

# Cambio de sistemas participativos para la equidad

## Una guía de consulta para agencias que prestan servicios a niños, jóvenes y familias

**Amber Valdez, Rebeca Cerna y Shazia Hashmi**

En una época de crecientes disparidades y cambios exponenciales, hay cada vez más esfuerzos para facilitar iniciativas de cambio de sistemas de manera que sean participativas y que demuestren y conduzcan a la equidad. Dichas iniciativas incluyen el desarrollo de políticas, presupuestos y estrategias, el diseño y la evaluación de estrategias de forma participativa. A menudo, aquellos más afectados por la inequidad sistémica en las instituciones que prestan servicios a niños, jóvenes y familias son los que están más lejos de influir en cómo se transforman estos sistemas.

El hecho de que los esfuerzos de cambio de sistemas se hagan en colaboración con las comunidades pueden determinar el potencial para un cambio equitativo y duradero. Basándose en principios de riqueza cultural comunitaria, cambio de sistemas complejos, diseño liberador, mejora continua y métodos participativos, el Cambio de Sistemas Participativos para la Equidad es un marco basado en la investigación y la práctica que centra las experiencias y la sabiduría de quienes se ven afectados por la inequidad sistémica para dar sentido y transformar las condiciones del sistema hacia la equidad y el bienestar a través de la acción colectiva.



# Acerca de esta guía

Las agencias que prestan servicios a niños, jóvenes y familias que intentan mejorar sus sistemas a menudo emplean una serie de estrategias, como las evaluaciones de necesidades, los inventarios de iniciativas, el establecimiento de visiones, el diseño de intervenciones y las evaluaciones de impacto. Aunque estos esfuerzos representan una oportunidad significativa para el cambio de sistemas, tradicionalmente están diseñados para enfatizar y establecer el orden y el control, la gestión jerárquica y la toma de decisiones de arriba hacia abajo.<sup>1</sup> El cambio de sistemas participativos invita a los miembros de la comunidad<sup>2</sup> y a los líderes del sistema<sup>3</sup> a identificar, diseñar, decidir, implementar y evaluar prioridades, acciones e inversiones para eliminar la opresión sistémica y generar condiciones del sistema que promuevan la equidad, la oportunidad y el bienestar.

El propósito de esta guía es ayudar a los líderes de sistemas a facilitar el cambio de sistemas participativos para la equidad. La guía se basa en la idea de que es más probable que se produzcan cambios significativos, equitativos y duraderos cuando los jóvenes, las familias, los socios comunitarios y los líderes del sistema trabajan codo con codo para diseñar y mejorar los sistemas que atienden a los niños, los jóvenes y las familias. Esta guía describe los elementos de cambio de sistemas participativos que las instituciones y organizaciones pueden aplicar según el contexto local y los objetivos definidos localmente. Con esta guía, los líderes del sistema

- comprenderán qué es el cambio de sistemas participativos y cómo puede contribuir a un cambio transformador que promueva la equidad, las oportunidades y el bienestar de los jóvenes, las familias y las comunidades;
- obtendrán conocimientos para integrar elementos de cambio de sistemas participativos en cualquier iniciativa en cualquier fase de implementación, y
- considerarán preguntas y recursos clave para alinear las iniciativas de cambio con elementos del cambio de sistemas participativos.

---

1 National Equity Project, 2019, *Contexto de liderazgo para la equidad*. [https://drive.google.com/file/d/1cbio1KxH7Xrh4DoPMkxkUdB\\_NFCP98MR8/view](https://drive.google.com/file/d/1cbio1KxH7Xrh4DoPMkxkUdB_NFCP98MR8/view) (en inglés)

2 Un miembro de la comunidad es cualquier persona que esté destinada a ser atendida por los sistemas que prestan servicios a niños, jóvenes y familias o que tenga una visión indirecta de un sistema como miembro de una comunidad.

3 Un líder de sistemas es cualquier persona empleada por una institución u organización que preste servicio a niños, jóvenes y familias.



# Marco de cambio de sistemas participativos para la equidad

## Principios rectores

El cambio de sistemas participativos se basa conceptualmente en el continuo de la participación,<sup>4</sup> la riqueza cultural de la comunidad,<sup>5</sup> el compromiso liberador<sup>6</sup> y el cambio de sistemas complejos<sup>7</sup>, y se rige por seis principios.

**Compartir el poder y centrarse en la autodeterminación.** El liderazgo y el poder de toma de decisiones se comparten entre los jóvenes, las familias, los socios comunitarios y los líderes del sistema. Los miembros de una comunidad son expertos de sus propias experiencias y, por lo tanto, están en mejor posición para determinar qué es lo mejor para sus propias comunidades.

**Elevar las fortalezas de la comunidad y atender al lugar.** Los esfuerzos de cambio de sistema se centran en la sabiduría de la comunidad y elevan las fortalezas de una comunidad para generar un cambio significativo. Los esfuerzos de cambio atienden a la historia, las relaciones y los contextos políticos y económicos únicos de un lugar, entendiendo que ningún lugar es igual a otro. Las prioridades de una comunidad no tienen por qué ser las mismas que las de otra, ni el proceso de cambio en sí debe diseñarse para que sea exactamente el mismo.

**Desarrollar capacidades individuales y colectivas.** Todas las personas involucradas en los esfuerzos de cambio de sistemas tienen la información, las herramientas, las habilidades y la conciencia liberadora<sup>8</sup> que necesitan para participar de manera significativa y tomar decisiones informadas. Las comunidades trabajan para desarrollar la capacidad colectiva de colaborar, tomar decisiones compartidas y moverse en interdependencia y reciprocidad.

---

4 El cambio de los sistemas participativos se basa en los siguientes marcos de participación continua: la escalera de Hart sobre la participación de los niños y el continuo de la voz de los jóvenes.

5 Yosso, T. J., 2005, ¿De quién es el capital cultural? Una discusión crítica de la teoría racial sobre la riqueza cultural comunitaria, *Race Ethnicity and Education*, 8(1), 69-91. <https://doi.org/10.1080/1361332052000341006> (en inglés)

6 El cambio de los sistemas participativos se basa en los siguientes marcos de compromiso liberador: desarrollo de capacidades duales para las asociaciones entre la escuela y la familia, un marco de colaboración equitativa y los principios para una participación cívica equitativa e inclusiva.

7 El cambio de sistemas participativos se basa en los siguientes marcos de cambio de sistemas complejos: la lente de la opresión sistémica, las seis condiciones del cambio de sistemas, la teoría de los sistemas ecológicos, la estrategia emergente, el diseño liberador y los datos de la calle.

