

construyendo

Aquí

Está Pasando

Algo...

Un vistazo a la iniciativa
Building Healthy Communities
de The California Endowment



comunidades



PREPARADO POR
USC Program for
Environmental
and Regional Equity (PERE)

COMISIONADO POR
The California Endowment



saludables

Aquí Está Pasando Algo...
Un vistazo a la iniciativa Building Healthy Communities
de The California Endowment

Manuel Pastor | Jennifer Ito | Anthony Perez

Traducido por Azucena Puerta-Diaz

Febrero de 2014

Reconocimientos

Se necesita a todo un pueblo para educar a un niño, pero se necesitó a toda una comunidad para escribir este informe.

En primer lugar, queremos darles las gracias a los cientos y cientos de residentes, organizadores, activistas, líderes de la comunidad y muchos otros más que ayudan cada día a que tengamos una California más saludable. A ustedes les dedicamos este informe, a ustedes y al legado que están dejando para los jóvenes de hoy y para las futuras generaciones.

Queremos dar las gracias especialmente a todas las personas que se tomaron su tiempo para las entrevistas formales (mencionadas al final de este informe) y a todos los que hablaron con nosotros menos formalmente (especialmente a Diana Ross y Nohelia Patel, de Mid-City CAN (Community Advocacy Network), Bill Oswald, consultor de evaluaciones y aprendizaje del BHC local de City Heights, Tammy Bang Luu, del Labor/Community Strategy Center, y Gloria Medina, de Strategic Concepts in Organizing and Policy Education). También queremos darles las gracias a los participantes en las reuniones de aprendizaje y evaluación de diversos sitios, por dejarnos participar en sus primeras conversaciones.

También queremos agradecer dentro de nuestra comunidad del programa PERE de USC (Program for Environmental and Regional Equity) al personal que participó en el proyecto, especialmente a Rhonda Ortiz, Vanessa Carter, Madeline Wander, Jared Sanchez, Gladys Malibiran y Jackie Agnello. Este informe también contó con el apoyo de Janeane Anderson y Adam Liskiewicz, investigadores y candidatos al doctorado en Justicia social. Muchas gracias también a los ayudantes de investigación Andrew Lee y Sandra Caballero, por sus numerosas horas de transcripción de entrevistas, y a Meagan Chin, por diseñar la cubierta del informe.

Gracias especialmente también al co-autor Anthony Perez, quien se marchó de PERE antes de que termináramos este informe pero tuvo un papel crucial en las primeras fases de este proyecto y en los primeros borradores de este informe.

Aparte de USC, nuestra comunidad académica incluye también a la Universidad de California. Queremos darle las gracias a Chris Benner, de UC Davis, por sus visitas a los sitios de Sacramento y Del Norte County, y por ofrecer comentarios que luego nos ofrecimos como nuestros propios. También le damos las gracias a nuestro estudiante de posgrado y ayudante de información, Chad Horsford, del programa de Planificación urbana de UCLA, por su labor en este informe.

Finalmente, queremos darle las gracias a The California Endowment por apoyar esta labor, especialmente, a Beatriz Solis y Jim Keddy, por habernos invitado a hacer este trabajo y por estar dispuestos a aceptar cambios a lo largo de este proyecto y de la implementación de BHC en los distintos sitios. Gracias por su dedicación a la evaluación, el aprendizaje y la transformación.

Estamos conscientes de que este informe no refleja todas las voces, historias y perspectivas existentes, y asumimos toda responsabilidad por las omisiones, imprecisiones e incorrecciones de este informe.

- Manuel Pastor y Jennifer Ito

Índice

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
INTRODUCCIÓN	6
RESUMEN GENERAL Y MÉTODOS	8
MAPA DEL INFORME.....	10
BUILDING HEALTHY COMMUNITIES: INVERSIÓN ESTRATÉGICA EN EL CAMBIO DE POLÍTICAS	12
SALUD JUSTA: UN MARCO PARA BUILDING HEALTHY COMMUNITIES	15
MARCO Nº 1: LA SALUD JUSTA ES MUCHO MÁS QUE LOS LUGARES	17
INVERSIÓN EN LOS LUGARES COMO RESULTADO Y ESTRATEGIA.....	17
INVERSIÓN EN EL PRESENTE Y EN EL FUTURO	17
INVERSIÓN EN GRANDES NECESIDADES Y GRANDES OPORTUNIDADES.....	18
MARCO Nº 2: LA SALUD JUSTA ES MÁS QUE EL CUIDADO DE LA SALUD	21
LOGRAR UN CAMBIO COMPLETO	21
ALCANZAR MÚLTIPLES RESULTADOS.....	21
ALCANZAR VICTORIAS TEMPRANAS	22
MARCO Nº 3: LA SALUD JUSTA ES MUCHO MÁS QUE EL CAMBIO DE POLÍTICAS YA QUE REQUIERE UNA BUENA SALUD CÍVICA	25
DESARROLLAR CAPACIDADES A LARGO PLAZO.....	25
DESARROLLO DEL PODER DE CAMBIO	25
DESARROLLO DE LA SALUD CÍVICA.....	26
DE COMUNIDADES SALUDABLES A UNA CALIFORNIA SALUDABLE	34
DE PESO A PROPIO	36
DE PROCESO A PODER.....	37
DE INICIATIVA A INFRAESTRUCTURA	37
DE CARA AL FUTURO: RECOMENDACIONES.....	39
LA VIDA DESPUÉS DE BHC	42
APÉNDICE A. ENTREVISTADOS.....	43
APÉNDICE B. REFERENCIAS SELECCIONADAS	44

Resumen Ejecutivo

El 2010 fue un año difícil. La economía empezaba a salir de la Gran Recesión; el presupuesto de California estaba totalmente fuera de control y la esperanza de cambio que había surgido con la elección de Barack Obama estaba siendo despedazada por una política nacional atascada en una lucha partidaria. Las cosas estaban aún más difíciles en las comunidades que siempre habían quedado al margen aún en los buenos tiempos, que en California iban desde Del Norte, cerca de la frontera de Oregón, hasta City Heights, cerca de la frontera de México, y desde East Salinas hasta Coachella Valley.

Así que, cuando ese mismo año, The California Endowment (TCE), la fundación de salud más grande del estado, puso en marcha Building Healthy Communities (BHC), su nueva inversión estratégica de mil millones de dólares por un periodo de 10 años en 14 sitios, sería justo decir que fue recibida con tanta desconfianza como con ganas. Era más probable que los grupos adoptaran un punto de vista de supervivencia organizativa que un enfoque de evaluación estratégica. En fin, eran unas condiciones poco ideales para una iniciativa de cambio de políticas y sistemas que combinaba una estrategia local con un enfoque estatal. Cuestionar suposiciones aceptadas desde hacía mucho tiempo, abrir nuevos campos y tratar de fijar un nuevo rumbo para el estado parecía algo muy ambicioso para grupos que se dedicaban a mantener puertas abiertas y a satisfacer cada vez más necesidades.

Pero adelantémonos al 2014: La economía se va recuperando lentamente, la nación está reflejando cambios demográficos a raíz de las elecciones

del 2012, y la política nacional sigue estancada. Pero por todo el estado, en Building Healthy Communities, aunque sigue habiendo muchas necesidades, cada vez hay más esperanza. ¿Por qué? Porque la gente está exigiendo el cambio y este se está dando. En South Kern, los supervisores del condado votan unánimemente para que se multe y se revoque el permiso de un centro de reciclaje que contribuye a la contaminación crónica del condado. En Long Beach, trabajadores de hoteles logran que se implemente una medida en apoyo de sueldos a nivel de vida, en una lucha como la de David contra Goliat. Y por primera vez en la historia de Fresno, se adopta un plan general que da prioridad al desarrollo urbano interno sobre la expansión subúrbana.

Pero probablemente, el desarrollo más digno de inspiración y que menos se esperaba hace cuatro años ha sido el hecho de que los jóvenes estén promoviendo el cambio en sus escuelas, en sus distritos y en la legislatura del estado para lograr su propio éxito y la retención escolar. Esto se ha reflejado en todo tipo de resultados, desde conseguir que no cerraran la alberca comunitaria de Merced, hasta ofrecer almuerzos saludables en las escuelas de Del Norte o cambiar cómo se imponen las multas por faltar a la escuela en LA. Pero lo más importante es que los jóvenes, muchos de ellos en preparatoria, están aprendiendo a organizarse, a hablar en público y a confrontar a las personas en el poder, ganando experiencia como líderes que puede beneficiar a sus comunidades por muchas décadas.

Consciente de que estaba haciendo algo importante, pero sin saber exactamente hasta qué punto, TCE acudió al Program for Environmental and Regional Equity (PERE) de

USC, un centro de investigación para la igualdad regional y ambiental, para que guiara en dos aspectos: cifras y narrativa. Las cifras eran una serie de perfiles de datos para cada uno de los 14 sitios de BHC para ver en qué iban bien y como podían mejorar la igualdad en su área. Y la narrativa, pues es esto, una historia de los años formativos de BHC que esperamos sirva de impulso para extraños y conocidos en el esfuerzo trabajoso y duradero de crear comunidades saludables.

Para llegar a esta historia, analizamos datos, hicimos entrevistas, visitamos sitios, observamos reuniones de diversos sitios y revisamos lo que parecía un sinfín de documentos y literatura que crecía constantemente. Nos interesaba la historia general de BHC más que la narrativa de cada sitio, que hubiera requerido muchas más entrevistas, muchas más visitas a sitios y muchísimas páginas más. Y aunque mencionamos parte de la interacción entre BHC y la labor de comunicaciones y política que se ha llevado a cabo bajo el amparo estatal de La Salud Empieza Aquí, el énfasis de este informe se enfoca en BHC y en los sitios en sí.

En esta investigación, cada vez estamos más convencidos de que TCE está haciendo algo, si no grandioso, al menos importante. Para aclarar exactamente en qué consiste, hemos utilizado una historia simplificada dividida en tres partes, unificada por el concepto general de la **Salud Justa**.

Pensamos que BHC está promoviendo una visión inclusiva y expansiva de comunidades saludables que incluye a todos los californianos. Pero para llegar a eso, para beneficiar a todos, es necesario poner la igualdad por delante y empezar a trabajar en las comunidades que experimentaban mayores disparidades de salud. Estas comunidades son nuestro futuro porque son más jóvenes

que la población general de su región o incluso del estado. Poner a estas comunidades en buen camino es crítico para garantizar un futuro saludable para todos los californianos.

El primer aspecto importante de BHC es que la **Salud Justa es más que el cuidado de la salud**. Lograr mejores resultados de salud no solo requiere mejorar nuestro sistema de oferta de servicios de salud sino también promover políticas, prácticas y dinámicas de poder que mejoren los resultados ambientales, educativos, sociales y económicos. Estos determinantes sociales de la salud “de abajo hacia arriba” como por ejemplo, los ingresos, la educación y las condiciones de la comunidad, suelen ser la raíz de la mala salud y la desigualdad en salud.

Este enfoque más general de la salud amplía el número de cuestiones e iniciativas que quedan bajo el amparo de BHC, lo que a su vez, amplía (y vincula) los intereses y las organizaciones interesadas. Las campañas iniciales van desde conseguir menú de ensaladas para las escuelas hasta parques para patinar o pases de autobús para estudiantes. Estas cuestiones surgieron de un proceso de planificación que tomó en cuenta la opinión de los residentes y las organizaciones interesadas de la comunidad, que señalaron qué cuestiones tenían más fuerza para cambiar. Y para promover estos cambios está la gente que vive en las comunidades, grupos de organización comunitaria, activistas de política, líderes de empresa y representantes de distritos escolares, departamentos de policía y otras agencias gubernamentales que están aprendiendo a trabajar juntos en el proceso.

Un segundo aspecto importante de BHC es que la **Salud Justa es mucho más que**

los lugares. A diferencia de iniciativas tradicionales basadas en sitios, BHC ve los lugares no solamente como un resultado (mejorar las condiciones de la comunidad), sino también como una estrategia (desarrollo de la capacidad para lograr un cambio más general y continuado). En otras palabras, los cambios comienzan en la comunidad pero no se terminan ahí. Aunque transformar una comunidad como la de South Los Angeles para que tenga calles seguras, parques públicos y supermercados es un resultado deseado, también es un medio para desarrollar la capacidad ciudadana, lecciones de base y experiencia para influir en el cambio estatal y nacional de políticas y sistemas. Sirve para demostrar lo que es posible, y para crear impulso y movimiento para apoyar mayores cambios políticos y mayores transformaciones de la dinámica de poder.

Por lo tanto, no se espera que los cambios que se dan en cada una de las 14 comunidades de BHC se queden en las comunidades. Cada comunidad es emblemática por distintos motivos y todas las comunidades pueden dar lecciones a otras comunidades de su región o ayudar a llevar el efecto logrado en sus comunidades más allá de sí mismas. Por ejemplo, los esfuerzos por reformar las políticas de disciplina escolar de un distrito de escuela deberían tener efecto en otros distritos de la región y llegar hasta la legislación que afecta a todos los distritos del

estado. El cambio que se da en cada uno de estos sitios también es un cambio para el futuro. Estos sitios, que cuentan con una población más joven y más diversa que la población general del estado, representan la composición demográfica de la California del futuro. Por eso, aprender a hacer las cosas bien en estas comunidades nos puede ayudar a hacerlas bien en nuestro estado.

Finalmente, BHC está demostrando que la **Salud Justa es mucho más que el cambio de políticas solo, es cuestión de capacidad cívica duradera.** De hecho, el mayor legado de BHC podría ser el desarrollo de la capacidad de la comunidad para que pueda hacer frente a los retos constantes. BHC está formando ciudadanos informados, participantes y activos, y generando líderes de base comunitaria. Está creando capital social o las redes y conexiones sociales, reuniendo a más gente con intereses similares y creando puentes entre diversas personas y organizaciones, lo que genera valor para la comunidad. Y está formando líderes jóvenes que apoyan en la creación de movimientos sociales, los cuales no sólo produce un impacto en sus comunidades, sino que, según demuestra la investigación, parece mejorar su propia resistencia y supervivencia para navegar por entornos difíciles.

Niveles bajos de graduación, cada vez menos



oportunidades económicas y académicas, cifras elevadas de enfermedades relacionadas con la nutrición y altos niveles de violencia son demasiado comunes entre los jóvenes de las comunidades de BHC. Al empezar con la iniciativa, TCE sabía que era necesario cambiar estas condiciones para promover el desarrollo saludable de los jóvenes, pero lo que posiblemente no anticipaba era que los jóvenes iban a ser los que dirigieran el cambio en sus comunidades y en la capital del estado. Ellos están al frente de varios de los esfuerzos más exitosos e innovadores de BHC: exigen la reforma escolar, utilizan los medios de comunicaciones y establecen conexiones fuera de su área geográfica.

La verdad, normalmente tomamos la perspectiva del “vaso medio lleno”, nos gusta pensar en el progreso y ser progresivos, pero sabemos que no todo es color rosa ni mucho menos. BHC enfrenta retos muy grandes: desacuerdos sobre el significado de términos críticos como “cambio de sistemas” o “participación de los residentes,” falta de confianza y relación entre los colaboradores, y complicados procesos y estructuras para reunirse y colaborar. Por ejemplo, conseguir que los residentes participaran en la fase de planificación era uno de los requisitos de la fundación que cumplieron la mayoría de los sitios; algunos llegaron a incluir a los residentes en comités directivos, pero aún están tratando de determinar qué significa a nivel básico trabajar juntos y cuál es el valor de la colaboración.

