



CAPACITACIÓN DEL ENTRENADOR PARA EL CAMBIO DE POLÍTICAS Y SISTEMAS A NIVEL LOCAL

Informe de Evaluación del Proyecto

TABLA DE CONTENIDO

Resumen Ejecutivo/ Agradecimientos	03
Resumen de las Principales Conclusiones	04
Informe Detallado/ Buenas Prácticas para	06
Competencias Básicas	08
Fase Previa	09
Fase de Puesta en Marcha	10
Fase de Organización	11
Fase de Desarrollo de un Perfil	12
Fase de Elaboración de un Plan	13
Fase de Aprobación de la Política	14
Fase de Promulgación da la Política	15
Fase de Aplicación y Evaluación	16
Conclusión	17

AGRADECIMIENTOS

Esta evaluación del desarrollo (DE) se desarrolló como parte del plan de evaluación de Organización Comunitaria para la Prevención (COFP) de la Universidad de Colorado. Esta evaluación fue guiada en colaboración por los siguientes socios:

- Kit Jones, Centro de Prevención de Lesiones y Violencia de la Escuela de Salud Pública de Colorado
- Miembros del Comité Directivo: el Equipo de Evaluación de CU buscó y consultó con expertos en la materia y en el proceso en política local y cambio de sistemas:
 - Dra. Doreen E. Martínez, Universidad Estatal de Colorado
 - Kale McMonagle, The Civic Canopy
 - Jenna Metzinger, Escuela de Salud Pública de Colorado
 - Marc Morgan, Departamento de Salud Pública y Medio Ambiente de Colorado
 - Melissa Plus

RESUMEN EJECUTIVO

En 2022, el Programa de Organización Comunitaria para la Prevención (COFP, por sus siglas en inglés) del Departamento de Salud Pública y del Medio Ambiente de Colorado (CDPHE, por sus siglas en inglés) encargó al equipo de evaluación de COFP de la Universidad de Colorado (CU, por sus siglas en inglés) que describiera las competencias básicas y las mejores prácticas para desarrollar la capacitación de los instructores o entrenadores que trabajan con aliados comunitarios interesados en implementar cambios equitativos y culturalmente receptivos en las políticas o sistemas del vecindario a nivel de ciudad y condado. Empleamos el uso de una Evaluación del Desarrollo (ED) con el fin de evaluar y proporcionar recomendaciones para la implementación de estas competencias básicas y mejores prácticas.

Para ayudar en el proceso de ED, el equipo de evaluación de la Universidad de Colorado (CU) COFP activó un comité directivo de expertos en procesos y en la materia, que trabajan con aliados comunitarios para implementar estrategias de cambio de políticas y sistemas a nivel local. Juntos, diseñaron entrevistas para recopilar datos de entrenadores y profesionales que trabajan en el cambio de políticas y sistemas locales, y luego guiaron el análisis y la interpretación de los datos recopilados.

En este informe se destacan las principales conclusiones de la ED (Evaluación del Desarrollo, DE por sus siglas en Inglés). Estos hallazgos se pueden utilizar como una hoja de ruta para guiar lo siguiente:

- Desarrollar habilidades, conocimientos y comprensión de los entrenadores que apoyan a las comunidades que están implementando cambios en las políticas y/o sistemas a nivel de vecindario/ciudad/condado.
- Fortalecer el sistema de apoyo de una comunidad identificando cuándo podría ser apropiado o necesario obtener apoyos adicionales más allá del entrenador identificado inicialmente.
- Informar futuros proyectos centrados en el desarrollo de habilidades relativas a las competencias básicas detalladas en este informe, y/o futuras EAD centradas en cómo evaluar el impacto, los resultados o los efectos con respecto a cómo se ve el éxito en relación con la capacitación de una comunidad en torno al cambio de políticas y sistemas locales.

Estos **principios básicos** pueden utilizarse para garantizar que las personas que utilicen las conclusiones de este informe tengan un conocimiento básico del cambio de políticas y sistemas, estén comprometidas con la formación para lograr estos cambios en las comunidades locales y estén preparadas para profundizar en las conclusiones completas de la ED.

Resumen de las Principales Conclusiones:

- **PRINCIPIO BÁSICO #1: La política y el cambio de sistemas están muy interconectados.** Al cambiar la política, uno está cambiando los sistemas que lo rodean. Sin embargo, uno puede hacer un trabajo de cambio de sistemas y nunca involucrar un cambio de política. Esta última es una parte del mismo, ya que existen muchas otras condiciones para el cambio de sistemas (Ver Fig.1).

» **RECOMENDACIÓN DE ENTRENAMIENTO:**

- Los entrenadores deben entender cómo las políticas y los sistemas están interconectados. Es importante que un entrenador pueda explicar esto a las comunidades con las que está trabajando.



- **PRINCIPIO BÁSICO #2: El entrenamiento hacia el cambio de políticas y sistemas requiere un enfoque de equipo.** Es mucho lo que se necesita para capacitar a una comunidad en torno al cambio de políticas y sistemas a nivel local. Estos conceptos son muy amplios y multifacéticos.

» **RECOMENDACIÓN DE ENTRENAMIENTO:**

- Un entrenador necesita conocer sus propias fortalezas y limitaciones. Es necesario que exista un nivel de conciencia que permita a un entrenador saber cuándo es apropiado atraer a otro experto en la materia (SME) para apoyar el trabajo que se está realizando con el organizador local. Ser considerado un "experto" en todos los componentes básicos y mejores prácticas no es realista para ningún entrenador.

- **PRINCIPIO BÁSICO #3: Existe la posibilidad de daño.** Existe la posibilidad de que el daño pueda ser causado o promovido por la defensa de sistemas y prácticas opresivas hacia individuos y grupos particulares en una comunidad a través del trabajo de cambio de políticas y sistemas.

» **RECOMENDACIÓN DE ENTRENAMIENTO:**

- El uso de una lente de equidad durante el entrenamiento es clave para prevenir más daño y opresión dentro de la comunidad.

