



P·A·R·C·C

SYRACUSE UNIVERSITY
Maxwell School

314.443.2367
parcc@maxwell.syr.edu

E-PARCC

COLLABORATIVE GOVERNANCE INITIATIVE

Open Electronic Teaching Resources brought to you by the
Program for the Advancement of Research on Conflict and Collaboration

www.e-parcc.org

Gestión de emergencias y seguridad interna Colaboración interagencial ¡Emergencia!

Guía del profesor

La ciudad de Alta Madre debe encargarse de conflictos interagenciales para elaborar un plan de gestión de emergencias. Se trata de una negociación que involucra seis partes de funcionarios públicos, para desarrollar un plan que utilice fondos federales que permita estar preparados en caso de emergencias, deben también establecerse acuerdos sobre la dinámica de trabajo y desarrollar una estrategia de prensa para involucrar al público en la planeación. El objetivo de la reunión es desarrollar un memorándum interagencial de entendimiento (MOU por sus siglas en inglés) y una estrategia de prensa conjunta. Este juego de rol funciona mejor si los participantes tienen experiencia en negociaciones basadas en el interés. Uno de los jugadores debe representar a su agencia y fungir además como facilitador de la reunión. Los materiales del juego de rol incluyen información general y datos confidenciales para cada uno de los jugadores.

Lecturas preparatorias

“Network Structures: Working Differently and Changing Expectations,” (2004) de Robin Keast et al., *Public Administration Review*, Mayo/Junio, pp. 363-371.

“A Manager's Guide for Resolving Conflicts in Collaborative Networks” (2007) de Rosemary O'Leary y Lisa Blomgren Bingham. IBM Center for the Business of Government. Disponible en:
<http://www.businessofgovernment.org/pdfs/OlearyBinghamReport.pdf>

Networks that Work (2008) de Paul Vandeventer and Myrna Mandel. Los Angeles: Community Partners.

“The IAP2 Public Participation Tool Box,” Disponible en:
<http://www.iap2.org/associations/4748/files/toolbox.pdf>

Este caso obtuvo el primer premio en nuestra competición de casos de estudio y simulaciones de "Collaborative Public Management, Collaborative Governance, and Collaborative Problem Solving" 2009-2010. Fue revisado anónimamente en dos ocasiones por un comité de expertos y académicos. Fue escrito por David E. Booher y Adam Sutkus, Centro de Políticas Colaborativas, Universidad Estatal de California, Sacramento y editado por Martha Haddad Ketcham. Este caso está pensado para ser discutido en clase y no se pretende sugerir cuál es el tratamiento correcto o incorrecto de la situación descrita. Ha sido realizado por E-PARCC, que forma parte de la Iniciativa de Gestión Colaborativa de la Maxwell School, en la Syracuse University, una subsección del Programa de Análisis y Resolución de Conflictos. Este material puede ser copiado tantas veces como se desee siempre que los autores reciban todo el reconocimiento por su trabajo.

por tres meses. Brady y otros socios pasaron esos tres meses trabajando frenéticamente para reforzar los puntos débiles de la sociedad, antes de acudir al Consejo. Patricia agitó la cabeza y pensó en el camino recorrido hasta el momento - tres años de trabajo y un millón de dólares invertidos. En los últimos meses finalmente habían conseguido avanzar. Tomó tiempo construir la confianza que ahora existía. Para que funcionara, cada integrante tuvo que aprender de los otros, cada uno debía manejar sus asuntos de manera un tanto distinta. Pero ahora tenía que hacerse la difícil pregunta: ¿Cómo voy a convencer a los miembros del Consejo para que otorguen un segundo contrato sólo con base en años de progreso intangible y unos pocos meses de datos concretos?

