directamente las causas de los problemas sociales y sus contextos políticos, raciales y económicos. Hubo críticas al modelo de IC por parte de Vu Le, líder del sector sin fines de lucro, quien destacó una “participación comunitaria de efecto derrame” y la “ilusión de inclusión”; Michael McAfee, Angela Glover Blackwell y Judith Bell, líderes de PolicyLink, quienes señalaron que la equidad es el “alma” que le falta al Impacto Comunitario; Tom Wolff, en “10 Places Where Collective Impact Gets It Wrong” (10 cosas en las que se equivoca el Impacto Colectivo); y Peter Boumgarden y John Branch, cuyo artículo “Collective Impact or

Coordinated Blindness?” (¿Impacto colectivo o ceguera coordinada?) apareció en la revista *Stanford Social Innovation Review* (al igual que “Collective Impact”, el primer ensayo de Kania y Kramer sobre el tema).³

La utilidad del modelo en la práctica ha sido cuestionada además por investigadores que intentaron emplear y probar el IC en colaboraciones para abordar problemas como la inseguridad alimentaria y descubrieron que era menos útil que otros modelos bien desarrollados e impulsados por la comunidad.⁴ Los temas que han planteado las crecientes críticas teóricas incluyen el uso de un modelo de negocios verticalista en lugar de un enfoque para la construcción y el desarrollo de la comunidad; la falta de un núcleo de justicia racial esencial para el trabajo; la omisión de contribuciones creativas y diversas de los actores comunitarios como socios en pie de igualdad; la imposición de métricas compartidas; y el no reconocimiento de la investigación y la producción teórica anterior.⁵

Los creadores y posteriores colaboradores del modelo del IC han seguido modificando el enfoque, y recientemente han desarrollado el modelo del Impacto Colectivo 3.0, el cual añade nuevas condiciones como la “aspiración de la comunidad” y la “participación inclusiva de la comunidad”, y se centra en la “creación de movimientos”.⁶ Sin embargo, como se analiza en este artículo, el significado y el nivel de compromiso con estas frases —así como la falta de una evaluación significativa de las versiones anteriores o nuevas del modelo— son asuntos profundamente problemáticos. Además, si bien las revisiones del IC 3.0 y otras modificaciones sugeridas prestan mayor atención a la equidad y la justicia, no explican cómo el modelo de colaboración verticalista del IC, el cual no incluye a los actores más afectados por el problema en la toma de decisiones compartidas, puede ser fundamentalmente modificado a posteriori para alcanzar una verdadera inclusión y equidad. Todavía no hemos visto pruebas de que el IC pueda lograrlo.

No podemos seguir aceptando o modificando ligeramente el modelo del IC y pretender avanzar. No podemos

reparar un modelo que tiene tantas deficiencias en materia de equidad y justicia. Ha llegado el momento de ir más allá del Impacto Colectivo. Los siguientes seis principios para la práctica colaborativa que promueven la equidad y la justicia están vinculados a herramientas y recursos creados en el sitio web Collaborating for Equity and Justice Toolkit, una nueva estación de trabajo de Community Tool Box, con el fin de impulsar el éxito de las soluciones colaborativas.⁷

Principio 1: Abordar explícitamente los problemas de la injusticia social y económica y del racismo estructural.

Como afirmaron McAfee, Blackwell y Bell en *Equity: The Soul of Collective Impact*:

El problema racial sigue siendo la fisura fundamental de Estados Unidos; agrava y perpetúa las desventajas en los barrios y a través de las generaciones... Las desigualdades raciales persisten en todo tipo de políticas y prácticas, implícita y explícitamente... De hecho, existen disparidades raciales en todas las medidas de bienestar individual y comunitario.⁸

La realidad es que la raza, el origen étnico y la clase social son factores de predicción de movilidad social y económica mucho más importantes que la capacidad individual, la motivación y el trabajo arduo, en parte porque las desigualdades raciales, étnicas y de clase suelen estar arraigadas en las políticas y prácticas. Como han dicho Junious Williams y Sarah Marxer, “si no se presta una atención rigurosa a las desigualdades persistentes, nuestras iniciativas corren el riesgo de ser ineficaces e irrelevantes, y de generar mejoras imposibles de sostener”.⁹

El modelo del Impacto Colectivo no solo no aborda estas desigualdades e injusticias sino que, de hecho, puede aportar, por su propia naturaleza, a perpetuarlas. Por ejemplo, el modelo respalda colaboraciones multisectoriales formadas por organizaciones que a menudo son cómplices del mantenimiento de las dinámicas de poder imperantes que

perpetúan la inequidad y la injusticia racial y de otros tipos. El énfasis en el uso de “métricas compartidas” privilegia la recopilación tradicional de datos por y para los que están en posiciones de poder, y controla las mismas variables contextuales que suelen ser parte del problema. Los datos sobre las tasas desproporcionadas de obesidad y diabetes entre afroamericanos, por ejemplo, sin reconocer sus tasas desproporcionadas de residencia en desiertos alimentarios de bajos ingresos, pueden utilizarse para justificar cursos sobre alimentación saludable en lugar de trabajar para cambiar los entornos y las políticas que causan la falta de acceso a alimentos saludables y asequibles. Por el contrario, los datos recogidos por los miembros de la comunidad en los barrios de bajos ingresos (por ejemplo, la cantidad de espacio en las estanterías de las tiendas locales que se dedica al alcohol, al tabaco y a los bocados dulces en lugar de alimentos saludables) se han utilizado para contribuir a la aprobación y la aplicación de políticas y programas saludables en las ventas al por menor con el respaldo de la ciudad.¹⁰

Una revisión del 2016 de las iniciativas que incorporan los Determinantes Sociales de la Salud (DSS), encargada por la Academia Nacional de Medicina, proporcionó numerosos ejemplos de modelos de colaboración multisectorial.¹¹ Si bien algunos de estos modelos se centraron en lograr la equidad en la salud, ninguno de ellos habló explícitamente de abordar el papel del racismo estructural como vehículo para cumplir su misión. De hecho, los autores omitieron toda mención del racismo estructural o cualquier otra forma de inequidad estructural en sus conclusiones sobre el tratamiento de los DSS. Desgraciadamente, los documentos, recomendaciones, directrices y modelos que proponen estos líderes de opinión contribuyen con demasiada frecuencia a perpetuar los esfuerzos —tanto individuales como sistémicos— por abordar los DSS mientras se sigue ignorando el racismo estructural y otras formas de inequidad estructural.

Los principios de la Colaboración para la Equidad y la Justicia sugieren

que las coaliciones multisectoriales dirigidas por la comunidad aborden explícitamente el racismo estructural, definido como la historia y la realidad actual del racismo institucional en todas las instituciones de la sociedad, que se combinan para crear un sistema que perjudica a las comunidades de color. Cuando se lanzó la Coalición REACH (Enfoques Raciales y Étnicos hacia la Salud Comunitaria) de la Comisión de Salud Pública de Boston para hacer frente a las disparidades en la salud relacionadas con el cáncer de mama y de cuello de útero, hizo circular un folleto en la comunidad que decía: “Si usted es una mujer negra que vive en Boston, tiene más posibilidades de morir de cáncer de mama o de cuello de útero que una mujer blanca. ¿Por qué? El racismo puede desempeñar un papel clave en su estado de salud. Puede afectar su acceso a los servicios de salud, el tipo de tratamiento que recibe y la cantidad de estrés que soporta su cuerpo”.¹² Las mujeres negras de la comunidad acudieron a la coalición atraídas por la honestidad y la resonancia de aquella declaración.