- **PRINCIPIO BÁSICO #4: El cambio de políticas y sistemas no es un proceso lineal.** A menudo, el trabajo puede experimentar contratiempos, desafíos o eventos imprevistos que requieren que quienes hacen el trabajo cambien sus planes y creen nuevas formas de avanzar para alcanzar el objetivo final. A lo largo del proceso de cambio de políticas y sistemas, se producen pequeñas pero importantes "victorias" y pueden producirse incluso si el cambio de políticas o sistemas originalmente planificado nunca se produce. Identificarlos y celebrarlos puede ayudar a mantener el impulso y el compromiso sostenido de los involucrados en el proceso.

» **RECOMENDACIÓN DE ENTRENAMIENTO:**

- Un entrenador debe ayudar a los organizadores locales a pensar de manera amplia sobre lo que significa "éxito" en relación con la iniciativa. Al trabajar con una comunidad, los entrenadores deben brindar apoyo en torno a la evaluación continua de los esfuerzos locales para garantizar que sus esfuerzos permanezcan en el camino correcto y sean apropiados para cualquier cambio imprevisto o barrera que tenga el potencial de descarrilar cualquier plan de acción original.

-
- **PRINCIPIO BÁSICO #5: El cambio de políticas y sistemas puede ser un proceso lento y desafiante.** Este proceso es natural y las expectativas deben ser claras y comprendidas por todas las partes involucradas en el proceso de cambio de políticas y sistemas.

» RECOMENDACIÓN DE ENTRENAMIENTO:

- Un entrenador debe estar preparado para apoyar a una comunidad en torno a cómo anticipar y lidiar con la frustración y la decepción que pueden ocurrir naturalmente a lo largo del proceso más amplio de cambio de políticas y sistemas. Los entrenadores deben estar preparados para apoyar a las comunidades en la gestión de conflictos y el agotamiento.

-
- **PRINCIPIO BÁSICO #6: El contexto basado en el lugar es esencial.** El cambio de políticas y sistemas a nivel local requiere un nivel básico de comprensión sobre la dinámica social, política y económica y las condiciones en cada comunidad.

» RECOMENDACIONES DE ENTRENAMIENTO:

- Es esencial que los entrenadores dediquen tiempo a visitar la comunidad para aprender más sobre las personas y el contexto que la componen, basándose en la comprensión de las diversas dinámicas y condiciones de cada una de ellas.
- Antes de entrenar a una comunidad, un entrenador debe examinar cómo se enmarca actualmente el problema social dentro de la misma. Esto también incluye tener una comprensión básica de la información demográfica de la comunidad, quién tiene el poder dentro de ella y qué recursos están disponibles para ésta.
- Es importante dedicar tiempo a entrenar a una comunidad para que conozca las estructuras y procesos de toma de decisiones de su gobierno local y/o junta escolar, y profundizar en quién tiene el poder dentro de esas estructuras.

-
- **PRINCIPIO BÁSICO #7: Importancia de la comunidad como aliados.** Es imperativo que el trabajo de cambio de políticas y sistemas se realice junto con aquellos que viven y trabajan dentro de la comunidad de enfoque.

» RECOMENDACIONES DE ENTRENAMIENTO:

- Los entrenadores deben capacitar a las comunidades sobre la importancia de involucrar a los miembros de la misma, en el cambio de políticas y sistemas locales, y ayudar a éstas a identificar formas en que esto se puede hacer continuamente a lo largo del proceso (por ejemplo, al recopilar e interpretar datos locales, durante el proceso de mapeo de energía, al detectar posibles soluciones de cambio de políticas o sistemas, evaluación y monitoreo, etc.)

- Los entrenadores deben abogar por que quienes lideran el trabajo de cambio de políticas y sistemas locales sean inclusivos con las diferentes identidades demográficas que están presentes en esa comunidad específica.

-
- **PRINCIPIO BÁSICO #8: Las relaciones son esenciales.**

Gran parte del trabajo involucrado en el cambio de políticas y sistemas locales depende de la existencia de relaciones de confianza entre quienes participan en cada paso del proceso.

» RECOMENDACIONES DE ENTRENAMIENTO:

- Construir una relación en la que el entrenador y la comunidad puedan ser honestos, críticos y transparentes entre sí ayudará a crear un entorno que permita conversaciones cruciales.
- Un entrenador necesita dedicar tiempo a trabajar con el facilitador local en el desarrollo de habilidades de inteligencia emocional y autoconciencia. Los entrenadores emocionalmente inteligentes pueden facilitar eficazmente el cambio y gestionar las emociones implicadas en el proceso de mejora, ya que el cambio puede desencadenar emociones fuertes para aquellos que están obligados a cambiar. Parte de esto también debe incluir el desarrollo de habilidades en torno a la motivación, la gestión de conflictos y los procesos equitativos de toma de decisiones.
- El entrenamiento hacia un compromiso auténtico con la comunidad es clave para garantizar que las relaciones se construyan desde el respeto y el cuidado y no sean explotadoras o simbólicas.

-
- **PRINCIPIO BÁSICO #9: "Hablar a los oídos atentos de las personas" es esencial.** Saber cómo hablar sobre el trabajo de muchas maneras permite la participación de diversos miembros de la comunidad y ayuda a obtener la aceptación de aquellos con poder de decisión.

» RECOMENDACIÓN DE ENTRENAMIENTO:

- Aprender a enviar mensajes a una variedad de audiencias desde el principio es importante para la sostenibilidad y el éxito de los esfuerzos locales. Las técnicas de entrenamiento basadas en valores, la narración de historias, la construcción de narrativas públicas y el desarrollo de estrategias de medios, son habilidades que deben utilizarse cuando se capacita a las comunidades locales en el cambio de políticas y sistemas.

Para obtener más información, no dude en leer el informe completo.