El problema a la mano

Cinco años antes, los empleados de los Servicios Humanos y Soluciones Laborales en el segundo condado más grande de Minnesota, emprendieron una planificación conjunta para determinar, con base en el aprendizaje de los primeros años del Programa de Inversión Familiar de Minnesota (MFIP), cómo podrían obtener información para un potencial rediseño de los servicios.¹ Parte de la investigación incluía observar los resultados por raza y grupos étnicos. El informe, recopilado por la Oficina de Medición del Desempeño y Evaluación, expuso una serie de hallazgos en relación a la disparidad racial en los niveles de éxito del nuevo programa MFIP: un bajo porcentaje de Afroamericanos y de Nativos Americanos fue capaz de abandonar el MFIP como resultado de la obtención de un empleo, en comparación con el resto de los participantes. Las familias Afroamericanas constituyeron la mayoría de las que se acercaron al límite de los cinco años establecido por el MFIP, con muchos casos de prórrogas y casos cerrados; las tasas de sanción para los Nativos Americanos y los Afroamericanos fueron las más altas; entre 1997 y 2002 la proporción de participantes blancos se había reducido al 9% mientras que la proporción de Afroamericanos aumentó un 9%. El personal del condado reconoció que ciertas comunidades simplemente no llevaban tan bien como otras el nuevo sistema de asistencia.

Más que interpretar los resultados de la investigación por sí mismos, dos líderes del condado, una Planificadora de Servicios Humanos llamada Deborah Schlick y la Administradora del MFIP Ginnee Engberg, invitaron a la comunidad para opinar sobre la información una vez que fue analizada. El condado convocó a dos rondas de consultas informales con personas de color que entendiesen el funcionamiento tanto del sistema de asistencia cuanto del sistema de prestación de servicios del condado, o que trabajaran en agencias que atiendan a familias de bajo ingreso, para conocer sus respuestas ante la disparidad racial de los resultados. El propósito de estas consultas era considerar qué cambios en las operaciones y la prestación de servicios podría funcionar mejor para la gente de color en el programa. Los organizadores invitaron al Administrador del condado para que asistiese, a fin de que comprendiera la naturaleza del problema. Se plantearon muchas sugerencias diferentes en las reuniones, pero el mensaje principal era que, de continuar

¹ El Programa de Inversión Familiar de Minnesota (MFIP) es un programa de bienestar social que apoya a familias de bajos ingresos con hijos, para que tengan estabilidad económica mediante el empleo.

el proyecto, la comunidad creía que el condado debería incluirla en el proceso de establecer soluciones que se refirieran a esas disparidades.

El personal del condado elaboró el borrador de un “plan de rediseño” y se lo pasó al Equipo de Reforma Asistencial, un grupo de miembros de la comunidad fuera del condado, con experiencia en el programa de asistencia. No obstante, el equipo consideró que este plan inicial no era suficiente para traspasar el diseño de estrategias a la comunidad. Se sugirió que era posible lograr mayores progresos si en vez de involucrar a la comunidad directamente, se contara con la ayuda de individuos confiables para convocar las reuniones con la comunidad. Schlick y Engberg tomaron el liderazgo del proyecto. Comenzaron por contactar a miembros de la comunidad y obtener de ellos recomendaciones de personas que tuviesen buena posición y respeto dentro de sus grupos culturales, para facilitar un rediseño comunitario del MFIP. Más que escribir el plan de rediseño por sí mismas, Schlick y Engberg convencieron al Consejo de Oficiales del Condado para que autorizaran la contratación de consultores que lideraran la planificación comunitaria entre los grupos de Afroamericanos y Nativos Americanos, los cuales experimentaban las disparidades más duras. Estos consultores pasarían recomendaciones de cada grupo al Consejo para emprender acciones.

Apropiación de la comunidad del Proceso de Diseño de Políticas

El proceso de planificación comunitaria se lanzó en la primavera de 2003. El condado contrató a Mary K. Boyd y a Kwame McDonald, dos respetados líderes Afroamericanos en el condado Ramsey, para que dirigieran los trabajos en su comunidad cultural. Tenían un contrato para desarrollar un plan, en colaboración con la comunidad Afroamericana, que ayudase a las familias participantes en el MFIP de este grupo étnico a alcanzar las metas del programa. Boyd y McDonald dejaron en claro al condado que, pese a estar deseosas de ayudar en esta tarea, se arriesgaban a perder su reputación si el condado emprendía un trabajo superficial o de adorno y nada surgiera de la planificación y las recomendaciones.