Sugerimos que las colaboraciones busquen activamente la justicia racial —que definimos, según Keith Lawrence y Terry Keleher en *Chronic Disparity: Strong and Pervasive Evidence of Racial Inequalities*— como la creación y el “refuerzo proactivo de políticas, prácticas, actitudes y acciones que generen poder, acceso, oportunidades, tratamientos, impactos y resultados equitativos para todos”— en particular para las comunidades de color.¹³ La Comisión de Salud Pública de Boston (BPHC) incorporó este enfoque al ordenar un taller de tres días para los comisionados, el personal y los beneficiarios de subvenciones comunitarias basado en un marco de justicia racial. Su trabajo se centró en abordar el racismo inherente a los determinantes sociales de la salud que incidían en los problemas abordados. El programa REACH de Boston fue una de las pocas iniciativas con financiación pública en el país que abordó las disparidades en la salud mencionando el racismo como el problema y abordándolo directamente, incluso con consejos para el personal que podría recibir críticas al emplear explícitamente la palabra *racismo*. (Véase el conjunto de herramientas

de Colaboración para la Equidad y la Justicia para obtener herramientas y recursos sobre este principio en www.myctb.org/wst/CEJ/Pages/home.aspx).

Principio 2: Emplear un enfoque de desarrollo comunitario en el que los residentes tengan el mismo poder a la hora de determinar la agenda y la asignación de recursos de la coalición o colaboración.

El segundo principio de la Colaboración para la Equidad y la Justicia se centra en la importancia de utilizar un enfoque de desarrollo comunitario que se origine en las bases. Este enfoque requiere que los colaboradores diseñen y apliquen estrategias intencionadas para involucrar a la comunidad —especialmente a los residentes y a los más afectados por las desigualdades e injusticias— de manera que se reconozcan las relaciones de poder y a las disparidades y que, en última instancia, se garantice que los residentes sean socios en igualdad de condiciones”.¹⁴ Esto significa que los residentes no se limitan a hacer aportes, a servir de asesores, a ayudar a probar ideas o a interpretar información, sino que participan plenamente en cada paso y en la toma de decisiones sobre las iniciativas y otros asuntos que afectan sus vidas.¹⁵

Esto también significa asignar tiempo, recursos y experiencia a preparar a los líderes institucionales y a los residentes para que se relacionen de manera significativa. Esta colaboración puede ser polémica y sacar a la superficie prejuicios raciales y de otros tipos, conscientes e inconscientes, amenazar los privilegios y el poder de algunas personas e instituciones, e intensificar las consecuencias de la opresión internalizada y el trauma histórico. Para empezar, los miembros blancos de la colaboración deben comprender y reflexionar sobre su propio privilegio blanco.

La otra implicación es que los aspectos básicos de la participación —como el transporte a las reuniones, la ayuda en el cuidado de los niños, la traducción de la información, la interpretación durante las reuniones y la seguridad de los residentes—

deben tenerse en cuenta e integrarse al proceso. Significa evitar el uso del lenguaje técnico y la jerga profesional en las comunicaciones y facilitar las reuniones de manera que promuevan, en lugar de aplastar, la participación y el poder de la comunidad. La intención de involucrar a los residentes como socios en igualdad de condiciones y prestar atención al proceso es muy diferente a la del Impacto Colectivo, que aboga por determinar una agenda común entre los líderes de la organización y luego —y sólo en algunos casos— traer a la mesa a algunos representantes de la comunidad. Wolff afirma: “Sin la participación de los actores más directamente afectados, el Impacto Colectivo no puede desarrollar ni una comprensión adecuada de las causas fundamentales de los problemas ni una visión apropiada para una comunidad transformada. Por el contrario, el proceso probablemente refuerce el dominio de los privilegiados”.¹⁶

McAfee, Blackwell y Bell citan el programa para la primera infancia Healthy Start de Oakland (California) para reducir la mortalidad infantil entre afroamericanos como ejemplo clásico del Impacto Colectivo antes de que el término se pusiera de moda.¹⁷ Al igual que el programa federal del que formaba parte, el programa de Oakland hizo hincapié en la importancia de la participación y el liderazgo comunitarios de alto nivel desde el principio, con clientes y residentes locales, organizaciones de beneficio comunitario (CBO), proveedores de servicios y otros actores que trabajaban juntos con el objetivo común de reducir la mortalidad infantil en un 50%. El hecho de que se haya alcanzado este ambicioso objetivo es un testimonio notable del poder de la colaboración que comienza por la comunidad. Lamentablemente, la última convocatoria de solicitudes de la agencia de financiación de Healthy Start (HRSA), sugiere que este enfoque podría perderse. Los programas locales de Healthy Start ahora deben aplicar el modelo del Impacto Colectivo, estableciendo un objetivo y creando “una red de organizaciones sin fines de lucro, agencias gubernamentales, escuelas, empresas, filántropos, comunidades religiosas y líderes comunitarios clave para crear estrategias comunes

y coordinar actividades colectivas a fin de alcanzar los objetivos a lo largo del tiempo”.¹⁸ La inclusión de los líderes clave de la comunidad está mal definida y puede dar lugar a la inclusión de unos pocos líderes de la comunidad elegidos a dedo y conocidos por representar el statu quo en lugar de los intereses de los residentes de la comunidad. De hecho, los residentes de la comunidad y los participantes en el programa sólo se incorporan una vez que se haya establecido la organización colaborativa y se hayan determinado y definido las estrategias y actividades.

Una vez que se forman colaboraciones comunitarias con un enfoque verticalista, es muy improbable que se conviertan en modelos que involucren a los residentes de la comunidad como socios en igualdad de condiciones que tengan una influencia real sobre la agenda, las actividades y la asignación de recursos. Existen numerosas herramientas para evaluar y abordar la participación comunitaria, desde la temprana “escalera de participación” de Sherry Arnstein y el “continuo de la participación de la comunidad” de los CDC hasta el Espectro de la Participación Pública desarrollado por la Asociación Internacional para la Participación Pública.¹⁹ Estas herramientas ayudan a los grupos comunitarios a diferenciar entre la participación simbólica y la toma de decisiones auténtica y compartida.

En todo el país se pueden encontrar cientos de ejemplos de participación y liderazgo de alto nivel por parte de residentes en colaboraciones que se centran en la reforma de la justicia penal, los derechos de las personas con discapacidades y la eliminación del racismo medioambiental. Cada vez hay más coaliciones centradas en los jóvenes, en las que los adultos reciben capacitación para participar y trabajar respetuosamente con ellos en pos del cambio como socios en igualdad de condiciones.²⁰ En estas coaliciones, deben resolverse las diferencias generacionales y se debe desarrollar el liderazgo de los jóvenes, todo ello mientras se garantiza que los jóvenes reciban el apoyo necesario para el éxito académico y en la vida. En el empobrecido Valle Central de California, dos organizaciones de justicia social

ayudaron a los jóvenes latinos de bajos ingresos en edad escolar a compartir sus mayores preocupaciones y las habilidades que habían desarrollado para la organización comunitaria, la investigación participativa basada en la comunidad y la promoción de políticas para abordar esas preocupaciones. La coalición resultante dirigida por jóvenes, “¡Escuelas, Sí! ¡Pintas, No!”, inició una campaña en varios niveles titulada “No Child Left Behind...Bars” (Que ningún niño se quede...tras las rejas).

Atrajo la atención de los medios de comunicación y dio lugar a cambios en los distritos escolares y en otras políticas que redujeron sustancialmente las expulsiones y desarticularon el proceso de transición de la escuela a la cárcel.²¹ (Véase el conjunto de herramientas de Colaboración para la Equidad y la Justicia para obtener herramientas y recursos sobre este principio en www.myctb.org/wst/CEJ/Pages/home.aspx.)

Principio 3: Emplean la organización comunitaria como estrategia intencionada y como parte del proceso. Trabajar para desarrollar el liderazgo y el poder de los residentes.

