



Participación de socios externos: mejorar el impacto a través de mayores conocimientos

Mayo 2024

JPMorgan Chase Challenge

JPMorgan Chase Challenge busca impulsar un crecimiento económico equitativo e inclusivo mediante el apoyo de iniciativas multifacéticas que prueban y amplían soluciones innovadoras y sostenibles, con el objetivo de promover oportunidades económicas en comunidades de todo Estados Unidos.

Las colaboraciones de Challenge

Entre 2019 y 2022, JPMorgan Chase otorgó subvenciones Challenge a 23 colaboraciones o grupos de dos o más organizaciones locales de entre los sectores sin fines de lucro, gubernamentales y empresariales.¹ Las organizaciones que son miembro de cada colaboración trabajan juntas para ofrecer programas y servicios diseñados para promover el bienestar económico de las personas de color. Las áreas de enfoque de las colaboraciones incluyen empleos y desarrollo de habilidades, expansión de pequeñas empresas, salud financiera y revitalización de vecindarios. Los ganadores de las subvenciones de 2021 y 2022 se centran específicamente en fomentar el crecimiento económico entre las mujeres negras y latinas,² lo que refleja el enfoque de JPMorgan Chase, centrado en mejorar el impacto desproporcionado que tuvo el COVID-19 en este grupo.

¹ Algunos beneficiarios de las subvenciones Challenge 2022 son organizaciones individuales, no colaboraciones. Este resumen se centra en los enfoques que emplearon los diez beneficiarios que recibieron subvenciones en 2020 y 2021, los cuales fueron todas colaboraciones. En el informe también se incluyen ejemplos limitados de las cinco colaboraciones de 2019, cuyas subvenciones llegaban a su fin al momento de escribir este artículo.

² Entre las colaboraciones de las cohortes de 2021 y 2022, la participación se ha centrado específicamente en las mujeres negras y latinas. El equipo de Evaluación Nacional utiliza los términos *negro* y *latino* en este informe para mantener la coherencia en la descripción de las personas con las que contribuyen esas colaboraciones; asimismo, reconoce que la identidad racial o étnica es un concepto complejo, los términos evolucionan continuamente y los participantes del programa pueden autoidentificarse utilizando otros términos.



En paralelo con sus programas y servicios, las colaboraciones buscan implementar cambios en los sistemas que creen prácticas y políticas equitativas y sostenibles dentro de sus áreas de enfoque. Los evaluadores locales se asocian con cada colaborativo para explorar el impacto de su trabajo y apoyar a los colaborativos en el uso de datos para mejorar sus esfuerzos.

Acerca de este informe

Como evaluador nacional del programa, Abt Global explora temas frecuentes que surgen de las iniciativas de las colaboraciones que participan en Challenge. Este informe profundiza en los diversos enfoques que utilizan las colaboraciones para interactuar con personas y organizaciones fuera de las colaboraciones para profundizar su trabajo y ser más efectivos. El informe se basa en datos informados por las colaboraciones de 2020 y 2021 hasta la primavera de 2023.³ Este informe también utiliza datos proporcionados por colaboraciones de 2019 en entrevistas al cierre de sus subvenciones.⁴

Este informe comienza describiendo los enfoques creativos y estratégicos que tres colaboraciones emplearon para interactuar con personas y organizaciones externas a las organizaciones de colaboración miembro, para profundizar su trabajo y ser más eficaces, como se muestra en la siguiente tabla. El informe cierra con reflexiones sobre la variedad de formas en que las colaboraciones de las cohortes de subvenciones Challenge 2019, 2020 y 2021 aprovecharon las perspectivas y la experiencia disponibles en sus comunidades para ayudar a guiar y acelerar el logro de sus objetivos.

Enfoques de participación destacados

Colaboración 	Enfoque 	Meta 	Resultados preliminares y aprendizajes 
New Orleans Creando acceso, recursos y equidad para el éxito (NOLA C.A.R.E.S.), Nueva Orleans, LA	Asociarse con mujeres cuidadoras negras y latinas para impulsar el cambio necesario a través de la investigación de acciones participativas (PAR).	Juntos, PAResearchers y NOLA C.A.R.E.S. buscan aprender y tomar medidas colectivas para desafiar las normas dominantes, poner de manifiesto desigualdades sistémicas e impulsar cambios positivos en sus comunidades.	PAResearch experimentó un cambio transformador en sus propias vidas e identificó objetivos y medidas para los programas y las iniciativas de cambios normativos de las colaboraciones.

³ Los casos de éxito que presentan NOLA C.A.R.E.S., la colaboración POWER y la colaboración Rebuild sintetizan los datos informados hasta la primavera de 2024.

⁴ Consulte el apéndice para obtener más información sobre los métodos de evaluación que utilizó el equipo de Evaluación Nacional para desarrollar este informe.



Colaboración 	Enfoque 	Meta 	Resultados preliminares y aprendizajes 
Colaboración Prioritizing Our Women's Economic Rise (POWER), Baltimore, MD	Asociación con The VPI Firm, una empresa de asesoramiento de gestión de proyectos y cambio de sistemas, que facilita la planificación y el desarrollo de estrategias.	VPI aporta su experiencia en estrategias, facilitación y desarrollo de capacidades para ayudar a las organizaciones miembro de la colaboración a trabajar juntas de manera efectiva.	VPI ha proporcionado la estructura necesaria para que los miembros establezcan relaciones sólidas, coordinen esfuerzos y desarrollen una dirección estratégica para sus esfuerzos de cambio de sistemas.
Colaboración Rebuild, Filadelfia, PA	Involucrar a las organizaciones de prestación de servicios como subcontratistas y proveedores para ampliar las capacidades y fortalecer los resultados de los participantes.	La red de socios externos de la colaboración Rebuild aumenta la capacidad de la colaboración para brindar servicios a las personas y las empresas con las que contribuye la colaboración.	Las asociaciones de Rebuild generaron resultados sólidos para los participantes, permitieron las adaptaciones necesarias del programa y crearon una red para conectar a los participantes con una gama más amplia de servicios disponibles en la región.