Los consultores sostuvieron conversaciones individuales, antes de organizar dos reuniones comunales en un centro comunitario histórico para la comunidad Afroamericana en San Pablo. Las notas sobre el encuentro se titularon “Un llamado a la acción” y decían:

El condado Ramsey reconoce que las familias Afroamericanas están obteniendo resultados menores que otros grupos raciales y étnicos en el MFIP. Como miembros de la comunidad Afroamericana en el condado Ramsey, podemos trabajar juntos para desarrollar formas que permitan servir con mayor efectividad a nuestra gente.

Cada reunión comenzó con un lapso de tiempo para tomar un aperitivo y platicar, tras lo cual Boyd y McDonald presentaron y explicaron la filosofía de Kujichagulia, uno de los siete principios de la Kwanzaa que comprende una filosofía africana comunitaria. Kujichagulia es la palabra Swahili para “autodeterminación” y significa “Definirnos, nombrarnos, crearnos y hablar

por nosotros mismos en vez de ser definidos, nombrados, creados y que otros hablen en nuestro nombre.” Tras esta introducción, un reverendo ofreció una plegaria y otro miembro de la comunidad interpretó la canción “Levantad las voces y cantad”, también conocido como el Himno Nacional Negro. Finalmente, el grupo se dividió en pequeños círculos de conversación para considerar las siguientes preguntas:

- ¿Has recibido ayuda alguna vez en tu vida? Si es así, ¿quién te ayudó y cómo?
- ¿Qué necesita un Afroamericano del MFIP para pasar de la asistencia a la independencia?
- ¿Cómo podrían nuestra comunidad y nuestras familias Afroamericanas unirse y trabajar codo con codo para apoyar la independencia mediante la ayuda mutua?

Estas preguntas llevaron a conversaciones poco habituales, especialmente para un foro público.

Además de estas reuniones de toda la comunidad, un pequeño grupo se reunió varias veces para investigar diversas aproximaciones. Fue durante estas discusiones que salió a la luz el trabajo de Centro de Bienestar Cultural (CWC) Powderhorn Phillips y su perspectiva de los servicios sociales basada en la cultura, el cual había sido pionero en la vecina Minneapolis. La directora, Atum Azzahir, abrió el CWC en 1996 como continuación de dos años de trabajos sobre una iniciativa organizadora de salud comunitaria. El esfuerzo se enfocó inicialmente en el barrio Powderhorn de Minneapolis, una zona con amplia población Afroamericana e Hispana, que también contaba con números importantes de ciudadanos Nativos Americanos y asiáticos. Entre estas comunidades y los residentes blancos del barrio había enormes disparidades sanitarias. Los orígenes del CWC se enfocaron en crear un ambiente donde la gente pudiese generar e implementar ideas para mejorar su salud y bienestar. Se convertiría en un lugar donde el aprendizaje y los recursos comunitarios podrían ser enseñados y compartidos. El CWC articuló lo que podría llamarse como su “Teoría Popular de Enfermedades y Dolencias”, donde se declaraba que el individualismo, la pérdida de cultura y la pérdida de la comunidad ocasionaban enfermedades. Con base en esta teoría, la misión del CWC era promover la salud desatando el “poder de los ciudadanos para curarse a sí mismos y hacer comunidad”.