Como en cualquier otra iniciativa dirigida por una fundación y basada en sitios, hay tensiones y cuerdas flojas por las que pasar. La tensión general se da entre el cambio impulsado por la fundación y el cambio

impulsado por la comunidad, ¿cómo llegar a un compromiso? Se espera que con el tiempo, BHC avance linealmente del cambio impulsado por la fundación al cambio impulsado por la comunidad, pero moverse por esa línea divisoria (y esa es una línea que existe) es un proceso continuo. Sale a relucir en los procesos de evaluación y aprendizaje, por ejemplo. Por una parte, la fundación dice que hay que ajustar las estrategias a las necesidades de cada comunidad, pero por otro, quiere identificar medidas comunes en todos los sitios para poder observar tendencias compartidas.

Pero, y ahí viene nuestra imagen del “vaso medio lleno”, los retos son oportunidades para promover algo que siga existiendo cuando se acabe BHC. Vemos tres elementos clave de transformación en la transición de los primeros años de BHC hasta la implementación total de la fase final de la iniciativa: el cambio de ver algo como carga a verlo como algo propio, el cambio de desarrollar procesos a desarrollar fuerzas, y la evolución de iniciativa a infraestructura.

El primer punto clave, **el paso de ver algo como peso a verlo como algo propio**, está relacionado con las tensiones de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, que surgieron desde el principio. En la fase de planificación que precedió al lanzamiento oficial de BHC, las primeras actividades, incluir a cientos de residentes en la asignación de prioridades a los resultados, determinar cuál sería la agencia encargada del hub, y crear un plan colectivo para desarrollar una narrativa y un modelo lógico, se sentían como una carga, especialmente porque venían impuestas de fuera. Lograr esos primeros puntos de transacción requería tanto esfuerzo que dejaba poco espacio para el importante y oportuna labor de establecer relaciones,

confianza y una comunicación sincera, que facilitara el proceso. Aunque la fundación tuvo que servir de guía al principio, lograr un nuevo equilibrio que dé un mayor papel a la comunidad va a requerir el esfuerzo de todos.

Otro punto clave fue pasar **del proceso al desarrollo de la fuerza**. Los sitios de BHC han invertido mucho tiempo en ponerse en marcha, y ahora, después de todo el proceso, viene lo difícil: averiguar exactamente qué significa “el cambio de políticas y sistemas” y “la participación de los residentes” y cómo lograr ambos. La respuesta básica es con la fuerza, así es cómo se hace que se tomen decisiones políticas y se cambien los sistemas. Pero de manera entendible, esto crea incertidumbre y nerviosismo. En ¿qué medida trata *realmente* BHC de desarrollar y confrontar fuerzas? ¿Qué latitud tienen los sitios y sus organizadores para confrontar a la autoridad? ¿Y qué significa esto específicamente para proveedores de servicios y representantes de sistemas (distritos escolares, departamentos de policía, departamentos de salud pública...)?

Aunque parece que falta mucho para el 2020, el último año de la iniciativa, no es demasiado pronto para pensar en la transición **de iniciativa a infraestructura**. Al tener el dinero, TCE tiene más fuerza, acceso e influencia, y aunque eso puede ser útil para las organizaciones que trabajan con un entorno político que no es muy acogedor, es menos útil cuando TCE adopta un papel activo para crear alianzas y dar forma a una estrategia. La gente participa cuando hay una fundación que se encarga de preparar todo, pero, al final de la iniciativa, ¿seguirá ahí la gente (y la capacidad que la gente trae consigo)? ¿Qué está haciendo la fundación para pasar de ser una iniciativa a crear una infraestructura duradera?

Hacemos una serie de recomendaciones que pueden ayudar a apoyar cada uno de estos puntos, entre otras, seguir con los planes para dar continuidad y confianza a los sitios, balancear la dinámica de poder, especialmente cuando los sitios tomen más las riendas del proceso, ser más explícitos sobre la geografía del cambio y sobre cómo aprovechar las actividades de los sitios, establecer más relaciones y apoyar procesos más generales de desarrollo de movimientos, y considerar qué significa explícitamente “construir para el futuro” más allá del periodo de inversión de BHC.

¿Qué va a significar todo esto para crear una California saludable? Los sitios de BHC están en comunidades que suelen verse más afectadas en tiempos difíciles y menos beneficiadas en tiempos buenos. La estrategia de inversión de 10 años apuesta por el cambio de esta situación a base de desarrollar la capacidad cívica de esos mismos lugares. Sugiere con convicción que la salud es más que los hospitales, los médicos y la medicina, que el cambio es más que arreglos políticos temporales, y que las personas a las que normalmente se deja atrás pueden tomar la directiva y crear un futuro en el que todos los californianos alcancen todo su potencial cívico y humano.

Introducción

*Aquí está pasando algo, pero
qué es no está muy claro...*

- Buffalo Springfield

El 2010 fue un año difícil. La economía empezaba a salir de la gran recesión; el presupuesto de California estaba totalmente fuera de control y la esperanza de cambio que había surgido con la elección de Barack Obama estaba siendo despedazada por una política nacional atascada en una lucha de partidos.

Y las cosas estaban aún más difíciles en las comunidades que siempre habían quedado al margen incluso en los buenos tiempos, que en California iban desde Del Norte, cerca de la frontera de Oregón, hasta City Heights, cerca de la frontera de México, y desde East Salinas hasta Coachella Valley

Así que, cuando ese mismo año, The California Endowment (TCE), la fundación de salud más grande del estado, puso en marcha Building Healthy Communities (BHC), su nueva inversión estratégica de mil millones de dólares por un periodo de 10 años en 14 sitios, sería justo decir que fue recibida con tanta desconfianza como con ganas. Por una parte, la iniciativa representaba un cambio significativo en la concesión de subvenciones, pasaba de prestar atención al apoyo de los sistemas de servicios de salud, a concentrarse en el cambio de políticas y sistemas. Esto era especialmente preocupante para los proveedores de servicios que cada vez se encontraban con más demandas creadas por la recesión. Y por otra parte, al ser una iniciativa basada en sitios, iba a haber más sitios muy necesitados

que se iban a quedar fuera de posibles fuentes de fondos de financiación.

Consciente de que estaba haciendo algo importante, pero sin saber exactamente hasta qué punto, The California Endowment acudió al programa PERE de USC, un programa para la igualdad regional y ambiental, para que guiara en dos aspectos: cifras y narrativa. Las cifras eran una serie de perfiles de datos para cada uno de los 14 sitios de BHC para ver en qué iban bien y en qué podían mejorar por la igualdad de su área. Y esta es la narrativa, una historia de los años formativos de BHC que esperamos capture la energía y el dinamismo necesarios para dar que hablar por muchos años.

Para que quede claro, el foco de este informe es BHC, y no la labor estatal de TCE que se lleva a cabo bajo el amparo de La Salud Empieza Aquí. (Aunque la historia de los sitios no se puede separar de los esfuerzos estatales, ocasionalmente mencionamos puntos de cruce en este informe). La labor estatal merece su propio estudio, especialmente en lo referente al marco de comunicaciones y a la estrategia empleada para cambiar la narrativa y facilitar el cambio de sistemas, pero eso habrá que dejarlo para otro día y para otro equipo de investigadores.

En cuanto a nuestra revisión de BHC, nos hemos visto gratamente sorprendidos y cada vez más convencidos de que realmente “aquí está pasando algo.” Comenzamos la idea de evaluar el proyecto con una dosis decente de escepticismo (de lo que hablaremos más adelante) y terminamos emocionados de ver las innovaciones, riesgos y efectos a los que TCE está dando pie con esta iniciativa. Las victorias que ha alcanzado BHC no solo están transformando varias de las comunidades más necesitadas de California, sino que están

transformando la mera noción de salud y la idea de cómo alcanzarla.

En una lucha como la de David contra Goliat, residentes y dueños de negocios se unieron a trabajadores de hoteles para lograr que se implementara una medida en apoyo de sueldos a nivel de vida en Long Beach. Este era un sector de trabajadores a bajo sueldo que ahora se considera “la gente más poderosa” de la ciudad. Por primera vez en la historia de Fresno, se adoptó un plan general que da prioridad al desarrollo y renovación urbana interno sobre la expansión suburbana, lo que refleja una “fuerza política” emergente de residentes organizados frente a los intereses de los promotores de desarrollo tradicionales. Pero probablemente, el desarrollo más digno de inspiración y menos esperado ha sido que los jóvenes están impulsando el cambio en sus escuelas, en sus distritos y en la legislatura del estado para lograr su propio éxito y la retención escolar. Y todos estos éxitos son un escalón hacia comunidades y gentes más saludables.

Sabemos que el esfuerzo de crear comunidades saludables, de formar parte de algo tan importante sin estar siempre seguros de adónde se va a llegar, a veces puede parecer un poco como jugar a las escondidillas en la oscuridad. No puedes ver adónde vas, no puedes encontrar lo que buscas y no puedes evitar sentirte confundido y desorientado primero y totalmente frustrado después.

Para ayudar a simplificar esta iniciativa tan compleja y apoyar esfuerzos que den forma al futuro de BHC, defendemos la tesis de que el experimento de BHC se entiende mejor a través del marco al que nos referimos como “**Salud Justa**.” La Salud Justa es una visión de California que se centra en la igualdad y consta de tres elementos.

En primer lugar, la “**Salud Justa es más que el cuidado de la salud**”, que es la visión tradicional de la salud. Una de las intenciones que tenía TCE al enfocarse en unos cuantos sitios era dar lugar a una agenda política más amplia de cuestiones interdependientes relacionadas con el tema de la salud. El enfoque de campañas políticas locales va desde cuestiones de salud tradicionales (conseguir que haya seguro médico para todos) a cuestiones de educación (nuevos enfoques del tema del absentismo escolar) o uso del espacio (desarrollo urbano orientado hacia el transporte). Y se han logrado muchas victorias tempranas que están dando impulso al cambio.

En segundo lugar, la “**Salud Justa es mucho más que los lugares**.” A diferencia de iniciativas tradicionales basadas en sitios, BHC ve los lugares no solo como un resultado sino también como una estrategia. Es decir, no solo está trabajando para mejorar las condiciones de los 14 sitios de BHC, sino que al mismo tiempo, está desarrollando la capacidad local para lograr el cambio de políticas y sistemas estatales y federales.

Finalmente, la “**Salud Justa es mucho más que el cambio de políticas solo, ya que requiere una buena salud cívica**.” La atención de BHC al cambio de políticas y sistemas está desarrollando la capacidad de colaboración, la participación de los residentes y el liderazgo de los jóvenes. Por eso, aunque las primeras victorias políticas son importantes, el mayor potencial de BHC es desarrollar la capacidad cívica de los residentes de cada comunidad a largo plazo, una capacidad que puede seguir luchando para crear comunidades saludables cuando se acabe BHC.

Nuestra esperanza es que este informe ayude a seguir con el segundo verso de la famosa canción que adoptamos para nuestro título (una canción que de hecho, muchas personas no saben que era una canción de protesta contra la criminalización de los jóvenes): después de decir “aquí está pasando algo”, Buffalo Springfield dice “qué es no está muy claro”. En resumen, estamos buscando un poco de claridad y simplicidad en una historia compleja, con la esperanza de dar impulso al esfuerzo de crear comunidades saludables a largo plazo. Cuando uno está metido de pleno en el trabajo, puede ser difícil mirar hacia el futuro. Por eso, con este informe, esperamos iniciar la consideración y discusión no de lo que ya pasó sino de lo que está por venir, y sobre todo de la cuestión “¿Cómo esperamos que sean las cosas después de BHC?”

Resumen General y Métodos

En 2011, TCE encargó a PERE que le ayudara a reflejar parte del dinamismo que se estaba dando en cada uno de los sitios, que estaban pasando de la fase inicial de planificación, que había empezado en el 2009, al principio de la implementación. Esto se basaba en parte en un trabajo que había hecho anteriormente PERE. En el 2008, cuando TCE estaba decidiendo su lista final de sitios, PERE organizó un equipo de investigadores (que incluía a Chris Benner, Juan de Lara, Enrico Marcelli, Martha Matsuoka, Rhonda Ortiz, Manuel Pastor y Rachel Rosner) para que llevara a cabo un análisis de las regiones de los lugares que estaba considerando. El análisis era para explorar la relación entre la región y el sitio, específicamente, el valor simbólico de las comunidades para su región, la posición estratégica de las comunidades para ocuparse de los problemas regionales clave y si los problemas locales se podían extender a toda la región. Antes de eso,

algunos miembros de ese equipo de investigación (Manuel, Chris, Martha y Rachel) habían formado parte de otro equipo previo que había hecho una evaluación de una iniciativa anterior de TCE basada en lugares, California Works for Better Health (CWBH). Queríamos asegurarnos de aplicar lo que se había aprendido de esa iniciativa. Uno de los autores, Jennifer Ito, había recibido una subvención de CWBH, había participado en los comienzos de BHC y había tenido que salirse de la noción preconcebida de “colaboraciones forzosas”. Y otro de los autores, Anthony Perez, había trabajado en TCE durante la planificación estratégica y los principios de la implementación y había participado en la definición del enfoque de la labor de desarrollo de los jóvenes.

En resumidas cuentas, había cierta experiencia que estamos deseosos de incorporar a este proyecto, pero también teníamos cuidado de que nuestros antecedentes no fueran un obstáculo. Queríamos incorporar lo bueno de la experiencia de cada uno de nosotros, pero también teníamos la necesidad de ver algo nuevo.

También queríamos asegurarnos de que nuestro papel no fuera de evaluador sino de cuenta cuentos. ¿Por qué cuenta cuentos? Como académicos y escritores queremos pensar que la palabra escrita (y más de 140 caracteres) aún cuenta, sobre todo cuando es simple pero convincente, algo que no suele ser común entre los académicos. Hemos visto pruebas de narrativas convincentes que han ayudado a diseminar buenas ideas, como el caso de la historia de Harlem Children’s Zone (HCZ) que cuenta Paul Tough en *Whatever It Takes (Lo que sea necesario)*. Uno de los motivos por los que el modelo de HCZ se está repitiendo por todo el país es que la historia

estaba muy bien contada y que tuvo mucha difusión.

Nuestra responsabilidad en este proyecto era ayudar a contar la historia general o meta-narrativa de BHC más que la historia de cada sitio. El enfoque sobre la noción de “meta” era en parte por una cuestión de recursos: con una iniciativa de esta escala, los límites de tiempo y de dinero no nos permitían hacer la investigación detallada y las múltiples visitas a los sitios que hubiera requerido esa tarea.

Pero también era para que la gente no se cansara de los consultores. Los hubs habían hecho sus propias evaluaciones y a mitad de proyecto, TCE había contratado a FSG para que hiciera una revisión estratégica, así que éramos conscientes de que ya había muchos consultores en el campo.

Aparte de todas esas preocupaciones había otra cuestión fundamental: la gente no recuerda muchas cosas a la vez. Evaluaciones detalladas de las actividades de los sitios pueden ser útiles para decidir cuánto dinero invertir, en qué actividades y en qué áreas geográficas específicas. Todo eso es importante, pero BHC es mucho más que una serie de inversiones en lugares específicos, es cuestión de mover la dirección el cambio en California, y esto también requiere que se cambie la narrativa. Para eso, uno necesita tener temas generales, frases memorables y suficiente relación con la realidad actual y con posibles futuros para que parezca que todo tiene sentido, y eso es exactamente lo que tratamos de hacer aquí.

Este informe se basa en la siguiente investigación: Comenzamos revisando

los planes, modelos lógicos y otra documentación relacionada que se habían generado en cada sitio durante la fase de planificación. Todos los documentos se obtuvieron del sitio web de TCE y de la página web de los distintos sitios BHC. Otra documentación revisada incluye evaluaciones, casos de estudio y otros informes del proceso encargado por TCE. También revisamos noticias y anuncios de logros y actualizaciones de los sitios.