Resultados clave

- Las colaboraciones que participan en Challenge aprovechan la experiencia tanto de las organizaciones miembro como de partes externas para implementar sus subvenciones Challenge. Esta experiencia se presenta de muchas formas: experiencia vivida, experiencia profesional, experiencia fundamental y diversos tipos de experiencias relacionadas con la comunidad y el sector.
- Específicamente, las colaboraciones de Challenge motivaron la participación de personas con experiencia en la lucha contra las desigualdades sociales y se asociaron con organizaciones comunitarias, asesores, facilitadores y evaluadores.
- Estas partes externas ayudan a las colaboraciones a perfeccionar sus estrategias, adaptar sus servicios y alinear sus sistemas a fin de que trabajen juntos para aprovechar su profundo conocimiento de las necesidades de las personas con las que contribuyen las colaboraciones.

Caso de éxito: Nueva Orleans creando acceso, recursos y equidad para el éxito: involucramiento de las mujeres cuidadoras negras y latinas en la investigación de acción participativa

El colaborativo NOLA C.A.R.E.S. es una asociación de 12 organizaciones que se centran en mejorar el bienestar financiero y la movilidad de los proveedores de atención y educación temprana (ECE, por sus siglas en inglés) de mujeres negras y latinas⁵ en Nueva Orleans, LA. Juntas, las organizaciones miembro del colaborativo ofrecen capacitación a los proveedores de cuidado infantil para que reciban credenciales y ofrezcan asesoramiento empresarial, préstamos y asistencia técnica a los propietarios de centros de aprendizaje temprano. Junto con esta programación, las organizaciones miembros abogan por un cambio de política para beneficiar así a los niños y a los proveedores de educación de la primera infancia. Los líderes del colaborativo han hecho esfuerzos intencionales para reunir un grupo de organizaciones miembro, que en su mayoría son dirigidas por mujeres negras y/o latinas. El colaborativo se dedica a involucrar y amplificar las voces de las mujeres negras y latinas proveedoras de ECE para guiar su trabajo. Obtenga más información sobre NOLA C.A.R.E.S [aquí](#).



Foto cortesía de Ali DeFazio, Ampersand LLC.

El enfoque. Como parte de su compromiso con los enfoques inclusivos e impulsados por la comunidad en su trabajo, NOLA C.A.R.E.S. convoca a cohortes de participantes del programa para llevar a cabo [una Investigación de Acción Participativa \(PAR, por sus siglas en inglés\)](#). Conocidas como “Investigadoras de Acción Participativa” o “PAResearchers”, estas participantes son mujeres negras y latinas proveedoras de ECE, madres y miembros de la comunidad.

⁵ Aunque NOLA C.A.R.E.S. utiliza los términos separados mujeres “negras” y “latinas” cuando se refiere a su población de interés, señalan que las diversas intersecciones de etnicidad y raza dentro de la diáspora africana permiten identidades múltiples y combinadas (es decir, latina, garífuna, afro-latina, latina caribeña, etc.).



La meta. Juntos, las PAResearchers y NOLA C.A.R.E.S. buscan aprender y tomar medidas colectivas para desafiar las normas dominantes, revelar las desigualdades sistémicas e impulsar un cambio positivo en sus comunidades.

El papel de las PAResearchers en la colaboración. Las PAResearchers estudian temas que son relevantes para su vida personal y profesional. Llevan a cabo todas las etapas de la investigación, desde el desarrollo de preguntas de investigación hasta la recopilación y el análisis de datos y la difusión de sus hallazgos.

Una vez que las PAResearchers completan su investigación, desarrollan recomendaciones específicas y prácticas para asesorar los esfuerzos de promoción de las políticas de la colaboración. También participan en los comités de Investigación y Política y Fuerza Laboral del colaborativo, y los miembros de la colaboración las invitan a asistir a sesiones de escucha.

Elementos clave de la propuesta.

Beloved Community, una organización miembro de la colaboración, les proporciona a las PAResearchers una capacitación integral en investigación para apoyar su trabajo.

- La Dra. Nnenna Odim, miembro del equipo de investigación de Beloved Community, una organización miembro del colaborativo, organiza y facilita el programa para las PAResearchers. La Dra. Odim creó y proporciona a las PAResearchers una capacitación integral en PAR y apoya sus esfuerzos de investigación a medida que evolucionan sus proyectos.
- En respuesta a los intereses de las PAResearchers, Beloved Community también ha convocado capacitaciones sobre promoción de políticas, en las que los miembros colaborativos aportan experiencia en componentes específicos, como el proceso legislativo, y comparten sus propias historias sobre cómo convertirse en defensores.

Las sesiones de capacitación se centran en:

- prácticas de investigación histórica
- fuentes de conocimiento (p. ej., perspectivas comunitarias, académicas)
- marcos y enfoques para abordar diferentes tipos de preguntas de investigación

Las PAResearchers organizan eventos para celebrar su investigación y mostrar sus hallazgos.

- En junio de 2023, 12 las PAResearchers invitaron a los miembros del colaborativo NOLA C.A.R.E.S., a los miembros de la comunidad y a los amigos y familiares de las PAResearchers a un evento de exposición.
- Las PAResearchers lo concibieron como un espacio donde la comunidad en general podría venir a aprender, intercambiar conocimientos y conocer personas con quien se compartieran los mismos intereses.

- Las PAResearchers presentaron su trabajo, y destacaron los desafíos multifacéticos que enfrentan las proveedoras de cuidado infantil que son mujeres negras y latinas, así como las oportunidades para abordarlos.

Las PAResearchers asesoran a los miembros de NOLA C.A.R.E.S. y participan en conferencias y programas dirigidos por socios.