El punto débil de la mayoría de las coaliciones, colaboraciones y asociaciones comunitarias es la ausencia de una organización comunitaria. La organización comunitaria crea el poder necesario para exigir y compartir la toma de decisiones. Las colaboraciones pueden confundir la participación comunitaria o el compromiso de la comunidad con una auténtica organización comunitaria. En estas situaciones, se aconseja a los que tienen poder de decisión y autoridad en lugar de aumentar el poder entre los líderes residentes en la comunidad.

Brian Christens y Paula Inzeo identifican al menos tres formas en las que las iniciativas de organización comunitaria se diferencian del Impacto Colectivo y de muchos otros enfoques de cambio comunitario impulsados por coaliciones.²² En primer lugar, los esfuerzos de organización comunitaria tienen la intención de analizar la estructura de poder de su comunidad y construir el poder de su iniciativa

para poder cambiar esa estructura de poder, cuando sea necesario, a fin de lograr una mayor equidad y justicia. En segundo lugar, las iniciativas de organización dan prioridad al liderazgo de las personas más afectadas por los problemas, en lugar del liderazgo de aquellos que están profesional o políticamente involucrados en trabajar sobre esos problemas. En tercer lugar, a diferencia del IC y otros enfoques que sólo hacen hincapié en una colaboración ambigua, las iniciativas de organización comunitaria también desarrollan una capacidad de conflicto cuando es necesario impulsar cambios importantes en las políticas y los sistemas.²³

El enfoque de la Colaboración para la Equidad y la Justicia reconoce que las iniciativas de colaboración deben construir y catalizar el liderazgo a nivel de las bases (y en todos los demás niveles) para poder movilizar a la comunidad y sus recursos, abogar por el cambio e involucrar a todos los residentes, instituciones y sistemas para definir los problemas y las soluciones. En muchas iniciativas de IC y coaliciones similares participan representantes de instituciones poderosas que probablemente no acepten análisis o propuestas de solución que perjudiquen la estructura de poder en la comunidad. Sin embargo, las estrategias de la organización comunitaria para lograr un cambio auténtico dependen de una comprensión crítica del poder de la comunidad y de cómo utilizarlo para promover soluciones de la comunidad a los problemas locales.²⁴

Las coaliciones, colaboraciones y asociaciones pueden aprender de los esfuerzos de organización comunitaria y asociarse a estas organizaciones de diversas maneras. Una de las estrategias consiste en ofrecer capacitación a los participantes en la coalición o asociación para que los principios de la organización comunitaria se incorporen a la mayor parte del trabajo de la colaboración. Por ejemplo, los miembros de una coalición podrían tratar de desarrollar una relación más profunda con los residentes que se ven directamente afectados por los problemas que los preocupan y hacerlos participar en la coalición como socios en igualdad de condiciones. Cuando se adopta este enfoque, los profesionales

deben desempeñar un papel de apoyo en el que comparten la experiencia, el acceso y los recursos, pero se abstienen de definir problemas y priorizar soluciones.

Este enfoque está bien ilustrado por Valuing Our Children (VOC), un programa de base para la prevención del maltrato infantil en Athol, Massachusetts, que ofrece capacitación en liderazgo a los participantes del programa (madres y padres), lo que los llevó a formar parte de la junta y el personal de VOC, así como de numerosas organizaciones comunitarias. Iniciaron una Vigilia del Día de San Valentín para prevenir la violencia doméstica y el abuso infantil, y se unieron a los esfuerzos de por parte de la Coalición Comunitaria de North Quabbin y la legislatura para cambiar las políticas aplicadas a la reforma de la asistencia social, el transporte y otros problemas.²⁵

Otra estrategia consiste en dedicar una parte de los recursos de la colaboración a actividades de organización, como la contratación de un organizador comunitario que establezca relaciones con los residentes y los haga participar en el proceso en pie de igualdad, desde la identificación de problemas y posibles soluciones hasta la adopción de medidas directas para el cambio en la comunidad. Una de las advertencias de este enfoque es que si los organizadores y las iniciativas de organización dependen directamente de la coalición o de su financiación, esto inevitablemente reducirá la “capacidad de conflicto” que Christens e Inzeo señalan como característica distintiva de esta organización.²⁶ Si las colaboraciones están realmente comprometidas con un enfoque de organización comunitaria, deben tratar de proporcionar suficiente autonomía y financiación a la iniciativa para que pueda emprender acciones audaces e independientes, incluyendo la posibilidad de desafiar a la coalición o a algunas de las instituciones que sus miembros representan.

La Coalición Comunitaria del Norte de Berkshire, en Massachusetts, quería realzar la voz de los residentes en la coalición y en la comunidad. Tras comprender que la comunidad había tenido experiencias de asociaciones vecinales fuertes, la coalición contrató

a un organizador comunitario para que ayudara a reconstruir las asociaciones vecinales locales a fin de que tuvieran voz en la coalición y en la ciudad.²⁷ Estas nuevas asociaciones vecinales se convirtieron en una fuerza en la comunidad, abogando por necesidades locales como parques infantiles, Crime Watch (la vigilancia del crimen) y mejoras en las calles, y celebró una “Exposición vecinal” anual en toda la ciudad.

Una tercera estrategia es que las coaliciones exploren posibles sinergias con las iniciativas de organización comunitaria existentes. En la actualidad existe al menos una de estas iniciativas en casi todas las ciudades medianas y grandes de Estados Unidos, y este tipo de iniciativas son cada vez más frecuentes en muchos otros países.²⁸ Por ejemplo, las colaboraciones que trabajan por la justicia y la equidad racial podrían tratar de vincularse con sus movimientos locales de Black Lives Matter. En lugar de tratar de incorporar estas iniciativas de organización como un socio más en la mesa de la coalición, quienes desean colaborar por la equidad y la justicia deben comprender que las iniciativas de organización representan a menudo una fuente de poder popular de singular importancia. A menudo, pueden emprender acciones directas y adoptar posturas controvertidas que serían muy difíciles de adoptar para muchos otros miembros de la coalición. Por lo tanto, las colaboraciones deben tratar de entender los intereses que comparten con las iniciativas locales de organización y explorar formas de coordinar estratégicamente los esfuerzos con ellas. (Véase el conjunto de herramientas de Colaboración para la Equidad y la Justicia para obtener herramientas y recursos sobre este principio en www.myctb.org/wst/CEJ/Pages/home.aspx).

Principio 4. Centrarse en la política, los sistemas y el cambio estructural.

Como señalan McAfee, Blackwell y Bell, “el cambio de sistemas y políticas son una parte integral del progreso en la equidad racial. Si no se cambian las políticas y los sistemas, no se puede lograr la transformación a escala. Las políticas públicas ofrecen la vía más directa para lograr un progreso

medible. Pero con demasiada frecuencia la práctica del impacto colectivo se detiene en el nivel programático”. McAfee y sus colegas afirman que “las asociaciones de impacto colectivo deben planificar la ampliación de las posibilidades inherentes a los éxitos locales

y trasladar las lecciones y los conocimientos a los sistemas, las políticas y los cambios estructurales necesarios para tener un impacto sostenido en poblaciones enteras”.²⁹

El Dr. Thomas Frieden, director de los CDC, subraya la importancia de este cambio en su llamamiento de 2010 para que los programas de salud pública avancen hacia el cambio de políticas como resultado final de su trabajo comunitario. En sus palabras, “el abordaje de los factores socioeconómicos tiene el mayor potencial para mejorar la salud... Lograr el cambio social y económico podría requerir una transformación fundamental de la sociedad... Las intervenciones que abordan los determinantes sociales de la salud tienen el mayor potencial de beneficiar la salud pública”.³⁰

Un ejemplo del éxito que pueden tener las colaboraciones en el ámbito del cambio de políticas y sistemas fue el enfoque de las coaliciones antitabaco en el cambio de los sistemas como método eficaz para modificar las políticas y el comportamiento. Estas coaliciones aprobaron políticas antitabaco en toda la comunidad, como la prohibición de la venta a menores y la prohibición de fumar en los comercios. Estos cambios de políticas y las campañas de información pública retratan el tabaquismo de forma negativa y han conducido a un cambio cultural y de comportamiento en torno al consumo del tabaco. La equidad y la justicia serán un reto mayor, pero las coaliciones antitabaco ilustran el papel que pueden tener las coaliciones en el cambio de políticas y sistemas.

