

ABRIL 2025

Las Cinco Dimensiones de la Estrategia Adentro-Afuera:

Una Guía para que Salud Pública y los Movimientos Sociales desarrollen Alianzas Poderosas





Autores

Selma Aly, Asamia Diaby y Julian Drix, MPH

Cita Sugerida

Human Impact Partners. “Las Cinco Dimensiones de la Estrategia Adentro-Afuera:

Un Marco para que Salud Pública y los Movimientos Sociales desarrollen Alianzas Poderosas.”
California, abril de 2025

Diseño

Design Action Collective

Traducción

¡Wepa! Translations

wepatranslations@gmail.com

Este documento está escrito en lenguaje inclusivo, utilizando la “e” neutral para ofrecer justicia de género y respetar al público no binario.

Contacto

Julian Drix, Director del Programa de Vincular Alianzas y Estrategias

Human Impact Partners

BridgingInfo@humanimpact.org

Human Impact Partners (HIP) transforma el campo de la salud pública para centrar la equidad y desarrollar poder colectivo con los movimientos de justicia social.

Reconocimientos

Queremos agradecerle a los miembros de nuestro Comité Asesor de las Cinco Dimensiones por su experiencia, sabiduría y orientación, que hicieron esta obra posible:

Ali Anderson, [Feed Black Futures](#)

Atenas Mena, [Vibrant Health](#)

Ben Palmquist, [Partners for Dignity and Rights](#)

Jamila Porter, [de Beaumont Foundation](#)

Jeanie Donovan, [New Orleans Public Health Department](#)

Jennifer Ito, [USC Equity Research Institute](#)

Jose Madera, [National Day Laborer Organizing Network \(NDLON\)](#)

Megan McClaire, [Public Health Accreditation Board](#)

Melody Tulier, [Robert Wood Johnson Foundation](#)

Monica Valdes Lupi, [Kresge Foundation](#)

Nancy Morisseau, Consultant

Rosa González, [Facilitating Power](#)

Sunni Hutton, [Tenants Transforming Greater St. Louis](#)

Teófilo Reyes, [Restaurant Opportunities Center](#)

Tony Samara, [Right to the City Alliance](#)

Tram Nguyen, [Alameda County Public Health Department](#)

Vatic Kuumba, [One Square World](#)

Weiyu Zhang, [California Pan-Ethnic Health Network \(CPEHN\)](#)

Estamos sumamente agradecidas a nuestras cohortes de Alianzas de Desarrollo de Poder por la Salud de 2023 y 2024 por su disposición de poner a prueba esta herramienta y proveer retroalimentación invaluable. Sus percepciones, experiencias y reflexiones han ayudado a darle forma y refinar este recurso, asegurando que sea práctico, relevante y efectivo para las alianzas trabajando por adelantar la equidad de la salud y la justicia racial.

[Building Healthy Communities Monterey County](#) con el Departamento de Salud del Condado de Monterey

[CleanAir Now \(now El Centro Inc.\)](#) con el Departamento de Salud Pública del Gobierno Unificado

[Community Organizing and Family Issues](#) on el Departamento de Salud del Condado de Kane

[La Colaborativa](#) con el Departamento de Salud Pública de la Ciudad de Chelsea

[National Day Laborer Organizing Network \(NDLON\)](#) con el Departamento de Salud Pública de Pasadena

[Northwest Center Chicago](#) con el Departamento de Salud Pública de Chicago

[One Love Global](#) con el Departamento de Salud del Condado de Ingham

[Step Up Louisiana](#) con el Departamento de Salud de Nueva Orleáns

Apreciamos a nuestros colegas en Human Impact Partners por su apoyo continuo y colaboración para darle forma a las Cinco Dimensiones: Jamie Sarfeh, Clara Liang, Solange Gould, Lili Farhang, Clara Long, Sophie Simon-Ortiz, Will Dominie y Renae Badruzzaman.

Nuestro agradecimiento a la Fundación Kresge y a la Fundación Robert Wood Johnson por su apoyo generoso para HIP y la labor descrita aquí. Las opiniones aquí expresadas son únicamente las de Human Impact Partners, y no necesariamente reflejan las opiniones de las Fundaciones.



Participantes de las Alianzas de Desarrollo de Poder por la Salud de nuestras cohortes de 2023 y 2024.

Contenido

Reconocimientos	3
Contenido	5
Introducción	6
Trasfondo	9
Estrategia Adentro-Afuera	12
Las Cinco Dimensiones	17
Creando Estrategia Adentro-Afuera y Tácticas	40
Conclusión	45
Apéndice	46

Las Cinco Dimensiones

DIMENSIÓN 1

**Nutrir sus
Relaciones**

19

DIMENSIÓN 2

**Profundizar
su Liderazgo**

23

DIMENSIÓN 3

**Desarrollar
su Capacidad**

27

DIMENSIÓN 4

**Navegar su
Panorama
Político**

31

DIMENSIÓN 5

**Perfeccionar
su Análisis**

36

Introducción

Los movimientos de justicia social y la salud pública van de la mano. Las *Cinco Dimensiones de la Estrategia Adentro-Afuera* es una caja de herramientas integral diseñada para ayudar a la salud pública y los movimientos sociales a desarrollar alianzas duraderas y poderosas capaces de adelantar y lograr cambios transformadores para la salud, la equidad y la justicia.

En HIP, trabajamos para construir puentes entre la salud pública y los movimientos por el cambio social, porque sabemos que ambos campos comparten la meta fundamental de darle nueva forma a las estructuras, sistemas y condiciones materiales para realmente apoyar la salud colectiva. De nuestra experiencia en esta labor, también sabemos que es extremadamente difícil alinear los mundos tan diferentes de las organizaciones de desarrollo de poder comunitario (CPBOs, por sus siglas en inglés),¹ que son formaciones del movimiento social, y los departamentos de salud pública, que son parte de las estructuras gubernamentales.

Estas diferencias necesitan colaboración intencional y estratégica para fomentar la comprensión mutua, desarrollar confianza y alinearse alrededor de objetivos compartidos. Esta caja de herramientas ofrece un marco de estrategia de adentro-afuera y un plano práctico para sentar las bases para esa labor.

Para Quién es esta Guía

La guía de las *Cinco Dimensiones de la Estrategia Adentro-Afuera* se enfoca en colaboraciones intencionales entre **departamentos de salud**, adentro, y las **organizaciones de desarrollo de poder comunitario (CPBOs, por sus siglas en inglés)**, afuera. Está destinada a aquellos que trabajan en uno de estos dos campos y buscan alinear sus esfuerzos estratégicamente. Este recurso es para personas individuales y organizaciones que ya están comprometidas con adelantar la equidad de la salud y la justicia social. No es una guía para principiantes; está diseñada para aquellos que estén:

- Centrades en relaciones responsables con sus comunidades,
- Equipades con una comprensión fundamental del racismo estructural y las formas entrecruzadas de la opresión, y
- Familiarizadas con los conceptos del poder, privilegio y desigualdades sistémicas.

¹ Usamos la siguiente definición de **organizaciones de desarrollo de poder comunitario (CPBOs, por sus siglas en inglés)**: “Organizaciones que pueden ser identificadas por geografía (local, estatal, regional, nacional), demografía (ej. juventud, trabajadores, multirracial) o asunto(s) (ej. derechos de trabajadores, justicia ambiental, múltiples asuntos) que llevan a cabo una gama de actividades incluyendo el desarrollo de base. Otros términos que se usan en ocasiones para describir las CPBOs incluyen, pero no se limitan a: grupos de organizar la base, grupos de movimientos sociales, organizaciones de desarrollo del movimiento, organizaciones comunitarias, grupos de organizar a la comunidad, grupos de desarrollo de base.” Fuente: [Leading Locally: A Community Power Building Approach to Structural Change](#) [Liderando localmente: Un enfoque de desarrollo de poder comunitario al cambio estructural - enlace en inglés solamente]

Para personas o equipos que necesiten trasfondo adicional, esta caja de herramientas incluye recursos recomendados para profundizar el aprendizaje.

Adentro

Esta caja de herramientas está dirigida a personas trabajando “adentro” de las agencias gubernamentales de salud pública y otras agencias gubernamentales, incluyendo:

- Departamentos locales de salud pública (ciudad o condado)
- Agencias de salud pública estatales, federales, tribales o territoriales

También puede ser adaptado para el uso de otras entidades gubernamentales enfocadas en mejorar el bienestar comunitario, tales como agencias de servicios humanos, vivienda, arte y cultura, derechos civiles, o ambientales. Esta caja de herramientas no está destinada a agencias que son directamente responsables de la vigilancia policial, detención, arrestos, encarcelamiento u otra forma de violencia del estado. Como organización abolicionista, nosotres en HIP creemos que trabajar para mantener y expandir sistemas carcelarios es directamente antitético para los propósitos y objetivos de la equidad de la salud y la labor de justicia racial.

Reconocemos las complejidades de los sistemas gubernamentales, incluyendo cómo las prácticas carcelarias pueden estar integradas dentro de las agencias de salud pública. Esta caja de herramientas está diseñada específicamente para personas individuales y equipos dentro del gobierno que están comprometidos a contar con y transformar las instituciones dañinas y los sistemas interseccionales de la opresión.

Afuera

Esta caja de herramientas también está destinada a personas y organizaciones trabajando “afuera” de las agencias gubernamentales, en movimientos de justicia social, incluyendo:

- Movimientos basados en asuntos específicos, incluyendo, pero no limitado a: la justicia racial, de género y reproductiva, de discapacidad, de vivienda, económica y climática
- Organizaciones de desarrollo de poder comunitario (CPBOs, por sus siglas en inglés) y coaliciones comprometidas con el desarrollo de base y la organización de comunidades

Esta caja de herramientas se puede adaptar para coaliciones o formaciones colectivas, provisto que haya un grupo definido activamente trabajando juntas. Aunque la caja de herramientas se enfoca en fomentar relaciones con agencias gubernamentales, reconoce que no todas las CPBOs escogen aliarse con estas entidades. Pueden existir preocupaciones justificadas sobre la cooptación, experiencias negativas pasadas, o una falta de alineamiento con las prioridades estratégicas. Las CPBOs pueden encontrar el marco de las *Cinco Dimensiones* y secciones de la caja de herramientas valiosas para su desarrollo organizacional interno aún si no están involucrándose actualmente con ninguna agencia gubernamental.

Las Cinco Dimensiones

El marco está desarrollado alrededor de cinco dimensiones cruciales que tanto la salud pública como las CPBOs pueden emplear para adelantar una estrategia adentro-afuera juntas. Estas dimensiones son esenciales para fomentar alianzas que puedan impulsar cambios en las políticas y mejorar las condiciones materiales para la equidad de salud y la justicia racial.

- 1. Nutrir sus Relaciones:** Fomentar confianza y desarrollar redes a través de los niveles individuales, interpersonales y organizacionales
- 2. Profundizar su Liderazgo:** Apalancar y cambiar el poder cultivando el liderazgo individual y el colectivo
- 3. Desarrollar su Capacidad:** Desarrollar estructuras de apoyo organizacional resilientes para sostener el desarrollo de poder y la labor de equidad de salud
- 4. Navegar su Panorama Político:** Evaluar influencias externas y dinámicas de poder para identificar aliados, adversarios, oportunidades y amenazas
- 5. Perfeccionar su Análisis:** Desarrollar un entendimiento compartido de las causas fundamentales y alinearse alrededor de estrategias y objetivos para el cambio transformador

Las CPBOs pueden aplicar este marco para fortalecer su desarrollo de base, organización y esfuerzos de coalición, mientras que los departamentos de salud pública pueden alinear el marco con sus [capacidades fundamentales](#) y los [servicios esenciales de la salud pública](#). [ambos enlaces en inglés solamente]

En esta caja de herramientas, cada dimensión incluye una descripción detallada con datos sobre el poder, cómo la dimensión aplica a aquellos trabajando tanto “adentro” como “afuera” de las instituciones gubernamentales y preguntas individuales de autorreflexión para que los lectores profundicen su entendimiento.

Las Cinco Dimensiones ayudan a las Alianzas a:

- Desarrollar un lenguaje compartido y comprensión mutua y de su alianza
- Identificar fortalezas y áreas de crecimiento
- Establecer objetivos e hitos para el desarrollo organizacional y de la alianza
- Profundizar la estrategia adentro-afuera y los roles con una comprensión matizada del poder
- Coordinar acciones estratégicas para apalancar el poder a través de los [ámbitos de la toma de decisiones](#)

Trasfondo

¿Por qué Ahora?

Estamos viviendo un momento tanto de crisis como de posibilidades. Nuestras comunidades, nuestros derechos, nuestro planeta y las condiciones que necesitamos para estar saludables y prosperar están bajo ataque. Al mismo tiempo, los movimientos populares por la justicia y la equidad están desarrollando bases poderosas y visualizando futuros liberados, que afirman la salud. Para navegar estos tiempos, necesitamos estrategias claras y un ecosistema sólido capaz de forjar un camino hacia adelante juntos.