- Las PAResearchers brindan orientación a los miembros del colaborativo centrados en políticas con el objetivo de cerrar la brecha en la representación de aquellos con experiencia vivida como cuidadores en el trabajo de políticas.
- Los miembros del colaborativo también han patrocinado la participación de las PAResearchers en conferencias y programas dirigidos por socios.
- Los miembros del colaborativo trabajan juntos para utilizar las prácticas para reuniones inclusivas y practicar la transparencia y la rendición de cuentas al informar sobre su progreso relacionado con las recomendaciones de las PAResearchers.

Las áreas de enfoque de las PAResearchers dieron forma al plan de evaluación local. El evaluador local Ampersand LLC desarrolló preguntas de investigación que se alinean con las áreas de enfoque que seleccionaron las PAResearchers como parte de su prioridad de seguir la orientación y la visión de las proveedoras de ECE negras y latinas y amplificar sus prioridades en su trabajo de evaluación.

Primeros resultados y lecciones aprendidas.

Las PAResearchers completan con éxito proyectos de investigación, involucran a los miembros de la comunidad, comparten sus conocimientos y experimentan cambios transformadores en sus propias vidas.

- Treinta y cuatro miembros de la comunidad participaron en capacitaciones de PAR, y las PAResearchers completaron 26 proyectos de investigación entre julio de 2022 y octubre de 2023.
- Sus proyectos han involucrado a 150 miembros de la comunidad a través de entrevistas o encuestas, eventos comunitarios y asociaciones en línea.

Las presentaciones de las PAResearchers incluyeron estrategias para:

- mejorar la concientización sobre la alfabetización infantil
- apoyar la salud mental de los proveedores de cuidado infantil
- lanzar negocios de cuidado infantil en el hogar
- crear riqueza

“PAR me ha hecho sentir empoderada, sentir que escuchan lo que digo y que esto puede marcar la diferencia, que puedo comportar un cambio para mi comunidad. PAR me ha ayudado a salir de mi zona de comodidad y me ha hecho desear avanzar con mi educación. He conocido a algunas mujeres increíbles, a gente excepcional. Para mí, PAR ha sido una experiencia increíble en todos los niveles. Supuso una gran oportunidad y me hizo sentirme honrada de formar parte del equipo de investigación PAR”

– NOLA C.A.R.E.S. PAResearcher



- Las PARearchers trabajan activamente para desafiar el status quo y fomentar un progreso significativo. Las PARearchers tienen como objetivo producir hallazgos accesibles y concienzudos que resuenen con una amplia audiencia. En la actualidad, las PARearchers comparten sus conocimientos con sus propias comunidades, al facilitar talleres y actividades y realizar presentaciones en conferencias nacionales e internacionales. Al presentar su trabajo, las PARearchers describieron sus experiencias al infundir alegría, creatividad y construcción de comunidad en su investigación.
- Las PARearchers informaron que el programa las ha empoderado, les ha dado un sentido de propósito, ha fomentado el crecimiento personal y les ha permitido conectarse con otras personas mientras marcan la diferencia en su comunidad. Muchas PARearchers informaron que esperan dedicarse a la promoción de políticas u ofrecer orientación y apoyo a otros miembros de la comunidad.

Las PARearchers han ayudado a identificar los objetivos y los pasos de acción para la colaboración.

- Las PARearchers ha proporcionado al colaborativo recomendaciones prácticas, como ampliar los recursos de salud mental y mejorar el desarrollo profesional de los proveedores de ECE.
- En las reuniones centradas en las políticas con las PARearchers, los miembros del colaborativo informaron haber observado a las PARearchers hablar sobre sus recomendaciones e identificar cómo debería avanzar la colaboración.
- NOLA C.A.R.E.S. ha empleado los conocimientos de las PARearchers para identificar discrepancias entre las actividades emprendidas en la iniciativa Challenge y las prioridades identificadas por ellas.

NOLA C.A.R.E.S. continúa evolucionando en sus procesos y prácticas para centrar a las PARearchers como líderes en el trabajo colaborativo. A medida que las PARearchers y los miembros del colaborativo se involucran juntos en los esfuerzos de cambio de políticas, los miembros continúan reflexionando sobre cómo sus prácticas y acciones amplifican la influencia y la representación de las mujeres negras y latinas. Una de las formas en que el colaborativo ha trabajado para fortalecer sus esfuerzos es mediante el desarrollo de un protocolo de participación comunitaria para establecer claramente las prácticas y los procesos de rendición de cuentas para involucrar a las mujeres negras y latinas.

“...ver personas que vienen de PAR y participa de tantas formas y tan diferentes es algo increíble y precioso. Ver a [PARearcher], quien ya ha logrado cosas increíbles en su campo, pero que también ha pasado el proceso PAR, ver que se siente empoderada para pronunciarse más en las reuniones sobre políticas a las que he asistido; ver a la gente interesada y contribuyendo, no solo dando voz a su opinión, sino emprendiendo cambios. Creo que esa oportunidad que plantea es la que hace que el proyecto sea increíblemente único y emocionante

– miembro colaborativo de NOLA C.A.R.E.S.



Foto cortesía de la Colaboración POWER.

Caso de éxito: Colaboración Prioritizing Our Women's Economic Rise: contratar a un asesor en gestión de proyectos y cambio de sistemas

La colaboración POWER fomenta la justicia racial y el empoderamiento financiero a través de la creación de riqueza, el desarrollo inmobiliario y actividades empresariales en beneficio de las mujeres negras y latinas en West Baltimore, MD. La colaboración busca generar riqueza y poder entre mujeres empleadas que actualmente cuentan con recursos e ingresos limitados (ALICE, por sus siglas en inglés) a través de capacitaciones, recursos y apoyo a pequeñas empresas, trabajadoras y solicitantes de empleo; de la provisión de aprendizaje, capacitaciones y oportunidades de financiamiento en el campo del desarrollo inmobiliario a mujeres negras y latinas; y del apoyo de una política inmobiliaria y de vivienda equitativa en la ciudad. Obtenga más información sobre la colaboración POWER [aquí](#).