Para desarrollar nuestro marco de BHC, revisamos literatura de diversos campos, entre otros, iniciativas complejas de cambio basadas en sitios, igualdad regional, salud cívica y

movimientos sociales. Partimos de la biblioteca de recursos que teníamos y de la literatura académica y popular reciente disponible. Esto nos permitió entender tanto las bases teóricas de BHC como las lecciones y las pruebas más recientes aprendidas de la labor realizada.

Nuestros datos primarios se recogieron a través de dos métodos. Por una parte, observamos las convenciones de aprendizaje de los sitios en las que se reunieron los administradores de los hub y el personal local de aprendizaje con gente del departamento de aprendizaje y evaluación de TCE. Por otra parte, recopilamos datos en entrevistas y visitas a los sitios. Entrevistamos a los administradores de programas de TCE de 11 de los 14 sitios, visitamos sitios en dos lugares (Del Norte y Sacramento), y nos basamos en la investigación que habíamos realizado anteriormente durante el proceso de selección de los sitios y en el contacto constante con los líderes de los sitios. Todas las entrevistas formales se transcribieron y se

pasaron a Dedoose (software en línea para analizar investigación que combina diversos métodos) y se codificaron para explorar los temas y cuestiones en común.

Finalmente, queremos indicar algunas de las limitaciones de este informe. Reiteramos que no es una evaluación del progreso de BHC, ni es totalmente inclusiva de la gran variedad de esfuerzos estatales que se están llevando a cabo bajo la campaña de TCE La Salud Empieza Aquí. Hay otras evaluaciones, casos de estudio y esfuerzos de documentación en marcha. Tampoco es un informe completo y profundo de BHC. Reconocemos las limitaciones de nuestros datos obtenidos principalmente en entrevistas a los representantes de programas de TCE. También aceptamos toda responsabilidad por cualquier error, omisión o malentendido, y reconocemos que las astutas observaciones de este informe proceden de las personas que entrevistamos o que escribieron la información que leímos. La lista de entrevistados, informes y artículos clave se incluye en los apéndices.

Por último, como dijimos anteriormente, nuestro papel ha sido presentar las cifras y una narrativa. Aunque presentamos algunos datos de los sitios, como por ejemplo, el hecho de que normalmente son mucho más jóvenes y por eso mismo representan el futuro de California, este informe es una historia. Los interesados en los perfiles cuantitativos que preparamos de los 14 sitios de BHC (y sabemos que los amantes de los datos tienen curiosidad, como nosotros), los pueden descargar del sitio web de PERE (en <http://dornsife.usc.edu/pere/tce-bhc/>.)

Mapa del Informe

El informe se organiza de la siguiente manera. En la primera sección destacada, que se titula “Building Healthy Communities: Inversión estratégica en el cambio de políticas”, comenzamos con una revisión básica de la iniciativa Building Healthy Communities.

En la sección siguiente, presentamos el marco de la Salud Justa, que considera que la igualdad es básica para la visión de una California saludable, y explicamos por qué es importante tener un marco simple, especialmente a estas alturas de BHC.

Las tres secciones siguientes del informe explican los elementos del marco de la Salud Justa. Cambiamos un poco el orden con respecto a la introducción anterior porque queremos preparar el escenario para el resto del análisis, por eso, empezamos con la idea de que “la Salud Justa es mucho más que los lugares simplemente”. En esta sección hablamos de la inversión de BHC en unos lugares específicos y de por qué es importante esta inversión para nuestro futuro.

Luego pasamos a que “la Salud Justa es más que el cuidado de la salud”, presentando la interrelación de los resultados de BHC y resaltando algunos de los primeros logros de las comunidades.

La tercera parte del marco de la Salud Justa es que “la Salud Justa es mucho más que el cambio de políticas solo, ya que requiere una buena salud cívica”. En esta sección se discuten tres de las cinco estrategias o impulsores de cambio: colaboración, participación de los residentes y liderazgo de los jóvenes.

Aunque somos optimistas respecto al progreso alcanzado y al futuro que nos espera, está claro que no todo es color de rosa en BHC. Por eso, en “De comunidades

saludables a una California saludable” hablamos de retos y tensiones generales relacionados con quién está realmente al volante de BHC, y con la idea de incluir a los residentes para que cumplan con los requisitos establecidos por la fundación o crear una verdadera fuerza duradera, o lograr un equilibrio entre los puntos clave de una iniciativa que tiene límites y plazos y la necesidad de crear una infraestructura duradera que continúe cuando se termine la iniciativa.

Para apoyar la transición del reto a la oportunidad, hacemos una serie de recomendaciones a los grupos para que las consideren en la siguiente fase de BHC y más allá, en una sección titulada “De cara al futuro: Recomendaciones”.

Concluimos con “La vida después de BHC”, que es una discusión de lo que esperamos que se produzca cuando termine la iniciativa de BHC y cómo queremos que sea el futuro de California. Aunque se necesitan cambios políticos inmediatos, el cambio duradero vendrá cuando haya una capacidad cívica profunda que pueda dar soluciones cuando cambien las condiciones y desarrollar fuerzas cuando haya nuevos objetivos.

Building Healthy Communities: Inversión Estratégica en el Cambio de Políticas

[L]a salud de los niños revela mucho sobre la salud de las comunidades en las que viven. Por eso creemos que los centinelas indicadores de una comunidad saludable son los niños y los jóvenes saludables, seguros y listos para aprender.

- The California Endowment

Establecida en 1996, The California Endowment (TCE) busca ampliar el acceso a cuidados de la salud económicos y de calidad para las comunidades vulnerables y mejorar la salud general de todos los californianos. Con el paso del tiempo, una cosa queda clara para The Endowment: la salud no empieza en el consultorio del médico sino donde la gente vive, trabaja, aprende y juega. Poder respirar aire puro, enviar a los niños a la escuela sin miedo a la violencia, contar con lugares convenientes donde se puedan comprar alimentos frescos y económicos, y vivir cerca de un parque donde los residentes puedan jugar y pasear

son aspectos de una comunidad saludable que previenen que la gente se ponga enferma.

Reconociendo que es posible que el código postal sea mejor factor de predicción de los resultados de salud que el código genético, TCE cambió su estrategia de concesión de subvenciones en apoyo de sistemas de oferta de servicios de salud a una estrategia de dos partes que consiste en invertir en un cambio total en sitios concretos y un cambio de políticas y sistemas. Puesta oficialmente en marcha en el 2010, Building Healthy Communities (BHC) es una iniciativa estratégica de 10 años que tiene una meta ambiciosa: transformar 14 comunidades en lugares donde “los niños y los jóvenes estén saludables, seguros y listos para aprender”.

Definiciones de Tipos de Cambio

Cambio de políticas: Tratar de cambiar leyes públicas, reglamentos, mandatos (política pública) o presupuestos/financiación.

Cambio de sistemas: Cambiar la forma en que sistemas más amplios (como el de salud o seguridad pública o el gobierno local) toman decisiones sobre políticas, programas y asignación o uso de recursos. Pueden suponer cambios de poder, autoridad, hábitos o uso de ideas o habilidades, entre otras cosas.

Cambio de organización: Cambiar prioridades, protocolos o prácticas de una organización, por ejemplo, estrategias, nivel de participación de los clientes, asignación de recursos o la percepción del personal y los miembros de la junta directiva.

Fuente: Center for Evaluation Innovation (2013),

Las 14 comunidades seleccionadas para formar parte de BHC son: Boyle Heights, Central Santa Ana, Central/Southeast/Southwest Fresno, City Heights, Del Norte County and Adjacent Tribal Lands, Eastern Coachella Valley, East Oakland, East Salinas (Alisal), Long Beach, Richmond, South Sacramento, South Kern County, South Los Angeles, y Southwest Merced/East Merced County (ver el mapa de los sitios).

Además de buscar cambios en estos sitios, TCE también pensaba relacionar el trabajo local de las comunidades con un cambio de políticas y sistemas a nivel estatal (e incluso federal) (ver recuadro con definiciones del Center for Evaluation Innovation). El trabajo estatal, organizado ahora en torno a las tres campañas de La Salud Empieza Aquí (La Salud Empieza con la Prevención, La Salud Empieza en las Escuelas y La Salud Empieza en las Comunidades) ha proporcionado un marco general a las campañas de los sitios, pero tiene una estructura interna independiente de la iniciativa de BHC.



Originalmente, TCE identificó 10 resultados generales interrelacionados y esperaba que cada comunidad trabajara para conseguir esos resultados. Algunos de los resultados habían sido una preocupación tradicional de TCE, como la cobertura de seguros médicos, el acceso a “hogares de salud” y el cuidado preventivo, y otros eran cuestiones de salud pública como la relación con el desarrollo económico, el uso de espacio o las escuelas. También delineó una serie específica de estrategias: colaboración entre sectores, participación de los residentes, desarrollo de los jóvenes, aprovechamiento de recursos existentes y cambio de la narrativa y los supuestos de la salud y los factores que

fomentan la buena salud.

Antes de la puesta en marcha oficial de la iniciativa, TCE financió un proceso de planificación en cada comunidad. Se reunieron organizaciones para asignar prioridades a los resultados, identificar estrategias para lograrlos y desarrollar un plan de implementación en tres años, y en ese proceso se establecieron estructuras de gobierno y coordinación que

normalmente consistían en un comité directivo o algún otro organismo de planificación y varios grupos de trabajo.

TCE exigía que el proceso de planificación incluyera a los residentes de la comunidad, agencias públicas, organizaciones de base comunitaria y otros interesados clave. Se esperaba que cada comunidad trabajara para lograr los 10 resultados a lo largo de los 10 años y que los residentes de la comunidad y los interesados clave participaran en el proceso. Al final de este proceso, cada comunidad tenía que presentar un modelo lógico y una narrativa que TCE usó como marco de negociación de subvenciones individuales para su implementación.

Para colaborar directamente con un amplio sector de interesados de cada comunidad, TCE apoya una mesa central de coordinación (el “hub”) en cada uno de los sitios. Aunque la

función y estructura de los hubs han evolucionado con el tiempo y cada sitio ha adaptado el concepto del hub a su capacidad y a sus necesidades, los elementos iniciales de la estructura siguen siendo los mismos.

La mesa incluye residentes jóvenes y adultos, personal de organizaciones no lucrativas locales, representantes de distritos escolares, departamentos de salud pública y otras agencias gubernamentales, y otras personas como líderes de empresa y fuentes locales de financiación. Hay administradores de programas de TCE asignados a cada sitio que son responsables de la concesión de subvenciones locales, pero que son mucho más que los administradores de programas tradicionales. También establecen relaciones, son pensadores estratégicos, y en ocasiones, defensores de su comunidad puesto que pertenecen a dos mundos: la fundación y su comunidad.

Una observación sobre el proceso de evaluación y aprendizaje de TCE: TCE está haciendo un esfuerzo concertado de aprender sobre la marcha, colaborar en la creación de métricas y modelar una nueva relación de aprendizaje y adaptabilidad auténticos. Todo el proceso podría y debería dar lugar a un informe completo, y no es que pidamos más trabajo, sino que queremos elogiar estos esfuerzos por varios motivos.

En primer lugar, por motivos totalmente egoístas. Gracias a la labor que encabeza el departamento, no hemos tenido que volver a inventar la rueda de recopilación de datos. Además de facilitar un proceso de colaboración repetitiva entre distintos sitios definiendo términos, conceptos y métricas comunes, el departamento ha contratado investigadores de fuera para seguir el proceso de activismo y explorar la relación entre la participación de los

jóvenes y la salud, y de esta narrativa hemos podido sacar toda esta valiosa información.

En segundo lugar, por motivos de simpatía. En nuestros distintos informes sobre la relación entre los agentes y los financiadores del movimiento, siempre hemos votado por una evaluación y una métrica atrevidas y por un proceso creativo de colaboración, y todo esto requiere la reconfiguración de la dinámica de poder entre la fundación y los subvencionados (ver Pastor & Ortiz, 2009; Pastor et al., 2010, Pastor, Ito, & Rosner, 2011). Y vemos que el Departamento de evaluación y aprendizaje de TCE está haciendo exactamente eso.

Por último, esperamos que este informe ayude a reforzar esta importante labor para ayudar a destacar por qué es que el aprendizaje mutuo de los sitios, el desarrollo de métricas y otros procesos van a valer la pena a largo plazo. BHC está probando muchas cosas en muchos sitios, y captar todo lo que está haciendo requeriría una novela que tal vez escriba alguien algún día. Las cosas no han salido como se esperaba en algunos lugares, y en otros, han mejor de lo que se esperaba. La idea no es hacer lo mismo en todas partes, sino aprender de distintas estrategias para lograr nuestro potencial de salud.

Salud Justa: Un Marco para Building Healthy Communities

Un marco es una serie de supuestos que estructura el discurso. . . Los marcos cambian la forma en que hablamos, acomodan el debate pero establecen nuevos términos.

- Manuel Pastor & Rhonda Ortiz
(2009)

BHC está invirtiendo en 14 comunidades, buscando cinco impulsores de cambio e incluyendo a diversos interesados desde arriba hasta abajo. Su escala y su alcance son suficientes para que la comunicación, la traducción y el entendimiento mutuo sean una tarea monumental. Para complicar más aún las cosas, muchos de los interesados no son aliados tradicionales y no tienen una relación de trabajo. Aunque viven en una misma comunidad, hablan distintos idiomas, buscan distintas teorías de cambio o tienen un punto de vista diferente sobre lo que BHC trata de lograr.

Un marco puede ayudar a que la gente dé sentido a su experiencia o la pueda interpretar. Como dicen Pastor y Ortiz en *Making Change: How Social Movements Work and How to Support Them*, un marco efectivo puede unificar a la gente en torno a una visión común. Los marcos son importantes porque concentran la atención, establecen una base común y ayudan a la gente a saber dónde intervenir, lo cual es un objetivo crucial.

¿Qué impacto puede tener un marco?

Tengan en cuenta que cada vez hay más investigaciones que ponen en cuestión la noción tradicional de la relación entre la desigualdad social y el crecimiento económico. Estudios internacionales, algunos de ellos del Fondo Monetario Internacional, han observado que la desigualdad tiende a retardar el crecimiento económico de los países, pero estudios nacionales como el de la Cleveland Federal Reserve, están descubriendo que existe una relación similar entre el crecimiento y la igualdad en áreas metropolitanas de los Estados Unidos.

Así que, ¿cómo podemos transmitir los resultados de unos análisis de regresión muy técnicos y especializados que indican que las zonas que invierten en la igualdad tienen un crecimiento económico más fuerte y exitoso para todos? (Para más información, ver Benner & Pastor, 2012; Eberts, Erickcek, & Kleinhenz, 2006.) Con una historia simple que ayude a fijar una idea complicada y a transmitir el mensaje.

Esta investigación encuentra por lo menos dos marcos: “la igualdad es el modelo de crecimiento superior”, como promueve PolicyLink, y el modelo de “crecimiento justo”, un término acuñado por Manuel Pastor y Chris Benner en su libro “Just growth” (hay que hacer promoción, ¿no?). Este último se refiere a que el crecimiento solo no es suficiente, que lo que se necesita es un crecimiento justo que ponga la igualdad, la oportunidad y la justicia en el centro del modelo de crecimiento.

Estos marcos son más digeribles y hacen más probable que un nuevo paradigma, el de que la igualdad es buena para el crecimiento económico, sea mejor entendido y acogido por otros. Y miren por dónde, el discurso público ha cambiado rápidamente (nuestra obra es uno de sus numerosos contribuidores), hasta

tal punto, que el Presidente Obama habla ahora de lo corrosiva que es la desigualdad para la economía y la democracia, una visión de la que se hacen eco muchos analistas y líderes de opinión.