La transformación fundamental de la sociedad, incluyendo la equidad racial y la justicia social y económica, requiere cambios en las leyes, las políticas, los reglamentos y las prácticas, incluyendo la eliminación de las lagunas legales que perpetúan las desigualdades. En el contexto de esta transformación de

los sistemas, los cambios en las normas culturales que también son imperativos para la justicia racial y económica pueden desarrollarse de manera mucho más eficaz y sostenible.

Las colaboraciones también necesitan ayuda para desarrollar sus habilidades políticas y de defensa

y las relaciones necesarias para ser eficaces en la promoción de sus políticas. Es posible que muchos miembros de la colaboración no estén familiarizados o se sientan incómodos con las actividades de lobby en cualquiera de sus formas (pregunte a sus miembros si han llamado alguna vez a la oficina de su representante estatal, y escuche lo que dicen). Como bien saben los lectores de *Nonprofit Quarterly*, existen obstáculos importantes para que los esfuerzos de colaboración se conviertan en fuerzas de cambio en los sistemas. Entre estos obstáculos está la idea errónea, muy extendida, de que es ilegal que las organizaciones sin fines de lucro se dediquen a hacer lobby para el cambio social. En muchas situaciones, estas organizaciones y coaliciones no sólo pueden hacer lobby, sino que también pueden destinar un porcentaje de su presupuesto a esta actividad. Las organizaciones colaborativas deben conocer bien las leyes y los límites de la actividad de lobby por parte de las entidades sin fines de lucro, teniendo en cuenta que no existen límites a la hora de compartir los resultados de la recopilación de datos, la evaluación y otros medios empleados para educar a legisladores y defensores sobre los problemas sociales y sus soluciones efectivas.³¹ Algunas entidades sin fines de lucro, por supuesto, son muy hábiles a la hora de ejercer presión y tienen excelentes relaciones con sus funcionarios electos, las cuales utilizan principalmente para el interés de su propia organización o sector en lugar del bien de toda la comunidad. Las colaboraciones deben aprender a desarrollar y poner en práctica una agenda conjunta de defensa y llevar a cabo ese plan.

Una forma de lograrlo es aliándose con grupos de defensa estatales o nacionales que estén llevando a cabo campañas que reflejen los objetivos de la colaboración. Las Coaliciones de Comunidades Saludables de

los Socios Comunitarios de AHEC de Massachusetts trabajaron estrechamente con Health Care For All, la organización estatal de defensa de la salud, para presionar por el aumento de la cobertura médica para niños y muchas cuestiones más a lo largo de los años.² Estas coaliciones de Socios Comunitarios de AHEC de todo el estado fueron muy activas a la hora de presionar a sus legisladores locales para que apoyaran el proyecto de ley de seguro médico para todos los niños de Massachusetts que preparó el camino para el programa nacional de seguro médico para niños (CHIP). (Véase el conjunto de herramientas de Colaboración para la Equidad y la Justicia para obtener herramientas y recursos sobre este principio en www.myctb.org/wst/CEJ/Pages/home.aspx.)

Principio 5: Basarse en los abundantes estudios e investigaciones con participación comunitaria a lo largo de las últimas cuatro décadas, que muestran lo que funciona, reconocen las complejidades y evalúan adecuadamente.

Tal vez uno de los mayores defectos del modelo de Impacto Colectivo es que no aprovecha los conocimientos, procesos y resultados bien documentados de la investigación con participación comunitaria. Si bien el IC ofrecía un marco elegante y sencillo, carecía de los fundamentos sustanciales necesarios para el éxito que podrían haberse extraído de décadas de desarrollo y aplicación de la teoría y la investigación.³³ El resultado de esta deficiencia es la formación de coaliciones comunitarias financiadas y guiadas por fundaciones y el gobierno para que utilicen un enfoque verticalista que probablemente mantenga el statu quo y haga poco para aliviar los problemas de aquellos para quienes estas coaliciones fueron diseñadas y financiadas.

Los estudios y las experiencias anteriores con las colaboraciones aclaran lo siguiente: (1) las características que conducen al éxito de la colaboración; (2) las estrategias y los procesos implicados en la sostenibilidad de las organizaciones colaborativas; y (3) los modelos exitosos para evaluar

los procesos y los resultados de la colaboración.

Ya en el año 2000, una revisión exhaustiva de la investigación sobre las asociaciones comunitarias colaborativas, realizada por Stergios Tsai Roussos y Stephen B. Fawcett, identificó las condiciones y los factores que pueden determinar si las asociaciones colaborativas son eficaces a la hora de generar cambios en la comunidad y los sistemas. Estos factores incluían: (1) tener una visión y una misión claras; (2) contar con un plan de acción para el cambio de la comunidad y de los sistemas; (3) un liderazgo competente en comunicación, facilitación de reuniones, negociación y creación de redes; (4) sistemas de documentación y evaluación que capten los resultados intermedios para ayudar a documentar el progreso, celebrar logros, identificar obstáculos y reorientar actividades cuando sea necesario; (5) asistencia y apoyo técnico; (6) recursos financieros; y (7) lograr que los resultados tengan relevancia.³⁴ En otra investigación sobre las coaliciones contra el abuso de sustancias, otros descubrieron que las coaliciones que tenían más éxito en la reducción del abuso de sustancias en una comunidad eran las que abordaban abiertamente los conflictos a medida que iban surgiendo.³⁵

Comprender y planificar la sostenibilidad de la coalición es otro componente fundamental para su éxito a largo plazo. Wolff describe un enfoque cuádruple de la sostenibilidad que fomenta: (1) la pertenencia de la comunidad; (2) la institucionalización de los cambios; (3) la adopción de cambios en las políticas; y (4) la búsqueda de recursos.³⁶ Otros recursos de sostenibilidad incluyen un manual de sostenibilidad integral de los CDC que está siendo revisado, y las herramientas de *Sustainability toolkit: 10 steps to maintaining your community improvements (Caja de herramientas para la sostenibilidad: 10 pasos para mantener las mejoras comunitarias)*.³⁷

En general, los cinco componentes básicos del Impacto Colectivo están demasiado simplificados y proporcionan una orientación limitada a los esfuerzos de colaboración. Una de las características centrales del modelo del Impacto Colectivo es un sistema de

medición compartido, que se describe como complementario a la evaluación. Esto no aborda adecuadamente la necesidad de evaluar los procesos y resultados de la colaboración. Un sistema de medición compartida puede proporcionar datos, pero no ofrece el marco de evaluación y el sistema de retroalimentación desarrollado que Roussos y Fawcett identificaron como elementos críticos.

Un buen diseño de evaluación colaborativo incluye el desarrollo de marcos para supervisar la membresía y la dinámica interna de la asociación, la producción de sus actividades y los resultados. Requiere un enfoque de desarrollo durante las etapas de formación que proporcione información útil para hacer cambios correctivos a mitad de camino y evitar que la organización colaborativa vaya por caminos que pueden ser ineficaces. Definir objetivos inmediatos, intermedios y de largo plazo que reflejen los cambios en los sistemas y la reducción de los problemas puede ayudar a documentar el éxito y mantener la motivación y el compromiso de los miembros. Por lo tanto, es importante que haya un buen sistema de evaluación y aprendizaje, basado en lo que sabemos de los estudios académicos y la investigación, durante todo el proceso.