La labor por delante es enorme: defender comunidades, luchar por la democracia auténtica, desarrollar poder local, hacer al gobierno un agente de cuidado y apoyo para la organización de las comunidades que fomenta la conexión y acrecienta nuestra fortaleza colectiva para crear un futuro mejor. Alinear la salud pública con los movimientos de justicia social nunca ha sido más urgente para lograr la democracia, seguridad y justicia.

La historia temprana de la salud pública en los EE UU es una historia de movimientos de justicia social convergiendo para desarrollar poder y crear cambios transformadores. Esta convergencia llevó a reformas a gran escala en áreas cruciales como la calidad del agua, el saneamiento, la vivienda y la seguridad ocupacional, que drásticamente mejoraron las condiciones materiales y extendieron la expectativa de vida. Con el tiempo, sin embargo, la [medicalización y profesionalización de la salud pública](#) la distanciaron de sus raíces activistas. Como observa Ed Yong en "[How Public Health Took Part in Its Own Downfall.](#)" [Cómo la salud pública tomó parte en su propia caída][ambos enlaces en inglés solamente]

La Salud Pública comenzó a autoidentificarse como un campo de observadores objetivos, externos de la sociedad en vez de como agentes del cambio social.... Asumiendo que su ciencia podría hablar por sí misma, el campo se alejó de aliados como sindicatos laborales, reformistas de vivienda y organizaciones de bienestar social.

Este cambio dejó a la salud pública sin la base política y los lazos al movimiento de justicia social que le daban poder. Las consecuencias de esto se sienten profundamente hoy día y fueron brutalmente

expuestas durante la pandemia del COVID-19 particularmente. Nuestro sistema de salud pública sufre crónicamente de carencia de fondos y de personal. Los ataques al sector público se han expandido para apuntar a las leyes y líderes de la salud pública y el desgaste físico de la fuerza laboral de la salud pública está generalizado. Aunque muchos departamentos de salud tienen campeones o iniciativas de equidad, a menudo no tienen relaciones responsables con los grupos de organización comunitaria que son esenciales para luchar por los cambios necesarios para abordar las inequidades de la salud. Y largas historias de paternalismo, negligencia y racismo, según se refleja en el estudio de sífilis de [Tuskegee](#), han llevado a la desconfianza justificada del gobierno — incluyendo hacia las agencias de salud pública. [enlace en inglés solamente]

A la misma vez, muchos logros difíciles de los movimientos sociales están siendo socavados y desmantelados, incluyendo los derechos reproductivos, la acción afirmativa, las protecciones ambientales y las leyes laborales. En este momento político, estamos viviendo entre crisis interseccionales que amenazan nuestra salud, nuestras vidas y nuestros futuros.

La Necesidad de Poder Gobernante

Sostenemos una visión de una sociedad que centre la salud, la sanación y la pertenencia — un mundo donde todas las personas tengan el poder de darle forma a los sistemas, las políticas y las culturas que impactan sus vidas. La brecha entre esta visión y nuestra realidad actual de injusticia profunda, nacida de sistemas coloniales violentos, es inmensa. Cerrar esta brecha requiere una transformación radical en los panoramas ambientales, económicos, sociales y políticos. Exige desmantelar los sistemas dañinos, reparar el daño y desarrollar estructuras responsables de gobernanza comunitaria para asegurar la salud y bienestar para todes.

La verdadera transformación requiere ganar lo que el Grassroots Power Project llama “[poder gobernante](#)” — la capacidad de los movimientos a no solo influenciar las políticas sino a reestructurar el gobierno en sí para servir al pueblo:

A través de los años, como organizadores, hemos visto el espacio enorme entre las campañas que hacemos cotidianamente y los sueños más grandes de nuestra gente... hemos aprendido a través de dura experiencia que no podemos ganar todo lo que nuestra gente necesita asegurando cambios pequeños dentro de este sistema opresivo según está estructurado. La única manera en que cambiaremos este sistema es si nosotres, como movimiento, podemos asumir el control y ganar lo que conocemos como ‘poder gobernante.’

El gobierno es un terreno de lucha constante. Aquellos con poder dominante (ej., grandes corporaciones, firmas de cabildeo) o capturan la autoridad gubernamental para su propio beneficio o la desmantelan cuando es una amenaza a su riqueza y control. Bajo el paradigma actual — donde el

neoliberalismo sienta las bases para el autoritarismo neo-fascista — el gobierno básicamente mantiene un orden establecido [status quo]. Sin embargo, dentro de las instituciones gubernamentales, también hay personas y equipos que comparten una visión de justicia y equidad. Estas personas tienen acceso a información, recursos y [ámbitos de toma de decisiones](#) que pueden ser apalancados en colaboración con los movimientos sociales.

Para lograr el mundo que anhelamos, los movimientos de justicia social tienen que involucrarse en este terreno de lucha y formar alineamientos estratégicos y con principios dentro del gobierno para impulsar un futuro radicalmente diferente. La salud pública gubernamental es un terreno fértil para este tipo de lucha dada nuestras historias compartidas y las motivaciones de justicia social de muchas en la fuerza laboral de la salud pública.



Reclamando el Legado de la Salud Pública

Abrazar el rico legado de la salud pública como una herramienta para la justicia social brinda la oportunidad para darle nueva forma a nuestro futuro. Al realinear el campo con sus raíces activistas, podemos aprovechar el poder de la acción colectiva para desarrollar comunidades más saludables y equitativas. Este potencial yace, no en un regreso al pasado, sino en forjar nuevas alianzas y estrategias para que las comunidades tomen el control de sus vidas y salud.

Con el enfoque, compromiso y alianzas correctas, la salud pública puede evolucionar y convertirse en una fuerza dinámica más capaz de abordar las crisis de hoy día mientras sienta las bases para un futuro abundante, justo y próspero para todes. Los desafíos son inmensos, pero también lo son nuestras capacidades y las posibilidades ante nosotres. Juntas, podemos cambiar el rumbo y marcar el inicio de una nueva salud pública que realmente le sirva al pueblo.

Estrategia Adentro-Afuera

“Una campaña adentro/afuera es una manera de obtener victorias de políticas cuando no tienes suficiente poder para gobernar.”

- *Practical Radicals [Radicales Práctiques]*, Deepak Bhargava & Stephanie Luce [[enlace en inglés solamente](#)]

Definimos una **estrategia adentro-afuera** como un conjunto emergente de prácticas diseñado para desarrollar alineamiento y responsabilización mutua entre personas trabajando “adentro” de las instituciones gubernamentales y CPBOs trabajando “afuera” del gobierno en espacios de movimientos de justicia social. La estrategia adentro-afuera depende de que cada parte apalanque su poder relativo, su voz y sus recursos para lograr un objetivo común. El objetivo definitivo de la estrategia adentro-afuera es desarrollar políticas, sistemas y prácticas que directamente mejoren las condiciones materiales de las vidas de las personas. (Ver apéndice para una lista de materiales existentes sobre la estrategia adentro-afuera.)

La estrategia adentro-afuera no se caracteriza por un enfoque sencillo; en vez, es un conjunto dinámico de tácticas que deben ser adaptadas al contexto específico de cada alianza, y a las condiciones sociales y políticas más amplias en las que operan. En condiciones favorables, la estrategia adentro-afuera puede impulsar victorias progresistas de políticas que empujan los límites de lo que se considera posible. En condiciones más adversas, (ej., cuando las instituciones orientadas a la equidad están bajo ataque), sirve como una herramienta crucial para defender comunidades, protegiendo derechos y salvaguardando triunfos pasados.

El éxito en cualquier contexto requiere relaciones de confianza y colaboración genuina, con aliados trabajando en coordinación cercana para navegar las políticas, las dinámicas de poder y las complejidades de sus roles respectivos y esferas de influencia.

Roles en la Estrategia Adentro-Afuera

Al compartir información, aclarar riesgos y entender las fortalezas y limitaciones mutuas, los actores de adentro y afuera pueden trabajar juntos para definir los roles y acciones que son complementarios y adelantar las metas compartidas.

- **Adentro:** Los funcionarios gubernamentales en los departamentos de salud pública y otras agencias deben ser estratégicos apalancando su poder. Esto incluye crear apoyo interno para las CPBOs, entendiendo cuando abogar públicamente y cuando trabajar sigilosamente tras bastidores.
- **Afuera:** Las CPBOs movilizan sus bases, desarrollando el poder colectivo para proteger a las comunidades y poner presión a través de campañas.

El Caso para la Estrategia Adentro-Afuera

La estrategia adentro-afuera es un enfoque poderoso para impulsar un cambio transformador, defendiendo los logros existentes y democratizando las instituciones públicas. Sin embargo, aunque el enfoque se ha usado por mucho tiempo entre los organizadores, defensores y empleados gubernamentales, a mucha de la literatura existente sobre este le falta dirección accionable. Los recursos disponibles tienden a enfocarse en lo que la estrategia adentro-afuera es, con dirección limitada sobre cómo realmente *implementarla* de manera eficaz.

Esta guía ofrece tanto un marco conceptual como un plano práctico para las personas y organizaciones comprometidas en desarrollar la equidad y la justicia a través de alianzas intersectoriales. Nos enfocamos en el rol de adentro dentro de las agencias públicas como lugares importantes para desarrollar la [co-gobernanza](#) [enlace en inglés]. Muchos de los materiales existentes sobre la estrategia adentro-afuera son sobre la formulación de políticas con funcionarios electos, que son [ámbitos de la toma de decisiones](#) electorales y legislativos. Como nosotros trabajamos con departamentos de salud, nuestro contexto para la estrategia adentro-afuera es primordialmente el ámbito administrativo de las agencias de la rama ejecutiva en el nivel local, estatal y federal.

En este ámbito, los trabajadores y funcionarios designados del sector público llevan a cabo su trabajo gubernamental cotidiano. Ellos operan bajo un conjunto único de reglas y condiciones como empleados gubernamentales que es diferente al rol de los funcionarios electos y su personal. Debido a esto, se necesita un conjunto de destrezas y herramientas necesarias diferentes tanto para aquellos adentro como aquellos afuera de estas agencias. Desarrollar una estrategia adentro-afuera es un proceso de

delinear roles separados pero alineados con una comprensión compartida y matizada del panorama político y la jurisdicción / alcance de las agencias gubernamentales en un contexto local.

Es imperativo para nuestros movimientos colectivos agudizar nuestra comprensión de la estrategia adentro-afuera y tener lenguaje y recursos fácilmente disponibles para ayudar a dirigir esta labor crucial, particularmente en esta coyuntura política.

El Enfoque de HIP al Gobierno

Desarrollar poder colectivo requiere transformar al gobierno. HIP cree que el gobierno debe jugar un papel fundamental en reparar el daño y adelantar la equidad. Esto requiere reestructurar las instituciones gubernamentales para que sean inclusivas, transparentes, responsivas y responsables a las comunidades que sirven. A la misma vez, el gobierno es responsable por muchas de las políticas y estructuras opresivas que crean y perpetúan el daño.

Para abordar esta tensión, abogamos por la reconstrucción de las políticas y operaciones gubernamentales alrededor de los principios de equidad, justicia y compartir el poder. El gobierno debe ser firme en su papel apropiado: defender la salud y bienestar de todes, en vez de sucumbir a las presiones políticas y corporativas que concentran la riqueza y el poder en las manos de les pocos.

Como una organización de salud pública, trabajamos con muchos departamentos de salud en el liderazgo de la equidad de la salud y la justicia racial dentro del sector público. Reconocemos que las personas son separadas de las instituciones donde trabajan. Criticar instituciones no es una crítica de las personas que trabajan incansablemente adentro, a menudo desempeñando una labor ardua e invisible. Valoramos y respetamos a todes les que trabajan por defender la equidad y la justicia, tanto dentro de las instituciones gubernamentales como fuera de estas.

También reconocemos que el papel de adentro, aunque es crítico, puede ser difícil debido a las presiones y restricciones institucionales. En un artículo para [Counterpunch](#) [enlace en inglés], Richard Moser hace claro que esta posición *no es y no puede ser* la de un traidore, arribista o símbolo:

El rol de adentro es extremadamente difícil de asumir y una de las limitaciones más condenatorias en la estrategia adentro-afuera... Requiere riesgo y valentía estar dentro o cerca de los centros de poder y permanecer leal, no a la maquinaria, sino al proyecto político del cambio social transformador. La persona que está adentro con 'la mirada en el objetivo' trabaja para canalizar recursos a afuera, legitima el trabajo masivo del movimiento y articula su visión. La persona que está adentro y es efectiva no trata de controlar o limitar las protestas sino que recibe el activismo indisciplinado como la mejor pieza de negociación posible.