INFORME DETALLADO

La política y el cambio de sistemas están muy interconectados. Al modificar las políticas, se está cambiando el sistema que las rige. Sin embargo, se puede hacer un trabajo de transformación de sistemas sin implicar un cambio de orientación. Tanto el cambio de políticas como el de sistemas son dinámicos y hasta complejos. En ambos hay muchas piezas móviles, algunas incluso difíciles de identificar. Por eso es complicado crear una guía exhaustiva de «cómo hacerlo» para quienes forman a las comunidades locales en estos temas. Sin embargo, este ejercicio de DE ha ayudado a determinar las competencias básicas y las mejores prácticas que las personas deben tener en cuenta a la hora de trabajar con socios comunitarios interesados en introducir cambios equitativos y culturalmente sensibles en las políticas o los sistemas a nivel de barrio, ciudad y condado.

Además, el cambio de políticas y sistemas requiere un enfoque de equipo. Es mucho lo que se puede hacer para formar a una comunidad en torno al cambio de políticas y sistemas a nivel local. Estos conceptos son muy amplios y polifacéticos. Considerarse un “experto” en cada uno de los componentes básicos y las mejores prácticas es pedir mucho a una sola persona. Este informe detalla las competencias básicas y las mejores prácticas de una forma que no está pensada para que las asuma una persona en particular. Más bien, es importante que un formador sea consciente y capaz de asumir su propio nivel de habilidades y capacidades, que sepa cuándo es apropiado desarrollar una habilidad o capacidad concreta, y cuándo es apropiado recurrir a otro recurso (por ejemplo, un experto en la materia, un conjunto de herramientas, formación, etc.) para obtener un nivel más profundo de apoyo o comprensión en torno a una competencia básica concreta mencionada en este informe. Para los grupos que ofrecen asesoría sobre el cambio de políticas y sistemas, puede ser útil comenzar con una evaluación de los puntos fuertes de cada entrenador para que las personas sepan a quién pueden acudir en busca de apoyo cuando ofrezcan formación en un área nueva.

Es importante señalar que este informe se ha elaborado para los formadores y entrenadores que trabajan en un marco de impacto colectivo o en un proceso de cambio político sin utilizar el marco del impacto colectivo.

Buenas Prácticas para

Personas que Lideran u Organizan el Cambio de Políticas y Sistemas a Nivel Local

La Equidad en Primer Plano: Las personas que formen a una comunidad local deben ser conscientes que el trabajo de cambio de políticas y sistemas puede causar más daño o ser represivo para determinados grupos dentro de una comunidad.

- **Datos Demográficos:**

Es importante que exista una comprensión precisa de la información demográfica, para entender mejor quién compone la población general de esa comunidad. Las colectividades deben examinar datos que ayuden a comprender la composición de la misma en términos de edad, sexo y género, nivel de ingresos, raza y etnia, situación laboral, situación en materia de vivienda y nivel de educación. Comprender a la población es esencial para involucrar a los miembros y entender cómo una política o iniciativa de cambio de los sistemas podría afectar potencialmente a los miembros de la sociedad.

- **Poder y Opresión:**

Comprender cómo se manifiesta el poder en la comunidad (es decir, quién controla los recursos, quién establece las agendas, quién tiene poder de decisión) permite entender mejor dónde reside la influencia y dónde hay que centrar el trabajo en torno al reparto de poder. Formar a los miembros de la comunidad sobre la importancia de ampliar la base de poder más allá de los poseedores de poder, procesos y sistemas tradicionales es crucial para acabar con los sistemas opresivos que mantienen los problemas económicos, políticos y sociales.

- **Impactos en Poblaciones Históricamente Marginadas y Oprimidas:**

Es imperativo que los implicados sean conscientes de cómo una política concreta o un cambio en un sistema, podría afectar negativamente a cualquier grupo de personas marginadas o históricamente oprimidas, ya sea intencionadamente o no. Hay que dedicar tiempo por adelantado a explorar las posibles repercusiones negativas de la iniciativa en cuestión. Deben plantearse preguntas como ¿A quién afecta esta política o cambio en un sistema y cómo? ¿A quién beneficia? ¿Quién podría quedar excluido por esta política o cambio en el sistema? ¿De qué manera afecta o agrava la desigualdad esta política o cambio? ¿Estos dentro de un sistema ayudan a quienes detentan el poder a mantenerlo? Mantener estas conversaciones por adelantado garantizará que los implicados hayan actuado con la diligencia debida para no fomentar el daño o la opresión en sus esfuerzos por cambiar las políticas y los sistemas locales.

Hay razones válidas por las que los grupos marginados e históricamente oprimidos pueden dudar e incluso resistirse a colaborar con organizaciones o individuos de una comunidad. Tener conciencia de cuándo y cómo incorporar a los grupos marginados e históricamente oprimidos al trabajo de colaboración que se realiza en una comunidad requiere cierta conciencia y sensibilidad. Estas situaciones están mejor informadas cuando quienes se organizan en torno a la política local y el cambio de sistemas tienen una comprensión histórica de los daños que pueden haberse causado en el pasado, y de cómo es el respeto entre los grupos marginados, vulnerables e históricamente oprimidos y la comunidad en general. Puede llevar mucho tiempo construir y reparar daños pasados entre grupos de la comunidad. Aunque esa historia debe examinarse y comprenderse mejor, ese espacio debe respetarse, y nada debe sentirse forzado.

● **Humildad Cultural:**

Estas conversaciones deben tener en cuenta la humildad y la relevancia cultural. La humildad cultural implica comprender que nunca podremos saber todo lo que hay que conocer sobre cada grupo de una comunidad. Es importante que los que realizan el trabajo sigan siendo honestos y estén abiertos a aprender de otros grupos de la comunidad para comprender mejor cómo una política o un esfuerzo de cambio de los sistemas puede apoyar a esas poblaciones. La pertinencia cultural también debe tenerse en cuenta a la hora de abordar el cambio de políticas o sistemas. ¿Incorpora el cambio propuesto conciencia, comprensión y respuesta a las creencias, valores, costumbres e instituciones de los grupos de la comunidad a los que más afectará? Si no es así, existe la posibilidad de que el cambio propuesto siga fomentando las desigualdades dentro de la comunidad.