8 Leadership for Educational Equity, n.d., *Herramientas para el cambio social: Cómo desarrollar una conciencia liberadora*. <https://wearelee.org/blog/tools-for-social-change-how-to-develop-a-liberatory-consciousness/> (en inglés)



**Promover un cambio culturalmente responsable y sostenible.** Los esfuerzos de cambio del sistema reconocen y consideran los activos culturales dentro de una comunidad y responden a diversas formas de conocer, ser y relacionarse a medida que se llevan a cabo los procesos de cambio.

**Priorizar la transparencia y la accesibilidad.** Los procesos transparentes de toma de decisiones, la información accesible y la comunicación bidireccional entre los jóvenes, las familias, los socios comunitarios y los líderes del sistema son fundamentales para un proceso de cambio inclusivo que busca generar confianza relacional y asociarse con la comunidad.

**Ilumina la opresión y toma medidas liberadoras.** El proceso de cambio y las acciones resultantes se basan en enfoques antirracistas y descolonizadores y se centran en ver y transformar las condiciones opresivas del sistema para aumentar las oportunidades para los negros, los indígenas y las personas de color y otras comunidades minoritarias.

## Elementos

Esta guía está organizada en siete elementos del cambio de sistemas participativos. Cada elemento representa un componente clave de cualquier proceso de cambio:

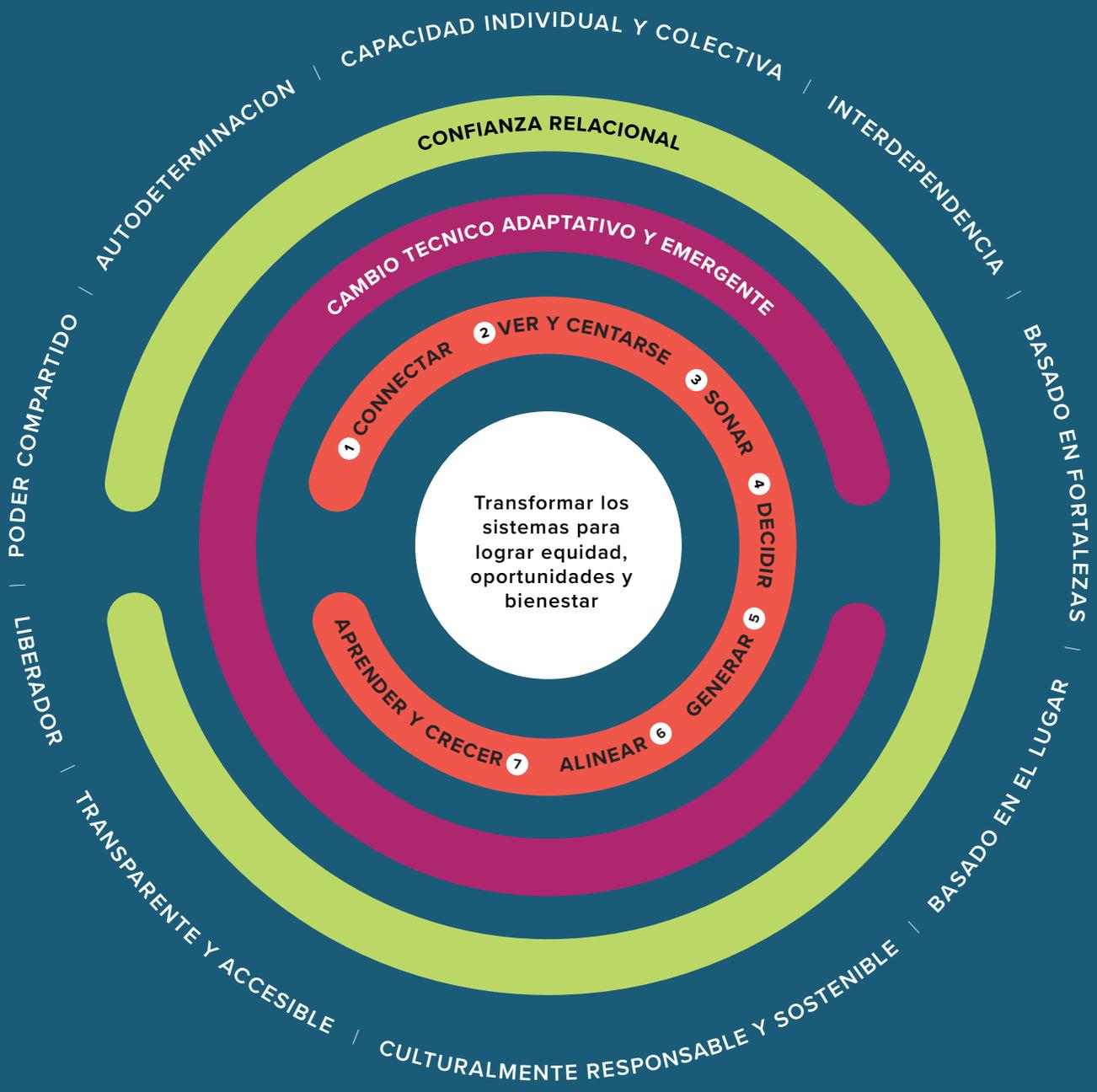
1. **Conectar** en comunidad.
2. **Ver** el sistema y **centrarse** en las experiencias de la comunidad.
3. **Soñar** una visión de futuro.
4. **Decidir** prioridades y objetivos.
5. **Generar** enfoques de cambio.
6. **Alinear** políticas, prácticas y recursos para mantener el cambio.
7. **Aprender** juntos y hacer **crecer** el cambio.

Para cada uno de estos elementos, esta guía ofrece estrategias técnicas y adaptativas para que los líderes del sistema trabajen junto a los jóvenes, las familias y los socios comunitarios para lograr un cambio transformacional en los sistemas. También se proporcionan preguntas y recursos para ayudar a que los líderes del sistema avancen hacia niveles más profundos de investigación y acción contra la opresión.

La Figura 1 ilustra las conexiones e interdependencias entre los principios y elementos del cambio de sistemas participativos. El cambio de sistemas participativos implica ver cómo los sistemas han sido diseñados para oprimir a las mismas personas a las que deben servir y luego involucrarse con esas personas en una investigación y reflexión continuas para identificar las oportunidades de interrumpir las políticas, prácticas y dinámicas relacionales opresivas. También implica prestar atención a la naturaleza compleja de los sistemas y del cambio: que el cambio es caótico, relacional y emergente y que los sistemas son una constelación de mentalidades individuales, creencias, valores, relaciones, dinámicas de poder y políticas, prácticas y recursos imperfectos y, a menudo, aislados. Finalmente, los elementos de cambio de sistemas participativos se sitúan dentro del cambio **técnico, adaptativo** y **emergente** que está en curso a nivel personal, interpersonal y sistémico. Los elementos se mantienen y fortalecen por la **confianza relacional** que existe dentro de una comunidad.