Esta labor requiere una integración de la cabeza y el corazón; arraigarse en nuestra humanidad y valores compartidos. Para apoyar este esfuerzo, enfatizamos la importancia de crear "[contenedores intencionales](#)" [enlace en inglés]— espacios que le permitan a las personas a traer sus seres completos y recostarse en el conflicto generativo como parte del proceso — dentro de las instituciones y en los espacios compartidos por la comunidad y el gobierno.

Una Nota sobre el Conflicto y el Poder

Las inequidades de la salud no son incidentales — son el resultado de los desbalances sistémicos de poder y las estructuras opresivas que intencionalmente crean y sustentan el estado actual, a menudo dando prioridad al lucro sobre la salud colectiva. Abordar las inequidades por lo tanto requiere hacerle frente a los conflictos estructurales integrados en los sistemas. Esta labor exige un cambio de actitud: aquellos buscando un cambio transformador deben sentirse cómodos con el conflicto. Los verdaderos cambios de poder rara vez ocurren sin resistencia de aquellos invertidos en mantener las estructuras de poder existentes.

Para las personas trabajando dentro de las agencias gubernamentales, involucrarse en dicho conflicto puede ser particularmente difícil. Las reglas institucionales, las normas jerárquicas y las presiones políticas a menudo desalientan la confrontación y la innovación. En contraste, los organizadores comunitarios y los funcionarios electos a menudo operan en ambientes donde la confrontación política es una parte esperada e integral de la labor.

Los conflictos pueden surgir no solo externamente con los tenedores del poder, sino también internamente dentro de organizaciones y coaliciones alineadas en metas más amplias. Aunque perturbadoras, estas tensiones también pueden ser generativas. Como acertadamente observó Paulo Freire, "El conflicto puede servir como la comadrona de la conciencia." A menudo es a través del conflicto que las personas y los grupos logran mayor claridad y alineamiento sobre su misión y enfoques colaborativos.

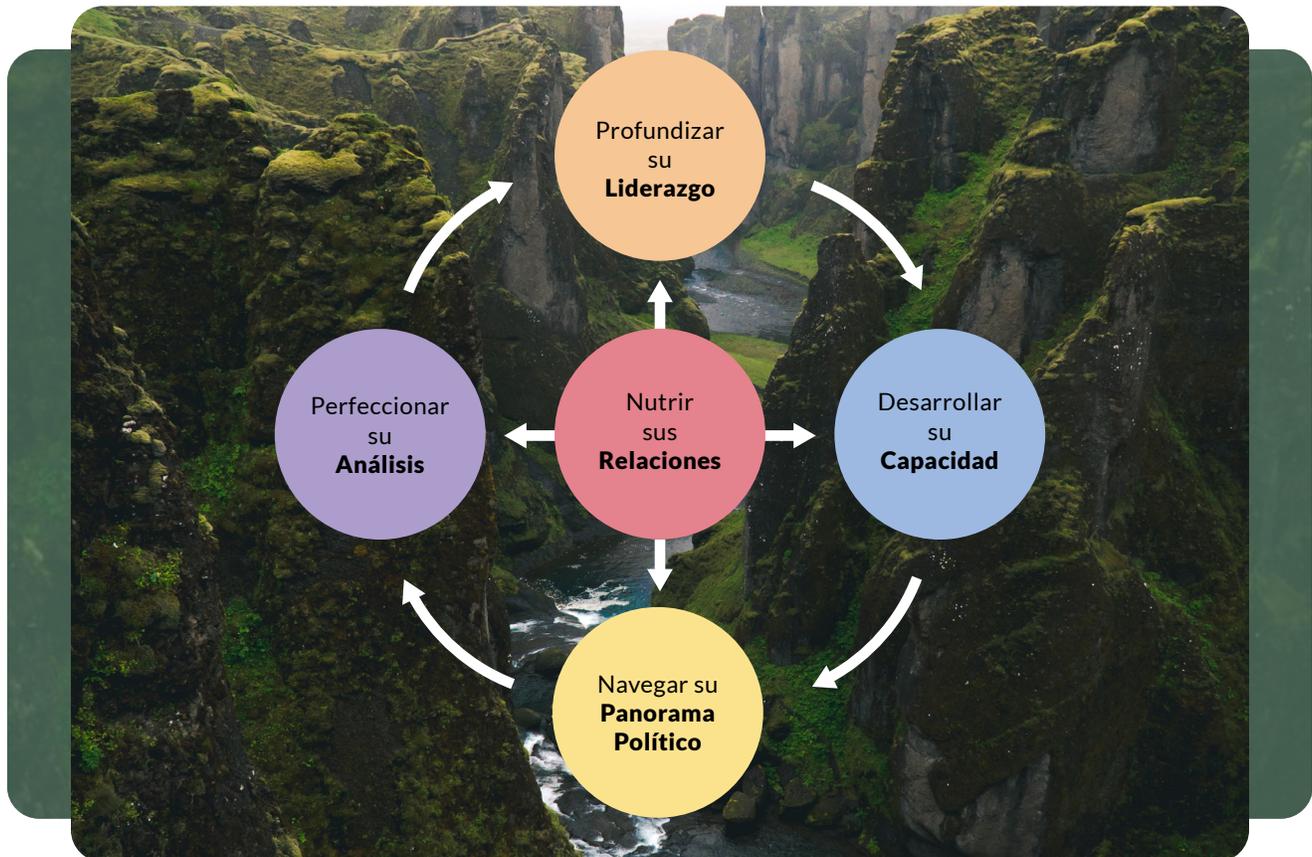
El conflicto generativo requiere facilitación diestra y espacios intencionales para un diálogo honesto. Recursos como [Turning Towards Each Other: A Conflict Workbook or the Creative Interventions Toolkit](#) [Girando una a la otra: un manual de trabajo de conflicto - en inglés o la Caja de Herramientas de Creative Interventions - ambos enlaces en inglés] pueden proveer herramientas útiles para navegar estas tensiones. En adición, esta caja de herramientas ofrece dirección para identificar y aclarar conflictos tanto internos como externos, y transformarlos en oportunidades constructivas para fortalecer la estrategia adentro-afuera.

Cuando la Estrategia Adentro-Afuera puede no ser la Apropiaada

Desarrollar un movimiento multisectorial, multirracial es más urgente que nunca y la estrategia adentro-afuera es solo una de las muchas herramientas que necesitamos ahora mismo para hacer eso. La estrategia adentro-afuera no siempre es el mejor o el único enfoque. Algunas organizaciones pueden escoger no involucrarse con el gobierno, en vez enfocándose en forjar alternativas comunitarias fuera de los sistemas dañinos. Dados los legados de las políticas racistas y la represión, la desconfianza al gobierno es a menudo justificable.

Hay un valor inmenso en la labor desempeñada completamente fuera del gobierno, por ejemplo, creando redes de solidaridad, proveyendo seguridad contra la violencia, organizando ayuda mutua y resistiendo las estructuras dañinas como las [cop cities](#) [ciudades policiales: enlace solo en inglés] y los sistemas carcelarios. Esta guía se brinda como una de muchas estrategias para el cambio, reconociendo los caminos diversos necesarios para lograr la justicia.

Las Cinco Dimensiones



El bosquejo de las Cinco Dimensiones describe las destrezas y prácticas estratégicas necesarias para desarrollar colaboraciones adentro-afuera efectivas, duraderas y poderosas entre la salud pública y los movimientos sociales:

1. **Nutrir sus Relaciones** en los niveles individuales, interpersonales y organizacionales para crecer redes poderosas y de apoyo
2. **Profundizar su Liderazgo** para tomar riesgos para apalancar y cambiar el poder
3. **Desarrollar su Capacidad** a través de estructuras organizacionales de apoyo internas para una labor resiliente y sustentable de desarrollo de poder y equidad de la salud
4. **Navegar su Panorama Político** de influencias externas, política y tenedores de poder para colectivamente identificar los aliados y oponentes y describir las amenazas y oportunidades
5. **Perfeccionar su Análisis** aclarando un entendimiento compartido de las causas fundamentales de las inequidades y alinearse alrededor de una visión compartida de qué estrategias y objetivos perseguir

Como las Dimensiones Trabajan Juntas

Aunque cada dimensión se puede explorar individualmente, todas están interconectadas y trabajan sinérgicamente, evolucionando con el tiempo a medida que las alianzas se adaptan a las circunstancias cambiantes. El proceso de aplicar estas dimensiones es **escalonado y circular** - presentamos las cinco dimensiones en secuencia para que cada una se desarrolle sobre la anterior de manera iterativa, pero es crucial notar que las dimensiones permanecen cíclicas y mutuamente dependientes:

- **Comenzando con Relaciones**

Las relaciones son la base de la estrategia adentro-afuera. Requiere inteligencia emocional y confianza para navegar las dinámicas de poder, los riesgos y conflictos inherentes en esta labor. Desarrollar relaciones se enfoca en “*quién*” está involucrado — aquellos dentro y fuera del gobierno que forman la alianza.

- **Añadiendo el Liderazgo**

Después de establecer *quién*, la dimensión de Liderazgo le pide a los participantes que consideren las posiciones organizacionales que sostienen y su capacidad para apalancar y cambiar el poder a través de sus roles y trabajo juntos.

- **Expandiendo a la Capacidad**

La capacidad se expande ampliamente para preguntarle a los participantes “*qué*” recursos tienen sus organizaciones para trabajar y “*cómo*” hacer el cambio juntos colaborativamente.

- **Navegando el Panorama Político**

Esta dimensión amplía la gama de “*dónde*” se sitúa la labor, analizando los factores externos y las dinámicas comunitarias que influyen los esfuerzos de la alianza.

- **Aclarando el Análisis**

El análisis lo ata todo junto abordando el “*por qué*” alineando el entendimiento de los participantes de las causas fundamentales y los objetivos compartidos y el “*Cómo*” tomar acciones estratégicas que impulsen el cambio significativo.

En las siguientes secciones describimos cada una de las cinco dimensiones y cómo pueden aplicarse organizacionalmente tanto adentro (departamentos de salud y agencias gubernamentales) como afuera (CPBOs y coaliciones). Cada dimensión incluye preguntas de reflexión personal para que las personas las consideren para sí mismas y en el contexto de su labor y organizaciones.



DIMENSIÓN 1

Nutrir sus Relaciones

Las relaciones están en el corazón de la estrategia adentro-afuera. Encuentra a tu gente para desarrollar redes poderosas y de apoyo de relaciones individuales, interpersonales y organizacionales.



Preguntas Principales

- ¿Quién está involucrado adentro y quién está involucrado afuera?
- ¿Cuán bien se conocen y confían el uno en el otro?
- ¿Hay alguna tensión o conflicto que se tenga que trabajar?

Descripción de la Dimensión de Relaciones

Centramos las relaciones porque son la base sobre la que se construye toda la labor de cambios estructurales, incluyendo la estrategia adentro-afuera. Todos somos parte de redes y constelaciones fractales de relaciones coincidentes. Las relaciones de confianza genuinas, de calidad se desarrollan con el tiempo e incluyen límites, consentimiento y reciprocidad.

A nivel individual, está tu relación con tus identidades entrecruzadas, con las familias y comunidades de las que formas parte, con los legados que cargas y la tierra donde vives. Dentro de las organizaciones, tienes una relación con los roles que sostienes, y las conexiones interpersonales con colegas y asociadas que también están formadas por las reglas, estructuras y expectativas organizacionales. Tu posición dentro de una organización influye las relaciones que creas y las acciones que puedes tomar.

Las alianzas entre organizaciones están compuestas de relaciones interpersonales entre personas, los roles que sostienen dentro de las organizaciones, y los acuerdos compartidos – formales e informales – que definen la naturaleza y los límites de la alianza. Como las personas individuales, las organizaciones existen dentro de una red de relaciones entrecruzadas.

Poder en la Dimensión de Relaciones

Los sistemas de opresión que buscamos dismantelar y los sistemas liberadores que buscamos desarrollar son más que solo conceptos abstractos – están constituidos por nuestra miríada de relaciones e interacciones, en niveles micro y macro.

Como escribe Cyndi Suárez en [The Power Manual](#) [El Manual del Poder / enlace en inglés] “El poder es, ante todo, relacional. Opera en relaciones de desigualdad donde buscamos la ventaja.” El racismo, sexismo, clasismo, capacitismo – de hecho, todos los sistemas de opresión – están elaborados en relaciones internalizadas, interpersonales, institucionales y estructurales de “poder sobre” o *poder supremacista*, que refleja la dominancia y el control de las personas y las cosas.

En contraste, el “poder con” o *poder liberador* es la capacidad de crear lo que queremos colectivamente. Está forjado a través de relaciones saludables y confiables de mutualidad. Suárez resalta estas relaciones contrastantes de poder:

Las personas comprometidas con la liberación a menudo se enfocan en los aspectos de dominio del poder, en entender las maneras en que algunas personas se vuelven impotentes en manos de otros. Aunque hay mucho que entender de este tipo de poder y cómo funciona, enfocarse en él a menudo limita la atención a las maneras en que uno afirma el poder – un aspecto crucial del poder liberador.