También es necesaria una narrativa simple en política de salud, que se apoye en conocimientos internacionales.

En el 2008, la Comisión sobre los determinantes sociales de la salud de la Organización Mundial de la Salud (OMS), en su informe final, indicó lo siguiente:¹

“[L]as condiciones de pobreza y desigualdad son consecuencia de políticas y programas sociales deficientes, arreglos económicos injustos y mala política. Es necesario tomar medidas sobre los determinantes sociales de la salud, que incluyan a todo el gobierno, la sociedad civil, comunidades locales, negocios, foros y agencias internacionales. Estas políticas y programas deben tocar todos los sectores clave de la sociedad, no solo el de la salud.”

Como la OMS, BHC busca resolver las desigualdades de salud enfocándose en los determinantes sociales desde abajo, incluyendo a nuevos sectores en el esfuerzo y desarrollando la capacidad de los ciudadanos de influir en la toma de decisiones políticas. Contribuir a una nueva visión y diálogo sobre lo que se necesita para lograr comunidades saludables para todos tiene un potencial enorme.

Pero un marco más sencillo va a ayudar al diálogo. El ámbito ambicioso de BHC, su gran escala y su complicado diseño complican su alcance. Con 14 comunidades, cinco estrategias centrales, múltiples campañas locales y miles de adultos y jóvenes participantes, BHC no está diseñado para un mini discurso. En evolución constante, con tantas cosas que pasan delante y detrás de las cámaras, es difícil saber dónde y en qué concentrarse.

En este informe presentamos un marco sencillo de “Salud Justa” con la intención de organizar nuestro aprendizaje y entendimiento en directo de lo que ha logrado hasta ahora BHC y del potencial que tiene para el futuro. La idea de “Salud Justa” se basa en una visión inclusiva y expansiva de comunidades saludables que incluye a todos los californianos. También se basa en el reconocimiento de que los esfuerzos de cambio deberían comenzar en las comunidades que más problemas tienen. Antes de profundizar más en este concepto, creemos que sería útil saber algo de las comunidades que forman parte de BHC y de su importancia para nuestro futuro.

¹ Commission on Social Determinants of Health (2008). *Closing the gap in a generation: health equity through action on the social determinants of health. Final Report of the Commission on Social Determinants of Health*. Geneva: World Health Organization.

Marco Nº 1: La Salud Justa es Mucho Más que los Lugares

Si de lo que se trata es de cambiar políticas y sistemas en el estado de California, entonces, el lugar tiene que ser una estrategia, no solo un resultado.

- Miembro del equipo de planificación de TCE, citado en Hanh Cao Yu & Wally Abrazaldo (2010)

Inversión en los lugares como resultado y estrategia

El lugar es importante, y en BHC lo es no solo como resultado sino también como estrategia. Darse cuenta de eso fue un descubrimiento del proceso de planificación estratégica de TCE que llevó al diseño de BHC (Yu y Abrazaldo, 2010).

Como en otras iniciativas basadas en sitios, transformar una comunidad como la de South Los Angeles para que tenga calles seguras, parques públicos y supermercados es un resultado deseado. Pero a diferencia de otras iniciativas tradicionales basadas en sitios, también significa desarrollar la capacidad cívica, lecciones aprendidas sobre la marcha y experiencia para influir sobre el cambio estatal y nacional de políticas y sistemas. Sirve para demostrar lo que es posible y para crear impulso y movimiento para apoyar mayores cambios y transformaciones.

Por eso, se espera que el cambio que se dé en las 14 comunidades de BHC no se quede ahí, sino que llegue a la región, al estado e incluso a la política nacional. Cada lugar es emblemático por un motivo diferente. Puede

ayudar a dar lecciones a otras comunidades de la región o ampliar su impacto más allá de la comunidad. Por ejemplo, se espera que los esfuerzos de reforma de políticas de disciplina escolar en un distrito escolar mejoren las condiciones de ese distrito pero que también afecten a otros distritos de la región y lleguen incluso a la legislación estatal que se aplica a todos los distritos del estado.

Inversión en el presente y en el futuro

Las comunidades de BHC representan la demografía de nuestro futuro. Son más jóvenes y diversas que la población general, pero también son algunas de las comunidades más necesitadas del estado. Esto, en combinación con la atención de BHC a la mejora de los resultados para los niños, hace destacar la idea de que transformar estas comunidades es una inversión en el futuro de la salud de nuestro estado.

Las 14 comunidades representan distintas facetas de la demografía cambiante de California. Con la excepción de Del Norte, los latinos constituyen el grupo étnico más numeroso de todos los sitios. En Coachella, Boyle Heights y Central Santa Ana, más del 90 por ciento de la población es latina. En South Sacramento, City Heights, Long Beach y Fresno, también hay un grupo importante de asiáticos. Los afro-americanos constituyen un gran porcentaje de la población de East Oakland (39.6 %) y Richmond (36.5 %). Trece de los sitios tienen una gran población de inmigrantes, al menos el 29 % de la población de South Sacramento y aproximadamente el 54 % de la población de Central Santa Ana.²

² Todos los datos de esta sección se basan en un análisis que hizo PERE de datos de la encuesta de la comunidad americana de la Oficina del censo de los EE.UU. (2005-09) y de la Oficina de

En algunas comunidades como la de Richmond, la demografía cambiante afecta directamente la labor de la Salud Justa. Comunidades históricamente negras, como South LA, Oakland y Richmond, ahora cuentan con más latinos, que suelen ser inmigrantes o hijos de inmigrantes. Por distintos motivos (para un resumen, ver Pastor, De Lara, & Scoggins, 2011), suele haber tensión y a veces incluso violencia, pero también colaboración. En Richmond, CCISCO, filial de PICO, reunió a residentes negros y latinos para luchar contra una propuesta del sheriff para la ampliación de la cárcel, promoviendo en vez de eso, inversión en programas de reinserción social. Los negros y los latinos unidos por este tema lograron influir sobre el jefe de policía de Richmond para que se opusiera a la propuesta del sheriff, algo poco común, quien acabó echándose atrás.

Algo que une a todas las comunidades de BHC es que su población es más joven que la población general del estado y de su región. Los jóvenes menores de 25 años constituyen en todas partes entre el 40 % (South Sacramento y East Oakland) y más del 50 % de la población (South Kern, East Salinas, Coachella Valley). En Del Norte, el sitio que cuenta con menos jóvenes, los menores de 25 años representan la tercera parte de la población (el 32 %). En resumen, los sitios de BHC reflejan la “California del futuro” e invertir en estas 14 comunidades es obligatorio para garantizar un futuro brillante y saludable par California.

estadísticas de inmigración de los EE.UU. Los retratos de las comunidades de BHC preparados por PERE se pueden descargar en <http://dornsife.usc.edu/pere/tce-bhc/>.

Inversión en grandes necesidades y grandes oportunidades

Los 14 sitios también tienen una serie de problemas en común. Gran parte de la población inmigrante de los 14 sitios no se ha naturalizado. Central Santa Ana (44.3 %) y East Salinas (44.2 %) son de los sitios que tienen más inmigrantes que no son ciudadanos, muchos de los cuales son indocumentados, y el resto son residentes legales permanentes que no tienen voz política porque aún no tienen la ciudadanía. Esta población tiene más vulnerabilidades de salud porque suele carecer de acceso a servicios sociales y de salud, está más aislada y suele vivir en entornos políticos hostiles. Fomentar esfuerzos de integración de los inmigrantes en estos sitios podría garantizar que la población inmigrante, legal o no, tenga salud y éxito.

Los jóvenes de estas comunidades también tienen muchos retos. Al menos el 30 % de los jóvenes de Boyle Heights, City Heights y Merced viven en la pobreza, y hasta el 50 % en Fresno y South Los Angeles. Además, no se están preparando bien para los trabajos del futuro. En el condado de Los Ángeles, se calcula que el 27 % de los nuevos trabajos del área van a requerir licenciatura universitaria o un título superior, el 12 % un título universitario de 2 años o un programa ocupacional, y el 62 % menos del título de 2 años, pero en Long Beach, sólo el 8 % de la población mayor de 25 años tiene una licenciatura universitaria, el 22 % el título de 2 años, y el 70 % menos de ese título. En Boyle Heights, los porcentajes son 5, 14 y 81, respectivamente. Conseguir que los jóvenes permanezcan en la escuela y mejorar los resultados educativos va a ser crítico para revertir esta tendencia de estar obligados a competir por los trabajos que requieren menos estudios, y por ende, pagan menos.

El eslogan oficial de TCE se ha convertido en “La Salud Empieza Aquí”, que sugiere que los resultados de salud dependen de lo que pasa en la escuela, en el trabajo y en la comunidad, además de en el consultorio del médico y en el hospital. Sin embargo, la realidad es que no hay salud en los sitios de BHC. La falta de seguro médico es un verdadero problema en muchos sitios, lo que complica los resultados de salud. Aproximadamente el 40 % de la población adulta de East Salinas y South Kern no tiene seguro, el mayor porcentaje de todos los sitios, y en otros siete sitios aproximadamente el 30 % de los adultos no tienen seguro. Los jóvenes de City Heights (11 %), Coachella Valley (15 %) y South Los Ángeles (19 %) tampoco tienen cobertura de un seguro médico en cifras muy desproporcionadas.

Una estrategia tradicional basada en sitios trataría de cambiar la situación en los lugares afectados pero solo en esos lugares. Por el contrario, BHC trata de ver cómo puede utilizar las lecciones aprendidas para influir sobre el futuro de California y cómo se puede lograr el cambio en esas comunidades. Para eso es necesario darse cuenta de algo fundamental: la salud solo empieza aquí cuando no solo interviene el sistema de salud. Si uno piensa en las personas que quieren formar parte de la clase media, los marcadores no son solo acceso a médicos, sino también, una buena casa en una buena comunidad, con buenas escuelas, parques y trabajos. Transformar un lugar requiere un enfoque integral y a eso es a lo que pasamos ahora.

En South Sacramento, en un esfuerzo previo a BHC, activistas y residentes colaboraron para desarrollar una carta magna de alimentos que defiende los principios de acceso a los alimentos en la región de Sacramento. BHC brindó la oportunidad de aplicar la carta magna a una comunidad específica y las agencias comenzaron a adoptar e implementar aspectos de la misma. El distrito escolar se unió también y ofrece ahora un menú de ensaladas en todas las escuelas, y todos los estudiantes son elegibles para recibir almuerzos gratuitos o de precio reducido. Además, el distrito escolar y la ciudad están colaborando para crear jardines escolares y comunitarios.

En East Oakland, Acta Non Verba y Communities for a Better Environment colaboran para crear una granja urbana administrada por jóvenes. Efectos secundarios: capacitación de empresa, conocimientos de agricultura, más seguridad, paisajes verdes y alimentación más saludable. Y PUEBLO se concentra en desarrollar la industria de alimentos frescos en la comunidad.

Organización Encabezada por Jóvenes: La lucha por Reformas de Disciplina Escolar

Como dicen por ahí, los jóvenes son nuestro futuro. Según muestran los datos, la mayoría de los jóvenes de California son jóvenes de color, por lo que su bienestar es especialmente importante.

Desgraciadamente, los jóvenes de color (especialmente los muchachos; ver Edley Jr & de Velasco, 2010) encuentran más barreras para el bienestar que los muchachos blancos no hispanos. Un ejemplo destacado es el de la política que se aplicaba anteriormente en Los Ángeles cuando los muchachos faltaban a la escuela.

En South Los Angeles y Boyle Heights, jóvenes apoyados por el Labor/Community Strategy Center encabezaron una campaña para acabar con las multas del Distrito Escolar Unificado de Los Ángeles por faltar a la escuela. Las multas eran resultado de una ordenanza urbana de toque de queda diurno que permitía que los policías pusieran multas de \$250 a los estudiantes que faltaban a la escuela o llegaban tarde. Las inspecciones de la policía en los recintos escolares de preparatoria de Los Ángeles dieron como resultado casi 80,500 multas entre 2004 y 2011. Los estudiantes latinos y afro-americanos eran los que recibían más multas de manera desproporcionada. Las multas representaban una carga económica para las familias de los estudiantes, hacían que los estudiantes no fueran a la escuela para evitar que les pusieran multas y exacerbaba la criminalización de los jóvenes en estos sitios. Cansados de la marginalización y la criminalización, los jóvenes comenzaron a movilizarse contra la política de multas.

BHC ha conectado a los jóvenes y a varios grupos que trabajan en este tema como investigaciones estratégicas, activistas y comunicaciones sobre este tema para ayudarles a crear una campaña estructurada y dedicada a acabar con las multas (y con otras políticas punitivas). Los fondos y conexiones de BHC fueron importantes, al igual que el apoyo de los grupos de base, pero el liderazgo de los jóvenes fue lo que supuso la diferencia de esta campaña.

Como respuesta a la creciente presión de jóvenes y residentes de la comunidad, la ciudad terminó con la política de multas el 22 de febrero de 2012 tras una votación de los concejales de 14 a 0. Esta victoria no solo puso las necesidades y demandas de los jóvenes en el centro de la discusión política, sino que también creó un grupo de líderes listos para asumir otros problemas que afectan su capacidad de triunfar en la escuela.

En muchos otros sitios de BHC han surgido campañas similares exigiendo reformas de políticas de disciplina escolar, todas ellas con el mismo objetivo: fomentar sistemas escolares que valoren a los estudiantes y los mantengas interesados y los apoyen hasta que se gradúen. Expulsar a los estudiantes de la escuela no es una política educativa muy inteligente para los estudiantes ni para el estado, y BHC está propagando el esfuerzo encabezado por los estudiantes para cambiar las prácticas de muchos sitios y mejorar los resultados estatales. Según un anuncio que hizo el Departamento de Educación de California en enero de 2014, entre el año 2011-12 y el 2012-13, las suspensiones y expulsiones de estudiantes por desafío a la autoridad disminuyeron considerablemente en un 23.8 y un 18.6 %, respectivamente.

Marco Nº 2: La Salud Justa es Más que el Cuidado de la Salud

BHC trata de incluir a médicos y otras personas en cuestiones que pensaban que quedaban fuera de su alcance. Eso requiere identificar a los campeones de los distintos sectores de manera que un doctor pueda asumir el banderín de la justicia ambiental. Un superintendente escolar también puede hacer algo por la justicia ambiental.

- Administrador de programas de TCE

Lograr un cambio completo

La salud es importante, y para BHC, la salud tiene tanta relación con la educación, el empleo y el uso del espacio, como con el consultorio del médico. Aunque concentrar las inversiones en determinados lugares parece en principio ser algo limitado, TCE pensó que un enfoque geográfico ayudaría a ampliar la agenda política (Yu y Abrazaldo, 2010), que es de hecho, lo que ha sucedido.

Lograr mejores resultados de salud no solo requiere mejorar el sistema de oferta de servicios de salud, sino también promover políticas, prácticas y dinámicas de poder que mejoren los resultados ambientales, educativos, sociales y económicos. Estos determinantes sociales de la salud “desde abajo”, como por ejemplo, los ingresos, la educación y las condiciones de la comunidad, suelen ser la raíz de una mala salud y de disparidades de salud.

BHC encaja bien dentro del campo creciente de las iniciativas basadas en sitios que luchan

por lograr un cambio completo de la comunidad. Inspiradas por la Harlem Children’s Zone, iniciativas como Sustainable Communities Initiative y Promise Neighborhoods están uniendo a diversos interesados para salir del molde de agencias, problemas y sectores aislados, con el fin de mejorar la comunidad. El informe de PolicyLink *Why Place Matters: Building a Movement for Healthy Communities* (Bell & Rubin, 2007) refleja 22 prácticas prometedoras de todo el país que implementan soluciones de cambio completas basadas en sitios.