# Figura 1. Marco de cambio de sistemas participativos para la equidad





# Elemento 1: Conectar en comunidad

El cambio significativo y duradero se produce dentro de la comunidad y se logra mediante la confianza. Hay que prestar atención a la construcción de la comunidad y al crecimiento de la confianza relacional a lo largo de todo el proceso de cambio, incluso cuando se incorporan nuevos miembros de la comunidad al trabajo. Esto implica crear oportunidades para conexiones interpersonales, diseñar espacios compartidos que se centren en la pertenencia y que inviten a las personas a entregarse plenamente al trabajo, practicar la escucha activa y tomar medidas que respondan a los intereses de la comunidad.

## Priorizar la conexión, la pertenencia y la confianza relacional.

- ¿Su equipo está creando oportunidades para establecer una conexión interpersonal profunda entre sí y con otros participantes durante todo el proceso de cambio? ¿Qué oportunidades hay de crear vínculos y entendimiento más allá de las diferencias raciales, étnicas, lingüísticas, culturales, de roles, de poder y de otro tipo?
- ¿Su equipo está diseñando oportunidades para fortalecer la pertenencia en espacios virtuales y presenciales?
- ¿Participan en el proceso las personas más cercanas al impacto de las desigualdades sistémicas?
- ¿Su equipo se comunica con la comunidad general de manera frecuente, coherente, confiable y accesible para ayudar a generar conciencia sobre sus esfuerzos de cambio y sobre las oportunidades de participación de los miembros de la comunidad?
- ¿Se ha roto la confianza con la comunidad en esfuerzos anteriores de cambio de sistemas? ¿Su equipo está trabajando intencionalmente para reconocer esta confianza rota con la comunidad y avanzar hacia la curación?

## Prestar atención a la dinámica de poder.

- ¿Su equipo está prestando atención a los desequilibrios de poder a medida que trabaja para generar confianza relacional?
- ¿Su equipo (y cada uno de sus miembros) está considerando el poder posicional y cómo esto puede influir en el proceso de cambio?
- ¿Cómo aprende y aborda su equipo las dinámicas de poder relacionadas con la raza y el origen étnico?



## Participar en la escucha activa, la reflexión profunda y la acción receptiva.

- ¿Existen oportunidades para que su equipo escuche activamente las ideas, motivaciones y experiencias de los participantes? ¿Cómo podría crear un diseño para ello?
- ¿Existen oportunidades para que los participantes reflexionen profundamente entre sí sobre lo que se está aprendiendo a lo largo del proceso de cambio?
- ¿Tiene su equipo oportunidades para aprender y reflexionar juntos sobre cómo los participantes están experimentando el proceso de cambio?
- ¿Su equipo está tomando medidas que respondan a los aportes y comentarios de la comunidad? ¿Las acciones del equipo se comunican a la comunidad?

## Desarrollar y practicar acuerdos comunitarios.

- ¿Existen acuerdos comunitarios compartidos sobre cómo las personas se relacionarán entre sí a medida que avanzan juntas en el proceso de cambio? ¿Estos acuerdos se determinan en conjunto con la comunidad?
- ¿Existen oportunidades para revisar los acuerdos comunitarios para asegurarse de que sigan siendo válidos para todos los que participan en el esfuerzo de cambio?

## Elemento 1 en acción

Aquí hay algunos recursos que podría considerar utilizar para poner el Elemento 1 en acción.

**Tabla 1. Recursos para Conectar en comunidad**

Recurso	Descripción
<a href="#"><u>Seis principios para una participación cívica equitativa e inclusiva</u></a>	Un marco que describe los elementos esenciales de una participación cívica equitativa, inclusiva y eficaz
<a href="#"><u>Modelo de construcción de comunidad informada sobre el trauma</u></a>	Una guía para aplicar las prácticas informadas sobre el trauma a la construcción de comunidades
<a href="#"><u>Conjunto de herramientas comunitarias de design for belonging (en inglés)</u></a>	Un conjunto de herramientas para comprender y mejorar el sentimiento de pertenencia en su equipo, organización o comunidad
<a href="#"><u>Escucha constructivista (en inglés)</u></a>	Una descripción de la escucha constructivista como estrategia para participar en conversaciones intelectualmente exigentes y emocionalmente desafiantes
<a href="#"><u>Conjunto de herramientas para la participación familiar (en inglés)</u></a>	Un conjunto de herramientas que describe estrategias prácticas de planificación y evaluación que favorecen la participación efectiva de las familias en los esfuerzos de mejora del sistema



# Elemento 2: Ver el sistema y centrarse en las experiencias de la comunidad

Aprender junto con los jóvenes, las familias y los socios comunitarios sobre las experiencias pasadas y presentes de la comunidad. Esto implica explorar la historia y el impacto de la opresión sistémica dentro de una comunidad, cómo los sistemas han sido diseñados y luego experimentados a lo largo del tiempo y por diferentes grupos, y cómo estos sistemas son experimentados por los miembros de la comunidad hoy en día a nivel individual, interpersonal y sistémico. Este elemento también implica aprender juntos sobre los activos, necesidades y oportunidades locales de una comunidad, incluido el conocimiento histórico, la experiencia comunitaria y las organizaciones, asociaciones y recursos locales.

## Trabajar juntos para recopilar datos sobre las experiencias de la comunidad y el diseño del sistema actual.

- ¿Sus datos incluyen un equilibrio de datos históricos, cuantitativos, cualitativos y experienciales?
- ¿Su equipo está aprendiendo de las personas que tienen experiencia histórica y conocimiento sobre la comunidad?
- ¿Participan las personas más afectadas por la opresión sistémica en el diseño e implementación de protocolos de recopilación de datos?
- ¿Se están recopilando datos de una manera que se centre en la reciprocidad?
- ¿Se comparten y presentan los datos de forma accesible para todos los miembros de la comunidad?

## Identificar y mapear las fortalezas y necesidades de la comunidad.

- ¿Su equipo se ha asociado con la comunidad para determinar una definición de fortaleza o activo de la comunidad?
- ¿Participan los miembros de la comunidad en la identificación de los activos que existen en ella?
- ¿Su equipo colabora con organizaciones y agencias comunitarias locales que pueden tener datos demográficos, de resultados o experienciales existentes y un conocimiento profundo de la comunidad?