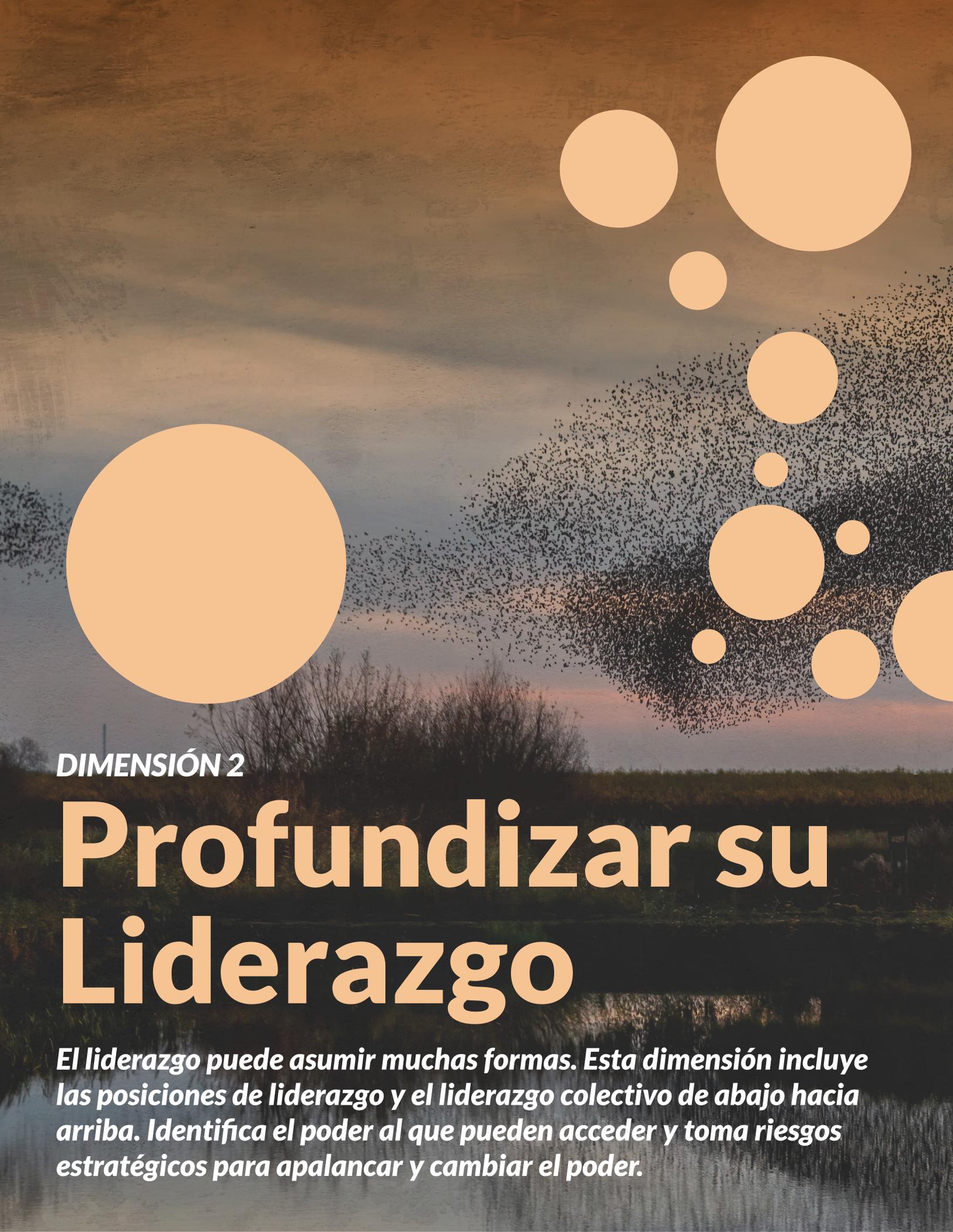
La estrategia adentro-afuera requiere relaciones confiables sólidas a través de las diferencias profundas de poder entre el gobierno y los grupos comunitarios, que pueden ser complicadas por las dinámicas de relaciones internas tanto de afuera como de adentro. Nutrir relaciones saludables con auto reflexión sobre las dinámicas de poder es una destreza esencial y práctica continua para la colaboración efectiva.

Aplicar la Dimensión de *Relaciones* a Adentro:

- **Ganando Confianza y Compartiendo Titularidad:** El desarrollo efectivo de relaciones involucra desarrollar confianza y fortalecer alianzas con el tiempo reconociendo daños pasados, navegar dificultades juntas y [cambiar el poder](#) [enlace en inglés] del compromiso comunitario a la titularidad comunitaria.
- **Navegando Relaciones Comunitarias y Gubernamentales:** Los departamentos de salud trabajan con una variedad de aliadas comunitarias desde CPBOs hasta proveedores de servicio y organizaciones grandes del cuidado de la salud. También son parte de una estructura gubernamental más amplia en su jurisdicción y trabajan con otros niveles (federal, estatal, local) y ramas (legislativa, judicial) del gobierno. La equidad de la salud requiere priorizar y ser responsable con las comunidades que están experimentando la inequidad en todos estos niveles.
- **Alentando Relaciones Saludables:** Como ambiente de trabajo, las agencias pueden crear las condiciones para dinámicas de apoyo entre miembros del personal y alentar al personal a dar prioridad al desarrollo de relaciones sólidas con les aliadas comunitarias. Los ambientes de trabajo malsanos están marcados por relaciones de arriba hacia abajo desconfiadas, controladoras y punitivas.

Aplicar la Dimensión de *Relaciones* a Afuera:

- **Centrar las Relaciones para el Poder Comunitario:** Según preguntara Ella Baker, “¿Quién es tu gente?” Los organizadores desarrollan relaciones con un propósito estratégico: conectarse con su base, descubrir intereses individuales y unirlos hacia una visión colectiva y un objetivo de desarrollo de poder. Hacerlo eficazmente significa ser empático hacia y consciente de las personalidades, familias, culturas y formas de ser de los miembros de su base.
- **Navegar un Ecosistema más Amplio:** Los organizadores operan dentro de un ecosistema complejo que incluye relaciones entre comunidades y posiciones de influencia, incluyendo funcionarios electos o nombrados, líderes comunitarios, coaliciones locales y regionales, redes translocales y alianzas nacionales, y proyectos que cruzan las fronteras de los sectores. Organizar eficazmente para desarrollar el poder comunitario establece relaciones mutuamente responsables con tomadores de decisiones que sean responsivos a y respetuosos del ecosistema más amplio.
- **Alentar la Resolución del Conflicto Generativo:** Las dinámicas de las relaciones en los espacios comunitarios y del movimiento pueden ser complicadas y el conflicto interpersonal existe dentro y entre organizaciones. Las CPBOs pueden apoyar y participar en procesos para la resolución de conflictos generativos y responsabilización saludable, y pueden tener más experiencia y flexibilidad en este ámbito que sus aliadas de “adentro”.



DIMENSIÓN 2

Profundizar su Liderazgo

El liderazgo puede asumir muchas formas. Esta dimensión incluye las posiciones de liderazgo y el liderazgo colectivo de abajo hacia arriba. Identifica el poder al que pueden acceder y toma riesgos estratégicos para apalancar y cambiar el poder.



Preguntas Principales

- ¿En qué posiciones están en relación al poder de apalancamiento?
- ¿Tienen apoyo de personas en posiciones de poder?
- ¿Qué tipo de organización se necesita adentro o afuera para cambiar y desarrollar poder?

Descripción de la Dimensión de Liderazgo

El liderazgo se presenta de varias maneras dentro de nosotres y en nuestras organizaciones. Para propósitos de este marco, la dimensión de Liderazgo tiene un enfoque doble sobre las personas que están en *posiciones superiores de liderazgo* y en como el liderazgo *se distribuye y comparte* por toda la organización.

Las posiciones oficiales de liderazgo juegan un papel importante en la estrategia adentro-afuera. Las personas en estos roles tienen un nivel superior de poder posicional, responsabilidades y acceso, y a menudo sostienen relaciones organizacionales con líderes de otras agencias y organizaciones. En algunos casos, la estrategia adentro-afuera se lleva a cabo a través de relaciones de trabajo directas entre un líder de un departamento de salud y un líder de una CPBO. En estos casos, el liderazgo es sobre como trabajan juntas, comparten información, coordinan roles, toman riesgos estratégicos, y se respaldan una a la otra pública o privadamente, dependiendo del panorama político.

El otro aspecto de esta dimensión es cómo se distribuye el liderazgo y cómo se comparte el poder dentro y entre las organizaciones y sus miembros. Esto incluye cómo y si la autoridad y toma de decisiones se comparten y si el personal o los miembros se sienten empoderados para desarrollar su propio liderazgo para tomar riesgos o hablar de parte de la organización.

Tanto en las estructuras organizacionales jerárquicas y las más horizontales, los roles de liderazgo existen en diferentes niveles. La pregunta central de esta dimensión es **si los líderes organizacionales apoyan la alianza y confían en el personal involucrado en la labor de la estrategia adentro-afuera**. Si lo están, ¿qué protección y apoyo son necesarios para profundizar y sostener la labor? Si no lo están, ¿qué organización y estrategias se necesitan para conseguir la aceptación o encontrar otras maneras de adelantar el trabajo sin el apoyo del liderazgo?

Poder en la Dimensión de *Liderazgo*

En el gobierno, los líderes tienen influencia directa e indirecta sobre la primera cara del poder — el poder de organizar personas y recursos para influenciar políticas y regulaciones establecidas por esa agencia. Este poder es condicional, sin embargo, como la responsabilización a otras estructuras de poder están incorporadas en los roles dependiendo en quién nombra, aprueba y supervisa el liderazgo del departamento de salud. Los líderes del departamento de salud que trabajan en el ámbito administrativo, están directamente impactados por las decisiones en los ámbitos electorales, legislativos y judiciales.

En contraste con los roles de liderazgo gubernamentales jerárquicos, las organizaciones del movimiento pueden ser más horizontales. Los líderes organizacionales desarrollan y a menudo representan el poder colectivo de la base de la organización, y podrían representar a la organización en varios espacios de coalición a nivel local, regional y nacional.

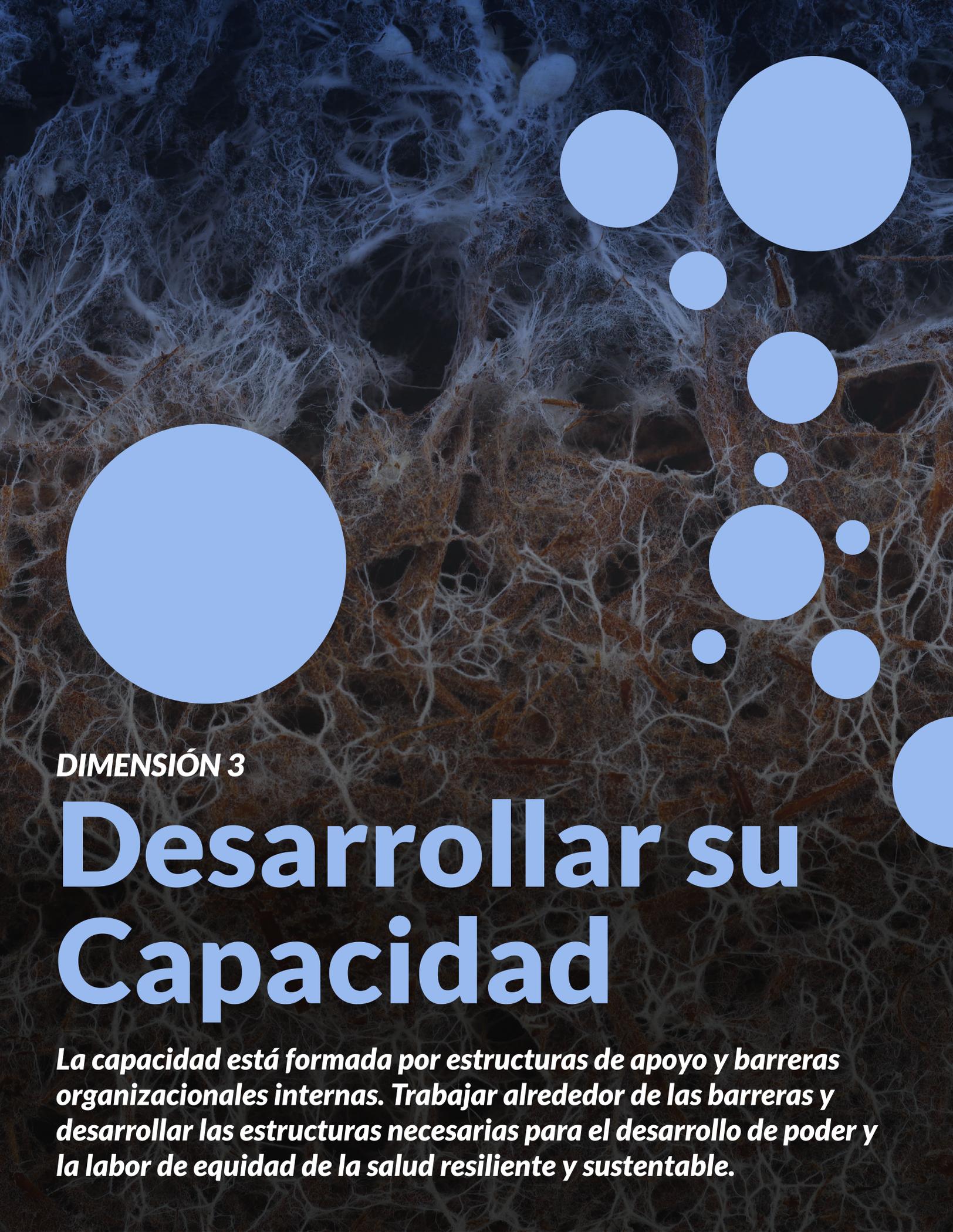
Otras formas de poder y liderazgo dentro del gobierno, las CPBOs y las coaliciones pueden existir dentro de sindicatos, equipos o proyectos y relaciones personales. No importa el rol o tipo de liderazgo, el poder se presenta en el enfoque al liderazgo y cómo los líderes trabajan ya sea para destacar a sus colegas y asociados o ejercer poder sobre ellos.