Contexto Social en el Trabajo de Base Local: El cambio de políticas y sistemas a nivel local requiere un nivel básico de comprensión de la dinámica social, política, económica y de las condiciones de cada comunidad. Esto puede ser difícil de hacer si uno no reside en esa comunidad. Por ello, es importante que cualquier persona que forme a una comunidad local en el cambio de políticas y sistemas se tome el tiempo necesario para conocer a la comunidad a través de la asociación con una o más personas de la misma. Los socios comunitarios deben ser personas que:

- conozcan bien su propia comunidad
- conozcan las estructuras de poder de la comunidad
- conozcan la situación de determinados problemas de la comunidad
- conozcan el panorama político
- conozcan el perfil demográfico de la comunidad
- Comprender la historia de la colaboración en esa comunidad
- puede identificar cualquier punto de influencia en la comunidad a partir del cual construir

Si es posible, la persona que forme a la comunidad sobre el cambio de políticas y sistemas debe hacer todo lo posible por pasar tiempo en esa comunidad para desarrollar su propio sentido de estas condiciones y circunstancias dentro de ella, para estar mejor informado sobre cómo puede apoyar mejor a ésta.

La Importancia de la Experiencia: No es mucho lo que se puede aprender a través de una formación, un seminario web, un taller o un conjunto de instrumentos. Gran parte de la competencia y el éxito de un formador o entrenador proviene de recorrer estos procesos y trabajar junto a quienes realizan el trabajo directamente en sus propias comunidades. Es razonable que lleve tiempo adquirir competencia en este trabajo. También se puede aprender de los compañeros o colegas que están formando a las comunidades en torno al cambio de las políticas y los sistemas locales. Los formadores o entrenadores deben aprovechar esas relaciones con otras personas que realicen un trabajo similar y dedicar tiempo a debatir las experiencias de los demás, compartiendo éxitos, retos, consejos y trucos del oficio. Deben explorar los matices del trabajo en detalle, sentir curiosidad, sumergirse en profundidad y mantener un diálogo intencionado en torno a este trabajo. Si es posible, deben entablar relaciones con otros expertos en la materia (PYME: pequeños y medianos empresarios) y seguir de cerca su trabajo con las comunidades (si procede y con el consentimiento de las mismas).

Competencias Básicas

Aunque el cambio de políticas y sistemas no es un proceso lineal, existen ciertas «fases» que puede resultar útil comprender antes de iniciar este proceso. Es posible que algunas comunidades acaben volviendo a pasar por una fase determinada, debido a los cambios u obstáculos que puedan surgir durante el proceso de cambio de políticas o sistemas. Esto es natural y debe preverse. En el marco de este informe detallado, hemos organizado las distintas prácticas, habilidades y competencias en 7 fases, en un intento de establecer un proceso que un coach pueda utilizar para ayudar a capacitar a un miembro de la comunidad que esté liderando u organizando el cambio de políticas y sistemas a nivel local. Las fases son las siguientes:

- Condiciones previas
- Primeros Pasos
- Organizarse
- Desarrollar un perfil
- Desarrollar un plan
- Diseño de la política (política específica)
- Promulgación de políticas (políticas específicas)
- Aplicación y evaluación



Dentro de cada una de las fases señaladas, hemos identificado las competencias básicas prioritarias que hay que tener en cuenta al navegar por este proceso. Algunas competencias básicas pueden corresponder a una fase del proceso, mientras que otras pueden ser útiles en varias etapas del mismo. Algunas pueden o no aplicarse, dependiendo de si se pretende o no promulgar específicamente cambios políticos. Una vez más, el cambio de políticas y sistemas es intrincado y a menudo complejo. Para no resultar abrumador, en este informe detallado sólo se mencionarán las competencias básicas prioritarias identificadas.

Dentro de cada fase del proceso, es importante que el formador/entrenador tenga una comprensión fundamental de los diversos “temas” o componentes de cada fase.

El primer tema es la **teoría** o el «por qué» de cada fase. Se trata de formas de pensar que influyen en nuestra manera de abordar el trabajo. Por ejemplo, podemos saber cómo hacer algo (es decir, aplicarlo), pero si no pensamos con una mentalidad de equidad, los resultados pueden ser negativos.

El siguiente tema es el de las **habilidades de proceso** ideales para cada fase. Se trata de habilidades necesarias para ayudar a las personas a trabajar juntas para lograr su objetivo. Son cosas como la comprensión del impacto colectivo, la facilitación y la gestión de conflictos.

El tercer tema es el de las **habilidades técnicas** necesarias dentro de esa fase concreta. Se trata de las competencias necesarias para llevar a cabo las distintas tareas a lo largo de cada fase del modelo de cambio político o sistémico utilizado. Se trata de aspectos como la recopilación de datos, el análisis de problemas, el diseño de políticas, la evaluación, etc.

El último tema es el de la **competencia de contenido**. Se trata de los conocimientos relacionados con el problema que se intenta abordar (por ejemplo, abuso de sustancias, inseguridad alimentaria, vivienda, etc.), como la comprensión de la prevención primaria, los datos alineados con los problemas y las estrategias de cambio de los sistemas.



FASE PREVIA:

Antes de formar a una comunidad, la fase inicial debe centrarse en situarse en dicha comunidad y examinar cómo se enmarca actualmente el problema dentro de ella. Se trata de trabajar junto a esta, para profundizar en:

- cómo se percibe actualmente el problema en la comunidad
- qué se sabe del problema en la comunidad
- a quién o a qué afecta el problema en la comunidad (directa e indirectamente)
- sí existe un sentimiento de urgencia por cambiar el problema
- cómo es el panorama político dentro de una comunidad
- identificar qué trabajo se ha realizado en el pasado (si es que se ha realizado alguno) en torno a ese problema
- qué políticas existen que afecten a esa cuestión
- sí existe un impulso actual en torno al cambio de esa cuestión

Las competencias básicas necesarias en esta fase incluyen una comprensión fundamental de lo siguiente:

- Aspectos básicos del cambio de sistemas
- Impacto colectivo (si procede)
- Condiciones previas del impacto colectivo
- El cambio de políticas y el Proceso de Políticas de los CDC (si procede)
- Preparación para el cambio de políticas y/o el impacto colectivo
- Principios de Justicia, Equidad, Diversidad e Inclusión
- Análisis de problemas
- Prevención primaria