BHC encabeza el terreno con innovaciones muy diferentes de lo que se hace en otros lugares, iniciativas de cambio completas. Por mencionar algunas, BHC tiene un compromiso con los sitios (10 años es mucho tiempo en el mundo de la filantropía) y está haciendo inversiones de gran escala en organizaciones de base comunitaria y organizaciones encabezadas por jóvenes (de lo que hablaremos más en la próxima sección), y está relacionando esfuerzos de cambio de sistemas y políticas de un lugar con esfuerzos de otros lugares y esfuerzos estatales aunque no es tan fácil como parece, como veremos más adelante).

Alcanzar múltiples resultados

TCE definió originalmente 10 resultados hacia los que esperaba que trabajaran todas las comunidades en el transcurso de los 10 años de la iniciativa. Al exigir progreso en todos los resultados, TCE aseguraba la colaboración de los hubs que coordinaban los esfuerzos de BHC en cada sitio, ya que ninguna organización podía ocuparse de todos los resultados por su cuenta. La amplia gama de cuestiones bajo el amparo de HC amplía y relaciona entre sí diversos intereses y organizaciones. En pocas palabras, se espera

que el proceso de BHC reconozca y desarrolle comunidades.

Las grandes visiones requieren primeros pasos y las campañas iniciales surgieron en torno a cuestiones derivadas de un proceso de planificación en el que participaron residentes e interesados de organizaciones de la comunidad. Decidiéndose por las cuestiones que eran más importantes y tenían más posibilidades de cambio, se organizaron campañas políticas iniciales con diversos objetivos que iban desde ofrecer menús de ensaladas en las escuelas, hasta parques para patinar y pases de autobús gratis para estudiantes.

Estos cambios los proponían personas residentes en la comunidad, grupos de organización comunitaria, activistas políticos, líderes de empresa y representantes de distritos escolares, departamentos de policía y otras agencias de gobierno. Los resultados fueron cambios concretos en cuestiones cotidianas, y lo que es más importante, que distintos sectores y agentes aprendieran a colaborar juntos en el proceso.

Y en el proceso de reconocer y escuchar a la comunidad, TCE se retractó de los requisitos iniciales de que todos los sitios trabajaran por los 10 resultados, y está permitiendo que cada sitio se concentre en sus propias prioridades para que lo pueda hacer con más dedicación. Así se ha hecho eco de la gran variedad de esfuerzos locales de cambio de sistemas y políticas y los ha organizado en torno a cuestiones relacionadas con las tres campañas estatales de La Salud Empieza en las Escuelas, en las Comunidades, y con la Prevención, como muestra el recuadro.

Temas de las Campañas Locales de BHC

La Salud Empieza en las Escuelas

1. Clima escolar
2. Bienestar escolar
3. Apoyo completo

La Salud Empieza en las Comunidades

4. Alimentos del entorno y sistemas de alimentos
5. Planificación de uso del espacio que no desplace a la gente
6. Desarrollo económico de la comunidad
7. Salud y justicia ambiental
8. Sistemas que recuperen y sanen
9. Oportunidades saludables para los jóvenes

La Salud Empieza con la Prevención

10. Salud pública
11. Cobertura, cuidados de salud y prevención
12. Servicios de atención médica

Alcanzar victorias tempranas

Es importante alcanzar victorias tempranas en una iniciativa. En primer lugar, muestra que el cambio es posible y crea impulso para seguir organizando. En segundo lugar, ayuda a los residentes a entender mejor los sistemas existentes y cómo cambiarlos. Finalmente, permite a los líderes saborear el triunfo y ganar confianza.

En comunidades pasivas, es frecuente encontrar un sentimiento general de que el cambio no es posible. Por eso, cuando los jóvenes de City Heights consiguieron fondos del ayuntamiento para un parque donde patinar, sacaron voz y fuerza para exigir un consejo permanente de asesoría de jóvenes. Exigir soluciones concretas y lograrlas genera un

sentido de victoria y progreso que es importante para generar y mantener la participación.

Las campañas iniciales también han sido importantes para hacer entender la noción de cambio de políticas y sistemas. En la evaluación de la fase de planificación de casi todos los sitios, surgió una mayor claridad de la noción que tenía TCE de estos cambios.³ Como decía un encuestado, el cambio de políticas y sistemas ha sido más un motivo de celebración común que una noción entendida por todos. Una manera de ganar claridad es aprendiendo sobre la marcha. Según un administrador de programas:

Es difícil explicarle a la gente cuando pregunta “¿No se invierte cada año un millón de dólares en esta comunidad? ¿Dónde se va el dinero?” Contar con el personal necesario para organizar no se ve como necesidad inmediata.

BHC ha apoyado tantas victorias que no se pueden citar todas, pero destacamos unas cuantas en este informe, aunque sean muy pocas. Ha tenido éxito en muchas áreas, desde el uso del espacio hasta la disciplina escolar o el transporte, y ha trabajado con mucha gente, desde ayuntamientos hasta juntas escolares o legisladores estatales.

Para más información sobre estas campañas, el Center for Evaluation Innovation (CEI) está

³ Ver [case study reports](http://www.calendow.org/HHHTemplate.aspx?id=549) del Center for Collaborative Planning, Public Health Institute en: <http://www.calendow.org/HHHTemplate.aspx?id=549>.

trabajando con los sitios y con el Departamento de evaluación y aprendizaje de TCE para ayudar a documentar los esfuerzos de campaña de los sitios.⁴

La larga historia de intentos fallidos de cambio de la comunidad ha dado pie a una cultura de fatalismo; la gente no cree que el cambio sea posible . . . ahora, con BHC, los residentes están empezando a creer que es posible. Están empezando a hacer algo, a pedir cuentas a los líderes y a colaborar para solucionar los problemas.

- Admin. de programas de TCE

Otro resultado de alcanzar victorias tempranas es que da que pensar a los que están del otro lado: si un grupo de jóvenes y residentes de la comunidad puede conseguir que se cambie la política de absentismo escolar, ¿qué más puede lograr? Precisamente de eso, del cambio del proceso al poder, es de lo que hablamos más adelante en este informe.

De hecho, es posible que más importantes que las victorias inmediatas y tangibles de BHC sean los cambios más

transformativos y menos visibles que se están dando en cada comunidad, que darán lugar a más victorias cuando ya no exista BHC. En la sección siguiente hablamos de las estrategias que se están utilizando para lograr estas victorias y de las capacidades que se están desarrollando en el proceso.

⁴ Para una evaluación preliminar, ver Center for Evaluation Innovation, *BHC Communities: Profile of Advocacy Progress*, Abril de 2013.

Un Enfoque en Building Healthy Communities Sacramento (BHC Sac)

Antes de BHC, había muy poco diálogo entre las organizaciones de Sacramento, incluso entre organizaciones que trabajaban en el mismo campo. La población del área objetivo de BHC es aproximadamente 43% latinos, 22% asiáticos de las islas del Pacífico y 13% afro-americanos, y debido a la gran diversidad de esta región, muchas organizaciones tenían una audiencia y un grupo de constituyentes muy específicos.

BHC Sac estableció una junta de coordinación que permite reunirse a distintos interesados y residentes de la comunidad que nunca habían trabajado juntos. Y gracias a la coordinación y a las nuevas relaciones, se está logrando el cambio en South Sacramento.

Walk Sacramento, colaborador de BHC, encabeza el desarrollo de un plan para peatones y bicicletas en el sitio de BHC. BHC Sac también está trabajando en un Plan Brownfield que identificará problemas y creará propuestas para ocuparse de las zonas industriales abandonadas del área. Los dos planes ayudarán a informar a los responsables de tomar decisiones de forma que la comunidad pueda tomar decisiones sobre otros recursos y prioridades.

Otro triunfo ha sido un plan de estudios general de educación física acompañado de medidas que las escuelas pueden implementar. Aunque se reconoce que se tomará su tiempo para que se implemente en todas las escuelas, ahora hay un coordinador de educación física destinado a supervisar esta implementación. Este coordinador trabaja desde la oficina del superintendente y tiene influencia sobre todo el Distrito Escolar

Unificado de Sacramento. Este cambio es un ejemplo de que aunque la labor de BHC puede estar concentrada en un área geográfica específica, puede influir sobre todo el condado o la región.

BHC Sacramento también ha trabajado en jardines comunitarios no solo para producir frutas y verduras frescas, sino también para incrementar el diálogo de la comunidad. Los jardines comunitarios escolares ofrecen un espacio para la interacción de la comunidad y reducen la carga de las escuelas para mantener los sitios. La ciudad y el distrito escolar colaboraron en un plan de uso conjunto de jardines escolares/comunitarios. Por otra parte, la ciudad está colaborando con subvencionados de BHC para crear un manual de instalación y mantenimiento de jardines escolares/comunitarios. Como en el caso del plan de educación física, los jardines comunitarios tienen implicaciones regionales y de sistema, e implicaciones generales, puesto que ofrece un modelo de acuerdo de uso conjunto que además de ser eficaz, favorece a la salud.

BHC Sac también ha creado un programa de navegación de salud de la comunidad, encabezado por residentes locales. Varios proveedores de salud utilizan a estos navegadores de salud capacitados como parte del sistema de carreras de salud.

Marco Nº 3: La Salud Justa es Más que el Cambio de Políticas ya que Requiere una Buena Salud Cívica

Los residentes empiezan a creer en el cambio. También empiezan a participar, a pedir cuentas a los líderes y a colaborar para resolver los problemas.

- Administrador de programas de TCE

Desarrollar capacidades a largo plazo

Si BHC tiene éxito, su legado será crear la capacidad cívica necesaria en cada comunidad para hacer frente a los retos que se presenten. Como el reto de lograr comunidades saludables para todos es un proyecto constante y continuo, desarrollar la capacidad cívica de estas comunidades a largo plazo sería el mejor legado de BHC.

Es posible que la inversión directa de TCE no sea en la construcción de clínicas de salud o de autobuses dentales para la comunidad (aunque es posible que también aporte fondos para esto), pero su inversión de apoyo del cambio de políticas y sistemas contribuye a la salud cívica.

Está creando líderes de base comunitaria y un público informado y activo que participa. Está creando capital social, las redes y conexiones sociales que dan valor a la comunidad uniendo a gente con intereses similares y estableciendo puentes entre distintas personas y organizaciones. Y está formando líderes juveniles y movimientos que tienen impacto en la comunidad, ayudándolos a mejorar su capacidad de triunfo y supervivencia en entornos difíciles (Ginwright

& James, 2002; Ginwright, Cammarota, & Noguera, 2005).

Y esta inversión es la que va a permitir que las comunidades puedan mantener los logros alcanzados durante los 10 años de la iniciativa y hacer frente a los nuevos problemas que surjan en su comunidad cuando termine la iniciativa. Una cosa es que Fresno City adopte el plan general creado por las diversas comunidades de West Fresno, y otra cosas es que el plan sirva de guía para los desarrollos y prioridades de inversión establecidos.

Desarrollo del poder de cambio

¿Cómo ve TCE que va a lograr el cambio de políticas y sistemas? BHC, al principio, definió 5 estrategias o impulsores de cambio centrales para transformar comunidades:

- *Desarrollar la fuerza de los residentes:* conseguir que un gran número de residentes pueda llevar sus problemas y preocupaciones al debate público e influir en las decisiones políticas;
- *Mejorar la eficacia de colaboración:* establecer relaciones entre sectores y dentro de las comunidades para apoyar la acción y la resolución conjunta de problemas;
- *Fomentar el liderazgo de los jóvenes:* profundizar la participación de los jóvenes en la comunidad;
- *Crear una nueva narrativa:* formar la opinión de los legisladores y del público para lograr más apoyo para la igualdad y la prevención;
- *Aprovechar colaboraciones estratégicas:* valerse de la labor realizada para contar con más fondos.

La primera estrategia, desarrollar la fuerza de los residentes, ha sido uno de los principios centrales de BHC. En *Los Angeles Times*, el Dr. Robert Ross, Presidente y Director Ejecutivo de TCE dijo: “La verdadera causa de las dificultades de las comunidades que no participan no es un problema de innovación, sino un problema de poder.”⁵

Las otras estrategias parten de esta idea básica: la colaboración eficaz, la participación de los jóvenes y otros colaboradores contribuyen al poder. Por supuesto, cada comunidad ha logrado todo esto de forma diferente. Factores clave han sido la receptividad de los líderes locales (en algunos lugares, los alcaldes y otros representantes oficiales no han estado muy contentos con la inversión de TCE, llegando incluso a pedir que la retiraran en algunos casos, a lo que TCE se opuso), capacidad previa de organización de la comunidad (antiguas relaciones y distintos enfoques de organización comunitaria a veces han ayudado y a veces han retardado el proceso), y una cultura previa de colaboración (en qué medida son auténticas u orgánicas las colaboraciones).

Desarrollo de la salud cívica

En esta sección examinamos tres de los impulsores de cambio: colaboraciones que crean puentes y relaciones de capital social, participación de los residentes para desarrollar líderes y ganar fuerza, y líderes jóvenes que encabezan campañas y lleven sus esfuerzos a un nivel superior.

Concentramos nuestra atención en esto por dos motivos principales. Primero, han sido el foco de la evaluación de los sitios

⁵ DiMassa, Cara Mia, “California Endowment broadens ambitions and narrows scope,” *Los Angeles Times*, 30 de noviembre de 2010.

y el grupo de aprendizaje, lo que significa que representantes de cada sitio han pasado por un proceso colectivo para aclarar la estrategia, crear encuestas y recopilar datos sobre el progreso alcanzado hasta la fecha, y coordinar el proceso de recopilar y analizar datos. Segundo, estas son las estrategias en las que es de esperar ver resultados tempranos en comparación con estrategias para crear una nueva narrativa o aprovechar colaboraciones estratégicas para conseguir más recursos, que requieren más tiempo.

Colaboraciones

‘Capital social’ son elementos de organización social como redes, normas y confianza, que facilitan la coordinación y cooperación para el beneficio mutuo. El capital social aumenta el beneficio de la inversión en el capital físico y humano.

– Robert Putnam (1993)

Uno de los primeros pasos para poner en marcha BHC era la formación de un “hub” o punto de reunión. Cada comunidad cuenta con una organización de convocación que sirve como agente fiscal, facilitador y administrador. Se espera que los hubs reflejen la comunidad y cuenten con la participación de residentes jóvenes y adultos (independientes y afiliados a organizaciones), representantes de agencias locales y regionales (al menos, de salud pública y educación) subvencionados de TCE y organizaciones no subvencionadas interesadas en la labor de BHC.

La primera tarea de cada hub era identificar los resultados, estrategias y planes (modelos lógicos) en los que se concentraría durante los tres primeros años. En teoría, el modelo lógico era para ayudar a informar y guiar la concesión de subvenciones de TCE a las distintas

organizaciones. Los hubs no tienen autoridad para conceder subvenciones ni pueden tomar decisiones, con la excepción de un programa de subvenciones menores de apoyo a proyectos locales discrecionales.

Los hubs tienen distintas estructuras y funciones. Básicamente, BHC es el punto de coordinación central. Esperamos que a medida que madure y se implemente totalmente la iniciativa de BHC, el valor de las colaboraciones de BHC sean las conexiones, relaciones y confianza que se logren, es decir, el “capital social”. Como dice el académico de Harvard Robert Putnam, el capital social “aumenta el beneficio de la inversión en el capital social y humano”. (Putnam, 1993).

La investigación sugiere que hay dos tipos de capital social importantes para los colaboradores, que definitivamente son relevantes para crear comunidades saludables: crear relaciones y puentes. Las relaciones de capital social se dan entre organizaciones similares mientras que los puentes se dan entre organizaciones diferentes. Los dos son necesarios: para que los residentes de la comunidad puedan ejercer el poder, necesitan tener un sentimiento de destino común (relaciones), pero para poder reunir todos los recursos que necesitan para mejorar vidas, necesitan conectar con fuerzas exteriores que puedan tener dinero, poder para tomar decisiones e influencia política (puentes).