## Participar en la creación de sentido colectivo.

- ¿Existen oportunidades para desglosar los datos por raza, origen étnico, identidad de género, idioma, ingresos, geografía y otras características?
- ¿Su equipo está considerando cómo los sesgos implícitos, los sesgos de confirmación y el poder posicional pueden influir en la creación de sentido?
- ¿Su equipo está colaborando con la comunidad para darle sentido a los datos recopilados?
- ¿Los esfuerzos por encontrar sentido incluyen oportunidades para reflexionar sobre cómo se ha diseñado el sistema para perpetuar la inequidad?

## Compartir las conclusiones que surjan.

- ¿Se comparten las conclusiones de forma coherente y frecuente con la comunidad en general?
- ¿Se comparten y comunican las conclusiones de manera que sean accesibles y útiles para la comunidad en general? ¿Su equipo consulta a los miembros de la comunidad para determinar la accesibilidad y utilidad de cómo se comparten los datos y las conclusiones?
- ¿Existen oportunidades para que la comunidad en general reflexione, reaccione y responda a las conclusiones?

## Elemento 2 en acción

Aquí hay algunos recursos que podría considerar utilizar para poner el Elemento 2 en acción.

**Tabla 2. Recursos para ver el Sistema y centrarse en las experiencias comunitarias**

Recurso	Descripción
<a href="#">Diez formas de recopilar datos de la calle (en inglés)</a>	Una lista de actividades para recopilar y aprender de los datos a nivel de calle
<a href="#">Entrevistas de empatía (en inglés)</a>	Un enfoque de las entrevistas que permite comprender mejor las experiencias vividas por las personas y empatizar con ellas
<a href="#">Los cinco porqués de la investigación (en inglés)</a>	Una herramienta de investigación que se puede utilizar para ayudar a comprender las causas profundas de un problema
<a href="#">Modelo de proyecto narrativo</a>	Un marco que puede ayudar a los grupos a analizar y comprender cómo funciona el racismo y cómo repercute en las organizaciones, las comunidades y la sociedad
<a href="#">Datos para el protocolo de equidad (en inglés)</a>	Un protocolo para ayudar a un grupo a reflexionar sobre los datos desde una perspectiva de equidad
<a href="#">Mapeo de fortalezas y activos de la comunidad (en inglés)</a>	Un recurso para mapear los dones, talentos y fortalezas de una comunidad



# Elemento 3: Soñar una visión de futuro

Colaborar con los jóvenes, las familias, los socios comunitarios y los líderes del sistema para construir una visión para el futuro que se base en una comprensión compartida del sistema, tanto del pasado como del presente, y en una comprensión de las experiencias, fortalezas, necesidades, oportunidades y motivaciones de la comunidad. Esta visión es el sueño colectivo que una comunidad tiene para sí misma, sus jóvenes y sus familias.

## Soñar juntos.

- ¿Los que establecen la visión representan a la comunidad? ¿Participan los jóvenes, las familias y los socios comunitarios en la determinación de una visión para el cambio de sistemas que sirva para el bienestar de su comunidad?
- ¿Su equipo ofrece datos, información y preguntas que inspiren la visión de un futuro más equitativo y liberador para los jóvenes, las familias y las comunidades?
- ¿Su equipo está diseñando actividades y espacios de visión que sean seguros, respalden y sean propicios para una visión generativa y colectiva?

## Aclarar su visión compartida y comunicarla ampliamente.

- ¿Existen oportunidades para reflexionar con la comunidad sobre si la visión está centrada en la equidad y responde a las aspiraciones de la comunidad? ¿Habrá oportunidades para revisar y adaptar la visión con el tiempo para asegurarse de que siga siendo relevante para la comunidad?
- ¿Participan los jóvenes, las familias y los socios comunitarios en la consolidación de los resultados de las actividades de visión colectiva en una visión que pueda compartirse y comprenderse por la comunidad en general?
- ¿Participan los jóvenes, las familias y los socios comunitarios en la determinación de cómo se comunicará la visión a la comunidad en general, incluida la identificación de los tipos de canales de comunicación que llegarán a la mayoría de las personas?



## Elemento 3 en acción

Aquí hay algunos recursos que podría considerar utilizar para poner el Elemento 3 en acción.

**Tabla 3. Recursos para Soñar una visión del futuro**

Recurso	Descripción
<a href="#">Protocolo futuro (en inglés)</a>	Un protocolo para construir una visión con un equipo
<a href="#">Determinar la misión y visión de un equipo (en inglés)</a>	Un protocolo para desarrollar una misión y visión de equipo



# Elemento 4: Decidir prioridades y objetivos

Trabajar juntos para determinar prioridades y objetivos que se alineen con la visión definida por la comunidad y que se basen en una comprensión del sistema y las experiencias y aspiraciones de la comunidad. Las prioridades ayudarán a orientar las inversiones, acciones y servicios futuros, y los objetivos servirán para medir el impacto de los esfuerzos de cambio de sistemas.

## Revisar lo que ha aprendido hasta ahora.

- ¿Existen oportunidades de colaborar con miembros de la comunidad para revisar lo que se obtuvo de los datos recopilados, incluidos los activos, motivaciones, oportunidades, desafíos y necesidades de la comunidad?
- ¿Existen oportunidades para revisar lo aprendido en las actividades de visualización sobre lo que es más importante para la comunidad, incluidas sus aspiraciones, esperanzas y sueños?

## Organizar su pensamiento.

- ¿Su equipo está trabajando junto con los participantes para determinar la mejor manera de demostrar a la comunidad en general cómo las prioridades y objetivos emergentes se basan en lo que se ha aprendido hasta ahora sobre las experiencias, fortalezas, necesidades y aspiraciones de la comunidad?
- ¿Su equipo está colaborando con los jóvenes, las familias y los socios comunitarios para determinar los métodos óptimos para organizar y comunicar las prioridades y objetivos emergentes de manera que todos los miembros de la comunidad puedan entenderlos?



## Decidir qué es lo más importante y crear objetivos.

- ¿Está claro qué causas fundamentales podrían estar contribuyendo más a los problemas de equidad que experimenta la comunidad? ¿Se han confirmado estas causas en colaboración con los miembros de la comunidad?
- ¿Las personas más afectadas por las desigualdades sistémicas determinan las prioridades y los objetivos? ¿Los procesos de toma de decisiones tienen en cuenta las dinámicas de poder y elevan las voces y experiencias de los más marginados por el sistema?
- ¿Su equipo colabora con jóvenes, familias y otros miembros de la comunidad para determinar qué objetivos demostrarán un progreso significativo hacia la equidad?
- ¿Las prioridades y objetivos reflejan un lenguaje basado en las fortalezas?
- ¿Las prioridades y objetivos buscan abordar las causas fundamentales identificadas por la comunidad? ¿Las áreas prioritarias acercarán a la comunidad a la visión compartida?
- ¿Su equipo ha confirmado con los jóvenes, las familias y otros socios que las prioridades y objetivos son transparentes, accesibles y comprendidos por la comunidad?