→ FASE DE PUESTA EN MARCHA:

En esta fase se supone que la comunidad está preparada para dar los primeros pasos de una iniciativa local de cambio de políticas y/o sistemas (si no es así, existen herramientas que ayudan a crear las condiciones previas). Aquí se está preparando el terreno, atrayendo a otros miembros de la comunidad que están (o podrían estar) implicados en la cuestión prioritaria que se aborda para ayudar a impulsar el trabajo de cambio de políticas y sistemas. Aquí entra en juego el desarrollo de las habilidades interpersonales del organizador local. Es importante que la(s) persona(s) que lidere(n) la iniciativa sea(n) capaz(es) de conectar con diversas personas de su comunidad para garantizar que desde el principio estén representadas múltiples voces, experiencias, habilidades y sectores. Es necesario invertir tiempo en reuniones individuales y grupos de discusión con miembros de la comunidad. Esto ayudará a construir una base sólida que sea culturalmente apropiada y esté bien informada, lo que contribuirá a la sostenibilidad de los esfuerzos. Hay que empezar a desarrollar aptitudes en materia de facilitación, formas de llegar a la gente, cómo reunir a las personas en una comunidad, ampliar las mentalidades y educar a los implicados en los aspectos básicos del abuso/mal uso de sustancias, por ejemplo.

Además, es necesario conocer la información demográfica de la comunidad en cuestión, saber dónde reside el poder tradicional en esa comunidad (es decir, quién establece la agenda, quién tiene poder de decisión, de qué recursos se dispone, quién controla los recursos, etc.) y ser capaz de identificar a las personas de la comunidad que tienen otras formas de poder (es decir, poder de conexión, poder de experto, poder de referente, personas con experiencia vivida, etc.). En esta fase, también se deben comprender los fundamentos para comenzar este trabajo con una mentalidad de equidad para garantizar que se está haciendo todo lo posible para no mantener los sistemas de inequidad dentro de su iniciativa de cambio de políticas y sistemas.

Las competencias básicas necesarias en esta fase incluyen una comprensión fundamental de lo siguiente:

- 7 Tipos de poder
- La mentalidad y el cambio de comportamiento
- Definición de una visión y un propósito
- Organización de la comunidad
- Reuniones relacionales (también conocidas como reuniones individuales)
- Facilitación anti opresiva
- Evaluaciones de equidad
- Creación de un perfil comunitario
- Planificación basada en datos para una prevención eficaz
- Compromiso de la comunidad basado en valores



FASE DE ORGANIZACIÓN:

En esta fase se ha identificado estratégicamente a los miembros de la comunidad y otros grupos interesados en invertir tiempo y energía en la iniciativa de cambio de políticas y sistemas. Los miembros están empezando a:

- reunirse y establecer relaciones entre ellos
- decidir una estructura de grupo que sea realista para todos los implicados
- establecer normas y acuerdos de grupo, funciones y responsabilidades
- establecer plazos
- abordar la dinámica de poder existente
- identificar las habilidades y conocimientos necesarios para tener éxito
- identificar a otros miembros de la comunidad que puedan contribuir al éxito de la iniciativa

Aquí es donde el grupo tiene que empezar a profundizar en la evaluación de la cuestión prioritaria que se aborda y elaborar un planteamiento del problema, utilizando múltiples formas de datos (organizativos, locales, regionales y estatales) para fundamentar sus esfuerzos. Si se centra en el cambio de políticas, aquí es donde el grupo tendrá que revisar y analizar el lenguaje de las políticas organizativas/municipales para identificar cualquier laguna y desarrollar la comprensión. También es importante saber de qué recursos se dispone y de cuáles no se dispone para apoyar este esfuerzo de cambio de políticas y sistemas. La persona que dirija los esfuerzos de organización tendrá que empezar a trabajar en la educación y el establecimiento de niveles en torno a los aspectos básicos de la importancia de la toma de decisiones basada en datos, el proceso político, la legislación política, la ciencia de la prevención, las estrategias de prevención, los tipos de poder, la justicia, la equidad, la diversidad, la inclusión (JEDI) y el cambio de sistemas. Sin embargo, es importante que la persona que dirija los esfuerzos de organización sea consciente de su propio nivel de comprensión de la información y si es necesario, recurra a las pequeñas y medianas empresas (PYME).

Las competencias básicas necesarias en esta fase incluyen una comprensión fundamental de lo siguiente:

- Desarrollo y gestión de coaliciones (si procede)
- Desarrollo de equipos (constitución, formación, normalización)
- Toma de decisiones en grupo
- Matriz de intereses (también conocida como mapeo de socios)
- Exploración de recursos
- Legislación política (si procede)
- Estrategias de prevención
- Datos de la comunidad que informan sobre posibles actividades de prevención



FASE DE DESARROLLO DE UN PERFIL:

En esta fase, la atención se centra en profundizar en los detalles del problema e identificar qué es exactamente lo que los que trabajan en el tema están intentando cambiar o tratando de impactar con el trabajo que están realizando. Aquí es necesario recopilar y analizar datos locales, regionales y estatales. Es importante que en esta parte del proceso se incluyan datos tanto cuantitativos como cualitativos, ya que ambos son necesarios para construir una imagen más precisa y sólida de cómo se presenta este problema a nivel local, a quién afecta y cómo influye o repercute en los miembros de la comunidad. Es necesario dedicar tiempo a realizar un análisis de las causas profundas para informar a la iniciativa de por qué existe el problema e identificar las áreas en las que se puede tener un impacto potencial para abordar este problema social a nivel local.

Independientemente de si uno se centra en el cambio de políticas o de sistemas, será importante investigar y analizar las posibles soluciones de cambio de políticas/sistemas y explorar la viabilidad y adecuación de estas soluciones. Habrá que dedicar tiempo a elaborar y enmarcar los mensajes clave que se utilizarán a lo largo del proceso con la comunidad. También habrá que determinar los socios pertinentes y sus valores y posición al respecto, así como explorar la oposición potencial y conocida dentro de la comunidad y anticipar su participación.