El enfoque. La colaboración POWER ha contratado a The VPI Firm (VIP representa "Vision, Performance, Impact", en español *visión, desempeño e impacto*) para que actúe como asesora de diseño de estrategias y procesos para sus siete organizaciones miembro. El equipo de cinco personas de VPI gestiona el proyecto y asesora a la colaboración en sus iniciativas de cambio de sistemas.

La meta. VPI aporta su experiencia en estrategia, facilitación y desarrollo de capacidades, así como su fuerte conexión con la comunidad de la ciudad de Baltimore para ayudar a las organizaciones miembro de la colaboración a forjar relaciones sólidas, facilitar la coordinación entre las organizaciones miembro y asesorar sobre cambios de sistemas.



El papel de VPI en la colaboración. VPI desempeña un importante papel en la gestión de la colaboración. Para ello, VPI trabaja en estrecha colaboración con la organización líder Latino Economic Development Center (LEDC) y el equipo de evaluación local de la Iniciativa de Trabajo Social Financiero/Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Maryland. Además, VPI asesoró a la colaboración en su trabajo de cambio de sistemas al comienzo de la subvención.

Elementos clave del enfoque.

VPI proporciona orientación sobre estrategias y facilita que se forjen relaciones entre los miembros de la colaboración.

- **VPI facilita reuniones grupales mensuales de organizaciones miembros de la colaboración.** Simultáneamente, el equipo de evaluación local celebra reuniones mensuales con organizaciones miembro individuales para debatir el progreso e identificar el apoyo que los miembros necesitan.
- **VPI y los socios entran en tensión.** La colaboración entre siete socios no es sencilla, y VPI y los socios indicaron que no evitan mantener conversaciones difíciles sobre el trabajo. El grupo genera confianza y simpatía a través de reuniones de colaboración y controles mensuales. Entienden que transitar los momentos de tensión es parte inherente del proceso de abordar desigualdades profundamente arraigadas.
- **Durante las reuniones mensuales de los miembros de la colaboración, VPI ha facilitado un ejercicio de asociación de pensamiento entre pares, que forjó afinidad dentro de la colaboración.** VPI confirmó que cada miembro ya había estado trabajando de diferentes maneras para abordar las desigualdades que afectan la movilidad económica ascendente. VPI buscó ayudar a los miembros a comprender mejor los enfoques de los demás a través de ejercicios entre pares. En varias reuniones de colaboración, VPI dirigió esta actividad creativa, en la que solicitó a un miembro del equipo

Orígenes del enfoque:

Al principio de la planificación de la subvención, la colaboración POWER reconoció que coordinar el proyecto y facilitar la colaboración entre siete organizaciones miembro requeriría habilidad y capacidad, en particular porque las organizaciones no habían realizado un trabajo conjunto antes. Para satisfacer esta necesidad, reservó fondos de subvención para contratar a un asesor, emitió una solicitud de propuestas, y revisó y examinó a varios candidatos.

“La lección más valiosa que aprendimos es que, cuando las organizaciones no tienen experiencia previa trabajando juntas, es muy importante tener un facilitador. Estamos agradecidos de haber contratado a VPI, que organizó estas reuniones mensuales y nos ayudó a generar confianza”

– Miembro de la colaboración POWER del Latino Development Center



que comparta información sobre sí mismo y describa un desafío que enfrenta actualmente, mientras los demás practicaban la escucha profunda, en lugar de buscar soluciones inmediatamente. Posteriormente, VPI guio al grupo para que brinde comentarios constructivos relacionados con cómo abordar el desafío presentado. Los miembros del personal informaron que el ejercicio los hizo sentir valorados y comprendidos. Todos se sintieron identificados con el recorrido personal de los demás; descubrieron que compartir recursos e identificar soluciones les resultaba estimulante.

- **VPI creó un mapa de conexiones entre los servicios de los miembros, lo que les permitió alinear esos servicios.** Con el software Mural, VPI creó un mapa que muestra los servicios que ofrece cada organización miembro de la colaboración y el flujo de información entre los miembros. VPI y los miembros utilizaron el mapa para debatir recorridos hipotéticos que los participantes podrían hacer entre los servicios de los miembros para satisfacer necesidades específicas. Esto generó conversaciones entre los miembros de la colaboración sobre cómo sus servicios interactúan entre sí y cómo podrían conectarlos mejor para crear vías que permitan a los participantes acceder a ellos en un orden lógico.

VPI realizó investigaciones sobre estrategias de cambio de sistemas y proporcionó al colaborador un diagnóstico de problemas sistémicos.

- VPI investigó y recomendó un conjunto de cinco indicadores de cambio de sistemas para el trabajo de la colaboración.
- VPI elaboró cuatro informes que proporcionan una hoja de ruta para que la colaboración comience a participar en iniciativas de cambio de políticas relacionados con el desarrollo inmobiliario en la ciudad de Baltimore. VPI también compartió estos informes con el Departamento de Vivienda y Desarrollo Comunitario de la ciudad de Baltimore para que los utilice.
- VPI también convocó una mesa redonda de mujeres desarrolladoras para identificar desigualdades y barreras en el sector inmobiliario de la ciudad y desarrollar un conjunto de recomendaciones normativas, que luego se presentaron ante el Departamento de Vivienda y Desarrollo Comunitario de la ciudad de Baltimore.
- Para llevar a cabo las recomendaciones de VPI, LEDC contrató a un especialista en defensa, que usa los informes que elabora VPI para abogar por cambios normativos tanto en la ciudad como a nivel estatal y nacional.

VPI elaboró cuatro informes:

- Iniciativas existentes para abordar las barreras en la participación en el desarrollo inmobiliario entre las desarrolladoras negras y latinas en la ciudad de Baltimore
- Revisión de las políticas que rigen la disposición de bienes inmuebles y revisión de las políticas judiciales que rigen las adquisiciones in rem
- Recomendaciones clave para reducir las barreras en la participación en el desarrollo inmobiliario
- Oportunidades para que las desarrolladoras negras y latinas colaboren para eliminar las barreras que se interponen en el desarrollo inmobiliario

Resultados preliminares y aprendizajes.

La experiencia de VPI complementó la experiencia de los miembros y les permitió centrarse en la prestación de servicios.