Un ejemplo, con más de veinte años de desarrollo, es el ampliamente difundido Sistema de Evaluación de la Caja de Control de la Comunidad.³⁸ Este sistema de documentación para la coalición es una herramienta inteligente, útil y fácil de usar basada en la web que recoge datos que muestran dónde y cómo progresa un grupo hacia sus objetivos. Permite a las coaliciones recopilar, almacenar, resumir y analizar una variedad de información de evaluación que resulta útil para la gestión, el marketing y la demostración del impacto. Este proceso anima a los participantes a ofrecer evaluaciones significativas, promueve la responsabilidad e impulsa la mejora continua de su trabajo. Lo más importante

es que la Caja de Control de la Comunidad facilita la recopilación de información que documenta y destaca los logros de la colaboración para compartirlos con la comunidad

y los financiadores.³⁹ Además, las herramientas de evaluación como la Encuesta para miembros de la coalición de Butterfoss y la Evaluación de los miembros de la coalición de Wolff son útiles a la hora de controlar la eficacia, la planificación y la implementación, el liderazgo percibido de la coalición, el compromiso y la participación de los miembros, la estructura, la eficacia de la comunicación y otros factores críticos que contribuyen al éxito y al mantenimiento de la organización colaborativa.⁴⁰

La evaluación y la medición de las organizaciones colaborativas que siguen los principios de la Colaboración para la Equidad y la Justicia requieren, en primer lugar, que los indicadores, los productos y los resultados sean desarrollados y generados por la comunidad local. En segundo lugar, el diseño y la medición de la evaluación deben incorporar factores internos y externos que incluyan el cambio de políticas y sistemas, la equidad racial y la justicia. En tercer lugar, el diseño y la medición de la evaluación deben basarse en marcos ecológicos y en los estudios sobre la organización comunitaria a fin de conceptualizar el modelo.

Estos son sólo algunos de los ejemplos que respaldan la necesidad de basarse en estudios e investigaciones anteriores sobre lo que funciona, reconociendo las complejidades e incluyendo una evaluación bien diseñada y aplicada para crear colaboraciones en favor de la equidad racial y la justicia social. Este conjunto de trabajos sugiere que la realización de cambios sociales y estructurales es un proceso complejo que tiene más probabilidades de éxito cuando incorpora características procedentes de la investigación basada en pruebas y no simplemente de la observación y la experiencia limitada. (Véase el conjunto de herramientas de Colaboración para la Equidad y la Justicia para obtener herramientas y recursos sobre este principio en www.myctb.org/wst/CEJ/Pages/home.aspx).

Principio 6. Construir funciones básicas de la organización colaborativa basadas en la equidad y la justicia que

proporcionen estructuras de facilitación básicas y desarrollen la pertenencia y el liderazgo de los miembros.

En los enfoques de la Colaboración para la Equidad y la Justicia, el papel del grupo convocante es de coordinación, comunicación y facilitación. En esta función, el convocante proporciona orientación y herramientas para procesos de cambio complejos que promueven y apoyan la equidad y la justicia. El grupo convocante podría desempeñar las siguientes funciones:

Asegurar y proporcionar la experiencia y los recursos necesarios para mantener la colaboración y aplicar los planes de acción; Coordinar las actividades de los miembros; Servir como fuente de comunicación centralizada para la información compartida entre los socios de la organización colaborativa y las partes interesadas que no son miembros de la organización; y Gestionar los detalles administrativos (por ejemplo, mantenimiento de registros, organización de reuniones y distribución de órdenes del día y actas).

El Impacto Colectivo supone que la mayoría de las coaliciones son capaces de obtener los recursos para tener una organización de base bien financiada. El IC exige que esa organización troncal proporcione “una dirección estratégica general, facilite el diálogo entre los socios, gestione la recopilación y el análisis de datos, se ocupe de las comunicaciones, coordine la divulgación de información en la comunidad y movilice la financiación”.⁴¹ Al otorgar todas esas responsabilidades a la organización troncal, el IC crea inevitablemente una organización verticalista en vez de una colaboración verdadera en la que se comparten el liderazgo y la responsabilidad. El IC no distingue fácilmente entre el liderazgo en una colaboración y el liderazgo organizativo jerárquico más típico. Una vez más, los extensos estudios realizados ofrecen una guía para la gobernanza democrática y colaborativa. El libro de David Chrislip y Carl Larsen *Collaborative Leadership* ayudó a distinguir las características y prácticas únicas del liderazgo colaborativo en las coaliciones, incluyendo las habilidades y funciones de un líder colaborativo

y cómo se diferencian del liderazgo jerárquico tradicional.⁴²

En los enfoques de la Colaboración para la Equidad y la Justicia, es fundamental que se defina claramente el papel que desempeñará el grupo convocante. Si no es así, la estructura puede evolucionar hasta asumir el papel de líder o actuar en función de sus propios intereses. Independientemente de si la estructura es gestionada por un individuo de la comunidad, una organización formada localmente, o una entidad por fuera de la comunidad, es esencial establecer los parámetros de su papel y sus responsabilidades para evitar que se convierta en la típica estructura verticalista que ha fallado a las comunidades durante décadas.

Y lo que es más importante, la estructura facilitadora debe estar atenta a la dinámica de poder entre los miembros de la organización colaborativa y quienes no son miembros, y tener la capacidad de identificar y nombrar las prácticas y los procesos que contribuyen, intencionadamente o no, a los desequilibrios de poder para los residentes y otros individuos que han sido históricamente excluidos. Esto requerirá, por ejemplo, un cuidadoso autoexamen en torno a cuestiones de raza, con los miembros blancos de la colaboración examinando el privilegio blanco y el racismo sistémico tal como se manifiestan en la organización colaborativa y en su trabajo. No se trata sólo de una actividad cognitiva, sino que exige volver a involucrar el corazón como estrategia de desarrollo profesional para la justicia racial.

Butterfoss insiste en adoptar la estructura más sencilla que permita alcanzar los objetivos de la organización colaborativa.⁴³ La forma debe seguir a la función para garantizar que la organización sea flexible y receptiva. Si la organización colaborativa no se forma orgánicamente a partir del interés de la comunidad, el grupo convocante debe ser una organización comunitaria neutral que proporcione apoyo pero no determine el funcionamiento de la coalición. Las instituciones académicas, las agencias de servicios sociales y de salud y otras organizaciones comunitarias sin fines de lucro han actuado como convocantes neutrales durante décadas. Por

ejemplo, la Facultad de Medicina de Eastern Virginia, en Norfolk, ha actuado como agente convocante y agente fiscal del Consorcio para la Salud de Bebés y Niños (CINCH) desde 1993. El consorcio y sus miembros han abordado varias veces la idea de convertirse en una organización independiente sin fines de lucro, pero han llegado a la conclusión de que la posición de neutralidad y no injerencia de la Facultad de Medicina en las estrategias del CINCH, así como el respeto que le profesa la comunidad, la convierten en un convocante ideal.⁴⁴

Todos los enfoques de colaboración deben prever alguna forma de apoyo centralizado, pero lo más importante es que deben reconocer que, en última instancia, solo son sostenibles mediante el desarrollo de la pertenencia y el liderazgo de la comunidad. Con el enfoque de la Colaboración para la Equidad y la Justicia, el papel clave de la organización colaborativa debe ser *construir* el liderazgo de la comunidad en lugar de *ser* el líder. Esto se basa en el valor compartido de instituir un liderazgo colaborativo y una gobernanza y toma de decisiones democráticas en la coalición. (Véase el conjunto de herramientas de Colaboración para la Equidad y la Justicia para obtener herramientas y recursos sobre este principio en [www.myctb.org/wst/CEJ / Pages/home.aspx](http://www.myctb.org/wst/CEJ/Pages/home.aspx)).