Antes de seguir adelante con la selección de cualquier plan de acción, los participantes en la iniciativa en este punto deberán comprender la importancia de realizar una evaluación del impacto sobre la equidad de cualquier plan de acción propuesto. Una vez comprendido esto, el grupo tendrá que someterse a una evaluación de la equidad de su política propuesta y/o de la acción de cambio de sistemas para examinar sistemáticamente cómo los diferentes grupos raciales y/o étnicos pueden o no verse afectados por la política propuesta o por la estrategia de cambio de sistemas. Esta evaluación ayudará a detectar posibles consecuencias negativas imprevistas que podrían perjudicar u oprimir aún más a las comunidades históricamente marginadas y oprimidas antes de finalizar las prioridades para la acción futura.

El resultado de este trabajo será la definición de prioridades para la acción futura. Habrá que dedicar algún tiempo a ayudar a desarrollar las habilidades interpersonales de quienes lideran la iniciativa de cambio de políticas y sistemas locales. A medida que se vayan identificando posibles soluciones, habrá que dedicar tiempo a examinar si la iniciativa y los implicados tienen suficiente poder para «ganar» o lograr esa solución. Habrá que tomar decisiones sobre qué acciones impulsar en la comunidad. Durante este tiempo pueden surgir opiniones encontradas. El organizador debe estar preparado para guiar a los participantes sobre cómo navegar por esta dinámica de grupo natural. La comunicación en grupo, la toma de decisiones, la creación de consenso, la gestión y resolución de conflictos son técnicas en las que la persona que dirija este proceso debe estar formada y preparada para utilizarlas en caso necesario.

Las competencias básicas necesarias en esta fase incluyen una comprensión fundamental de lo siguiente:

- Gestión y resolución de conflictos
- Participación Auténtica de la Comunidad (los afectados por el problema están en la mesa y participan/comparten el liderazgo en la elección del enfoque/solución política)
- Toma de decisiones basada en datos
- Mapa de poder
- Obtención y análisis de datos
- Centrar la equidad racial en toda la integración de datos
- Análisis de deficiencias
- Rendición de cuentas basada en los resultados



FASE DE ELABORACIÓN DE UN PLAN:

Cuando se llega a esta fase, ya se ha identificado una solución propuesta y ahora hay que elaborar un plan. En este punto habrá que determinar los pasos concretos, los plazos y los responsables de llevar a cabo las acciones. Es importante que quienes dirijan los esfuerzos hayan desarrollado un conjunto de habilidades que les permita facilitar el proceso de asignar quién es responsable de llevar a cabo una tarea identificada, cuándo deben completarse las tareas, qué recursos se necesitan y un proceso de rendición de cuentas. Esta persona (u otra identificada) tendrá que estar preparada para supervisar estos componentes con medidas de desempeño para garantizar que el trabajo se realiza a tiempo y de acuerdo con el plan de acción acordado.

También se dedicará tiempo a reflexionar sobre la forma en que el grupo debe comunicar sus esfuerzos a la comunidad para obtener más apoyo y tracción, y para construir una narrativa pública general. Las personas implicadas en la iniciativa desarrollarán la historia que quieren transmitir a la comunidad para llamar la atención sobre el problema/esfuerzo y ayudar a ganar fuerza para que las cosas avancen. Debe prestarse atención a si esta descripción debe modificarse para llegar a distintos públicos, ya que es más probable que la iniciativa tenga éxito si más personas de la comunidad apoyan el esfuerzo. En este punto, es importante dedicar tiempo y energía a desarrollar una estrategia de medios de comunicación que ayude a transmitir el mensaje de una manera que haya demostrado ser eficaz para los distintos miembros de la comunidad.

Dependiendo de cuál sea la solución propuesta, habrá que centrarse en conseguir la participación de más socios estratégicos y responsables de la toma de decisiones. Se trata de personas consideradas importantes para la aplicación, el éxito y la sostenibilidad de la solución propuesta. Habrá que dedicarles tiempo, a veces en grupo, pero a menudo individualmente. Los socios estratégicos querrán saber por qué el problema es importante para ellos, cómo les afecta, por qué son importantes para el éxito y la sostenibilidad de la solución propuesta, y de qué manera les afecta la misma. Antes de la reunión, hay que dedicar tiempo a comprender la cultura y los valores de esa persona e incorporarlos al mensaje cuando nos reunamos con el individuo o el grupo. Conseguir el compromiso de esos socios puede llevar tiempo, generar confianza y una comunicación regular.

Si se centra en el cambio de políticas, será importante que los organizadores de los esfuerzos locales recurran a personas que estén conectadas y conozcan las estructuras y procesos de toma de decisiones de los gobiernos locales y/o los consejos escolares. Es necesario dedicar algún tiempo por adelantado a conocer los perfiles de quienes ostentan el poder de decisión (por ejemplo, legisladores locales, funcionarios públicos, miembros del consejo) dentro de estas estructuras (por ejemplo, cambios políticos que han apoyado en el pasado, temas en los que han participado activamente). Esto ayudará a los participantes en la iniciativa a utilizar un enfoque más informado a la hora de intentar implicar a personas concretas que son importantes para la aprobación del cambio político propuesto. El proceso de desarrollo de estrategias y políticas no siempre es sencillo, por lo que se recomienda recurrir a PYME en este punto para quienes no estén familiarizados con el proceso de cambio de políticas a escala local. Por último, de cara al futuro, es importante que los implicados comprendan que a veces puede hacer falta más de un intento para conseguir que se apruebe una política. Durante esta fase, debe incluirse en la conversación un plan sobre qué hacer si la política no se aprueba.

También debe establecerse un plan que permita evaluar y supervisar continuamente el cambio de política o la estrategia de cambio de sistemas, identificando a los responsables de realizar ese trabajo y determinando qué se hace con esa información una vez recopilada. Este plan se presentará como parte de la política propuesta (ya sea sugerida o escrita en el lenguaje legal) o de la iniciativa de cambio de sistemas. Disponer de un plan en este punto permitirá la mejora continua y la evaluación del impacto deseado de la política o de la iniciativa de cambio de sistemas integrada en el enfoque.