- VPI cuenta con un conjunto de competencias, que incluyen facilitadores capacitados y personal con experiencia en desarrollo de capacidades organizacionales, que complementan la experiencia de las organizaciones miembro.
- VPI y LEDC establecieron un ámbito de trabajo claro desde el principio. Determinaron que el papel de VPI no conllevaría abarcar todas las tareas de gestión de proyectos. Más bien VPI se centraría en la estrategia, la facilitación y el desarrollo de capacidades; LEDC guiaría el proceso para entregar todo lo necesario para la subvención.
- Si VPI no hubiera participado, LEDC habría asumido gran parte del trabajo de coordinación y facilitación, lo que habría limitado su capacidad para brindar servicios y, probablemente, habría ralentizado el progreso de la colaboración.



Foto cortesía de la Colaboración POWER.

VPI proporcionó a los miembros de la colaboración una perspectiva de alto nivel sobre su trabajo. Debido a que no dedica tiempo a la prestación cotidiana de servicios, VPI tiene la capacidad de guiar la dirección general de la colaboración. VPI ayuda a los miembros a crear un plan coherente para lograr los objetivos de la colaboración.

VPI proporciona coherencia y memoria institucional para la colaboración. El personal de las organizaciones asociadas en ocasiones cambia durante la subvención. VPI trabaja con el equipo de evaluación local para registrar el trabajo de la colaboración y mantenerla encaminada en tiempos de rotación de personal. Junto con los socios, VPI enseña a los nuevos miembros del personal sobre la estructura, los objetivos y los recursos de la colaboración disponibles para los socios.

Caso de éxito: Reconstruir colaboración: asociarse con proveedores de servicios para construir redes de apoyo



Foto cortesía de la Colaboración Rebuild.

Rebuild es una colaboración de tres agencias públicas y privadas con misiones abarcativas que buscan brindar servicios a residentes y empresas de Filadelfia, PA; PIDC; Philadelphia Works, Inc.; y la iniciativa de reconstrucción de infraestructura comunitaria (Rebuild) de la ciudad de Filadelfia.⁶ La colaboración trabaja para promover oportunidades equitativas y una mejora de la situación económica para personas de color, mujeres residentes y propietarias de pequeñas empresas en Filadelfia. Juntas, las organizaciones que son miembro de la colaboración brindan programas de desarrollo de fuerza laboral, cuyo objetivo es preparar a los trabajadores para aprendizajes sindicales y trabajos de construcción, y ofrecer programas de apoyo a pequeñas empresas, incluido financiamiento, para preparar a los propietarios de pequeñas empresas para licitar y celebrar contratos de obras públicas. El trabajo de la colaboración concuerda con la iniciativa de reconstrucción de la ciudad, que utiliza fondos del impuesto sobre bebidas alcohólicas de Filadelfia para renovar parques, centros recreativos y bibliotecas de la ciudad. Hay más información sobre la colaboración Rebuild disponible [en línea](#).

El enfoque. La colaboración Rebuild creó una red de asociaciones externas con organizaciones de Filadelfia. Las tres organizaciones que son miembro de Rebuild lideran la visión y la estrategia de la colaboración, mientras

⁶ La iniciativa Rebuild es una asociación entre la Oficina del Director General de la ciudad de Filadelfia, Philadelphia Parks and Recreation, la Biblioteca Pública de Filadelfia y la Junta de Normas Laborales.



que cada socio proporciona servicios definidos como proveedor subcontratista o en virtud de un memorando de entendimiento con la colaboración.

La meta. La red de socios externos de la colaboración Rebuild aumenta la capacidad de la colaboración de brindar servicios y, en última instancia, fortalece los resultados en favor de las personas y las empresas a las que la colaboración brinda servicios.

Los roles de las organizaciones miembro y los socios externos de la colaboración. Las organizaciones = que son miembro de Rebuild, que juntas diseñaron el proyecto y solicitaron la subvención Challenge, contribuyen en la toma de decisiones de alto nivel para la colaboración. Además, cada organización tiene un rol operativo específico; estas indican que los roles son distintos, pero se interconectan y complementan.

Mientras tanto, las organizaciones asociadas externas aportan habilidades especializadas a la colaboración, y la misión de cada socio externo concuerda de alguna manera con la misión general de la colaboración de ayudar a los residentes de Filadelfia a obtener empleo, acceder a oportunidades y desarrollar su capacidad para cuidar de sus familias.

Elementos clave del enfoque.

La colaboración Rebuild utilizó un proceso de licitación competitivo para seleccionar algunos de sus socios externos para que desempeñen roles clave.

- Por ejemplo, utilizó ese proceso para seleccionar a Surety Bond Associates para brindar apoyo a las pequeñas empresas, debido al conocimiento de la organización sobre los desafíos con matices que experimentan las personas de color y las mujeres propietarias de pequeñas empresas, y a su capacidad para brindar asistencia técnica y financiamiento.
- La colaboración también utilizó el proceso para identificar socios externos que actuaran como financiadores de los salarios y suministros de quienes participan en la capacitación para el desarrollo de la fuerza laboral.

Socios externos clave:

- Los socios externos que participan en el desarrollo de la fuerza laboral incluyen la Penitenciaría del Estado del Este, el Consejo Regional de Carpinteros de los Estados del Atlántico Oriental, Pullman Construction, Bricklayers and Allied Craftworkers Local 1, Torrado Construction, Girl Concrete, Premier Restoration y Windows Restoration and Repair.
- Rebuild tiene una relación contractual con Surety Bond Associates, un agente de garantías con experiencia técnica en el trabajo con pequeñas empresas propiedad de minorías y mujeres, que brinda apoyo a las pequeñas empresas.





Los socios externos que participan en el desarrollo de la fuerza laboral de la colaboración Rebuild brindan capacitación y brindan servicios de apoyo a los participantes del programa, junto con la iniciativa Rebuild de la ciudad y Philadelphia Works.