Un llamado a la acción

Creemos que, tanto por razones morales como prácticas, las colaboraciones del futuro deben centrarse en la equidad y la justicia. La equidad y la justicia, en abstracto, son valores estadounidenses fundamentales, fuertemente arraigados en nuestro tejido social. En el plano abstracto, es difícil oponerse a ellos. Sin embargo, los problemas surgen cuando se ponen en práctica esos valores en la comunidad. En la práctica, pueden desafiar las estructuras de poder existentes al dar más poder a los menos favorecidos y amenazar el poder de los sistemas institucionales actuales y de los profesionales locales que los integran.

Los principios de la Colaboración para la Equidad y la Justicia buscan nuevas formas de involucrar a nuestras comunidades en la acción

colaborativa que conduzca a cambios transformadores en el poder, la equidad y la justicia. McAfee, Blackwell y Bell acertaron al afirmar que, de cara al futuro, “debemos centrarnos en el problema racial, involucrar a las comunidades y asumir el reto de cambiar los sistemas y las políticas. Esta es la única manera de dismantelar las barreras a las oportunidades, extender las mejores prácticas y los modelos locales exitosos, y lograr los cambios amplios y profundos necesarios para crear comunidades de oportunidades para todos”.⁴⁵

La identificación por parte de Wolff de las deficiencias del Impacto Colectivo y de los problemas creados por el respaldo mayoritario y acritico a este enfoque por parte de las fundaciones y el gobierno sentó las bases para nuestra propuesta de este nuevo rumbo.⁴⁶ Proponemos que, si realmente vamos a abordar las disparidades predominantes a las que nos enfrentamos, como la creciente brecha de ingresos y las injusticias cada vez más visibles contra los jóvenes de color, realmente tendremos que seguir los seis principios descritos. Los enfoques multisectoriales de colaboración para la equidad y la justicia que van de la mano con la organización comunitaria tradicional, el cambio de las políticas públicas y los esfuerzos políticos por alcanzar los objetivos de nuestras comunidades son esenciales. Dudamos que los esfuerzos verticalistas puedan convertirse en esfuerzos de base cuando el poder ya ha sido reclamado por los poderes existentes.

Necesitamos desarrollar modelos de cambio mejorados para potenciar los principios y las prácticas de colaboración en pos del cambio en la comunidad y los sistemas sobre la base de la investigación cualitativa, las evaluaciones formales, las observaciones de los participantes y las diferentes formas de conocer y actuar. Un análisis del poder de la justicia racial debe formar parte del enfoque. Tenemos que asegurarnos de que los esfuerzos futuros cambien intencionadamente los desequilibrios de poder y dejen el poder en manos de los residentes de la comunidad, con los medios de apoyo necesarios.

Aplicación de los principios de Colaboración para la equidad y la justicia

Una cosa es proponer un nuevo enfoque de la colaboración y otra muy distinta es aplicar esos principios en la práctica. Sin embargo, si los principios de la Colaboración para la Equidad y la Justicia tienen mérito, deben aplicarse de forma diligente y continua en nuestro trabajo diario. ¿Cuál es la mejor manera de aplicar este tipo de medidas?

Los problemas a los que se enfrenta la sociedad estadounidense son claramente polifacéticos; por lo tanto, las soluciones deben ser también polifacéticas. Pero cada sector interesado puede y debe generar sus propias soluciones, y estas soluciones combinadas pueden tener un poderoso efecto acumulativo. La mejor manera es mediante una acción paralela en múltiples frentes. Las colaboraciones, por su naturaleza, implican a múltiples grupos de partes interesadas, por lo que cada uno de ellos debe participar directa y personalmente en las actividades de aplicación. Para ser más específicos, ofrecemos las siguientes sugerencias para cada grupo interesado.

Las fundaciones y los gobiernos federales y estatales que lanzaron el modelo arrasador del Impacto Colectivo tendrán que dirigir su atención y sus fondos a apoyar enfoques que adopten los principios de la Colaboración para la Equidad y la Justicia. Tendrán que: (1) ajustar sus expectativas respecto a las colaboraciones para que la equidad y la justicia sean la máxima prioridad; (2) ajustar sus plazos a un compromiso y apoyo de más largo plazo; (3) estar dispuestos a tolerar la controversia; (4) apoyar el cambio de poder y el dismantelamiento del racismo estructural; y (5) estar preparados para hacer frente a los conflictos que surjan de la opresión, incluida la opresión internalizada y las amenazas a los privilegios.

Las colaboraciones existentes, incluidas las que utilizan un abordaje de Impacto Colectivo en la práctica, necesitarán adoptar los principios de equidad y justicia expuestos en este documento y reexaminar su membresía, la distribución de poder y recursos, la agenda de cambio social y sus compromisos actuales con un plan

de trabajo por la equidad y la justicia. Cambiarle el nombre no será suficiente. Lo que se necesita es el trabajo arduo de mantener conversaciones individuales en la comunidad con los más afectados, y hacer que participen en la toma de decisiones y en el liderazgo de la iniciativa. También requerirá educación, autorreflexión y debate dentro de la organización colaborativa sobre los problemas del poder, la justicia racial y la equidad.

Los organizadores comunitarios pueden dirigirse a las coaliciones y colaboraciones existentes, pero las coaliciones y colaboraciones deben identificar proactivamente las iniciativas organizativas y dirigirse a ellas para explorar las posibilidades de asociación o colaboración. Al mismo tiempo, deben reconocer que las iniciativas organizativas necesitan mantener su autonomía para poder montar una defensa enérgica cuando sea necesaria para generar un cambio local. Las coaliciones deben aprender a adoptar (o al menos apreciar) este enfoque como una vía clave para la búsqueda de la equidad y la justicia.

Los profesionales de la comunidad tendrán que soltar gran parte de su control sobre las definiciones locales de los problemas de la comunidad y las soluciones a ellos, y comprometerse a compartir el poder y hacer las cosas de forma menos tradicional. Esto implicará el desarrollo de nuevos conjuntos de habilidades para la facilitación, la participación y el servicio en las funciones de apoyo.

El sector sin fines de lucro tiene un papel vital en este sentido, sobre todo cuando participa directamente en la vida de la comunidad local. A medida que los recursos públicos sigan siendo escasos o se vuelvan más escasos, tendremos que mejorar la movilización y utilización de todos los recursos locales, incluidas las habilidades y capacidades locales, para mantener el bienestar de la comunidad. La colaboración entre los sectores de la comunidad será, sin duda, una forma primordial de lograrlo, y eso es algo que muchas organizaciones sin fines de lucro ya saben hacer. Aquí partimos con ventaja, porque la colaboración juega a favor de las organizaciones sin fines de lucro.

10 cosas en las que se equivoca el Impacto Colectivo

1. El Impacto Colectivo no aborda el requisito esencial de involucrar significativamente a los miembros de la comunidad más afectados por los problemas.
2. El Impacto Colectivo surge de la experiencia de consultoría empresarial verticalista y, por tanto, no es un verdadero modelo de desarrollo comunitario.
3. El Impacto Colectivo no incluye el cambio de políticas y sistemas como resultados esenciales e intencionados del trabajo de la asociación.
4. El Impacto Colectivo carece del núcleo de justicia social que existe en muchas coaliciones.
5. El Impacto Colectivo, tal y como se describe en el artículo inicial de John Kania y Mark Kramer, no se basa en los estudios de profesionales y practicantes ni en la experiencia de las miles de coaliciones que precedieron a su artículo de 2011.
6. El Impacto Colectivo califica erróneamente su estudio de algunos ejemplos de casos como "investigación".
7. El Impacto Colectivo supone que la mayoría de las coaliciones son capaces de obtener los recursos necesarios para contar con una organización central bien financiada.
8. El Impacto Colectivo también omite un rol clave de la organización troncal: construir liderazgo.
9. Las colaboraciones comunitarias y multisectoriales no pueden reducirse a las cinco condiciones requeridas por el Impacto Colectivo.
10. Las primeras investigaciones disponibles sobre el Impacto Colectivo ponen en duda su contribución a la eficacia de las coaliciones.