Aplicar la Dimensión de *Liderazgo* a Adentro:

- **Responsabilización comunitaria:** La responsabilización con la comunidad es esencial, aunque a veces puede confligir con la responsabilización con la cadena jerárquica de mando. Navegar esto requiere un compás moral sólido para tomar decisiones con principio y tomar las acciones correctas cuando los riesgos son elevados. También requiere reconocer y trabajar para abordar los legados históricos del daño que han resultado en relaciones tensas entre la comunidad y el gobierno.
- **Apalancamiento del Poder Posicional:** Entender tu lugar en la jerarquía permite organizar “adentro”. Identifica quién apoya la alianza con la CPBO y qué poder posicional sostiene. Usen el poder al que puedan acceder individual y colectivamente para proveer apoyo tangible a las CPBOs, tomando riesgos estratégicos cuando sea necesario.
- **Organizar el Apoyo del Liderazgo:** El liderazgo debe delegar la autoridad, proveer apoyo y ofrecer cobertura y protección internamente para empoderar al personal comprometido con la labor de equidad de la salud con las CPBOs. Al mismo tiempo, el personal que no esté en posiciones de liderazgo debe trabajar junto para desarrollar el apoyo organizacional para las CPBOs, conseguir apoyo del liderazgo, o strategizar para sobrepasar las barreras del liderazgo poco colaborador.

Aplicar la Dimensión de *Liderazgo* a Afuera:

- **Desarrollo de Liderazgo como un Objetivo Colectivo:** El liderazgo debe ser una responsabilidad compartida en los movimientos, fomentando un enfoque lleno de líderes donde ninguna persona en particular sostenga toda la autoridad. Desafortunadamente, las CPBOs no están exentas de abusos de poder de aquellos dentro de las posiciones de liderazgo o a través de su membresía. Sin embargo, cuando se hace correctamente, los organizadores están capacitados para desarrollar, apoyar y amplificar el liderazgo del colectivo continuamente dentro de su labor.
- **Responsabilización a la Comunidad:** Las CPBOs deben permanecer responsables a su base, y el liderazgo debe reflejar a los miembros más impactados de su comunidad. Esta responsabilización ayuda a evitar modelos de liderazgo de arriba hacia abajo que pueden llevar a conflictos internos y luchas de poder entre el liderazgo, el personal, la membresía y las mesas directivas. Requiere un entendimiento claro del poder y el privilegio, y un compromiso a trabajar con las jerarquías extractivas y la tokenización.
- **Colaboración con Agencias Gubernamentales:** Para las CPBOs, la dimensión de *Liderazgo* se refiere a si los líderes organizacionales tienen: relaciones personales o de trabajo con el gobierno; una habilidad para navegar dinámicas de poder políticas y personales complejas en la comunidad; y la voluntad y capacidad de tomar riesgos trabajando con agencias gubernamentales rehusando comprometer los valores de base profundos que los organizadores sostienen.



DIMENSIÓN 3

Desarrollar su Capacidad

La capacidad está formada por estructuras de apoyo y barreras organizacionales internas. Trabajar alrededor de las barreras y desarrollar las estructuras necesarias para el desarrollo de poder y la labor de equidad de la salud resiliente y sustentable.



Preguntas Principales

- ¿Qué fortalezas en la capacidad se pueden usar para adelantar su labor?
- ¿Qué brechas hay que llenar?
- ¿Qué barreras están impidiendo el progreso?
- ¿Pueden romper esas barreras o eludirlas?

Descripción de la Dimensión de *Capacidad*

La capacidad es esencial pero a menudo se pasa por alto. Comprende los sistemas, recursos y la infraestructura necesaria para sostener y acrecentar la labor impactante. Las brechas en estas estructuras organizacionales esenciales — como contratación de personal, financiación, desarrollo de liderazgo o tecnología — pueden fácilmente descarrilar lo que están tratando de lograr. Sin la capacidad adecuada, o cuando la capacidad no está compartida equitativamente en un equipo o alianza, hasta las pequeñas alteraciones tienen consecuencias excesivas. La salida de una persona crítica o la pérdida de una sola fuente de financiación pueden llevar a que se derrumben proyectos y organizaciones. Esta fragilidad puede desproporcionadamente afectar los esfuerzos arraigados en la equidad y la justicia, donde los recursos a menudo están estirados al máximo.

Algunas estructuras organizacionales pueden ser barreras que se interponen con la labor. Desarrollar capacidad incluye aprender a navegar y resistir las limitaciones impuestas por los sistemas opresivos que le dan forma a nuestras vidas y trabajos. La dimensión de *Capacidad* nos llama a hacerle frente a estas limitaciones, encontrar formas innovadoras de evitarlas y en última instancia dismantelar y reimaginar los sistemas y estructuras que fracasan en servirnos a nosotres y a nuestras comunidades.

La capacidad puede aumentarse con el tiempo con intencionalidad, cuidado y dotación de recursos. Esto envuelve trabajar dentro de los límites de los recursos disponibles actualmente e intencionalmente infundir prácticas, procesos y políticas que nos ayuden a desarrollar la capacidad a más largo plazo. Al darle prioridad al desarrollo de la capacidad como un esfuerzo colectivo continuo, las organizaciones pueden asegurar que su labor persista, se adapte y prospere ante los desafíos.

Poder en la Dimensión de *Capacidad*

“El poder entendido correctamente no es más que la habilidad de lograr el propósito. Es la fortaleza necesaria para traer cambios sociales, políticos y económicos.”

- Dr. Martin Luther King, Jr in [Where Do We Go From Here?](#)
[¿A dónde vamos de aquí? - enlace en inglés]

La capacidad va de la mano con el poder. Se puede entender como la habilidad colectiva de desarrollar, aprovechar, apalancar o ejercer el poder en el proceso de crear cambios. La capacidad es necesaria para cada una de las Tres Caras del Poder: organizar a las personas y a los recursos para influenciar las decisiones; desarrollar infraestructura para influenciar lo que está en la agenda; y cambiar las narrativas y la cosmovisión para darle forma a lo que es posible.

Las barreras institucionales que se interponen en la labor orientada a la equidad también fueron creadas a través del uso del poder. Las normas y estructuras institucionales pueden parecer intercambiables, pero como Cyndi Suárez nos recuerda en [Power Manual](#) [Manual del Poder - enlace en inglés], *“El poder no es sobre la regla del derecho, las instituciones, la sociedad o el estado. Estas simplemente son formas muertas, o artefactos que resultan de las interacciones de poder pasadas o confrontaciones.”* Suárez enmarca el poder como dinámico, vivo y relacional — no algo fijo o atado exclusivamente a estructuras formales. Las instituciones que se construyeron tras confrontaciones de poder del pasado se pueden cambiar según organizamos y desarrollamos poder. Mientras desarrollamos capacidad y creamos estructuras de apoyo para el mundo en el que queremos vivir, necesitamos luchar con, trabajar alrededor de, y romper las estructuras dominantes que no nos apoyan. En el panorama más amplio y a más largo plazo, la capacidad no es solo sobre organizaciones solas ni alianzas — es sobre desarrollar la capacidad colectiva necesaria para lograr el poder gobernante.

Aplicar la Dimensión de *Capacidad* a Adentro:

- **Habilidad para Apalancar el Poder Gubernamental:** Esta dimensión refleja la capacidad de la agencia para poner en vigor y hacer cumplir regulaciones que desafíen el poder corporativo, redistribuyan recursos para alinearse con las prioridades comunitarias e influenciar narrativas sobre los determinantes sociales de la salud. Con la autoridad jurisdiccional y legal para establecer políticas, promulgar regulaciones, hacer valer los mandatos, y reunir a las personas interesadas a través de la comunidad y los sectores gubernamentales, la agencia puede impulsar los cambios en políticas y las prioridades legislativas.

- **Infraestructura enfocada en la Equidad:** La capacidad de los departamentos de salud para la labor de equidad envuelve una infraestructura fundamental, como la contratación de personal, políticas, procedimientos y desarrollo de destrezas a través de las fuerzas laborales, la colaboración comunitaria, la estructura de contratación, la adquisición, financiación, datos y toma de decisiones. La capacidad incluye tener personal dedicado o equipos autorizados a enfocarse en las iniciativas de equidad de la salud y colaborar con las CPBOs, con el apoyo institucional respaldando su labor.
- **Desafíos de la Burocracia Gubernamental:** Las agencias y equipos orientados a la equidad a menudo se enfrentan a barreras burocráticas significativas, incluyendo límites externos a la distribución de recursos, restricciones a la defensa de políticas transformadoras, y procesos inflexibles que atrasan las respuestas a las necesidades comunitarias emergentes. Las reglas de arriba hacia abajo pueden restringir a las personas o equipos, reforzando la presión de “mantenerse encaminado” y operar estrictamente dentro de las descripciones de empleo limitadas que puede que no se alineen con la labor más amplia necesaria enfocada en la comunidad. En adición, la financiación categórica limitada o extremadamente específica a menudo fracasa en abordar las verdaderas prioridades comunitarias, restringiendo el impacto de la agencia sobre cambios significativos.

Aplicar la Dimensión de *Capacidad* a Afuera:

- **El Poder Comunitario a través del Desarrollo de Base:** Las CPBOs están enraizadas en relaciones con su base, desarrollando poder y capacidad movilizando a los miembros comunitarios, cultivando el liderazgo, y organizando campañas transformativas. El desarrollo de la capacidad envuelve crear sistemas sustentables para institucionalizar estos esfuerzos de desarrollo de base y evitar el desgaste físico y emocional.
- **La Infraestructura del Movimiento y la Construcción de Instituciones:** Los movimientos sociales efectivos requieren infraestructura, como edificios y espacios físicos, recursos, sistemas de datos, programas de capacitación y alianzas para permitirle a las CPBOs y las coaliciones a ejercer poder comunitario a mayor escala. Esta infraestructura apoya la capacidad a largo plazo y la cohesión entre redes locales, regionales y nacionales. Con recursos y financiación limitados, muchas CPBOs tienen que pensar creativamente sobre cómo actualizar la construcción de instituciones. Aunque es difícil, construir una institución contribuye a la longevidad y provee una base para que la labor continúe más allá del momento actual.
- **Desafíos del Complejo Industrial de las Organizaciones sin fines de lucro (NPIC, por sus siglas en inglés):** Aunque la infraestructura del movimiento es vital, a veces las estructuras dentro del NPIC pueden reflejar los sistemas opresivos y retrasar el crecimiento del movimiento. Para las CPBOs, la dimensión de *Capacidad* también envuelve balancear los recursos organizacionales, las herramientas de comunicación, la estabilidad financiera, y las prácticas de autocuidado y cuidado comunitario que apoyan el compromiso comunitario sustentable y auténtico.



DIMENSIÓN 4

Navegar su Panorama Político

Su panorama político está compuesto de influencias externas, la política local, y personas con poder. Esta dimensión es la habilidad de colectivamente identificar aliados y oponentes y describir amenazas y oportunidades para la acción estratégica.



Preguntas Principales

- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas en su panorama político?
- ¿Quiénes son sus aliados y oponentes?
- ¿El panorama político es igual o diferente, visto desde adentro versus desde afuera?

Descripción de la Dimensión de *Panorama Político*

Vivimos en un país marcado por divisiones profundas entre líneas partidarias, urbanas/rurales y estatales. Pero el racismo estructural, capitalismo, patriarcado, capacitismo, imperialismo genocida y otros sistemas de opresión no están limitados a un solo partido político, región, o grupo de personas.