## Elemento 4 en acción

Aquí hay algunos recursos que podría considerar utilizar para poner el Elemento 4 en acción.

**Tabla 4. Recursos para Decidir prioridades y objetivos**

Recurso	Descripción
<a href="#">Esquema de interrelación (en inglés)</a>	Una herramienta que se puede utilizar para ayudar a determinar qué causas fundamentales es más importante abordar
<a href="#">Proceso de toma de decisiones basado en el consenso (en inglés)</a>	Un proceso para alcanzar el consenso y llegar a una decisión final
<a href="#">Toma de decisiones de cero a cinco (en inglés)</a>	Una actividad para alcanzar el consenso y llegar a una decisión final
<a href="#">Normas para la toma de decisiones (en inglés)</a>	Una lista de acuerdos que se pueden utilizar para orientar la forma en que los miembros de la comunidad se relacionan entre sí a la hora de tomar decisiones
<a href="#">Comprobación del proceso de creación de consenso (en inglés)</a>	Una herramienta para evaluar cómo va un proceso de construcción de consenso



# Elemento 5: Generar enfoques de cambio

Trabajar colectivamente para generar ideas sobre cómo pasar del estado actual del sistema a la visión definida por la comunidad. Esto implica generar ideas y diseñar acciones, servicios y programas que interrumpan las condiciones desiguales del sistema y creen oportunidades para que los jóvenes, las familias y las comunidades prosperen.

## Revisar su visión y prioridades.

- ¿Su equipo ha revisado la visión y las prioridades definidas por la comunidad para comprender las áreas emergentes clave para el cambio?
- ¿Existe alguna idea de cambio que los miembros de la comunidad ya hayan compartido durante el proceso de cambio?

## Generar y priorizar ideas.

- ¿Su equipo está trabajando junto con los jóvenes, las familias y los socios comunitarios para determinar qué se necesita para lograr un sistema más equitativo y avanzar hacia la visión colectiva? ¿Participan las personas más afectadas por la inequidad sistémica en la generación y priorización de ideas para el cambio?
- ¿Su equipo está trabajando con los miembros de la comunidad para identificar los activos comunitarios que puedan contribuir a abordar las prioridades y objetivos definidos por la comunidad?
- ¿Su equipo ha preguntado a los jóvenes, las familias y los socios comunitarios qué políticas, prácticas, servicios o programas existentes funcionan y cuáles deberían fortalecerse o ampliarse?
- ¿Su equipo está trabajando con miembros de la comunidad para determinar si las ideas de cambio propuestas están contribuyendo a una mayor equidad y más oportunidades para los jóvenes y sus familias? ¿Su equipo está trabajando con los miembros de la comunidad para determinar el nivel potencial de impacto y esfuerzo para cada idea de cambio?



## Diseñar enfoques de cambio..

- ¿Participan las personas más afectadas por las desigualdades sistémicas en el diseño de acciones, servicios y programas que ayudarán a abordar las condiciones desiguales del sistema?
- ¿Su equipo está creando espacios de colaboración y diseño que promuevan la seguridad, inclusión, pertenencia e innovación? ¿Su equipo está prestando atención a las dinámicas de poder en el diseño y facilitación de estos espacios?
- ¿Están involucrados los jóvenes, las familias y los socios comunitarios en probar, repetir y ampliar las ideas de cambio?

## Definir y comunicar su teoría del cambio.

- ¿Están los jóvenes, las familias, los socios comunitarios y los líderes del sistema comprometidos con la creación conjunta de una teoría del cambio?
- ¿Se basa la teoría del cambio en la visión, las prioridades, los objetivos y las ideas de cambio definidos por la comunidad? ¿La teoría del cambio aborda las condiciones desiguales del sistema identificadas por la comunidad?
- ¿Se comunica la teoría del cambio de forma transparente y accesible a la comunidad? ¿Se ha confirmado esto con los miembros de la comunidad?

## Elemento 5 en acción

Aquí hay algunos recursos que podría considerar utilizar para poner el Elemento 5 en acción.

**Tabla 5. Recursos para Generar enfoques de cambio**

Recurso	Descripción
<a href="#">Método de espacio abierto (en inglés)</a>	Un proceso que invita a los participantes a unirse a las sesiones que les interesen y contribuir a las decisiones que están en la agenda de cada sesión
<a href="#">Charrette de diseño (en inglés)</a>	Un proceso de trabajo en equipo para diseñar un nuevo producto o enfoque de cambio o para mejorar un esfuerzo de cambio existente
<a href="#">Los nueve mejores ejercicios para despertar la creatividad en la ideación (en inglés)</a>	Una lista de ejercicios que se pueden utilizar para ayudar a los grupos a generar ideas
<a href="#">Matriz de impacto y esfuerzo (en inglés)</a>	Una herramienta para decidir qué acciones emprender en función del nivel de esfuerzo necesario para implementar la acción y el impacto que tendrá la acción
<a href="#">Protocolo para diseño de cambio (en inglés)</a>	Una herramienta para visualizar su teoría de mejora, incluidos sus objetivos, los impulsores del cambio y las ideas de cambio



# Elemento 6: Alinear políticas, prácticas y recursos para mantener el cambio

Los esfuerzos de cambio tienen más probabilidades de ser eficaces y sostenidos cuando operan dentro de un sistema alineado y coherente. Trabajar junto con los jóvenes, las familias y los socios comunitarios para identificar oportunidades de alineación y coherencia entre las políticas, la financiación, las comunicaciones, el desarrollo de capacidades, el uso de datos y los objetivos.<sup>9</sup> Practicar la formulación de políticas y la elaboración de presupuestos participativos para apoyar la implementación y la sostenibilidad de las estrategias de cambio generadas por la comunidad.

## Revisar lo aprendido sobre los activos comunitarios y el diseño del sistema actual.

- ¿Existen activos comunitarios que podrían contribuir a implementar y sostener los esfuerzos de cambio?
- ¿Existen políticas, prácticas o flujos de recursos que podrían promover u obstaculizar los esfuerzos de cambio a corto y largo plazo?