Como dijimos anteriormente, aprovechar colaboraciones de fuera no ha sido el punto principal de atención. En esta fase, la idea es cimentar las relaciones de la comunidad. Sin embargo, se han establecido puentes que han generado nuevos e inesperados defensores de cuestiones, que a su vez, han ayudado a atraer más atención y a fomentar el progreso. En South Kern por ejemplo, BHC está creando una colaboración entre los proveedores médicos (doctores y enfermeras) y los grupos de reforma de la disciplina escolar. El punto de partida de colaboración es el deseo de mejorar los resultados de salud para los jóvenes, que se ve como el papel de todos. Como decía uno de los administradores, “Se trata de incluir a personas que normalmente no colaborarían, médicos y otras personas que pensaban que la reforma educativa estaba fuera de su alcance.”

En Boyle Heights, la colaboración ha atraído a muchas organizaciones que tradicionalmente no habían participado en esfuerzos de cambio comunitario o de sistemas. Muchos de los grupos que sirven a jóvenes, como el Boys and Girls Club o la YMCA, tradicionalmente eran proveedores de servicios, pero participar en la mesa de discusión de BHC Boyle Heights que cuenta con grupos activistas y organizadores comunitarios, los ha obligado a colaborar de otras maneras. Han surgido nuevas asociaciones que no se hubieran dado nunca sin BHC y la colaboración; la YMCA colabora ahora en la labor de Niños y hombres de color y

En South Los Angeles, los colaboradores de BHC ayudaron a transmitir la preocupación de los residentes por la ampliación de viviendas de lujo para estudiantes de USC, y lo que esto podría suponer para el desplazamiento de residentes y negocios locales. Grupos de la comunidad educaron, organizaron y movilizaron a los residentes. TCE financió una investigación sobre el impacto del plan en la comunidad local y mensajes que pudieran hacer mella en los responsables locales de tomar las decisiones. A través de la coalición UNIDAD, residentes, grupos comunitarios y representantes de la Universidad llegaron a una negociación y un acuerdo que garantizaba la vivienda económica y el empleo local.

en el área del clima escolar, están muy implicados en el trabajo de políticas, que tradicionalmente no había sido su punto de atención.

En Long Beach, la labor de BHC ha unido a grupos que nunca habían colaborado antes de unirse en una campaña conjunta para establecer un centro de bienestar escolar en una de las escuelas preparatorias locales.

Khmer Girls in Action, un grupo de organización de justicia social principalmente, que se dedica a la inclusión de las mujeres del sureste asiático en el cambio de la comunidad local, había estado

trabajando en una campaña de bienestar escolar por todo Long Beach. The Children's Clinic, un proveedor de atención médica del área desde hace muchos años, había recibido fondos para continuar el servicio en sus clínicas escolares. A través de BHC, los dos grupos crearon una encuesta conjunta y recopilaron 500 encuestas para ayudar a guiar la campaña de bienestar escolar.



BHC también está reuniendo a gente de dentro y fuera del gobierno. En Santa Ana, la ciudad cambió su política de embargo de carros gracias principalmente a la labor de BHC. Pese a que esta labor quedaba fuera de lo planeado inicialmente por TCE, los residentes la presentaron a BHC como una prioridad de su comunidad en la que había que intervenir. Los residentes de Santa Ana, una comunidad predominantemente latina e

inmigrante, pensaban que estaban siendo objetivo marcado de una política que representaba una carga económica para las comunidades inmigrantes de Santa Ana y generaba una cultura del miedo entre las mismas. El jefe de policía en funciones, que

también es miembro de BHC y participaba en las reuniones de los residentes de la comunidad, vio que esto era una prioridad para los residentes de Santa Ana y estuvo dispuesto a trabajar con ellos y con los representantes de la ciudad para cambiar esta política.

Un Enfoque en Building Healthy Communities Del Norte and Adjacent Tribal Lands

Como en muchas otras comunidades, la escuela pública ha sido motivo de frustración para la comunidad de Del Norte. “Ibas a cualquier café y todos decían lo mismo de las escuelas, que no funcionaban, que no se preparaba a la fuerza laboral, pero nadie sabía exactamente dónde estaba el problema”, contaba uno de los residentes.

Para poder establecer un diálogo constructivo sobre cómo alinear mejor las escuelas con los trabajos disponibles y poder atender mejor las necesidades de los estudiantes, la comunidad organizó reuniones con los maestros de todas las escuelas del distrito. Estas conversaciones dieron pie al “Modelo de aprendizaje activo Del Norte”, un ejemplo de la importancia de la colaboración Del Norte.

BHC y el California Center for Rural Policy de Humboldt State University llevaron a cabo un análisis del sistema escolar que resaltó los problemas de absentismo crónico, especialmente, entre los primeros grados, problemas de alimentación y modelos de aprendizaje (ver informes disponibles en: <http://www.humboldt.edu/ccrp/publications>).

Para atender el problema de la alimentación saludable, BHC aportó fondos con los que el distrito escolar pudo servir alimentos frescos en lugar de congelados e instalar agua corriente en dos escuelas para preparar un menú de ensaladas. Esto sirvió para ofrecer opciones más saludables a los muchachos y para devolver un poco de dignidad a los chefs de las escuelas. Ahora, “su mejor amigo es el cuchillo de cocina, no la navaja para abrir cajas. Les ilusiona poder cocinar y hacer el trabajo para el que se les había contratado.”

La subvención para alimentos saludables de Healthy California y TCE otorgó fondos a la Children’s Health Collaborative para que continuara su labor y contratara un chef local que ayudara a rediseñar el menú de los servicios de alimentación. Cambios en estos servicios ayudaron a mejorar la calidad de los alimentos y la sustentabilidad de estos esfuerzos a largo plazo, ya que al ofrecer servicios más atractivos a los estudiantes, hay más estudiantes que comen la comida de la escuela y por tanto, más ingresos para servicios de alimentación. Aparte de esto, el equipo de participación de jóvenes ayudó a que estos investigaran, hablaran, recaudaran fondos y evaluaran el agua de las escuelas preparatorias.

Gracias a la colaboración del Distrito Escolar Unificado de Del Norte County, la Patricia D. and William B. Smullin Foundation, TCE y el sector de negocios de la comunidad, se contrató a un nuevo maestro de empresa y se creó un laboratorio de empresa y multimedia en Del Norte HS. Antes de esto, no había clases de computadoras en esta escuela, un elemento de tensión entre el distrito escolar y los líderes de empresa. Al compartir responsabilidades, la comunidad apoya más a la escuela y se crea una buena base para futuras colaboraciones.

Participación de los residentes

Hay un motivo por el que la participación de la comunidad no se da de manera natural. Es como pedirle a un vendedor de bicicletas que se ponga a vender café. “Le enseñaremos cómo preparar café en un día para que cambie de negocio la semana siguiente.”

- Organizador de la comunidad

Incluir a los residentes en la planificación e implementación de estrategias locales en cada sitio de BHC ha sido tal vez lo más problemático, como suele pasar en las iniciativas de cambio completo (Kubisch, Auspos, Brown, & Dewar, 2010). Ha sido un punto de conflicto para la mayoría de los sitios. Compartir información (educar a la gente sobre BHC) y pedir opinión (identificar resultados prioritarios) es algo muy diferente de despertar conciencia (conectar problemas con soluciones políticas) y desarrollar la fuerza (organizar y tomar medidas), pero son actividades que se pueden agrupar bajo el término general de “participación de los residentes”.

Una crítica común a las estrategias de participación de los residentes en iniciativas

de cambio de la comunidad es la falta de un análisis de poder y de las causas de los problemas y condiciones de la comunidad (Kubisch et al., 2010). La dinámica de poder suele garantizar que los problemas ambientales se den principalmente entre las comunidades que tienen menos voz en política y legislación. Desarrollar el poder de las comunidades más desventajadas para que tengan voz en el proceso político asegura más atención a la política y hace más difícil que afecten la comunidad otras cargas peligrosas y poco saludables.

En la mayoría de los sitios encontramos tensión en los hubs entre la presión de TCE por lograr que participen muchos residentes y la capacidad necesaria para capacitar, llegar a la gente, mantener la participación y desarrollar fuerzas. Por supuesto, desarrollar la fuerza es la función principal de los grupos de organización comunitaria, pero hay distintas teorías y prácticas de organización (basadas en instituciones o individuales) y existe otro gran reto para llegar a los proveedores de servicios de manera que participen activamente en el cambio. Se necesita politización pero no en el sentido de afiliación política, sino como el proceso de llevar al entendimiento de las condiciones personales y de su relación con tendencias y estructuras de la comunidad y de la sociedad en general.

En Fresno, los grupos de BHC colaboraron para que hubiera más participación de la comunidad en el proceso de actualización del plan general. La labor comenzó en las calles, tocando puertas, preguntado a los residentes qué cambios querían ver. La iniciativa de BHC ha reunido organizaciones que atienden a afro-americanos y a latinos, incluso a algunos residentes que hablan Mixteco, y a una comunidad asiática diversa que incluye a la población Hmong y a gente de Laos y Camboya, la primera vez que se da una colaboración y coordinación de este tipo en West Fresno. El resultado ha sido la actualización del plan general de la ciudad de Fresno.

El Ayuntamiento escogió la “Alternativa A,” un plan que prefería el desarrollo urbano sobre el desarrollo suburbano, la primera vez en la historia de la ciudad. Para más detalles, ver el caso de estudio preparado por el Center for Collaborative Planning and Public Health Institute.

Aunque al principio de BHC había mucha confusión y tensión sobre el equilibrio entre participación y activismo, oferta de servicios y cambio de sistemas, se observa una tendencia hacia el modelo de desarrollo de fuerzas. De hecho, TCE ha contratado a Strategic Concepts in Organizing and Policy Education (SCOPE), de South Los Angeles, para que dé capacitaciones sobre análisis de fuerzas y asistencia técnica a varios hubs.

Obviamente, la participación de los residentes ha sido diferente en distintas comunidades. En los sitios que tenían poca tradición de organización (como Del Norte y Coachella), la iniciativa de BHC desempeñó un papel básico en el desarrollo de la capacidad de organización de estas comunidades y aportó a los sitios una nueva cultura de participación de los residentes, una verdadera innovación, ya que era la primera vez que muchos residentes participaban o se relacionaban entre sí de una manera significativa.

En sitios con una larga historia de organización, la iniciativa de BHC ha desempeñado más bien un papel coordinador, permitiendo que distintas organizaciones se apoyen en miembros que comparten intereses comunes y objetivos similares. En estos sitios, en lugar de activar la participación de los residentes, BHC apoyó la labor que ya estaba en marcha y se dedicó más a “acercar a la gente de manera que apreciara y respetara los distintos enfoques [y] pudieran aprender mutuamente los unos de los otros y de los puntos fuertes de cada uno.”

En 2013, se creó un grupo de trabajo en un proceso de evaluación y aprendizaje de los diversos sitios para tratar de reconciliar la gran variedad de formas de participación de los residentes de la comunidad y llegar a una definición común de la participación de la

comunidad y la medida del progreso a lo largo del tiempo.

Desarrollo de los jóvenes

Cuando los jóvenes trabajan para transformar su entorno, el proceso y el resultado fortalecen el bienestar de la comunidad... [y] las condiciones necesarias para apoyar el desarrollo saludable de las personas.

- Shawn Ginwright & Taj James
(2002)

Cifras bajas de graduación, oportunidades económicas y académicas cada vez menores, tasas elevadas de enfermedades relacionadas con la alimentación e incidencias de violencia son problemas demasiado comunes entre los jóvenes de las comunidades de BHC. Al principio de la iniciativa, TCE sabía que para cambiar estas condiciones sería necesario fomentar el desarrollo saludable de los jóvenes, pero lo que no se podía imaginar es que los jóvenes iban a ser los que iban a encabezar el cambio en sus comunidades y en el Capitolio del estado. De hecho, los jóvenes están al frente de los esfuerzos más innovadores y exitosos de BHC, exigiendo la reforma escolar, utilizando los medios de comunicación y conectando con otros a través de la distancia.

La participación directa en el sistema escolar público es un factor innovador en las iniciativas de cambio completo. Según el Aspen Institute, aunque los líderes cívicos reconocen que la educación es crucial para que haya un cambio completo, es necesario el progreso de iniciativas en el sistema escolar público. En vez de concentrarse en eso, se concentran en actividades de educación

temprana, programas para después de la escuela o escuelas charter (ver Kubisch et al., 2010). Pero en BHC, en esto es en lo que se ha hecho una labor excelente (y tal vez inesperada).

Las escuelas pueden ser el hub de un cambio completo en las comunidades rurales. En South Kern, por ejemplo, hay centros de recursos para la familia en las escuelas. Son lugares en los que confían los miembros de la comunidad, adonde pueden ir cuando necesitan tener acceso a otros servicios. Comenzar por el sistema educativo era crucial para el éxito general de la iniciativa de BHC.

El cambio en las escuelas o a través de las escuelas normalmente se percibe como cosa de adultos. En BHC, el “liderazgo de los jóvenes” se designa como uno de los cinco impulsores principales del cambio, pero su implementación podía haberse hecho de varias maneras. En el espectro de Movement Strategy Center, por una parte están los programas de desarrollo de jóvenes que tratan a estos como clientes. Los adultos atienden a los jóvenes, que tienen poco que decir en la toma de decisiones y no se consideran agentes de cambio. Por otra parte están los esfuerzos encabezados por jóvenes, donde estos ocupan todos los puestos de liderazgo principales, con apoyo de adultos y aliados. (Para más información, ver Zimmerman, 2004).

BHC se ha inclinado por un enfoque más participativo dando a los jóvenes la oportunidad de participar en el cambio de sus comunidades. Muchos sitios han creado

consejos de jóvenes y otros organismos de toma de decisiones en los que los jóvenes participan sugiriendo cuestiones e identificando prioridades. Dar a los jóvenes este espacio de participación para decidir prioridades, en vez de dejar que las determinen adultos en puestos de poder, ha hecho sentir importantes a algunos jóvenes que participan en el proceso de toma de decisiones como colaboradores del cambio de la comunidad.

En City Heights, la salud y la escuela van de la mano. En Monroe Clark Middle School, colaboradores de BHC se unieron para abrir una clínica comunitaria. Esta clínica sirve para mejorar la salud de los estudiantes, de sus hermanos y de estudiantes de las escuelas adyacentes, y para obtener más fondos para las escuelas. Cada vez que un niño falta a la escuela para ir al médico porque está enfermo, la escuela pierde fondos del estado.

No solo es necesario empoderar a los jóvenes para que participen y dirijan, sino también para que lo hagan con un propósito y de manera significativa. No se trata solo de conseguir que los jóvenes asistan a los eventos y reuniones de BHC o participen en consejos o comités directivos, sino también de que encabezen campañas estratégicas que se concentren en los

problemas que más les afectan a ellos. También es necesario que estas campañas alcancen victorias tempranas para asegurar que la participación de los jóvenes gane impulso y longevidad. Es difícil incluir a los jóvenes y fomentar su liderazgo de forma sostenible y significativa en ausencia de temas reales concretos.

La labor de Boyle Heights y South Los Angeles es un ejemplo de campañas lideradas por jóvenes que están teniendo éxito en el terreno de reforma de la disciplina escolar. La labor que se está llevando a cabo en los 14 sitios destaca la urgencia de esta reforma. Su labor se ha extendido a otros niveles y ha ganado impulso a nivel estatal. El año pasado, el Gobernador Brown firmó cinco propuestas legislativas contra disciplinas escolares punitivas. Esto

muestra que se puede confiar en organizaciones que incluyen a los jóvenes, que pueden encabezar esfuerzos de cambio de la comunidad, pero también que para llegar a otros niveles más generales es necesaria la colaboración y el aprendizaje entre sitios.