- Philadelphia Works, una organización sin fines de lucro que actúa como agencia de desarrollo laboral de la ciudad, contrata socios externos para brindar servicios de empleo y capacitación en Filadelfia a través de PA CareerLink®, un programa del Departamento de Trabajo e Industria de Pensilvania.
- A través de la asociación entre Philadelphia Works y los proveedores de servicios de PA CareerLink®, la colaboración brinda acceso a una red de servicios mucho más amplia de la que podrían brindar las tres organizaciones que son miembro si lo hicieran por separado.
- Rebuild tiene contratos con Montage Diversity Consultants, que actúa como el empleador registrado para sus programas de capacitación laboral. Montage Diversity Consultants emite los salarios de los participantes del programa, cubre el seguro de compensación laboral y brinda otros servicios de apoyo para que el programa se siga completando con éxito, como botas con punta de acero, pases de transporte y cargos de ingreso a los diversos sindicatos competentes.
- Statera Coaching tiene un contrato con Rebuild para brindar sesiones de coaching ejecutivo con participantes involucrados en el desarrollo de la fuerza laboral. Los participantes reciben capacitación en resolución de conflictos y desarrollo de liderazgo durante su mandato en las diversas academias de capacitación en comercio competentes.
- Otros socios cubren necesidades específicas de formación, como la Penitenciaría del Estado del Este, que proporciona a la colaboración acceso a un centro de capacitación.

Resultados clave en el período de subvención de tres años:

Empleos y habilidades:

- **88 participantes** recibieron servicios relacionados con empleo y competencias
- **75 participantes** completaron programas de capacitación en oficios calificados
- **52 participantes** se asignaron a empleos de tiempo completo con un salario promedio de \$22.08 por hora
- **39 participantes** se asignaron a programas de aprendizaje sindicales

Expansión de pequeñas empresas:

- **348 pequeñas empresas** lograron acceder a mercados, clientes, capital, mentores, redes o capacitación a través del programa
- **\$1,450,000 de capital en préstamo** se distribuyó entre cinco pequeñas empresas propiedad de personas de color
- **El 80 % aumentó** sus ingresos
- **Dos de estas empresas** renovaron sus préstamos
- **Cinco pequeñas empresas** recibieron subvenciones de movilización por \$5,000
- Pequeñas empresas generaron o retuvieron **51 empleos de calidad**



El socio externo Surety Bond Associates trabaja con la colaboración Rebuild para facilitar los programas Rebuild Ready y Emerging Vendors. El programa Rebuild Ready proporciona a las pequeñas empresas con sede en Filadelfia información, recursos y asistencia técnica para prepararlas para licitar en proyectos de la ciudad financiados a través de la iniciativa Rebuild de la ciudad y otros proyectos de capital. PIDC, la iniciativa Rebuild y Surety Bond Associates colaboran en la [línea de crédito de contratos de Rebuild \(CLOC\)](#), lo que incluye organizar seminarios web, llevar a cabo actividades de divulgación y coordinar tareas para agilizar el proceso de financiación. Para el programa Emerging Vendors, Surety Bond Associates brinda asistencia técnica para ayudar a diversos proveedores con sede en Filadelfia a obtener su certificación para empresas propiedad de minorías (Minority Business Enterprise, MBE) o empresas comerciales de mujeres (Women's Business Enterprise, WBE). Para ello, trabajó con el Enterprise Center, el Consejo de Desarrollo de Proveedores Minoritarios del Este y el Consejo Nacional de Empresas Comerciales de Mujeres.

La colaboración destaca la claridad, la transparencia y la inclusión con socios externos.

- Cada organización miembro de la colaboración sirve como punto de conexión con socios externos específicos. Los tres miembros de la colaboración trabajan en estrecha cooperación con socios externos para garantizar que todos comprendan su función, los servicios que son responsables de brindar y a qué espacios remitir a los participantes para que reciban otros servicios. Los memorandos de entendimiento que la colaboración estableció con algunos socios externos dejaron en claro esos roles y ahora sirven como modelos para proyectos fuera de la subvención Challenge.
- Los miembros se comunican periódicamente con dichos socios para asegurarse de que cuenta con la información y las novedades más recientes del programa. La colaboración se reúne con ellos en persona a fin de crear un espacio para que el personal que trabaja con ellos haga preguntas delicadas que tal vez no planteen por correo electrónico. Por ejemplo, aunque no es un requisito en su contrato, Surety Bond Associates descubrió que participar a las reuniones quincenales de PIDC y de la iniciativa Rebuild que se realizan en torno a la CLOC de Rebuild es una forma eficaz de abordar problemas y garantizar un flujo oportuno de pagos a los contratistas adheridos.

Resultados preliminares y aprendizajes.

La colaboración y sus socios externos crearon una red de apoyo que fomenta resultados positivos para los participantes del programa y los conecta con servicios externos.

- Al trabajar con socios externos, la colaboración Rebuild ayudó a residentes y pequeñas empresas de Filadelfia a obtener el conocimiento y las habilidades necesarias para tener empleo, así como a acceder a oportunidades de contratos para pequeñas empresas. Por ejemplo, 39 participantes en la capacitación laboral ingresaron a programas de aprendizaje sindicales en albañilería, construcción y carpintería.



Foto cortesía de la Colaboración Rebuild.

- La colaboración descubrió que, incluso cuando los participantes de los programas de apoyo empresarial de Rebuild no logran el resultado previsto, como conseguir un contrato a través de la iniciativa Rebuild de la ciudad, sus hitos provisionales indican progreso. Por ejemplo, incluso licitar en un proyecto de obras públicas de Rebuild, como la rehabilitación de un parque infantil, muestra la capacidad de un contratista para licitar y fortalece su capacidad general para licitar en futuros proyectos de obras públicas.
- La colaboración y sus socios externos también ayudan a residentes y empresas de Filadelfia a aprovechar otros beneficios, incluidos programas municipales y estatales para los que podrían reunir los requisitos, como seguro de desempleo, subvenciones estatales u otra asistencia técnica especializada.
- Estos buscan compartir información sobre estos servicios ampliamente durante las ofertas del programa y a través de los participantes, que luego la difunden entre sus familiares y amigos. El objetivo general es que los residentes y propietarios de empresas de Filadelfia sepan dónde pueden acceder a los recursos que necesitan.