Los principios de la Colaboración para la equidad y la justicia

1. Abordan explícitamente los problemas de la injusticia social y económica y del racismo estructural.
2. Emplean un enfoque de desarrollo comunitario en el que los residentes tienen el mismo poder a la hora de determinar la agenda de la coalición o colaboración y la asignación de recursos.
3. Emplean la organización comunitaria como estrategia intencionada y como parte del proceso. Trabajan para construir el liderazgo y el poder de los residentes.
4. Se centran en las políticas, los sistemas y el cambio estructural.
5. Se basan en abundantes estudios e investigaciones con participación comunitaria a lo largo de las últimas cuatro décadas que muestran lo que funciona, reconocen las complejidades y evalúan adecuadamente.
6. Construyen funciones básicas de la organización colaborativa basadas en la equidad y la justicia para proporcionar estructuras facilitadoras básicas y desarrollar la pertenencia y el liderazgo de los miembros.

Todos nosotros tendremos que desarrollar el valor para hacer lo necesario, por más que no sea ni rápido ni fácil. Al fin y al cabo, seguir los principios descritos en este artículo ofrecerá mayores probabilidades de crear un mundo más equitativo y justo, el tipo de mundo en el que la mayoría de nosotros quisiera vivir.

Los autores desean agradecer a Kevin Barnett, Teri Behrens, David Chavis, Doug Easterling, Michelle Kegler, Tyler Norris, Abigail Ortiz y Monte Roulter por su contribución en este artículo.

NOTAS

1. Frances D. Butterfoss y Michelle C. Kegler, "The Community Coalition

Action Theory", en *Emerging Theories in Health Promotion Practice and Research*, 2nd ed., Ralph J. DiClemente, Richard A. Crosby y Michelle C. Kegler, eds. (San Francisco: Jossey-Bass, 2009), 237-76; Tom Wolff, *The Power of Collaborative Solutions: Six Principles and Effective Tools for Building Healthy Communities*

(San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010); y Pennie G. Foster-Fishman y Erin R. Watson, "The ABLe Change Framework: A Conceptual and Methodological Tool for Promoting Systems Change", *American Journal of Community Psychology* 49, n° 3-4 (2011): 503-16.

John Kania y Mark Kramer, "Collective Impact," *Stanford Social Innovation Review* 9, no. 1 (invierno de 2011).

Vu Le, "Are you or your org guilty of Trickle-Down Community Engagement?" *Nonprofit with Balls*, 20 de enero de 2015, [nonprofitwithballs.com/2015/01/are-you-or-your-org-guilty-of-trickle](http://nonprofitwithballs.com/2015/01/are-you-or-your-org-guilty-of-trickle-down-community-engagement/)

down-community-engagement/; Le, "Why communities of color are getting frustrated with Collective Impact," *Nonprofit with Balls*, 29 de noviembre de 2015, nonprofitwithballs.com/2015/11/why-communities-of-color-are-getting-frustrated-with-collective-impact/; Michael McAfee, Angela Glover Blackwell, and Judith Bell, *Equity: The Soul of Collective Impact* (Oakland, CA: PolicyLink, 2015); Tom Wolff, "10 Places Where Collective Impact Gets It Wrong,"

Voices from the Field, *Nonprofit Quarterly*, 28 de abril de 2016, nonprofitquarterly.org/2016/04/28/voices-from-the-field-10-places-where-collective-impact-gets-it-wrong/; Peter Boumgarden and John Branch, "Collective Impact or Coordinated Blindness?" *Stanford Social Innovation Review*, 13 de febrero de 2013, www.ssiireview.org/blog/entry/collective_impact_or_coordinated_blindness; y Kania y Kramer, "Collective Impact".

4. Johnna Flood et al., "The Collective Impact Model and Its Potential for

Health Promotion:

Overview and Case Study of a Healthy Retail Initiative in San Francisco", *Health Education & Behavior* 42, no. 5 (octubre de 2015): 654-68.

Boumgarden y Branch, "Collective Impact or Coordinated Blindness?"; Flood et al., "The Collective Impact Model and Its Potential for Health Promotion"; McAfee,

Blackwell, y Bell, Equity; y Wolff, "10 Places Where Collective Impact Gets It Wrong." Mark Cabaj y Liz Weaver, "Collective Impact 3.0: An Evolving Framework for

Community Change" (Waterloo, ON: Tama-rack Institute, 2016). Collaborating for Equity and Justice Toolkit, www.myctb.org/wst/CEJ/Pages/home.aspx.

McAfee, Blackwell y Bell, Equity.

Junious Williams y Sarah Marxer, *Bringing an Equity Lens to Collective Impact* (Oakland, CA: Urban Strategies Council, agosto de 2014).

Flood et al., "The Collective Impact Model and Its Potential for Health Promotion"; y Natabhona Marianne Mabachi y Kim S. Kimminau, "Leveraging Community-Academic Partnerships to Improve Healthy Food Access in an Urban, Kansas City, Kansas, Community", *Progress in Community Health Partnerships: Investigación, Educación y Acción* 6, no. 3 (septiembre de 2012): 279-88.

Denise Koo et al., *An Environmental Scan of Recent Initiatives Incorporating Social Determinants in Public Health* (Washington D. C. Academia Nacional de Medicina, 30 de junio de 2016); y *Preventing Chronic Disease: Investigación, práctica y política* 13 (3 de noviembre de 2016). Folleto de la Coalición REACH de Boston, Comisión de Salud Pública de Boston, "It's about

Us: Strong Women Growing Stronger", 2010. Keith Lawrence y Terry Keleher, *Chronic Disparity: Strong and Pervasive Evidence of Racial Inequalities: POVERTY OUTCOMES: Structural Racism* (ponencia presentada en la Conferencia Nacional sobre

Problemas Raciales y Política Pública, Berkeley, CA, noviembre de 2004).

14. Brian D. Christens y Paula Tran Inzeo, "Widening the view: situating collective impact among frameworks for community-led change", *Community Development* 46, no. 4 (2015): 420-35.

McAfee, Blackwell y Bell, Equity.

Wolff, "10 Places Where Collective Impact Gets It Wrong." McAfee, Blackwell y Bell, Equity. "Healthy Start Initiative: Eliminating Disparities in Perinatal Health (Level 2: Enhanced Services Healthy Start)," anuncio de subvenciones, Departamento de Salud y Servicios Humanos, Administración de Recursos y Servicios de Salud, www.grants.gov/view-opportunity.html?oppId=251360. Sherry R. Arnstein, "A Ladder of Citizen

Participation," *Journal of the American Institute of Planners* 35, no. 4 (1969): 216-24; *The Role of Community Engagement in Community Health Improvement* (Centers for Disease Control and Prevention Performance Improvement Managers Network Call, 28 de junio de 2012); y *Effective Engagement, A Model for Engagement: IAP2 Spectrum*

(Departamento de Medio Ambiente e Industrias Primarias, 21 de octubre de 2013). Shepherd Zeldin, Brian D. Christens, y Jane L. Powers, "The Psychology and Practice of Youth-Adult Partnership: Bridging Generations for Youth Development and Community Change," *American Journal of Community Psychology* 51, no. 3-4 (June 2013): 385-97.