Las personas organizando en los movimientos sociales por la liberación colectiva y la democracia multirracial auténtica de abajo hacia arriba, saben que desarrollar poder comunitario es necesario en todas partes. El panorama político está afectado por el partido que esté en control, pero en cualquier escenario hay una mezcla de amenazas y oportunidades con el trabajo de desarrollo del movimiento.

La dimensión de *Panorama Político* es sobre identificar, analizar, navegar y cambiar las dinámicas particulares de su ambiente local o regional. Esto incluye leer y evaluar el panorama, compartir información, y acciones que pueden incluir cabildeo, defensa, acción directa y otras tácticas. Requiere saber las reglas de lo que es y no es “permitido” para diferentes personas y organizaciones – y las consecuencias de torcer o romper las reglas. Requiere comprensión matizada del contexto particular y los actores con mayor poder para determinar cuándo y cómo balancear el desarrollo de conexiones y coaliciones, y cuándo y cómo involucrarse en conflicto oposicional para bloquear o reducir el daño.

La confianza y la buena comunicación son esenciales para esta navegación. Como las agencias gubernamentales están sujetas a divulgación pública bajo la Ley de Libertad de Información (FOIA, por sus siglas en inglés), una destreza clave para la estrategia adentro-afuera es saber lo que se comparte públicamente y por quién, y qué comunicaciones deben mantenerse en persona, por teléfono o desconectadas. La dimensión de *Panorama Político* está profundamente conectada con las relaciones – mientras navegas por un panorama al que le han dado forma las dinámicas de poder conflictivas, la pregunta subyacente es, **“¿A quién y a qué le eres responsable?”**

Poder en la Dimensión de *Panorama Político*

El poder está integrado en todo lo que es político, pero no siempre es visible. La dimensión de *Panorama Político* es fundamentalmente sobre entender y navegar ese poder – quién lo tiene, cómo opera y dónde existen las oportunidades para adelantar el cambio. El poder no es estático; se mueve y cambia basado en relaciones, condiciones políticas y esfuerzos organizativos. Esta dimensión equipa tanto a les de adentro como a les de afuera con herramientas para evaluar el panorama siempre cambiante, identificar puntos de apalancamiento y desarrollar estrategias que respondan a las amenazas y a las oportunidades.

Como aliades adentro y afuera naveguen el panorama político juntas, nombrar los diferentes ámbitos en los que opera cada lado puede ayudar y coordinar los diferentes roles para cada lado. El poder en el panorama político incluye todos los seis ámbitos de la toma de decisiones: electoral, legislativo, administrativo, judicial/constitucional, cosmovisión y económico. Les organizadores comunitaries a menudo están situades para poder enfocarse en los ámbitos electorales y legislativos, mientras que aquellos adentro están situades dentro de las agencias administrativas. Desde esta posición, juntas tienen que navegar un panorama político que ha sido formado por el poder de les funcionaries electes que nombran a les líderes de las agencias, los cuerpos legislativos que crean las leyes y emiten mandatos legislativos, y los sistemas judiciales que pueden derrocar o defender las acciones de la agencia. La coordinación entre adentro y afuera es esencial para desarrollar una estrategia robusta para navegar este panorama.

Una parte fundamental de esta dimensión es el mapeo de poder [enlace en inglés], que ayuda a determinar dónde reside el poder, quién influencia a les tomadores de decisiones clave, y qué actores podrían ser aliades, oponentes o quienes se puedan persuadir. Este análisis es crucial para seleccionar los blancos estratégicos, entender los puntos de presión y determinar si se deben involucrar en confrontaciones, negociaciones o desarrollo de alianzas para mover un asunto hacia adelante.

La dimensión del *Panorama Político* también se enfoca en reconocer las amenazas que buscan mantener el estado actual, socavar los esfuerzos por la equidad o activamente echar el progreso hacia atrás. Estas amenazas pueden venir de la oposición política, amenazas de la industria bien dotada de recursos, barreras estructurales dentro de las agencias gubernamentales, o hasta de resistencia interna de aquellos que titubean ante desafiar las estructuras de poder existentes. Anticipar y planificar para estos obstáculos le permite a las alianzas adentro-afuera a proactivamente mitigar riesgos y fortalecer su enfoque.

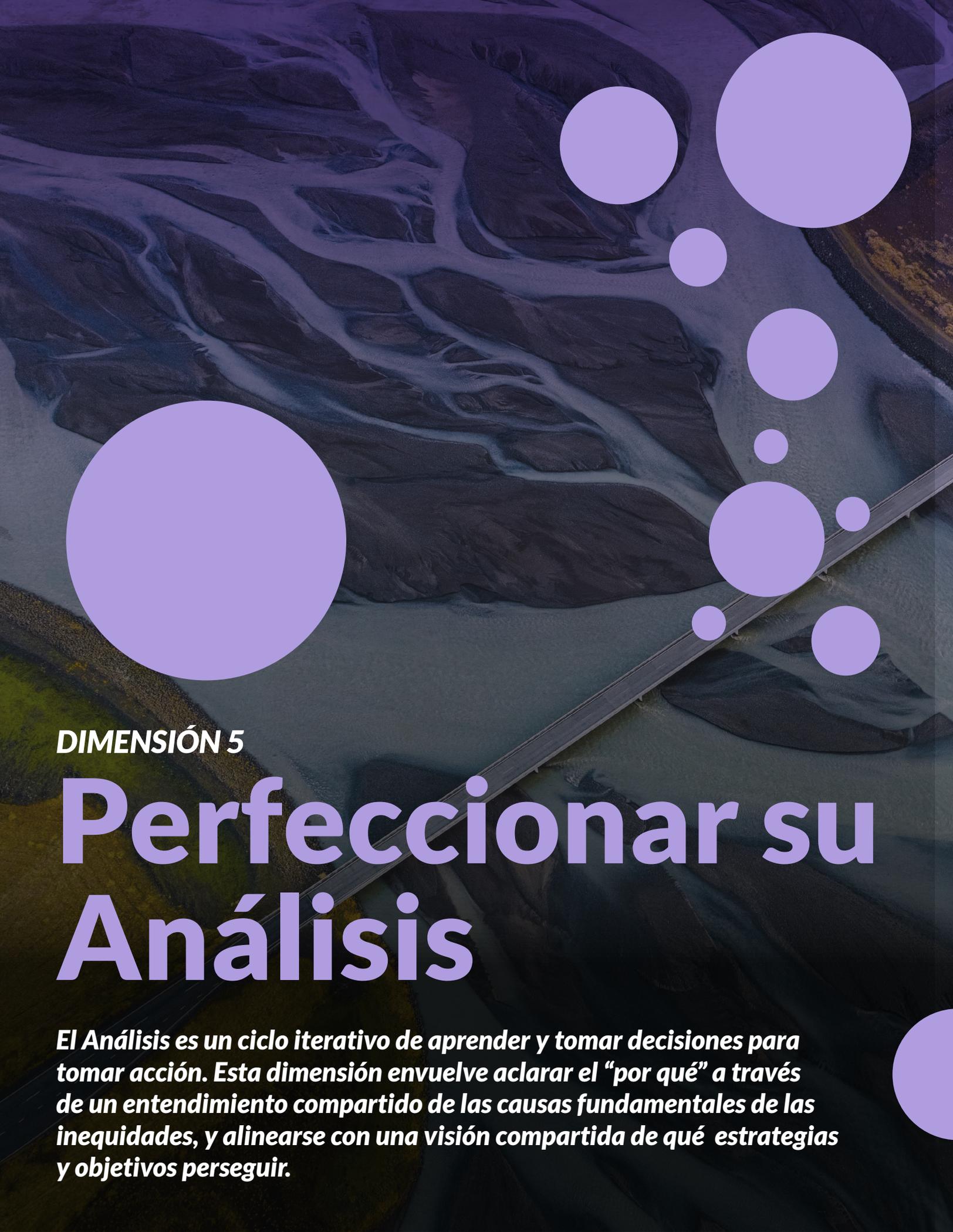
A la misma vez, esta dimensión es sobre identificar entradas – momentos cuando las condiciones políticas, los cambios de liderazgo, o el impulso del movimiento crean oportunidades únicas para el cambio. Estas entradas pueden surgir por elecciones, crisis, cambios en la opinión pública, decisiones legales, o ventanas políticas que hacen que ciertas reclamaciones sean más viables. Al evaluar continuamente el panorama político, los movimientos y las agencias pueden alinear sus estrategias con las realidades del poder y posicionarse para agarrar los momentos cruciales para adelantar la equidad de la salud y la justicia racial.

Aplicar la Dimensión del *Panorama Político* a Adentro:

- **Navegando Relaciones en el Ecosistema Político:** Los funcionarios gubernamentales en agencias administrativas de la rama ejecutiva pueden involucrarse únicamente con figuras políticas locales, incluyendo funcionarios electos en las ramas ejecutiva y legislativa. Pero como agencias públicas en el ámbito administrativo, se espera que permanezcan “apolíticas” e implementen leyes y políticas establecidas por las ramas ejecutivas y legislativas del gobierno. Mientras navegan por este ecosistema, necesitan evaluar el riesgo político y las oportunidades para la equidad de la salud y involucrarse cuidadosamente con otros actores para apoyar las políticas impulsadas por la comunidad, ya sea visiblemente o tras bastidores.
- **Roles y Responsabilidades en el Compromiso Político:** Los roles de liderazgo (ej. Directores, Funcionarios de Salud, personal de políticas y comunicaciones) típicamente manejan las interacciones políticas directas y la toma de decisiones estratégicas a nombre de la agencia. Estos compromisos a menudo incluyen discusiones confidenciales limitadas a varias personas, enfocándose en dinámicas políticas sensibles que afectan las iniciativas de la salud pública. Este acceso directo puede ser apalancado para adelantar metas y campañas de equidad de la salud.
- **Directrices y Creatividad en la Defensa Política:** El personal en posiciones que no son de liderazgo se enfrenta a reglas y normas de compromiso político, como restricciones sobre representar a la agencia o hablar con funcionarios y los medios sin permiso. Aunque a menudo se le aconseja al personal gubernamental que eviten “ser políticos”, la labor de salud pública es inherentemente política. A menudo el personal tiene que pensar de manera creativa sobre formas para ejercer influencia política dentro de estos límites, como a través de políticas que abordan las crisis de la salud pública como el racismo o el COVID-19.

Aplicar la Dimensión del *Panorama Político* a Afuera:

- **Identificar Aliades y Oponentes:** Navegar el panorama político es terreno familiar para muchos organizadores experimentados y es la base para mucha planificación de campaña y organización. Los organizadores a menudo identifican a la oposición, los aliados y a quienes tienen el poder de cumplir con sus reclamaciones. Estas preguntas sirven como un recordatorio para que los organizadores siempre estén conscientes de quienes son las personas que están más alineadas con sus campañas y a quienes hay que mover u “organizar en contra” de ellos. Es probable que las personas identificadas como la oposición en un contexto organizativo pueden ser aliadas para una agencia gubernamental. Este es un dilema común que las alianzas deben estar preparadas a superar.
- **Mapeo de Poder como una Práctica Constante:** El mapeo de poder es una herramienta que las CPBOs utilizan para ayudar a medir su propio poder político en relación a los actores clave dentro de la esfera política para desarrollar campañas diseñadas para ganar. A medida que el panorama político cambia, las CPBOs deben ajustar regularmente sus mapas de poder para que puedan evaluar precisamente las implicaciones que estos cambios tienen sobre su labor y el movimiento entero.
- **Transformando el Estado Actual:** Las CPBOs a menudo son dirigidas por una estrella guía — una cosmovisión donde los sistemas están radicalmente transformados para centrar el bienestar colectivo. Esta visión se puede traducir en campañas de políticas que presionan los límites del gobierno según funciona actualmente. Aunque las campañas organizativas están diseñadas para envolver y retar al panorama político actual, también reconocemos como la burocracia gubernamental crea barreras para lograr esta visión. Cuando están aliados con el gobierno, los organizadores tienden a propulsar a sus aliados gubernamentales a desafiar el estado actual dentro de sus departamentos al servicio de una visión más transformativa.

An aerial photograph of a river delta, showing a complex network of channels and distributaries. The image is overlaid with a semi-transparent purple filter. Several large, solid purple circles of varying sizes are scattered across the right side and bottom of the image. A road or bridge structure is visible in the lower right quadrant, crossing the river channels.

DIMENSIÓN 5

Perfeccionar su Análisis

El Análisis es un ciclo iterativo de aprender y tomar decisiones para tomar acción. Esta dimensión envuelve aclarar el “por qué” a través de un entendimiento compartido de las causas fundamentales de las inequidades, y alinearse con una visión compartida de qué estrategias y objetivos perseguir.