Los socios externos contribuyeron a que la colaboración Rebuild dé un giro y mejore sus enfoques.

- En el trabajo conjunto realizado con el evaluador local y los socios externos, los tres miembros identificaron formas de mejorar los servicios. Por ejemplo, la colaboración comenzó a conectar a los participantes del programa de desarrollo de la fuerza laboral con el sistema PA CareerLink® de la Commonwealth más rápidamente para que comiencen a capacitarse antes. Asimismo, creó cohortes de capacitación más pequeñas mejor alineadas con las necesidades de los empleadores y sincronizadas con las oportunidades para afiliarse a sindicatos u obtener oportunidades de empleo sostenibles.
- Los miembros de la colaboración y los socios externos también ajustaron la programación para pequeñas empresas a fin de ayudar a los participantes a aumentar su capacidad de “back office”, explicar a las empresas el proceso para convertirse en signatarias del sindicato, aumentar la capacidad de los contratistas para obtener adhesión y garantizar que las empresas reciban un flujo constante de pagos de línea de crédito por medio de un proceso optimizado.



Las asociaciones externas alcanzaron el éxito porque formalizan asociaciones naturales entre organizaciones. La subvención Challenge generó una oportunidad para formalizar asociaciones naturales entre organizaciones que realizan trabajos complementarios y que, a menudo, ya tienen experiencia trabajando juntas para lograr objetivos compartidos. La subvención Challenge permitió a los miembros de la colaboración y a los socios externos acceder a financiación para diseñar, implementar y mejorar continuamente un enfoque más coherente con los flujos de trabajo y los procesos que ya se implementaban.

Reflexiones finales

Los casos de éxito destacan cómo tres colaboraciones profundizaron su impacto y ampliaron su alcance trabajando con personas y organizaciones externas a sus organizaciones miembro. Además de estos ejemplos, muchas más colaboraciones de Challenge informan que también trabajan en asociación con partes externas. Los siguientes temas surgieron a través de nuestras entrevistas con miembros de la colaboración.

Las colaboraciones utilizan una variedad de enfoques para atraer a personas con experiencias vividas a fin de fortalecer sus estrategias de implementación y promover resultados positivos.

Al igual que NOLA C.A.R.E.S., algunas colaboraciones atrajeron intencionalmente a personas que experimentaron desigualdades en materia de raza, género, economía y otro tipo, que son problemáticas que estas buscan abordar.

- Las colaboraciones convocaron a personas con experiencias vividas de diversas maneras, incluidos grupos asesores, investigación de acción participativa y mesas redondas; también recopilamos comentarios de los participantes a través de encuestas.
- A través de estos formatos, las colaboraciones invitaron a personas con experiencias vividas a brindar comentarios sobre brechas en los servicios, cuestiones normativas, detalles de las desigualdades y barreras que dificultan el acceso a oportunidades económicas, realizar investigaciones y difundir los servicios que las colaboraciones realizan.

Estas colaboraciones describieron cómo fue la participación de personas con experiencias vividas en su trabajo:

- Boston Opportunity System, Boston, MA
 - New Orleans Innovating Through Our Water Crisis, Nueva Orleans, LA
 - NOLA C.A.R.E.S., Nueva Orleans, LA
 - Open Air Economy Collaborative, Los Ángeles, CA
 - Colaboración POWER, Baltimore, MD
 - Colaboración Rebuild, Filadelfia, PA
- 



- Las colaboraciones captaron a participantes del programa y miembros de la comunidad, como mujeres y personas de color que son trabajadores, empresarios y propietarios de pequeñas empresas.

Las colaboraciones que captaron personas con experiencias vividas en el diseño y la implementación de sus estrategias de subvenciones informaron que la participación es parte de su compromiso de empoderar a aquellos más afectados por las desigualdades para que lideren el cambio.

- Involucrar a personas con experiencias vividas en el diseño y la implementación de subvenciones tiene como objetivo distribuir el poder de toma de decisiones de manera más equitativa y garantizar que el trabajo de las colaboraciones refleje los deseos de las personas a las que va dirigido.
- Varias colaboraciones enfatizaron que la convocatoria de participantes como asesores pretende generar poder colectivo entre los participantes del programa, a fin de impulsar resultados positivos y cambios en los sistemas, tanto durante la subvención como una vez finalizada.

Las colaboraciones participan en la planificación, la implementación y el aprendizaje colectivos, a menudo con el apoyo de socios externos.

- Además de la colaboración POWER, otras colaboraciones de Challenge aumentaron su experiencia en planificación estratégica tras contratar asesores, facilitadores o evaluadores. El enfoque de las colaboraciones para atraer a socios externos pone énfasis en el desarrollo de estrategias como parte importante del trabajo conjunto, el cual requiere tiempo, recursos y, con frecuencia, a un socio externo que lo facilite.
- Las colaboraciones descubrieron que no siempre es fácil para las organizaciones miembro coordinarse de manera efectiva. Al igual que la colaboración POWER, algunas colaboraciones tomaron medidas para ampliar su capacidad. Para ello, trabajan con asesores, facilitadores o evaluadores que les ayudan a diseñar, planificar o implementar sus iniciativas.
- Las estrategias de participación de las colaboraciones incluyen: trabajar con un asesor estratégico en la planificación de su subvención; solicitar a sus evaluadores locales que proporcionen conocimientos de aprendizaje que sirvan como base para los esfuerzos de mejora continua; y participar en actividades grupales de reflexión estructuradas que guíen su planificación y su trabajo.