Las capacidades esenciales necesarias en esta fase incluyen una comprensión fundamental de lo siguiente:

- Planificación estratégica
- Desarrollo del liderazgo
- Selección de indicadores y medidas de rendimiento
- Análisis de políticas (qué opciones políticas existen en nuestro tema elegido y cuál es la adecuada para las condiciones únicas de la comunidad)
- Exploración de políticas (observar el código local frente a otras opciones políticas)
- Política educativa, normas y leyes de su organización en torno a la promoción (si procede)
- Estructuras y procesos del gobierno local

Note:

Si ha transcurrido un tiempo considerable desde el inicio del proceso de cambio de la política y los sistemas, la persona o personas que dirijan el esfuerzo deberán valorar si es necesario dedicar tiempo a reevaluar alguno de los componentes antes mencionados del proceso general (es decir, si han cambiado los responsables de la toma de decisiones, si ha cambiado el panorama político, etc.).



FASE DE APROBACIÓN DE LA POLÍTICA (Sólo aplicable al cambio de política):

Por lo general, hasta este punto sólo se han identificado los parámetros estructurales generales en torno a la directiva. Ahora hay que desarrollar las normas y reglamentos para aplicar y hacer cumplir la nueva política. En este punto del proceso se recomienda recurrir a una empresa especializada que pueda ayudar a redactar un lenguaje político basado en las mejores prácticas. También se debe dedicar más tiempo a involucrar a los responsables de la toma de decisiones, ya que todavía hay áreas en las que las partes adecuadas pueden influir en este proceso. Dedicar tiempo intencionado a establecer relaciones y educar a estas personas puede ayudar a crear normas y reglamentos equitativos y bien informados en torno a la normativa. Compartir historias y datos sobre cómo esta puede afectar a los miembros de la comunidad (intencionadamente o no) puede ser una herramienta poderosa en esta parte del proceso.

Esta fase puede ser compleja e implicará a varias personas y organismos/organizaciones. Es importante que los implicados en este punto tengan un conocimiento general de las normas adecuadas del proceso político local. Además, en este punto podría determinarse que es necesario introducir ciertas modificaciones en la decisión estratégica. Por lo tanto, es importante informarse sobre el proceso de modificación de la política y recurrir a las PYME para que ayuden a garantizar que el lenguaje de las mejores prácticas normativas se incorpore a la nueva versión de la misma.

Un cambio determinado en una normativa puede suponer un reto para algunos miembros de la comunidad, especialmente las políticas destinadas a reducir las desigualdades que existen dentro de esa comunidad. Hay que contar con la oposición y elaborar un plan para abordar esta dinámica. Es necesario comprender las creencias, los antecedentes y la posición de la parte contraria sobre el asunto. De este modo, los defensores de la medida estarán en mejores condiciones para hacer frente a la oposición. Dedique tiempo a informarse sobre las tácticas que la parte contraria haya utilizado en el pasado. Esto ayudará a informar sobre las formas en que se puede hacer frente a la oposición con más éxito. Centrarse siempre en la cuestión social y política que se pretende abordar. Estar preparado con datos (tanto cualitativos como cuantitativos) para recordar al partido de la oposición y al público en general las preocupaciones específicas en torno al problema social pueden ayudar a reducir la oposición y recordar al público por qué es importante este cambio normativo.

- Construir una narrativa pública y contar historias/conseguir la adhesión de la comunidad.
- Estrategia de los responsables de la toma de decisiones (quién apoya y quién no)
- Redacción del lenguaje normativo de las mejores prácticas
- Normas del proceso político local (sesión de Estudio, primera lectura, segunda lectura y aprobación)
- Defensa activa y educación en las reuniones de los responsables de la toma de decisiones
- Anticipación y planificación de la oposición
- Enmienda de directivas
- Presentar y ser un Experto en la Materia (“Subject Matter Expert”, SME) en las reuniones de los Responsables de Toma de Decisiones
- Hablar y Organizar a otros para que hablen durante los periodos de Comentarios Públicos



FASE DE PROMULGACIÓN DE LA POLÍTICA (Sólo aplicable al cambio de política):

En esta fase, la política propuesta ha sido aprobada o ha fracasado. Si la política se aprueba y se autoriza oficialmente, se pasa a la siguiente fase: aplicación y evaluación. Sin embargo, siempre existe la posibilidad de que una política propuesta no sea aprobada. Si ese es el caso, es importante dedicar tiempo a ayudar a desarrollar las habilidades para saber cómo apoyar a quienes han participado en el esfuerzo de cambio de política para hacer frente a cualquier sentimiento de decepción, frustración o ira. También es importante tener en mente algunas estrategias para replantear el éxito en esta situación. Hay éxitos que celebrar aunque no se apruebe una política. Hasta ese momento, los éxitos pueden consistir en una mayor concienciación sobre el problema que se aborda, un mayor número de personas comprometidas con la creación de un cambio en torno al problema y un aumento de la colaboración y el compromiso de la comunidad. Incluso si se pierde la aprobación de la política, otros logros experimentados a lo largo del proceso pueden tener un impacto positivo en la comunidad y crear un impulso hacia futuros cambios.

Deben celebrarse conversaciones para informar sobre el proceso hasta este punto y debatir lo que los implicados consideran los próximos pasos apropiados. Determinar qué partes del proceso funcionaron bien para los implicados y cuáles podrían mejorarse contribuirá a reforzar cualquier posible iniciativa de cambio político que se emprenda en el futuro. Estas conversaciones pueden tener lugar entre los participantes en el trabajo, pero también pueden incluir a la comunidad en general. Las reacciones pueden obtenerse a través de conversaciones con la comunidad, conversaciones entre colaboradores, encuestas anónimas u otras vías que se consideren apropiadas para obtener la información más útil para el proceso. Cualquier información es buena, independientemente de la victoria.