Los jóvenes y sus aliados no solo han liderado esfuerzos en torno a la reforma de la disciplina escolar, sino también en otras áreas. En Merced, los jóvenes se aliaron en respuesta a una decisión de la ciudad de cerrar una alberca comunitaria durante el verano. Con el apoyo de BHC South Merced, residentes jóvenes y adultos de la comunidad pusieron en marcha una campaña para lograr un aumento de la asignación de fondos del presupuesto de la ciudad para programas y servicios para jóvenes. Los jóvenes organizaron rallies, asistieron a las reuniones del ayuntamiento y en el proceso, desarrollaron una nueva cultura de participación de los jóvenes de South Merced que nunca se había visto antes, “ha sido poco común en Merced que los jóvenes participaran en campañas . . . en una de las reuniones del ayuntamiento, el alcalde dijo que nunca había visto tanta participación de la comunidad en ninguna otra área específica, sobre todo de los jóvenes.”

Estos consiguieron dos victorias en South Merced: un aumento del 20% en el presupuesto de servicios para jóvenes, que incluía dejar la alberca abierta este verano, y la participación formal de los jóvenes en el futuro en la planificación del presupuesto.

No es que una organización de fuera estuviera diciendo ‘venga, líderes de sistemas, esto es lo que deberían hacer’, sino que los propios jóvenes contaban su experiencia y hablaban de sus necesidades. Los estudiantes hablaban entre sí, con la junta escolar y con el director, iban a distintas personas en puestos de poder para hablar del cambio que querían ver.

- Admin. de programas de TCE

En Central Santa Ana, los jóvenes de BHC ayudaron a organizar el primer foro de candidatos a alcalde moderado y dirigido por jóvenes. Concretamente, “[los jóvenes] colaboraron con la Voz de OC, un periódico en línea que los ayudó llevar su idea a cabo . . . el foro, creo que es un reflejo del éxito de los

jóvenes.” Como las campañas de reforma de la disciplina escolar, este avance dramático en el ámbito público ilustra que la participación interesada de los jóvenes y su liderazgo puede ayudarles a encontrar una voz, poniendo sus necesidades por delante e institucionalizando sus demandas en un cambio formal de políticas y sistemas.

Es muy común que se vea a los jóvenes como “clientes” a los que hay que atender, lo cual les quita su capacidad

de actuar y su potencial de ser agentes de cambio. Invertir ese paradigma convirtiendo a los jóvenes en agentes de cambio, puede beneficiar a la persona y a la comunidad en general.

Estudios recientes sugieren que el proceso y los resultados de la participación cívica de los jóvenes pueden ayudar a mejorar sus resultados académicos y su bienestar, así como el bienestar de sus comunidades. Y es más probable que la gente que participa en actividades cívicas en sus años jóvenes, mantenga esa participación en la adultez. (Para más discusión sobre este punto, ver Pastor et al., 2010. Para una evaluación de los programas para jóvenes de BHC, ver Terriquez & Lopez, 2013.)

De Comunidades Saludables a una California Saludable

Las respuestas y la solución de problemas deben salir de estas comunidades desde abajo y ... demostrar la conducta de solución de problemas que deben aprender Sacramento y Washington, no al revés.

- Dr. Robert Ross, citado en *Los Angeles Times* (30 de noviembre de 2010)

A estas alturas, los que conocen nuestro trabajo probablemente ya saben que normalmente adoptamos la perspectiva “del vaso medio lleno”. Si han leído el informe hasta aquí, puede que piensen eso en estos momentos. Hasta puede que se pregunten por qué tenemos una actitud tan positiva; al fin y al cabo, los académicos somos famosos por aprovechar la distancia del trabajo de campo para limitarse a criticar los esfuerzos de los demás. Por otra parte, la distancia de los problemas cotidianos y el cansancio emocional que supone organizar permite que podamos mirar hacia el horizonte lejano (que a menudo es más de color de rosa).

Pero nuestra actitud optimista es lo que explica en lo que nos hemos fijado hasta ahora. Pensábamos que era importante comenzar con las victorias y los éxitos que BHC ha iniciado por todo el estado, porque las victorias concretas y el progreso hacia adelante es lo que da impulso a la constante y ardua tarea de llevar a nuestras comunidades y a nuestro estado hacia una Salud Justa.

A la vez nos damos cuenta que la gente encuentra muchos retos en la realidad que amenazan la eficacia y el impacto de las colaboraciones de cara al futuro.

Los retos principales que tiene BHC son desacuerdo sobre el significado de términos críticos como cambio de sistemas y participación de los residentes, falta de confianza y de relaciones entre los colaboradores, y estructuras y procesos complicados para reunirse y arreglar las cosas.

Todo esto se complica por el hecho de que BHC es una entidad dinámica, que al menos desde el punto de vista de los sitios, puede parecer una invención sobre la marcha. Por ejemplo, que los residentes participaran en la fase de planificación fue un requisito de la fundación con el que cumplieron la mayoría de los sitios, y en algunos de ellos hasta se llegó a incluir a los



residentes en comités directivos, pero la idea básica de cómo trabajar en colaboración y qué valor añade la colaboración en sí, son elementos que aún no están claros.

Estos son retos endémicos acualquier esfuerzo de cambio social, pero en el caso de iniciativas comunitarias completas encabezadas por una fundación, hay tensiones y situaciones especialmente difíciles. Antes de hablar de los retos, es útil resaltar que estamos buscando puntos comunes a los diversos sitios, que hay muchas lecciones que aprender de los retos particulares de cada sitio, pero que para más detalles sobre los sitios, se recomienda leer los casos de estudio y los resúmenes encargados por TCE.⁶ También hay retos que surgen de la propia estructura de BHC. Nuestra investigación se concentró menos en la estructura y los detalles de la iniciativa, porque TCE encargó otra evaluación dedicada a esas cuestiones.

Hay una tensión común en BHC, y en general, en iniciativas filantrópicas basadas en sitios, entre los cambios impulsados por la fundación y los cambios impulsados por la comunidad, y hasta qué punto deberían coincidir ambos. Esperamos que con el tiempo, BHC avance linealmente por el espectro de los cambios impulsados por la fundación hacia los impulsados por la comunidad, pero la vida no suele ser lineal, y navegar por esa línea divisoria real es un proceso constante. Y el dinero es importante. La fundación ha dejado claro que tiene autoridad para conceder subvenciones y que es la que controla los fondos (aunque los hubs tienen ciertos fondos discrecionales bajo su control), lo que significa

⁶ Ver casos de estudio disponibles en: <http://www.calendow.org/HHHTemplate.aspx?id=549>.

que la fundación controla también la dirección de la iniciativa.

Un área en la que las tensiones salen a la superficie es en el proceso de evaluación y aprendizaje de TCE. Por una parte, la fundación dice que la estrategia tiene que ser a medida de la comunidad, pero por otro, quiere identificar medidas comunes a todos los sitios para observar tendencias compartidas. Por eso, cuando los equipos de aprendizaje de múltiples sitios comienzan a desarrollar sistemas y procesos de seguimiento estandarizados, surge la confusión y la desconfianza, y es un recordatorio más de que BHC es la iniciativa de la fundación.

Existe otra área de tensión en la relación entre la labor basada en el sitio y la labor de política estatal. La idea de BHC era que el cambio encabezado por la comunidad se diera en la comunidad y la labor estatal de campaña política la encabezara la fundación (Yu & Abrazaldo, 2010). Pero si una de las premisas de BHC es el lugar como estrategia, es necesario que las capacidades, intereses e influencias de los grupos que trabajan a nivel local lleguen al estado. En parte, los jóvenes están descubriendo cómo hacer esto, pero es un reto alinear esfuerzos para aprovechar las victorias legales y cambiar las cosas a nivel estatal.

En realidad, los retos son oportunidades (¡con el optimismo siempre por delante!) y presentan posibilidades para avanzar hacia un nuevo futuro que esperamos que dure cuando se acabe BHC. Creemos que hay tres puntos clave esenciales en la transición de BHC de sus primeros años a la implementación total, y en su momento, a la fase de cierre: el cambio de ver algo como carga a verlo como algo propio, el cambio de desarrollar procesos a desarrollar fuerzas, y

finalmente, la evolución de iniciativa a infraestructura.

De peso a propio

Los primeros años de BHC consistieron mucho en establecer relaciones, pedir opiniones a la comunidad, a los jóvenes y a las organizaciones, y como se pueden imaginar, muchas reuniones. TCE podría haberse saltado la fase de planificación en colaboración, seguir financiando a organizaciones individuales y dejar que estas siguieran aisladas. Pero ese enfoque común hubiera ido en contra de los objetivos de la iniciativa y de su teoría de cómo surge el cambio en la comunidad. Por eso, el personal de TCE pasó - y sigue pasando - mucho tiempo en cada sitio (aunque en algunos sitios encuentra menos apoyo) asegurándose de que las organizaciones se relacionaran entre sí y con interesados clave, que se escucharan distintas voces y perspectivas de la comunidad, que se organizaran reuniones con diversa representación y que todos los que participaban en la iniciativa pensarán en cómo trabajar juntos para promover la iniciativa, en vez de seguir con sus misiones individuales.

Y a pesar de los baches del proceso de planificación, TCE estableció las transacciones necesarias para que los grupos se reunieran y pudieran formar más relaciones transformacionales. Esas transacciones podían sentirse como una carga forzada, y en el peor de los casos ser un detrimento para la implementación de la iniciativa. Se hizo de todo, desde incluir a cientos de residentes en la asignación de prioridades hasta decidir quién sería la agencia a cargo del hub, o planificar en grupo para desarrollar un modelo lógico y una narrativa. Y estas acciones se podían sentir como una carga, especialmente

cuando se veían como algo impuesto desde fuera y por un fundador cuyos recursos necesitaban desesperadamente estas comunidades.

Es posible que a veces fuera como un matrimonio arreglado, pero aunque el resultado final de la fase de planificación fue una narrativa y un modelo lógico para cada sitio, el verdadero cambio fue la relación y el aprendizaje que se dio entre organizaciones que llevaban tiempo trabajando en la misma comunidad pero nunca lo habían hecho juntas. La carga del trabajo era un primer paso necesario para crear una plataforma común para cada sitio y en su momento, para que la labor se viera como algo propio de lo que sentirse orgullosos.

En Coachella, obligar al departamento de planificación a colaborar con los grupos activistas que se habían organizado en su contra, permitió que diera lugar a un entendimiento mutuo de las preocupaciones de la comunidad y a que se incluyera un elemento de bienestar en el plan de la ciudad. “Se trata de pasar de que estas organizaciones compartan un plan de trabajo a que compartan el interés y el orgullo por su labor y a que se sientan profundamente conectadas con la misma.” El esfuerzo permitió que las organizaciones establecieran un compromiso y desarrollaran un entendimiento común de la iniciativa, y ahora muchas de ellas están trabajando juntas para implementar el cambio de la comunidad que tanto necesitan.

Para seguir avanzando y lograr un nuevo equilibrio entre la guía y dirección de la fundación y una mayor responsabilidad de la comunidad, va a ser necesario que intervengan todas las partes implicadas.

De proceso a poder

Aunque no hay una fórmula sencilla para lograr el cambio de la comunidad, no puede haber transformación si no se desarrolla la fuerza de la comunidad. Después de todo, la fuerza es la capacidad de fijar una agenda, asignar recursos y tener representación. Es necesario que se empodere a los residentes, a las organizaciones comunitarias y a otros colaboradores de BHC para que exijan los cambios que quieren ver en su comunidad (fijando la agenda) y logren lugares más saludables para sus hijos (influyendo en la asignación de recursos).

En BHC, se está empezando a ver una transformación del proceso al desarrollo de la fuerza, y esperamos verla con más frecuencia. Al principio, los hubs se concentraban en cuestiones importantes para empezar como: ¿Está presente la gente adecuada? ¿Quién va a supervisar qué? ¿Qué capacidades se necesitan? ¿Cuál es nuestra teoría de cambio? (y ocasionalmente, ¿qué es exactamente una “teoría de cambio”?). Por todo esto, se prestaba más atención a los procesos de planificación que al entendimiento y al desarrollo de fuerzas, y las evaluaciones de la fase de planificación destacaron esto reflejando la confusión general que existía en torno a los términos “cambio de políticas y sistemas” y “participación de los residentes”.

Pero a través de la organización, de campañas y de la participación de los residentes, están empezando a lograrse cambios y victorias, que se están dando donde se desarrolla la fuerza como hemos visto en el caso de los jóvenes. Empezaron a trabajar en los sitios y su labor está llegando al nivel del estado (aunque queda mucho

trabajo por hacer para que la representación no sea aislada ni se limite a un puñado de personas muy activas). En pocas palabras, la fuerza es poder promover una agenda con pruebas de que es un objetivo por el que vale la pena luchar.

Pero concentrarse en desarrollar fuerzas a veces significa que el ritmo del cambio tiene que bajar un poco. Cuando el deseo de que se apruebe una política no permite una mayor organización o educación sobre el tema en los distintos sitios o que los sitios compartan entre sí lo que aprenden para hallar mejores soluciones, la participación de los residentes y las coaliciones puede ser superficial. No se trata de conseguir que asistan 100 personas a un foro, sino de saber qué hay que hacer para asegurarse de que regresen al día siguiente.

Entender hasta qué punto el verdadero objetivo de BHC es desarrollar y confrontar fuerzas, sobre todo de proveedores de servicios y representantes de sistemas es una conversación importante que debe darse entre los interesados.

De iniciativa a infraestructura

Las iniciativas de plazo definido y limitado pueden ser eficaces para llamar la atención y atraer la colaboración de la gente, y cuando las fundaciones son las que preparan todo, como son las que controlan los fondos, la gente participa. La pregunta es si se quedarán cuando se acaben los fondos.

Ser consciente de la posibilidad de perderse y olvidar su misión original es crucial para BHC y en general, para iniciativas lideradas por fundaciones. Hay una línea muy delicada entre una organización que se sale de su zona de confort (como una agencia de servicios sociales que aboga por cambios políticos) y

otra que se aleja de su misión original (yendo simplemente detrás del dinero). Es difícil rechazar fondos, especialmente en tiempos económicos difíciles, pero los subvencionados y las personas que distribuyen los fondos tienen que considerar lo que les puede costar en términos de oportunidades. No deben dejar de hacer algo en apoyo de su misión por la tentación del dinero y deben apegarse a estrategias que les permitan triunfar a largo plazo. En resumen, aplaudimos la transformación, pero no cuando es motivo de que el grupo o la agencia pierdan su rumbo o que solo haya cambio mientras haya dinero.

En cuanto a la iniciativa de BHC en conjunto, el 2020, el último año de la iniciativa, está más cerca de lo que parece. Por eso, no es demasiado pronto para pensar en qué se puede apoyar BHC para crear organizaciones, relaciones y estructuras que van a ser necesarias a largo plazo.

Algunos sitios han utilizado los fondos para atraer organizadores y desarrollar la capacidad de organización necesaria para impulsar el cambio de la comunidad. En otros sitios, los representantes oficiales elegidos y otros interesados están empezando a aceptar más la participación de los residentes y aprendiendo a colaborar con activistas y organizaciones de base comunitaria. Y en muchos sitios, hay un número creciente de jóvenes participantes que están ganando experiencia abogando por políticas que fomentan las condiciones de vida y el éxito de la comunidad.