Estas colaboraciones describieron el uso de estrategias colectivas de planificación, implementación y aprendizaje:

- Advancing Early Education Collaborative, Washington, DC
- Miami Cooperative Network, Miami, FL
- NOLA C.A.R.E.S., Nueva Orleans, LA
- Open Air Economy, Los Ángeles, CA
- Colaboración POWER, Baltimore, MD
- Project Vanguard, Minneapolis-St. Paul, MN





Las organizaciones que son miembro de la colaboración reconocen que pueden tener un impacto más profundo si trabajan juntas que si lo hacen individualmente, y los ejemplos anteriores ilustran los enfoques que algunas colaboraciones adoptaron para apoyarse mutuamente en el trabajo conjunto de manera efectiva.

Las colaboraciones contrataron a organizaciones asociadas externas para alcanzar varios objetivos, como ampliar su capacidad de prestación de servicios y buscar asesoramiento de expertos.

La colaboración Rebuild formó una red de socios externos para brindar servicios a través de la subvención Challenge. De manera similar, otras colaboraciones buscan trabajar con organizaciones comunitarias externas, aunque los factores que las motivan a hacerlo varían.

- Al igual que Rebuild, algunas otras colaboraciones se conectaron con organizaciones externas para ampliar su capacidad de prestación de servicios.
- Una colaboración buscó ampliar su alcance designando organizaciones comunitarias como embajadoras para conectarse con posibles participantes del programa.
- Otras colaboraciones contrataron a organizaciones externas para que les brinden pautas sobre sus estrategias. Por ejemplo, algunas de ellas recurrieron a la pericia de organizaciones externas mediante el establecimiento de juntas asesoras y grupos de trabajo compuestos por representantes de organizaciones comunitarias que brinden dirección.

En conjunto, estos enfoques de trabajo con organizaciones externas permiten garantizar que las colaboraciones cuenten con los conocimientos y la capacidad necesarios para desarrollar estrategias integrales y brindar servicios a los participantes.

Estas colaboraciones describieron la participación de organizaciones asociadas externas en su trabajo:

- Boston Opportunity System, Boston, MA
- West Side United, Chicago, IL
- Miami Cooperative Network, Miami, FL
- Colaboración Rebuild, Filadelfia, PA
- Syracuse Surge, Siracusa, NY





Apéndice. Métodos

Para este informe, el equipo de Evaluación Nacional de Challenge recopiló información de varias fuentes de datos proporcionados por colaboraciones de Challenge. Específicamente, este equipo revisó documentos técnicos, resúmenes de evaluación y datos de progreso anual de las colaboraciones. Además, en la primavera de 2023, realizó entrevistas con cuatro colaboraciones y evaluadores locales de la cohorte de 2020 y seis de la cohorte de 2021, en las que se centró en los enfoques de la colaboración respecto de la cooperación y las experiencias con las que se busca lograr un cambio normativo. El equipo codificó las entrevistas de la primavera de 2023 utilizando software de codificación cualitativa y llevó a cabo sesiones de comprensión con colaboradores y evaluadores locales en el verano de 2023 para analizar los temas revelados en la codificación. Este informe también se basa en las teorías de cambio de las colaboraciones y en las entrevistas de final de subvención con colaboraciones de la cohorte de 2019.

Este informe fue elaborado por Abt Global como parte de su evaluación de The Challenge y PRO Neighborhoods.

Abt Global es una organización internacional de investigación y políticas que desde hace 50 años realiza evaluaciones rigurosas y respalda la implementación de iniciativas de vivienda y desarrollo comunitario. En 2018, JPMorgan Chase seleccionó a Abt Global como evaluador nacional de The Challenge.

JPMorgan Chase & Co. proporcionó la financiación para este informe.

A menos que se indique explícitamente lo contrario, los puntos de vista y las opiniones que se expresan en el informe son únicamente los de Abt Global y no reflejan necesariamente los puntos de vista y las opiniones de JPMorgan Chase & Co. o sus empresas afiliadas.

JPMorgan Chase es una de las instituciones financieras más antiguas de Estados Unidos. JPMorgan Chase invierte millones de dólares cada año para permitir que más personas contribuyan y compartan las recompensas de una economía en crecimiento. The Challenge es una iniciativa de cinco años de \$500 millones de dólares con la que se busca impulsar el crecimiento inclusivo y generar mayores oportunidades económicas en ciudades de todo el mundo..

Agradecimientos

Agradecemos a las colaboraciones de Challenge 2020 y 2021 y a sus evaluadores locales por compartir los conocimientos de su trabajo a través de entrevistas, resúmenes de evaluación, documentos técnicos y métricas anuales.

Agradecemos a las tres colaboraciones que nos permitieron detallar su trabajo en este informe, y compartieron sus ideas y orientación con nosotros durante el proceso de desarrollo. Agradecemos a los investigadores de acción participativa de NOLA C.A.R.E.S.; Dra. Nnenna Odum y Dra. Allisyn Swift de Beloved Community; Nancy Breton, Ali DeFazio, Kathy Namba y Summer Wood de Ampersand LLC; Bria Marie Hodge y Omar Velasco de Latino Economic Development Center; Candace Chance de The VPI Firm; Dra. Christine Callahan, Julie Cronan y Dra. Jodi Frey de Iniciativa de Trabajo Social Financiero/Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Maryland; Jennifer Lucas Crowther de PIDC, Tyrone Hampton, Jr. de Philadelphia Works, Aiisha Herring, Tiffany Smith y Kira Strong de la iniciativa Rebuild de la ciudad de Filadelfia, y Dra. Kelly Piccinino de McClanahan Associates, Inc.

También extendemos nuestro agradecimiento a las colaboraciones de 2019, en cuyas entrevistas anteriores y documentos técnicos nos basamos para elaborar este informe.

Este informe fue desarrollado por Annie Leiter y Nam Ha de Abt Global. El informe no habría sido posible sin las contribuciones del personal de Abt Global, incluidos Brooke Abrams, Claire Douglas, Lauren Dunton, Swati Gayen, Amy Gorman, Nicole Klassen, Jeffrey Lubell, Anna Mahathey, Laura Paulen, Alex Silverman, Jeff Smith y Stephen Whitlow.

JPMORGAN CHASE & Co.