## Alinear políticas, prácticas y recursos para apoyar el cambio de los sistemas.

- ¿Están alineadas las políticas, la financiación, las asociaciones y otros recursos existentes para apoyar la implementación y la sostenibilidad de los enfoques de cambio que han sido identificados por la comunidad? ¿Existen nuevas políticas o recursos que podrían ser necesarios para desarrollar y mantener el cambio?
- ¿Participan las personas más afectadas por el sistema en el desarrollo de políticas que apoyen un cambio de sistema equitativo y sostenible?
- ¿Participan las personas más afectadas por el sistema en la toma de decisiones compartida sobre cómo se asignan los recursos para apoyar los esfuerzos de cambio?



## Elemento 6 en acción

Aquí hay algunos recursos que podría considerar utilizar para poner el Elemento 6 en acción.

**Tabla 6. Recursos para Alinear políticas, prácticas y recursos para mantener el cambio**

Recurso	Descripción
<b>Sirviendo a la persona integral: Una guía de alineación y coherencia para las agencias educativas estatales (en inglés)</b>	Una guía que ofrece a las <i>agencias estatales</i> un proceso práctico para mejorar la alineación y coherencia de sus iniciativas integrales
<b>Sirviendo a la persona integral: Una guía de alineación y coherencia para las agencias educativas locales (en inglés)</b>	Una guía que ofrece a las <i>agencias educativas locales</i> un proceso práctico para mejorar la alineación y coherencia de sus iniciativas integrales
<b>Conjunto de herramientas para determinar el alcance del presupuesto participativo: Una guía para funcionarios y personal interesados en iniciar el PB (en inglés)</b>	Un conjunto de herramientas que ayuda a los líderes del sistema a comprender lo que se necesita para iniciar un proceso de elaboración de presupuestos participativos



# Elemento 7: Aprender juntos y hacer crecer el cambio

Implementar rutinas que brinden oportunidades para que los jóvenes, las familias, los socios comunitarios y los líderes del sistema aprendan juntos sobre lo que funciona y lo que no, a medida que se llevan a cabo las ideas de cambio. Arraigado en los principios de mejora continua, esto implica cocrear medidas de cambio significativas y prácticas y trabajar en conjunto para repetir y ampliar enfoques de cambio a lo largo del tiempo.

## Cocrear medidas de cambio.

- ¿Las personas más afectadas por los cambios en el sistema participan en el desarrollo de medidas de cambio e impacto? ¿El éxito y la evidencia se definen en asociación con la comunidad? ¿Se determina con la comunidad la validez y relevancia cultural de los métodos de medición?
- ¿Las medidas de cambio son prácticas y significativas para la comunidad? ¿Incluyen medidas de equidad e impacto?
- ¿Existen planes para hacer un seguimiento y abordar las posibles consecuencias imprevistas de los esfuerzos de cambio?

## Implementar rutinas de aprendizaje.

- ¿Existen rutinas de aprendizaje para comprender si los esfuerzos de cambio están teniendo un impacto positivo? ¿Las rutinas son prácticas, frecuentes y consistentes? ¿Se llevan a cabo en colaboración con los jóvenes, las familias y los socios comunitarios?
- ¿Se recopilan regularmente datos sobre cómo las personas afectadas experimentan los cambios? ¿Participan las personas afectadas en la determinación de si se están logrando avances y si los esfuerzos de cambio están teniendo un impacto positivo? ¿Existen circuitos de retroalimentación con la comunidad para informar la mejora continua del sistema?
- ¿Cómo se comunica el aprendizaje a la comunidad en general, incluidos los jóvenes, las familias, los socios comunitarios, el personal de las agencias y los líderes del sistema?



## Ampliar el cambio.

- ¿Se están probando, repitiendo y ampliando los enfoques de cambio con el tiempo?  
¿Las rutinas de aprendizaje continuo informan la repetición y expansión de los esfuerzos de cambio?
- ¿Existen condiciones (por ejemplo, políticas, financiación, asociaciones, capacidad) para apoyar la ampliación de los esfuerzos de cambio que demuestren un éxito temprano?
- ¿Están los jóvenes, las familias, los socios comunitarios, el personal de las agencias y los líderes del sistema involucrados en la toma de decisiones compartida sobre qué enfoques de cambio se adaptan, adoptan, abandonan o amplían?

## Elemento 7 en acción

Aquí hay algunos recursos que podría considerar utilizar para poner el Elemento 7 en acción.

**Tabla 7. Recursos para Aprender juntos y fomentar el cambio**

Recurso	Descripción
<a href="#">Estrategias de evaluación antirracista: una guía para los equipos de evaluación (en inglés)</a>	Una guía para los equipos de evaluación que tiene como objetivo generar conciencia y capacitar en estrategias de evaluación antirracistas
<a href="#">Investigación y evaluación de acción participativa</a>	Un enfoque para la investigación, la evaluación y el cambio social impulsados por la comunidad
<a href="#">Evaluación participativa</a>	Un enfoque participativo que involucra a las personas directamente afectadas por una iniciativa en la evaluación de esta
<a href="#">Ciclos PDSA: Mejora e implementación (en inglés)</a>	Un recurso sobre ciclos de Acción, Planificación, Estudiar, y Hacer (PDSA)
<a href="#">Ciencia de la mejora: establecimiento de medidas (en inglés)</a>	Un recurso sobre los tipos de medidas que se pueden utilizar para medir la mejora del sistema



# Referencias

Aguilar, E. (2016). *The art of coaching teams: Building resilient communities that transform schools*. (en inglés) [El arte de entrenar equipos: construyendo comunidades resilientes que transformen las escuelas]. Jossey-Bass.

American Society for Quality. (s.f.). *Aprenda sobre la calidad: matriz de esfuerzo de impacto*. <https://asq.org/quality-resources/impact-effort-matrix> (en inglés)

Baron, D. (2017). *Un proceso de toma de decisiones basado en el consenso*. School Reform Initiative. <https://www.schoolreforminitiative.org/download/consensus-based-decision-making-process/> (en inglés)

Becerra, A., & Weisglass, J. (2004). *Take it up: Leading for educational equity*. (en inglés) [Tome la iniciativa: liderando por la equidad educativa]. The National Coalition for Equity and Education.

Bell, L. A. (2019). *Storytelling for social justice: Connecting narrative and the arts in antiracist teaching*. (en inglés) [Narrativa para la justicia social: conectando la narrativa y las artes en la enseñanza antirracista]. Routledge.