Dana Wright, "¡Escuelas, Sí! ¡Pintas, No!", (Schools, Yes! Prisons, No!): *Connecting Youth Action Research and Youth Organizing in California*, Children, Youth and Environments 17, no. 2 (2007): 503-16. Christens e Inzeo, "Widening the view."

Para más información sobre este tema, véase Lee Staples, "Selecting and 'Cutting' the Issue", en *Community Organizing and Community Building for Health and Welfare*, 3ª ed.,

Meredith Minkler, ed.

Meredith Minkler, ed. (New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, 2012): 187-210.

Para más información sobre este tema, véase James DeFilippis, Robert Fisher y Eric Shragge, *Contesting Community: The Limits and Potential of Local Organizing* (New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, 2010) y Staples, "Selecting and 'Cutting' the Issue".

Véase Wolff, *The Power of Collaborative Solutions* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010). Christens e Inzeo, "Widening the view."

Wolff, *The Power of Collaborative Solutions*. Richard L. Wood, Brad Fulton, y Kathryn Partridge, *Building Bridges, Building Power: Developments in Institution-Based Community Organizing* (Longmont, CO: Interfaith Funders, 2013).

McAfee, Blackwell, and Bell, Equity, 6. Thomas R. Frieden, "A Framework for Public Health Action: The Health Impact Pyramid", *American Journal of Public Health* 100, no. 4 (abril de 2010): 590-95.

31. Servicio de Impuestos Internos (IRS), "Measuring Lobbying Activity: Expenditure Test", modificado por última vez el 28 de marzo de 2016, www.irs.gov/charities-nonprofits/measuring-lobbyingactivity-expenditure-test.

32. Wolff, *The Power of Collaborative Solutions*.

33. Stergios Tsai Roussos y Stephen B. Fawcett, "A Review of Collaborative Partnerships as a Strategy for Improving Community Health", *Annual Review of Public Health* 21 (mayo de 2000): 369-402; Pennie G. Foster-Fishman et al., "Building Collaborative Capacity in Community Coalitions: A Review and Integrative Framework," *American Journal of Community Psychology* 29, no. 2 (abril de 2001): 241-61; Bill Berkowitz, "Studying the Outcomes of Community-Based Coalitions", *American Journal of Community Psychology* 29, no. 2

(abril de 2001): 213-27; Tyler Norris, "Healthy Communities at Twenty-Five: Participatory Democracy and the Prospect for American Renewal", *National Civic Review* 102, no. 4 (invierno 2013): 4-9; y Arthur T. Himmelman, "On Coalitions and the Transformation of Power Relations: Collaborative Betterment and Collaborative Empowerment", *American Journal of Community Psychology* 29, no. 2 (abril de 2001): 277-84.

Roussos y Fawcett, "A Review of Collaborative Partnerships as a Strategy for Improving Community Health". Shakeh J. Kaftarian y William B. Hansen, "Improving methodologies for the evaluation of community-based substance abuse prevention programs", *Journal of Community Psychology*, número especial (1994): 3-6.

Tom Wolff, "Tools for Sustainability," *Global Journal of Community Psychology Practice* 1, no. 1 (2010): 40-57.

Center for Civic Partnerships, *Sustainability toolkit: 10 steps for maintaining your community improvements* (Oakland CA: Public Health Institute, 2001); y Centers for Disease Control and Prevention et al., *A Sustainability Planning Guide for Healthy Communities* (Atlanta, GA: Centers for Disease Control and Prevention, 2011). "Community Check Box Evaluation System", página web de Community Tool Box, ctb.ku.edu/en/community-check-box-evaluation-system.

39. Jerry A. Schultz et al., "Participatory Monitoring and Evaluation Within a State-wide Support System to Prevent Adolescent Substance Abuse", *Journal of Prevention & Intervention in the Community* 41, no. 3 (2013): 188-200.

Butterfoss and Kegler, "The Community Coalition Action Theory"; y Wolff, *The Power of Collaborative Solutions*. Fay Hanleybrown, John Kania y Mark Kramer, "Channeling Change: Making Collective Impact Work", *Stanford Social Innovation Review*, 26 de enero de 2012.

David D. Chrislip y Carl E. Larsen, *Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference* (San Francisco: Jossey-Bass, 1994).

Butterfoss y Kegler, "The Community Coalition Action Theory". Frances D. Butterfoss et al., "CINCH: An urban coalition for empowerment and action," *Health Education & Behavior* 25, no. 2 (abril de 1998): 212-25. McAfee, Blackwell y Bell, *Equity*, 7. Wolff, "10 Places Where Collective Impact Gets It Wrong."

Tom Wolff, PhD, es presidente de Tom Wolff & Associates (www.tomwolff.com) y psicólogo comunitario reconocido a nivel nacional, comprometido con cuestiones de justicia social y la construcción de comunidades saludables a través de soluciones colaborativas. Meredith Minkler, DrPH, MPH, es profesora emérita en la Escuela de Salud Pública de la Universidad de California Berkeley, y coeditora de ocho libros, entre ellos *Community-Based Participatory Research for Health and Health Equity* (3ª ed., San Francisco: Jossey-Bass, 2017). Susan M. Wolfe es consultora sénior de CNM Connect, donde presta servicios de evaluación y desarrollo de capacidades organizativas a organizaciones sin fines de lucro. Bill Berkowitz es profesor emérito de Psicología en la Universidad de Massachusetts Lowell, y colaborador-fundador de Community Tool Box, un sitio web de construcción de comunidades. Linda Bowen es la directora ejecutiva del Institute for Community Peace, y ha trabajado durante más de veinte años en el apoyo a la capacidad de los residentes y sus financiadores y socios organizativos para trabajar juntos en cuestiones sociales y de desarrollo comunitario. Frances Dunn Butterfoss, PhD, es educadora en materia de salud, profesora y presidenta de Coalitions Work, un grupo de consultoría que ayuda a las comunidades a desarrollar, mantener y evaluar coaliciones de promoción de la salud/prevenición de enfermedades. Brian D. Christens, PhD, es Profesor Asociado Rothermel-Bascom de Ecología Humana en la Universidad

de Wisconsin-Madison, donde ejerce como director del Centro de Estudios Comunitarios y Sin Fines de Lucro de UW. Vincent T. Francisco es Profesor de la Fundación para el Liderazgo Comunitario de Kansas Health y director del Grupo de Trabajo para la Salud y el Desarrollo Comunitario de la Universidad de Kansas. Arthur T. Himmelman es un consultor dedicado a la colaboración para el cambio de la comunidad y los sistemas, con cargos profesionales anteriores en el mundo académico y la filantropía. Kien S. Lee, PhD, es vicepresidenta y asociada principal de Community Science, y proporciona investigación, evaluación y otros apoyos técnicos a agencias gubernamentales, fundaciones, organizaciones sin fines de lucro e intermediarios en las siguientes áreas: equidad racial, disparidades en la salud, competencia cultural, integración de inmigrantes, relaciones intergrupales y cambio comunitario y de sistemas.

Para comentar sobre este artículo, escribanos a feedback@npqmag.

UPPER IOWA UNIVERSITY

UPPER IOWA UNIVERSITY
Established in 1857*

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA:

¡Su camino hacia el liderazgo!



¡PROGRAMA ONLINE!

Áreas de especialización de la Maestría en Administración Pública

- Gestión de organizaciones sin fines de lucro
- Administración gubernamental
- Salud y Servicios Humanos
- Gestión de emergencias y Seguridad Nacional

LAS CLASES COMIENZAN CADA 8 SEMANAS

SEPA MÁS HOY

Llame al **800-553-4150** o visite **UIU.EDU/NONPROFIT2016**