De Cara al Futuro: Recomendaciones

Hay una conclusión clara y obvia que sacamos de nuestro estudio de BHC, que no se puede hablar de medidas y soluciones únicas. Y aunque esto se aplica también a las recomendaciones, no podemos terminar este informe sin dar unas cuantas sugerencias. Pero para no extendernos mucho, vamos a hacer cinco recomendaciones (y sabemos que es un alivio para los que saben que normalmente tenemos listas tipo “Los diez principales”, como David Letterman).

Una aclaración: ninguna de nuestras recomendaciones sugiere volver a repetir las cosas. ¿Podríamos habernos concentrado un poco menos en el proceso desde el principio? ¿Podría haber habido un mejor equilibrio entre las características individuales de los sitios, la teoría general de cambio y la capacidad de administración? ¿Hubiera sido útil empezar con una perspectiva de organización desde el principio y relacionarla mejor con una estrategia de política estatal?

Al hacer siquiera estas preguntas, es fácil imaginarse cuál es nuestro punto de vista, pero lo hecho, hecho está, y mucho de lo que se ha hecho hasta la fecha es una buena base para seguir hacia adelante, y nuestras recomendaciones se basan en eso exactamente.

Seguir con los planes

Este es un mensaje para todos. En cuanto a TCE, esperamos que siga con su compromiso de 10 años, que es admirable en el mundo de la filantropía, donde la atención suele ser muy breve. A menudo, se ponen en marcha iniciativas completas que se abandonan a la primera señal de problemas o cuando aparece una nueva teoría de cambio. Pero la

mejor organización es la que echa raíces y demuestra que va a estar ahí a largo plazo en comunidades que normalmente se ven abandonadas.

Que quede claro que no hay indicaciones de que TCE se esté apartando de su compromiso, pero es tan importante, que tiene que decirse explícitamente. Desarrollar una capacidad cívica que persista cuando acabe la iniciativa requiere tiempo, y seguir con el compromiso a veces requiere saber cómo apoyar nuevas innovaciones, como por ejemplo la organización de jóvenes, que surjan de este experimento.

Equilibrar la dinámica de poder

Ser sensible a la dinámica de poder de las colaboraciones es esencial para su eficacia de cara al futuro. Que se incluya a diversos interesados – residentes y representantes de agencias, fundadores y subvencionados, jóvenes y adultos, personas que hablan inglés y personas que no hablan inglés, no quiere decir que todos estén al mismo nivel. No se pueden borrar los elementos diferenciales de poder entre las personas y los grupos del hub, pero se pueden hallar formas de igualar la posición, la voz y la influencia de los mismos para asegurar que los que tradicionalmente carecen de voz puedan hablar, se les escuche y ganen influencia.

El reto principal de cara al futuro es cambiar la dinámica de poder entre la fundación y los sitios. La fase inicial se caracterizó por ciertos dictados de proceso, estrategias de participación y otros asuntos, de arriba hacia abajo. Para que los sitios realmente impulsen la labor de crear comunidades saludables, es necesario recalibrar y reequilibrar el poder continuamente para que tenga efecto duradero.

Entender la geografía del cambio

TCE propone una visión más expansiva de lugar que relacione el cambio de las comunidades con el cambio estatal. El eslabón perdido de esta teoría de cambio es pensar y actuar a nivel regional. TCE cuenta con estructuras para desarrollar fuerzas localmente a través de los hubs, y aunque en evolución constante, también cuenta con estrategias de apoyo para partir del poder local para llegar al cambio estatal. Entender cómo utilizar los lugares como plataforma de cambio y que sean los mismos lugares los que hagan esto es esencial.

Por ejemplo, para que haya más oportunidades para que los jóvenes asuman papeles de liderazgo importantes, hay un comité directivo estatal de BHC sobre liderazgo juvenil, que está integrado por jóvenes de todas las comunidades que coordina el aprendizaje entre los sitios y guía los esfuerzos estatales de campaña.

También hay una red de coordinadores juveniles de BHC para desarrollar relaciones entre jóvenes y entre jóvenes y adultos que trabajan con los jóvenes en las comunidades. Uno de los siguientes pasos clave para BHC es un marco explícito de la geografía de cambio (que incluya subgrupos regionales si es preciso).

Incluir el desarrollo de movimientos

Elogiamos la visión expansiva de cambio de BHC que se basa en crear capacidad cívica que afecte el cambio de políticas y sistemas. Y nos anima la aceptación de estrategias que desarrollen la fuerza de los residentes jóvenes

y adultos. Aunque las estrategias de exhibición de poder se suelen asociar con marchas y demostraciones masivas, los grupos de BHC están aprendiendo que participar en la mesa de discusión y negociar estrategias de dentro para afuera puede ser una forma eficaz de cambiar cosas en la comunidad. Pero yendo un poco más allá, creemos que invertir en el desarrollo de movimientos puede ser aún más importante.

Las conexiones que estamos creando, las colaboraciones, las relaciones que estamos facilitando con colaboradores de la comunidad a través del proceso de BCH y de la mesa de discusión del hub van más allá de las conversaciones que estamos iniciando. Eso es un verdadero cambio transformativo en una comunidad como esta.

- Admin. de programas de TCE

Los movimientos sociales son esenciales para mover la aguja de las disparidades raciales profundas que TCE busca cambiar. Desde mejores resultados de salud para todos los californianos, hasta comunidades más seguras y saludables, el verdadero cambio vendrá cuando haya una base organizada y activa de residentes que exijan acción de los responsables de la toma de decisiones y les pidan cuentas. Es más, los cambios sociales pueden ofrecer la conectividad geográfica indicada anteriormente. Teniendo en cuenta el amplio contexto de movimientos de California — y cómo apoyarlos — sigue siendo un gran reto.

Construir para el futuro

Ahora que BHC se acerca a mitad de camino, es buen momento para contestar a la pregunta de cómo van a ser las cosas cuando ya no exista BHC. ¿Serán lo bastante fuertes los vínculos forjados, las victorias ganadas y las capacidades desarrolladas a través de transacciones de BHC como para impulsar nuevas oportunidades y hacer frente a retos? ¿Los sitios de BHC y sus aliados serán parte

crucial en la construcción de la California del futuro?

La iniciativa ha hecho un buen papel concentrándose en transformaciones, en que se creen líderes eficaces y en que cientos y cientos de personas asistan a determinadas reuniones. Construir para el futuro significa prestar más atención aún a las capacidades de las personas y las comunidades, y a la relación entre los sitios de BHC y organizaciones, lugares políticos y centros de investigación, y representantes oficiales y responsables de tomar decisiones clave. Esto va a requerir un cambio constante del marco de evaluación.

Por supuesto, suele ser fácil hacer recomendaciones desde fuera y más difícil llevarlas a la práctica, pero nosotros no somos de fuera. Como indicamos, fuimos parte del proceso durante la selección de sitios, hemos estado ofreciendo datos y mapas a todos los sitios desde el principio y hemos tratado de apoyar a los sitios de BHC en todo lo posible.

También buscamos seguir nuestro propio consejo: repetimos que estamos en esto a largo plazo, hemos buscado cambiar el poder diciendo a los sitios que pidieran sus propios datos en vez de responder a lo que les dábamos, hemos tratado de ayudar a los sitios a ver el contexto regional y destacado la importancia del desarrollo de movimientos. Y sobre todo, estamos convencidos de que el futuro del estado está en estas partes más jóvenes y problemáticas de California, y estamos listos para seguir trabajando juntos.



La Vida Después de BHC

Desde que TCE comenzó su proceso de planificación estratégica interna en 2006 hasta el lanzamiento oficial en el 2010, hasta el día de hoy, California ha pasado por todo tipo de cambios. Tras un largo periodo de problemas económicos, estamos saliendo de la gran recesión y el debate sobre el presupuesto del estado ya no es sobre cómo reducir el déficit sino de qué hacer con el superávit. Y tras un periodo de intranquilidad por transformaciones demográficas rápidas de este estado, una serie de proyectos de ley para la integración de los inmigrantes están sirviendo de modelo para otros estados del país.

A medida que el estado recupera la marcha, también lo hace BHC. A casi un lustro del inicio del proceso, queda tiempo para profundizar más aún en la labor realizada hasta la fecha y en contribuir a lo que puede ser la “recuperación de California”. Esta recuperación va a comenzar en los lugares menos esperados, no en Silicon Valley, sino en Salinas, no en Silicon Beach, sino en Long Beach, no en University Heights, sino en City Heights. Una California reconstruida desde su base será una California más equitativa y sostenible a largo plazo (Eberts et al., 2006; ver por ejemplo, Treuhaft, Blackwell, & Pastor, 2011).

Para ayudar a facilitar ese futuro, TCE va a tener que profundizar más aún. Los cambios sugeridos — de carga a orgullo, de proceso a fuerza y de iniciativa a infraestructura — van a necesitar una reorientación. Y esa reorientación, en realidad, es un valor para la fundación, no para los subvencionados. Después de todo, estas organizaciones ya han adoptado más o menos el marco de la Salud Justa — saben que se necesita más que

cuidados de la salud, que deben relacionarse y que el verdadero cambio duradero será su capacidad cívica.

California necesita inclinarse, y las lecciones aprendidas de BHC pueden señalar la dirección. Una noción más general de salud para nuestro estado y nuestro país va a requerir que atendamos los lugares que tradicionalmente se han abandonado, que luchemos contra la profundidad de disparidades que caracterizan nuestra economía y nuestra sociedad, y que creemos un nuevo entramado cívico que pueda liberar una política que parece anquilosada en el tiempo y en posiciones ideológicas fijas. El potencial de BHC es enorme, más grande que el de estos 14 sitios. Los mil millones de dólares invertidos podrían ser tan solo el principio — esto podría ser un proyecto piloto para el reto del país.

Vamos a necesitar la participación activa y con miras hacia el futuro de nuestra demografía cambiante. Necesitamos un compromiso con la innovación, el deseo de experimentar y la capacidad de aprender del pasado para dar forma al futuro. Esperamos que este informe sirva para ayudar en ese proceso de crear una nueva California en la que cumplamos con la visión de comunidades saludables para todos.

Apéndice A. Entrevistados

Diane Aranda, Administradora de programas de Richmond, The California Endowment

Gary Blatnick, Director, Departamento de Salud y Servicios Sociales de Del Norte County

Jennifer Chheang, Administradora de programas de Long Beach, The California Endowment

Melissa Darnell, Organizadora comunitaria principal, Building Healthy Communities Del Norte County and Adjacent Tribal Lands

Annabell Dominguez, Líder residente de Building Healthy Communities Del Norte County and Adjacent Tribal Lands

Gloria Giraldo, Administradora del hub de Building Healthy Communities Santa Ana

Kevin Hartwick, Miembro de la Junta de Wild Rivers Community Foundation

Chris Howard, Antiguo presidente de la Cámara de comercio de Crescent City/Del Norte County

Tamu Jones, Administrador de programas de South Los Angeles, The California Endowment

Deborah Kravitz, Directora de Servicios de Nutrición del Distrito Escolar Unificado de Del Norte County

Skip Lowry, Organizador comunitario, Building Healthy Communities Del Norte County and Adjacent Tribal Lands

Margarita Luna, Administradora de programas de Eastern Coachella Valley, The California Endowment

Charles Mason, Presidente y Director Ejecutivo de Ubuntu Green

Brian Mimura, Administrador de programas de Southwest Merced/East Merced County, The California Endowment

Don Olson, Superintendente del Distrito Escolar Unificado de Del Norte County

Laura Olson, Administradora de programas, Del Norte County and Adjacent Tribal Lands, The California Endowment

Angela Reese-Goughnour, Presidenta de la Children's Health Collaborative

Annalisa Robles, Administradora de programas de South Kern County, The California Endowment

Alycia Ross, anterior Directora Ejecutiva de Sacramento Area Congregations Together

Christine Tien, Administradora de programas de Sacramento, The California Endowment

Geneva Wiki, antiguo Administrador del hub de Building Healthy Communities Del Norte County and Adjacent Tribal Lands

Kim Williams, Administrador del hub, Building Healthy Communities South Sacramento

Apéndice B. Referencias Seleccionadas

- Bell, J., & Rubin, V. (2007). *Why Place Matters: Building a Movement for Healthy Communities*. Oakland, CA: PolicyLink.
- Benner, C., & Pastor, M. (2012). *Just Growth: Inclusion and Prosperity in America's Metropolitan Regions*. New York, NY: Routledge.
- Eberts, R., Erickcek, G., & Kleinhenz, J. (2006). *Dashboard Indicators for the Northeast Ohio Economy: Prepared for the Fund for Our Economic Future*. Cleveland, OH: Federal Reserve Bank of Cleveland. Retrieved from <http://www.clevelandfed.org/Research/Workpaper/2006/wp06-05.pdf>.
- Edley Jr, C., & de Velasco, J. R. (2010). *Changing Places: How Communities will Improve the Health of Boys of Color*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Ginwright, S., Cammarota, J., & Noguera, P. (2005). "Youth, Social Justice, and Communities: Toward a Theory of Urban Youth Policy." *Social Justice*, 32(3), 24–40.
- Ginwright, S., & James, T. (2002). "From assets to agents of change: Social justice, organizing, and youth development." *New Directions for Youth Development*, 2002(96), 27–46.
- Kubisch, A., Auspos, P., Brown, P., & Dewar, T. (2010). *Voices from the Field III: Lessons and Challenges from Two Decades of Community Change Efforts*. Washington, D.C.: Aspen Institute.
- Pastor, M., De Lara, J., & Scoggins, J. (2011). *All Together Now? African Americans, Immigrants and the Future of California*. Los Angeles, CA: USC Center for the Study of Immigrant Integration. Retrieved from <http://csii.usc.edu/alltogethernow.html>.
- Pastor, M., Ito, J., & Rosner, R. (2011). *Transactions - Transformations - Translations: Metrics That Matter for Building, Scaling, and Funding Social Movements*. Los Angeles, CA: USC Program for Environmental and Regional Equity.
- Pastor, M., & Ortiz, R. (2009). *Making Change: How Social Movements Work- and How to Support Them*. Los Angeles, CA: USC Program for Environmental and Regional Equity. Retrieved from <http://dornsife.usc.edu/pere/publications/index.cfm>.
- Pastor, M., Ortiz, R., Ito, J., Terriquez, V., Carter, V., Tran, J., & Cheng, T. (2010). *The Color of Change: Inter-Ethnic Youth Leadership for the 21st Century*. Los Angeles, CA: USC Program for Environmental and Regional Equity. Retrieved from http://dornsife.usc.edu/pere/publications/color_of_change.cfm.
- Putnam, R. (1993, March 21). "The Prosperous Community." *The American Prospect*, 4(13).
- Terriquez, V., & Lopez, A. (2013, August). BHC Youth Program Inventory Survey 2013: Key Findings. USC Program for Environmental and Regional Equity. Retrieved from <http://dornsife.usc.edu/pere/youth-evaluation/>.
- Treuhaf, S., Blackwell, A. G., & Pastor, M. (2011). *America's Tomorrow: Equity is the Superior Growth Model*. Oakland, CA: PolicyLink. Retrieved from <http://dornsife.usc.edu/pere/publications/equity.cfm>.

Yu, H. C., & Abrazaldo, W. (2010). *The California Endowment's Building Healthy Communities Initiative: Lessons from the Strategic Planning and Site-Selection Processes*. Oakland, CA: Social Policy Research Associates.

Zimmerman, K. (2004). *Making Space, Making Change: Profiles of Youth-Led and Youth-Driven Organizations*. Oakland, CA: The Young Wisdom Project and the Movement Strategy Center. Retrieved from http://movementbuilding.movementstrategy.org/media/docs/1892_MSMC.pdf.

Fotos, cortesía de The California Endowment y el sitio Web de BHC Connect.