Bodenhausen, N., & Birge, M. (2017). *Conjunto de herramientas para la participación familiar: mejora continua a través de una lente de equidad*. Departamento de Educación de California. <https://www.cde.ca.gov/fg/aa/lc/documents/family-engagement.pdf> (en inglés)

BRIDGE Housing Corporation, Harder and Company, & Weinstein, E. (2018). *Construcción comunitaria informada sobre el trauma: la evolución de un modelo de participación comunitaria en un vecindario impactado por el trauma*. BRIDGE Housing Corporation. <https://bridgehousing.com/wp-content/uploads/2018/08/TICB-2018.pdf> (en inglés)

brown, a. m. (2017). *Emergent strategy: Shaping change, changing worlds*. (en inglés) [Estrategia emergente: dando forma al cambio, cambiando mundos]. AK Press.

Californians for Justice. (s.f.). *Continuo de la voz de los estudiantes: cómo desarrollar el poder de los estudiantes*. <https://caljustice.org/resource/student-voice-continuum-how-to-build-student-power/> (en inglés)

Carnegie Foundation. (s.f.). *Los seis principios básicos de mejora*. <https://www.carnegiefoundation.org/our-work/improvement-in-education/six-core-principles-improvement/> (en inglés)

Center for Research on Equity and Innovation. (n.d.-a). *Protocolo para datos equitativos*. High Tech High Graduate School of Education. <https://docs.google.com/document/d/1qKScMCxaHeCXIRRC2HeVrw2ryxRolvYNa9V9uyO2c3Q/edit> (en inglés)

Center for Research on Equity and Innovation. (s.f.-b). *Protocolo de generación de diagramas de controladores*. High Tech High Graduate School of Education. <https://docs.google.com/document/d/1OqOvVBllcrJMo-lbH4z4Zd-JzggjzjzO0MN1dgD6j5s/edit> (en inglés)

Center for Research on Equity and Innovation. (s.f.-c). *Herramienta de mejora: Esquema de interrelación*. High Tech High Graduate School of Education. [https://docs.google.com/document/d/1vJ7SKfK1r\\_B8ISVcyp6cowfspoLyd8Fzgec-cLJjrg/edit](https://docs.google.com/document/d/1vJ7SKfK1r_B8ISVcyp6cowfspoLyd8Fzgec-cLJjrg/edit) (en inglés)

Caja de herramientas comunitarias. (s.f.). Capítulo 1, Sección 11: Evaluación participativa. *Aprenda una habilidad*. Center for Community Health and Development, University of Kansas. Centro para la Salud y el Desarrollo de la Comunidad, Universidad de Kansas. <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/overview/model-for-community-change-and-improvement/participatory-evaluation/main>

Dugan, J. (2021). Tenga cuidado con las trampas y los tropos de equidad. *EL Magazine*, 78(6). <https://www.ascd.org/el/articles/beware-of-equity-traps-and-tropes> (en inglés)



Holley, K. (2016). *The principles for equitable and inclusive civic engagement: A guide to transformative change*. (en inglés) [Los seis principios para una participación cívica equitativa e inclusiva: una guía para el cambio transformador]. Kirwan Institute for the Study of Race and Ethnicity, Ohio State University. <https://kirwaninstitute.osu.edu/research/civic-engagement-transformative-guide> (en inglés)

Inspiring Communities. (s.f.). *Mapeo de fortalezas y activos de la comunidad*. [https://inspiringcommunities.org.nz/wp-content/uploads/2019/04/Community-Asset-Mapping\\_final.pdf](https://inspiringcommunities.org.nz/wp-content/uploads/2019/04/Community-Asset-Mapping_final.pdf) (en inglés)

Institute for Healthcare Improvement. (s.f.). Science of improvement: Establishing measures. *Cómo mejorar*. <https://www.ihl.org/resources/Pages/HowtoImprove/ScienceofImprovementEstablishingMeasures.aspx> (en inglés)

Kania, J., Kramer, M., & Senge, P. (2018). *El agua del cambio de sistemas*. FSG. [https://www.fsg.org/resource/water\\_of\\_systems\\_change/](https://www.fsg.org/resource/water_of_systems_change/) (en inglés)

Leadership for Educational Equity. (n.d.). *Herramientas para el cambio social: cómo desarrollar una conciencia liberadora*. <https://wearelee.org/blog/tools-for-social-change-how-to-develop-a-liberatory-consciousness/> (en inglés)

Mapp, K. L., & Bergman, E. (2019). *Marco dual de desarrollo de capacidades para asociaciones entre familias y escuelas (Version 2)*. [www.dualcapacity.org](http://www.dualcapacity.org) (en inglés)

Mapp, K. L., & Bergman, E. (2021). *Adoptar una nueva normalidad: Hacia un enfoque más liberador del compromiso familiar [Informe]*. Carnegie Corporation of New York. <https://www.carnegie.org/publications/embracing-new-normal-toward-more-liberatory-approach-family-engagement/> (en inglés)

Murphy, S. (2002). *Protocolo futuro, también conocido como regreso al futuro*. School Reform Initiative. <https://schoolreforminitiative.org/doc/future.pdf> (en inglés)

National Equity Project. (s.f.-a). *Escucha constructivista*. <https://www.nationalequityproject.org/frameworks/constructivist-listening> (en inglés)

National Equity Project. (s.f.-b). *Introducción al diseño liberador*. <https://www.nationalequityproject.org/frameworks/liberatory-design> (en inglés)

National Equity Project. (s.f.-c). *El lente de la opresión sistémica*. <https://www.nationalequityproject.org/frameworks/lens-of-systemic-oppression> (en inglés)

National Equity Project. (2019). *Marco de liderazgo para la equidad*. <https://drive.google.com/file/d/1cbio1KxH7Xrh4DoPMkxkUdBNFCp98MR8/view> (en inglés)

National Implementation Research Network. (2022). *PDSA Cycles: Improvement and implementation*. <https://nirn.fpg.unc.edu/practicing-implementation/pdsa-cycles-improvement-and-implementation> (en inglés)

National School Reform Faculty. (s.f.). *Los cinco porqués de la investigación*. [https://www.nsrffharmony.org/wp-content/uploads/2017/10/5\\_whys\\_0.pdf](https://www.nsrffharmony.org/wp-content/uploads/2017/10/5_whys_0.pdf) (en inglés)

Nelsestuen, K., & Smith, J. (2020). Empathy interviews. (en inglés) [Entrevistas de empatía]. *The Learning Professional*, 41(5), 59–62.