Preguntas Principales

- ¿Tienen un entendimiento compartido de las causas fundamentales?
- ¿Tienen un entendimiento compartido de los daños pasados y en curso?
- ¿Hay alineamiento alrededor de una visión compartida de qué acciones se deben tomar y quién las debe tomar?

Descripción de la Dimensión de *Análisis*

En el ciclo de aplicar las Cinco Dimensiones, *Análisis* es el último paso y también es la precondition para la colaboración. Todos entran en un esfuerzo compartido con un análisis individual u organizacional, pero llegar a un análisis genuinamente *compartido* requiere tiempo y esfuerzo. Es un proceso iterativo de aprender y crecer; uno que es circular en vez de lineal. El proceso de crear un análisis compartido genera una comprensión colectiva más profunda del mundo y de su rol en darle forma.

El análisis es un proceso colectivo que envuelve integrar la información recogida de las otras cuatro dimensiones, desarrollar un entendimiento compartido de las causas fundamentales, y alinearse en una visión compartida. El análisis lleva a decisiones sobre objetivos, estrategias y acciones, cómo tomar los próximos pasos, y lo que pueden anticipar aprender como resultado.

Extrayendo de la teoría, las experiencias vividas, y (des)aprendizajes personales, nuestros análisis sirven como filtros a través de los que sacamos sentido del mundo en que vivimos. Nuestro análisis del mundo nos ayuda a entender el contexto más amplio: cómo llegamos a donde estamos, las raíces de las inequidades a las que nos enfrentamos hoy día, hacia donde vamos y por qué.

El análisis es sobre la cosmovisión y las narrativas que sostenemos sobre el pasado, el presente, y el futuro. Nos informa nuestra teoría del cambio, los objetivos hacia los que trabajamos y las estrategias que perseguimos. El alineamiento con el análisis es importante para nuestra labor colaborativa con los objetivos compartidos – especialmente para la estrategia adentro-afuera, que a menudo requiere tácticas diferentes para aquellos adentro o afuera de una estructura de poder.

El análisis es un proceso continuo, y el ciclo de las *Cinco Dimensiones* se repite. Por su naturaleza circular, se convierte en el primer paso del próximo ciclo cuando se aplica la estrategia adentro-afuera.

Poder en la Dimensión de *Análisis*

Perfeccionar su análisis requiere entender como el poder opera como causa fundamental de la inequidad, y como [se necesita el poder comunitario](#) [enlace en inglés] para adelantar la equidad en la salud y la justicia racial. El poder no es solo sobre la autoridad para tomar decisiones o recursos; también opera a través de la cultura, las narrativas y las instituciones que le dan forma a nuestras experiencias vividas.

Para dismantlar las inequidades estructurales, tenemos que reconocer como las estructuras de poder dominantes mantienen la opresión, y como cambiar el poder a las manos de las comunidades más impactadas por la injusticia es un camino necesario hacia la transformación. El análisis toma forma dentro del *Ámbito de la Cosmovisión*, un espacio que el [Grassroots Power Project describe](#) como “donde diferentes intereses ideológicos y políticos despliegan narrativas para dar forma a los valores populares, las creencias y lo que llegamos a entender como “sentido común...”

El poder narrativo – la tercera de las Tres Caras del Poder – le da forma al sentido común, le da sentido al terreno de la ideología y la cosmovisión, y cambia las ideas de lo que es posible. El análisis crea la base del [desarrollo del poder narrativo](#) [enlace en inglés]. Requiere poder para dismantlar las narrativas dominantes que mantienen el estado actual injusto y resaltar las narrativas transformadoras de afirmación de vida.

El poder también está en juego cuando se analiza cómo el panorama político y las estructuras gubernamentales informan las estrategias y tácticas – como las organizaciones identifican los poderes que pueden apalancar para [desarrollar o romper el poder para la justicia de la salud](#) [enlace en inglés]. Crear un análisis compartido es crucial para que los grupos determinen qué acciones tomar.

Aplicar la Dimensión de Análisis a Adentro:

- **Desarrollando una Comprensión Compartida de la Equidad de la Salud:** La dimensión de *Análisis* para las agencias gubernamentales envuelve desarrollar y reforzar una comprensión colectiva de las raíces fundamentales de las inequidades de la salud y los determinantes sociales para la salud a través de espacios continuos de capacitación, desarrollo profesional y espacios para (des)aprender.
- **Enmarcando la Equidad de la Salud en Contextos Locales:** Esta dimensión también considera como las agencias de gobierno enmarcan y comunican su análisis de equidad de la salud, arraigándolo en historias, políticas y experiencias comunitarias locales, mientras reconoce la importancia estratégica de aliarse con organizadores comunitarios.
- **Balanceando el Análisis con la Acción:** Aunque desarrollar un análisis sólido es importante, las agencias gubernamentales son exhortadas a evitar la “parálisis del análisis”. La labor efectiva de equidad de la salud, requiere entender el valor estratégico de las alianzas intencionales con organizadores comunitarios, y perfeccionar el análisis a través del proceso de tomar acción verdadera, reflexionando, ajustando e iterando en colaboración con las CPBO aliadas.

Aplicar la Dimensión de *Análisis* a Afuera:

- **Visión y Teoría de Cambio:** La dimensión de *Análisis* para las CPBOs incluye desarrollar una visión y teoría de cambio claras junto a los miembros de su organización y su base, con perspectivas sobre el gobierno como una arena estratégica para el compromiso y un entendimiento matizado sobre las estructuras del gobierno local. También requiere desarrollar un análisis claro de poder, enraizado en desempacar las injusticias sistémicas que desean abordar.
- **Alianzas Estratégicas con el Gobierno:** Las CPBOs consideran el valor de trabajar con agencias gubernamentales como parte de su estrategia política más amplia, evaluando como tales alianzas pueden adelantar los objetivos y campañas organizativas de sus comunidades. Aunque hay CPBOs opuestas a aliarse con el gobierno, hay muchas que ven estas alianzas como un esfuerzo crucial que puede añadirle recursos y capacidad a las campañas a corto y largo plazo.
- **Educación Política para el Desarrollo de la Base:** La Educación Política es central a los esfuerzos de las CPBOs para el desarrollo de base y de liderazgo y apoya la comprensión de los miembros de los procesos de organizar y desarrollar campañas. La educación política puede ser crucial para las CPBOs para ayudar a desmitificar cómo funciona el gobierno y para empoderar a organizadores cuando trabajen dentro de este ámbito.

Creando Estrategia Adentro-Afuera y Tácticas

La estrategia adentro-afuera no es una fórmula rígida – es un proceso creativo y dinámico de aprender a través de la acción, probando tácticas diferentes para diferentes escenarios, y ver lo que funciona y lo que hay que ajustar. La labor exitosa de adentro-afuera requiere reflexión continua, adaptación y colaboración para navegar las complejidades cambiantes del poder, las relaciones y la estrategia.

Las siguientes secciones destacan las herramientas y recursos que pueden usar mientras crean las estrategias y tácticas de adentro-afuera. Incluye detalles sobre la Caja de Herramientas de las Cinco Dimensiones (una guía de recursos complementaria) junto a recursos suplementarios adicionales de HIP y aliados que pueden ser útiles para el desarrollo de la estrategia adentro-afuera.

Recursos de la Caja de Herramientas de las Cinco Dimensiones

La [*Caja de herramientas de las Cinco Dimensiones*](#) es un recurso complementario con un conjunto de herramientas e instrucciones para guiarles por el proceso de poner las Cinco Dimensiones en práctica a través de evaluaciones, reflexión y planificación de acción. Son un punto para comenzar a profundizar su enfoque y fortalecer la colaboración. Cada herramienta se describe aquí con un resumen de lo que es y cómo se puede usar. Las herramientas y las instrucciones se encuentran en su totalidad en la [*Caja de herramientas de las Cinco Dimensiones*](#).

Tabla de Evaluación

La **Tabla de Evaluación** es una herramienta rápida para comenzar a aplicar las *Cinco Dimensiones* a su contexto específico. Úsenla para identificar su punto de partida y determinar qué herramientas y recursos van a ser más relevantes a sus necesidades.

Preguntas de Autorreflexión

Las **Preguntas de Autorreflexión** incluyen un conjunto de temas de reflexión para cada una de las Cinco Dimensiones, que se pueden usar para reflexionar por escrito o para pensar abiertamente. Todos pueden usar esta herramienta, incluyendo aquellos que actualmente no son parte de alianzas adentro-afuera pero quieren considerar cómo involucrarse con esta labor.

Hojas de Trabajo de Capturas de Estrategias

Las **Hojas de Trabajo para la Captura de Estrategias** ayudan a las alianzas y campañas a desarrollar estrategias usando las Cinco Dimensiones. Cada dimensión tiene su propia hoja de trabajo con temas y ejercicios para ayudarles a reflexionar sobre sus experiencias, identificar desafíos y oportunidades y crear pasos viables para adelantar su labor.

Herramienta para la Identificación de Conflictos

El conflicto es común en la labor de equidad y justicia – como lidiamos con este determina si es destructivo o transformativo. Trabajar proactivamente con el conflicto envuelve identificar cuál es el conflicto y entonces llegar a las causas fundamentales de por qué está ocurriendo. La **Herramienta de Identificación de Conflictos** usa las Cinco Dimensiones para identificar fuentes comunes de conflicto que pueden ocurrir en la labor de la estrategia adentro-afuera.

Guía de le Usuarie de las Herramientas Evaluativas

La **Guía de le Usuarie de las Herramientas Evaluativas** ayuda a las alianzas a llevar a cabo un análisis completo de su labor, evaluar las fortalezas y dificultades y desarrollar estrategias para un alineamiento e impacto más profundo. Esta es la herramienta más exhaustiva e integral para aplicar las *Cinco Dimensiones*. El proceso evaluativo usa un conjunto de herramientas y múltiples pasos incluyendo la reflexión, discusiones múltiples y planificación de acción para apoyar la colaboración a largo plazo entre las agencias gubernamentales y las organizaciones de desarrollo de poder comunitario. Esperen involucrarse en discusiones detalladas, analizar su labor juntas e identificar oportunidades concretas para el crecimiento.

Este Guía de le Usuarie cubre el proceso de cinco pasos para usar dos conjuntos de herramientas de evaluación:

Departamentos de Salud: Evaluación Individual y Combinada

Organizaciones de Desarrollo de Poder Comunitario: Evaluación Individual y Combinada

Recurso para el Desarrollo de Contenedores

Recursos de HIP Relacionados

Crear espacios intencionales – o **contenedores** – para su labor de equidad hace la difícil tarea de abordar el racismo y la opresión en nuestras instituciones, relaciones y comunidades más manejable. Estos contenedores proveen estructura y acuerdos compartidos que sostienen espacio para el conflicto, las emociones, la responsabilización y el progreso. Con intención, podemos construir contenedores que apoyen el aprendizaje colectivo, la colaboración y la liberación. Para descubrir más, lee el recurso en inglés [Construir Contenedores para la Labor de la Equidad de la Salud](#).

Recursos de Poder

Los desbalances de poder y la opresión estructural – incluyendo el racismo, patriarcado, capitalismo y otros – son las causas fundamentales de las inequidades de la salud. HIP produjo dos conjuntos de recursos [actualmente solo disponibles en inglés] para apoyar a los departamentos de salud y las CPBOs a examinar el poder críticamente – quién lo tiene, cómo opera y cómo se puede apalancar y redistribuir para forjar comunidades más justas y saludables.

Conjunto 1: [Colaboración y compartir de poder entre las agencias gubernamentales y las organizaciones de desarrollo de poder comunitario](#)

Conjunto 2: [Actividades para profundizar su análisis del desarrollo de poder](#)

Guía para la Equidad en la Salud

La **Guía para la Equidad en la Salud** es un recurso práctico diseñado para ayudar a los departamentos de salud y les practicantes de la salud pública a tomar acción audaz para abordar las causas fundamentales de las inequidades en la salud. Arraigada en ejemplos de la vida real, la guía destaca estrategias que van más allá de los enfoques tradicionales – cambiar el poder, transformar las políticas y desafiar la opresión estructural para lograr cambios duraderos. Para descubrir más, visite healthequityguide.org [en inglés].

Salud Pública 101 para Organizadores

La salud pública juega un papel poderoso para adelantar la justicia social – pero para capturar todo su potencial, los organizadores necesitan una comprensión clara de cómo funciona la salud pública gubernamental y cómo involucrarse con esta eficazmente. **Salud Pública 101 para Organizadores** está diseñado para cubrir la brecha entre la organización comunitaria y los sistemas de salud pública. Al desmitificar las estructuras de la salud pública y destacar estrategias para la intervención, este recurso equipa a los organizadores con el conocimiento para desarrollar alianzas más sólidas, apalancar los datos y recursos de la salud pública e impulsar políticas que promuevan la equidad en la salud y la justicia racial.