Si una política concreta no se aprueba, los participantes en los esfuerzos podrían volver a examinar los resultados del análisis político original para ver si hay otra política que podría ser apropiada para cambiar el impulso y la energía. Habrá que dedicar tiempo a reagruparse y determinar si se dan las circunstancias que permitan proseguir los esfuerzos. Las conversaciones también tendrán que centrarse en la planificación de cómo conseguir un mayor compromiso y participación de la comunidad o de los colaboradores, y habrá que elaborar un nuevo calendario.

Note:

Es importante ser consciente de cualquier celebración si no se aprueba una política, ya que todavía hay personas en la comunidad que tienen que vivir con las ramificaciones negativas de la política existente que sigue en vigor.

Las competencias básicas necesarias en esta fase incluyen una comprensión fundamental de lo siguiente:

- Reflexión crítica
- Reagrupamiento si la normativa no se aprobó sobre los próximos pasos para continuar el trabajo
- Promulgación de la política
- Proceso/plan para la evaluación continuada de la directiva y la valoración de su eficacia



FASE DE APLICACIÓN Y EVALUACIÓN:

En esta fase comienzan los pasos de acción previamente identificados. Esta fase se centra en garantizar que las medidas de cambio de políticas y sistemas se apliquen de acuerdo con las mejores prácticas y se supervisen y evalúen adecuadamente según lo previsto. Parte del proceso de seguimiento consiste en hacer que los responsables de la aplicación rindan cuentas de sus compromisos. El mero hecho de que se apruebe una política o se adopte una estrategia concreta de cambio de sistemas puede requerir tiempo, recursos y atención para garantizar que se está logrando lo que se había planeado en un principio. También podría necesitarse tiempo adicional para establecer relaciones y educar a cualquier otra persona que no haya formado parte del proceso hasta este momento, pero que haya sido identificada como fundamental para el éxito de la aplicación de la política y/o la estrategia de cambio de los sistemas. Puede tratarse de otros funcionarios o administradores públicos o escolares, o de otros miembros del consejo municipal o escolar. A veces, el cambio es difícil para algunas personas, especialmente cuando se trata de alterar operaciones administrativas preexistentes o sistemas enteros. Mientras algunos celebran un cambio reciente de política o de sistema, otros, directamente implicados en su realización, pueden resistirse al cambio. Esto es natural, esperable y puede llevar algún tiempo hasta que la gente lo acepte plenamente.

Es importante que el tema, el proceso y los esfuerzos sigan siendo de dominio público. Esto contribuirá a la sostenibilidad de los esfuerzos y puede utilizarse para impulsar cualquier iniciativa futura en torno a la cuestión prioritaria (o incluso otras cuestiones que puedan solaparse o influirse mutuamente). También es importante pensar en cómo celebrar el éxito de los esfuerzos hasta este punto dentro del grupo que trabaja en la iniciativa, pero también a la vista del público. Es muy probable que se haya invertido mucho tiempo y energía en este proceso. Hay que prestar atención a la mejor manera de apoyar a quienes han liderado la iniciativa, ya que su trabajo tendrá que continuar.

Otro aspecto importante de esta fase es la evaluación. Hay que dedicar tiempo y atención a examinar los resultados previstos y no previstos de la estrategia de cambio de políticas o sistemas. Este proceso debe basarse en datos y los implicados deben ser capaces de identificar si es necesario recomendar algún cambio. Los conceptos importantes que hay que tener en cuenta en esta parte del proceso son, por ejemplo, saber qué datos se necesitarán para comprobar si la política o la estrategia de cambio de los sistemas funciona según lo previsto y cómo saber si se está en el buen camino para alcanzar los objetivos.

Las competencias básicas necesarias en esta fase incluyen una comprensión fundamental de lo siguiente:

- Aplicación de políticas
- Aplicación de estrategias
- Métodos de evaluación cualitativa y cuantitativa
- Aprendizaje continuo y emergente
- Datos a nivel local, regional y estatal

CONCLUSIÓN

Es importante volver a insistir aquí en que es extremadamente difícil que una sola persona sea experta en todo lo que influye en el cambio de políticas y sistemas. Este trabajo adopta un enfoque de equipo en el que participan otras PYME, se aprende de los compañeros, se sigue de cerca a los expertos y se utilizan las herramientas y los recursos existentes.

Este trabajo también se basa en gran medida en la experiencia. Requiere ponerse en la situación de orientar a una comunidad hacia el cambio de políticas y sistemas. Además, si a alguien se le ha dado la oportunidad de orientar estrategias de cambio de sistemas, pero no de cambio de políticas, es aún más importante que se tome el tiempo necesario para aprender de otros que realizan ese tipo específico de trabajo. También requiere que uno se interese realmente por las comunidades a las que entrena. Gran parte de este trabajo se basa en el lugar y requiere un profundo conocimiento del contexto social de la comunidad en la que se trabaja. Se recomienda que alguien que forme a una comunidad en materia de cambio de políticas y sistemas viaje a la comunidad para ayudar a consolidar este sentido de la comprensión. Hay cosas que pueden aprenderse hablando con quienes viven en una comunidad, y otras que pueden entenderse si uno ha pisado físicamente esa comunidad. Además de entablar relaciones importantes para el trabajo, permite a un entrenador o formador ver y sentir por sí mismo ciertas dinámicas y el panorama político. Incluso puede permitir que se capte algo importante para el trabajo que alguien de la comunidad podría desconocer o negar, por la razón que sea.

Este informe puede utilizarse como guía para comprender las mejores prácticas y las competencias básicas de quienes dirigen u organizan el cambio de políticas y sistemas a escala local. Además, puede utilizarse como punto de apoyo para empezar a crear una base de datos de formaciones, formadores, recursos y herramientas a los que recurrir para desarrollar su capacidad de formar a una comunidad en el cambio de políticas y sistemas a nivel local. También puede utilizarse como punto de partida para desarrollar puntos de referencia para el éxito de aquellos que forman a una comunidad en el cambio de políticas y sistemas a nivel local.