Network for College Success. (2017). Conjunto de herramientas C: supervisión del progreso del equipo: protocolo charrette modificado. *Conjunto de herramientas para el éxito postsecundario de Network for College Success*. The University of Chicago. [https://ncs.uchicago.edu/sites/ncs.uchicago.edu/files/uploads/tools/NCS\\_PS\\_Toolkit\\_BST\\_Set\\_C\\_CharretteProtocol.pdf](https://ncs.uchicago.edu/sites/ncs.uchicago.edu/files/uploads/tools/NCS_PS_Toolkit_BST_Set_C_CharretteProtocol.pdf) (en inglés)

Participatory Budgeting Project. (s.f.). *Conjunto de herramientas para determinar el alcance del presupuestos participatorios: Una guía para funcionarios y personal interesados en iniciar el PP*. [https://www.participatorybudgeting.org/wp-content/uploads/2023/05/ScopingToolkit2017\\_v1.1-1.pdf](https://www.participatorybudgeting.org/wp-content/uploads/2023/05/ScopingToolkit2017_v1.1-1.pdf) (en inglés)



Organizing Engagement. (s.f.-a). *Principios básicos para la participación pública*. <https://organizingengagement.org/models/core-principles-for-public-engagement/>

Organizing Engagement. (s.f.-b). *Marco de colaboración equitativa*. <https://organizingengagement.org/models/equitable-collaboration-framework/>

Organizing Engagement. (s.f.-c). *Escalera de participación infantil*. <https://organizingengagement.org/models/ladder-of-childrens-participation/>

Organizing Engagement. (s.f.-d). *Investigación y evaluación de acción participativa*. <https://organizingengagement.org/models/participatory-action-research-and-evaluation/>

Ritchie, D. (2021). *Enfoques innovadores para reconectar a través de conversaciones comunitarias: Parte 1: espacio abierto*. Tamarack Institute. [https://www.tamarackcommunity.ca/hubfs/Field-note\\_innovative-approaches-to-reconnecting-through-community-conversations\\_Part-1-Open-space.pdf?hsCtaTracking=d90c69b3-64d4-489c-977b-6a6c5a93f8ad%7C31592282-34ff-4d5c-8a94-1108353484b8](https://www.tamarackcommunity.ca/hubfs/Field-note_innovative-approaches-to-reconnecting-through-community-conversations_Part-1-Open-space.pdf?hsCtaTracking=d90c69b3-64d4-489c-977b-6a6c5a93f8ad%7C31592282-34ff-4d5c-8a94-1108353484b8) (en inglés)

Roca, Inc. (2004). *Circle keepers manual*. (en inglés) [Manual de los encargados del círculo].

Safir, S., & Dugan, J. (2021). *Street data: A next-generation model for equity, pedagogy, and school transformation*. (en inglés) [Datos de la calle: un modelo de nueva generación para la equidad, la pedagogía y la transformación escolar]. Corwin.

Strimaityte, A. (26 de noviembre de 2019). Los nueve mejores ejercicios para despertar la creatividad en la ideación [Blog]. *Innovation Lab*. <https://innovationlab.net/blog/9-best-exercises-to-spark-creativity-in-ideation/> (en inglés)

Valdez, A., Takahashi, S., Krausen, K., Bowman, A., & Gurrola, E. (2020). *Mejorar para ser más equitativos: Oportunidades y barreras para utilizar la mejora continua para avanzar en la equidad educativa*. WestEd. <https://www.wested.org/resources/getting-better-getting-more-equitable/> (en inglés)

Walrond, N. (2021). *Servir a la persona integral: una guía de alineación y coherencia para las agencias educativas locales*. WestEd. <https://www.wested.org/resources/whole-person-alignment-and-coherence-guide-for-local-education-agencies/> (en inglés)

Walrond, N., & Romer, N. (2021). *Servir a la persona integral: una guía de alineación y coherencia para las agencias educativas estatales*. WestEd. <https://www.wested.org/resources/serving-the-whole-person-an-alignment-and-coherence-guide-for-state-education-agencies/> (en inglés)

Weinstein, E., Wolin, J., & Rose, S. (2014). *Construcción comunitaria informada sobre el trauma: un modelo para fortalecer la comunidad en barrios afectados por traumas*. BRIDGE Housing Corporation. <https://bridgehousing.com/PDFs/TICB.Paper5.14.pdf> (en inglés)

WestEd. (2021). *Estrategias de evaluación antirracista: una guía para los equipos de evaluación*. <https://www.wested.org/resources/anti-racist-evaluation-strategies/> (en inglés)

Wheatley, M. J. (2000). *Leadership and the new science* (Rev. and expanded). (en inglés) [Liderazgo y la nueva ciencia (Rev. y ampliada)]. Berrett-Koehler.

Wheatley, M. J. (2009). *Turning to one another: Simple conversations to restore hope to the future* (Expanded 2nd Ed.). (en inglés) [Recurrir los unos a los otros: conversaciones sencillas para devolver la esperanza al futuro (2ª ed. ampliada)]. Berrett-Koehler.

Wise, Susie. (2021). *Diseño para incluir*. <https://designforbelonging.com> (en inglés)

Yosso, T. J. (2005). ¿Qué cultura tiene capital? Una discusión crítica de la teoría racial sobre la riqueza cultural comunitaria. *Race Ethnicity and Education*, 8(1), 69–91. <https://doi.org/10.1080/1361332052000341006> (en inglés)



Esta guía se desarrolló por California Center for School Climate (CCSC) y el Center to Improve Social and Emotional Learning and School Safety. Nos gustaría agradecer a Hilva Chan del Departamento de Educación de California, Jamal Splane del Distrito Escolar Secundario Los Gatos-Saratoga Union y a Natalie Walrond y Nakanya Magby de WestEd por sus comentarios esenciales sobre esta guía. También nos gustaría agradecer a Alexis Grant y Laura Buckner por sus contribuciones.

Agradecemos a Alboum Translation Services y Liz Medina, María José Suarez y Sara Miller por su ayuda con la traducción al español de este guía.

© 2023 WestEd. Todos los derechos reservados.

Cita sugerida: Valdez, A., Cerna, R., & Hashmi, S. (2023). *Cambio de sistemas participativos para la equidad: Una guía de consulta para agencias que prestan servicios a niños, jóvenes y familias*. California Center for School Climate y Center to Improve Social and Emotional Learning and School Safety. WestEd.

WestEd es una agencia no partidista y sin fines de lucro que realiza y aplica investigaciones, desarrolla soluciones basadas en evidencia y proporciona servicios y recursos en los ámbitos de la educación, el desarrollo humano y campos relacionados con el objetivo final de mejorar los resultados y garantizar la equidad para las personas desde la infancia hasta la edad adulta. Para obtener más información, visite [WestEd.org](https://www.wested.org). Para obtener actualizaciones periódicas sobre investigaciones, recursos gratuitos, soluciones y ofertas de trabajo de WestEd, suscríbese al *E-Bulletin*, nuestro boletín electrónico quincenal, en [WestEd.org/subscribe](https://www.wested.org/subscribe).



# Marco de cambio de sistemas participativos para la equidad