Para descubrir más, [Public Health 101 for Organizers](#) [Salud Pública 101 para Organizadores - inglés solamente]

Recursos para la alianza y colaboración del Gobierno / la Comunidad

Herramienta/Enlace	Adentro y/o Afuera	Descripción
Facilitating Power: El espectro del compromiso comunitario al empoderamiento	Adentro y Afuera	Provee un marco para entender los diferentes niveles de compromiso comunitario, desde informar hasta la co-gobernanza, con herramientas para apoyar alianzas más profundas y poder compartido.
Partners for Dignity and Rights: Co-Gobernanza hacia una democracia multirracial [inglés]	Adentro y Afuera	Bosqueja los principios y estudios de caso de co-gobernanza, donde el gobierno y les aliades comunitaries comparten el poder para adelantar la justicia racial y económica.
CDC Foundation: Fortaleciendo alianzas entre la salud pública y las organizaciones comunitarias [inglés]	Adentro	Examina las lecciones aprendidas de las entrevistas con las alianzas entre departamentos de salud y organizaciones comunitarias, destacando las mejores prácticas, desafíos y recomendaciones.
Universidad del Estado de Georgia: Caja de Herramientas Promocional para adelantar la transformación comunitaria [inglés]	Adentro	Diseñado para apoyar a las personas y las organizaciones a evaluar su labor de transformación de la salud e identificar las brechas presentes.
Departamento de Salud Pública de CA: Evaluación organizacional para la infraestructura de equidad [inglés]	Adentro	Una herramienta para que los departamentos de salud y las organizaciones sin fines de lucro grandes evalúen y mejoren su infraestructura de equidad interna, incluyendo políticas, prácticas y cultura.

Recursos de estrategias

Herramienta/Enlace	Adentro y/o Afuera	Descripción
Scope LA [inglés]	Afuera	Provee capacitación y desarrollo de capacidad sobre ayudar a organizaciones y defensores a analizar las dinámicas de poder, identificar jugadores clave y desarrollar estrategias para cambiar el poder en los esfuerzos de políticas y cambio de sistemas.
Midwest Academy [inglés]	Afuera	Provee capacitación y marcos para organización estratégica, incluyendo análisis de poder, planificación de campañas y tácticas de defensa.
Grassroots Power Project: Kit de Herramientas de Poder de Gobernanza	Afuera	Ofrece herramientas y dirección para desarrollar poder gobernante a largo plazo, cambiando de defensa a autoridad en la toma de decisiones en los sistemas públicos.
Beautiful Trouble: Una caja de herramientas para la liberación [inglés]	Afuera	Beautiful Trouble es “una red interconectada de ideas y mejores prácticas creativas que ponen el poder en tus manos” con un conjunto de historias, teorías, principios, tácticas y metodologías.

Conclusión

Los desafíos de vincular los mundos distintos de la salud pública y los movimientos de justicia social son significativos, pero no son insuperables. Las *Cinco Dimensiones* ofrece un marco poderoso para guiar las colaboraciones intencionales entre los departamentos de salud pública y las CPBOs. Al enfocarnos en nutrir relaciones, profundizar el liderazgo, desarrollar capacidad, navegar panoramas políticos y perfeccionar el análisis, esperamos que esta guía ayude a les practicantes tanto adentro como afuera a alinear sus esfuerzos e impulsar cambios transformadores.

Este trabajo ha estado progresando desde el 2022, surgiendo de la labor de HIP con las *Alianzas de Desarrollo de Poder por la Salud* (PPH, por sus siglas en inglés) y continúa evolucionando. Ha sido pilotado por practicantes de adentro-afuera tanto de las agencias gubernamentales como de los movimientos sociales junto a aliades de pensamiento estratégico. Como sabemos, este trabajo es emergente y está en continua evolución. Anticipamos que a medida que las personas y las organizaciones apliquen las *Cinco Dimensiones* a su labor y desarrollen su propia estrategia y tácticas de adentro-afuera, surgirán percepciones e ideas. Apreciamos la retroalimentación y las sugerencias y estaremos desarrollando y refinando materiales adicionales en los años por venir.

Si estás interesade en aprender más, compartir retroalimentación o pilotar estas herramientas, te invitamos a conectarte con nosotres en BridgingInfo@humanimpact.org.

En última instancia, este recurso es una invitación a adentrarse en la ardua, pero esencial labor de la co-gobernanza y acción colectiva. Al fomentar la confianza mutua, la comprensión y el alineamiento estratégico, las agencias de la salud pública y los movimientos de justicia social pueden trabajar juntos para abordar las causas fundamentales, dismantelar la opresión sistémica y forjar un futuro donde la equidad de la salud y la justicia racial no sean solo aspiraciones, sino realidades. Esperamos que este recurso sirva como una herramienta fundamental para la acción colaborativa audaz para dirigir a aquellos listes a enfrentar los retos de adelantar la salud, la equidad y la justicia en sus comunidades.

Apéndice

La guía de las Cinco Dimensiones extrae de un conjunto de marcos, ideas y materiales que HIP frecuentemente usa en nuestro trabajo, algunos de los cuales están compilados en esta lista comisariada de [Lecturas y Recursos de Poder Fundamentales](#) [en inglés]. En este apéndice, resumimos varios de los marcos más esenciales y definiciones que utilizamos para desarrollar las Cinco Dimensiones.

Definiciones

Elaboramos sobre los hallazgos de [Lead Local](#), un proyecto de investigación colaborativo que unió a líderes de desarrollo de poder en los campos de la organización, defensa e investigación comunitaria para contestar la pregunta, “¿Cómo cataliza, crea y sostiene condiciones para comunidades saludables el poder comunitario?” Adoptamos y usamos las definiciones del glosario [en inglés] de su informe seminal [Dirigiendo Localmente: un enfoque del desarrollo de poder comunitario al cambio estructural](#) [en inglés] incluyendo estos términos clave:

- El **poder comunitario** es la capacidad de las comunidades más impactadas por la equidad estructural para desarrollar, sostener y hacer crecer una base organizada de personas que actúen juntas a través de estructuras democráticas para establecer agendas, cambiar el discurso público, influenciar quién toma las decisiones y cultivar relaciones continuas de responsabilización mutua con los tomadores de decisiones que cambian sistemas y adelantan la equidad de la salud.
- **Organizaciones de Desarrollo de Poder Comunitario (CPBOs, por sus siglas en inglés)** son organizaciones que se pueden identificar por geografía (local, estatal, regional, nacional), demografía (ej. jóvenes, trabajadores, multirracial) o asunto(s) (ej. derechos de trabajadores, justicia ambiental, asuntos múltiples) que llevan a cabo una gama de actividades incluyendo el desarrollo de base. Otros términos que a veces se emplean para describir las CBPOs incluyen, pero no se limitan a: grupos u organizaciones de base, grupos del movimiento social, organizaciones de desarrollo del movimiento, organizaciones comunitarias, grupos de organización comunitaria, grupos de desarrollo de base.

Las Tres Caras del Poder

Nuestro marco para entender el poder extrae fuertemente del marco de las [Tres caras del poder](#) [en inglés] que fue adoptado por el Grassroots Power Project para la labor de los organizadores comunitarios.



Imagen de: Grassroots Power Project

HIP promueve y emplea el marco de las Tres Caras del Poder para apoyar al campo de la salud pública a entender y usar el poder, como a través de [Narrativas para la Salud](#) (una alianza con County Health Rankings & Roadmaps) [en inglés] y [adaptación de las Tres Caras del Poder](#). [enlace en inglés]

Las tres caras se resumen como:

1. Poder Visible: Organizar personas y recursos para influenciar decisiones
2. Poder Escondido: Desarrollar infraestructura para influenciar lo que está en la agenda
3. Poder Invisible: Cambiar las narrativas y la cosmovisión para darle forma a lo que es posible

Poder Gobernante

Al considerar el rol y la importancia de la salud pública gubernamental, también nos inspira el informe de 2023 de Grassroots Power Project [Poder Gobernante](#) como una articulación de la meta a largo plazo de los movimientos sociales de cambiar la estructura del poder de gobernanza en sí:

No queremos estar limitados al terreno de gobernanza según es hoy en día, porque nuestras ambiciones son más que ejercer poder dentro del sistema como es ahora. También queremos cambiar la estructura de gobernanza para servir mejor a nuestras comunidades. Cambiar la estructura de gobernanza significa asegurar que las personas más cercanas al problema tengan el poder de poner las soluciones sobre la mesa ellos mismos. Integrar la democracia popular en el gobierno es fundamental al concepto de poder gobernante. Esta tarea – de mover el poder decisonal más cerca de las más personas posibles – requiere líderes electes y nombrados que no solo se vean como los agentes del cambio, sino que también trabajen para estructuralmente cambiar el poder a las manos de las comunidades que sirven.

La definición de poder gobernante de GPP usa el concepto de [Arenas de la toma de Decisiones](#) adaptada de [Changing States: A Framework for Progressive Governance](#) [Cambiando estados: un marco para la gobernanza progresista - enlace en inglés] por el Instituto de Investigación de Equidad en la Universidad del Sur de California [USC Equity Research Institute (ERI, por sus siglas en inglés)]. Estos ámbitos son un contexto importante para entender donde están situadas las alianzas entre los departamentos de salud y las organizaciones de desarrollo de poder comunitario.

- **Arena Electoral**, es el lugar donde los electores tienen voz y voto directo sobre quién es elegido para un cargo público o donde los electores aprueban o rechazan directamente las leyes mediante referéndum.
- **Arena Legislativa**, donde los líderes electes se reúnen para crear o cambiar leyes.
- **Arena Administrativa**, donde las directrices del ámbito electoral y legislativo se transforman en reglas ejecutables y donde se configura el proceso de implementación.
- **Arena Judicial y Constitucional**, donde se interpretan y aplican las leyes y las reglas.
- **Arena de Cosmovisión**, donde diferentes intereses ideológicos y políticos despliegan narrativas para dar forma a los valores populares, las creencias y lo que llegamos a entender como “sentido común”.
- **Arena de la Economía**, donde se deciden nuestros salarios, condiciones laborales y nuestras elecciones de consumo.

Organizar a la comunidad típicamente se enfoca en el ámbito electoral, legislativo o económico. Las agencias gubernamentales (incluyendo los departamentos de salud) que están involucradas en la implementación de políticas y decisiones forman parte del ámbito administrativo. Vemos esta arena como un blanco generalmente infraendeudado de la organización comunitaria y posiblemente como terreno fértil donde organizar. La estrategia adentro-afuera busca llenar las brechas y desarrollar poder entre ámbitos entrecruzados de la toma decisonal, con un enfoque particular en el ámbito administrativo.

Materiales Existentes sobre la Estrategia Adentro-Afuera

Hay un número limitado de materiales escritos que explícitamente nombran y describen la estrategia adentro-afuera. Usamos varios de estos recursos en nuestra caja de herramientas:

● Modelos de Co-gobernanza

El informe de Partners for Dignity & Rights [Co-Governing Toward Multiracial Democracy](#) [Co-gobernanza hacia una democracia multirracial - enlace en inglés] identifica la necesidad de perseguir estrategias adentro/afuera. La co-gobernanza enfatiza la sinergia entre los poderes y recursos gubernamentales legales y la independencia política, capacidad organizativa y confianza comunitaria de las organizaciones comunitarias. Combinar estas fuerzas permite poner en vigor una estrategia compartida donde les de adentro se enfoquen en asegurar cambios en política incrementales y apalancar el poder del estado, mientras que les de afuera impulsan la presión del movimiento, manteniendo los esfuerzos enraizados en las reclamaciones de la comunidad.

● Marco del Ecosistema del Desarrollo de Poder

El [Power-Building Ecosystem Framework](#) [Marco del Ecosistema de Desarrollo de Poder - enlace en inglés] de USC Equity Research Institute identifica adentro-afuera como una de quince estrategias que las organizaciones en el ecosistema de desarrollo de poder pueden utilizar. Enfatiza coordinar apoyo de organizaciones de “afuera” con equipos de legisladores “adentro” para lograr las metas compartidas.

● El Principio de Beautiful Trouble: “Desarrollar una Estrategia Adentro-Afuera”

La guía de la Caja de Herramientas de [The Beautiful Trouble Toolbox](#) [disponible en español] cubre una variedad de tácticas, metodologías, teorías e historias de victorias populares. Este principio subraya la importancia de la colaboración entre les de adentro apalancando cambios de política incrementales y les de afuera impulsando la presión del movimiento. Enfatiza que la tensión entre estos roles es intrínseca pero necesaria para maximizar el impacto. Les de adentro pueden ver la perturbación como una amenaza al progreso, mientras que les de afuera pueden ver un acuerdo como un debilitamiento de su causa. Nombrar y discutir estas diferencias ayuda a navegar los problemas según surjan. Beautiful Trouble identifica la coordinación, comunicación y confianza como fundamentales en las alianzas efectivas. La coordinación asegura el alineamiento, la comunicación mantiene los esfuerzos informados y la confianza solidifica la relación entre les de adentro y les de afuera.