Cuando los consultores de la comunidad del condado se le acercaron por primera vez, Azzahir tenía claras las diferencias entre los métodos del CWC y la forma como el condado Ramsey había manejado problemas similares. Les dijo: “Nuestro enfoque demanda compartir responsabilidades, generar conocimiento con base en la cultura, para que cada uno consiga comprender las lecciones y pueda crecer. Eso es lo que nos distingue de las perspectivas convencionales. El condado hace las cosas por sí mismo y la autoridad ha sido suya. Ese sistema no les dio ningún crédito a los participantes, no les dio tampoco el beneficio de la duda y por lo tanto los participantes aprendieron a sacar ventaja del sistema. Todos fueron víctimas y victimarios.” En su concepción, una sociedad entre el CWC y el condado Ramsey implicaría que cada organización se examinara a sí misma, para conseguir que relacionarse mejor entre sí. “La situación en la que estamos viene de la sociedad y ninguno de nosotros será capaz de resolverla por sí solo. Los dirigentes del futuro tendrán que ser capaces de trabajar juntos. Nuestro modelo,

el modelo del CWC, enfoca la cuestión desde este punto de vista... todos tienen algo con qué contribuir.”

Tras mucha discusión los líderes Afroamericanos estuvieron de acuerdo en que, para crear resultados duraderos, la cultura tenía que ser parte de la solución. El grupo consideró que la sabiduría de Azzahir y su habilidad para motivar a la gente en su comunidad para que tomaran la responsabilidad de su propio éxito, incluido el trabajo del CWC con los beneficiarios del MFIP en Minneapolis, podría servir como base para su recomendación sobre cómo conducir a los Afroamericanos en la dirección de la autodeterminación.

El personal del condado sabía que sería necesario fundamentar bien la cuestión para persuadir al Consejo del condado de que evitara el proceso tradicional de solicitud de propuestas en forma competitiva, favoreciendo la recomendación de la comunidad para asociarse con el CWC. Deb Schlick pidió cartas de apoyo al comité de planificación como información tangible para los Comisionados sobre las personas que aprobaron el proyecto y la estrategia. Los líderes Afroamericanos de varias organizaciones influyentes, incluyendo la Liga Urbana, el YMCA, el Consejo de Liderazgo Afroamericano y el Consejo para los Minesotanos Negros, enviaron cartas en apoyo al proceso de los consultores comunitarios y al trabajo de Azzahir. Las cartas declaraban que los consultores comunitarios habían escuchado, documentado y presentado las voces de la comunidad a los encargados de tomar decisiones. Las cartas reiteraban que durante las reuniones comunitarias, la comunidad Afroamericana había expresado un fuerte deseo por cambiar la forma en que se manejaban problemas sociales como este. Los directivos afroamericanos creían que el trabajo de Azzahir a través del CWC contribuiría con “un enfoque fresco, efectivo y holístico para manejar las cuestiones asistenciales en la comunidad Afroamericana” y que “este esfuerzo tendría éxito porque la comunidad está involucrada y asume la responsabilidad.”

El proyecto de autodeterminación Afroamericana apareció como un tema nuevo en la agenda de la reunión del Consejo de Comisionados del condado Ramsey del 21 de octubre de 2003. La Oficina de Soluciones Laborales y Servicios Humanos Comunitarios presentó el proyecto de manera conjunta como una iniciativa para manejar las disparidades raciales del MFIP en el condado Ramsey. Sería financiado con un millón de dólares, destinados durante el proceso de rediseño del MFIP para apoyar trabajos basados en la cultura de comunidades que padezcan mayor disparidad en resultados. El personal del condado pidió que el Consejo aprobara un acuerdo con el CWC, que autorice a Engberg a negociar el contrato y cualquier modificación o extensión en calidad de Administradora del Programa del condado, y que se le autorice a hacer los ajustes de presupuesto necesarios. Durante la discusión de la propuesta con el Consejo, un Comisionado señaló algunas preocupaciones sobre la ausencia de detalles en la documentación relacionada con los resultados del proyecto. Engberg respondió que el proyecto se dirigía hacia resultados de autosuficiencia, por lo tanto era consistente con las demandas estatales de que el condado mejorara esos resultados. Continuó explicando que el proceso de planificación identificó una estrategia multinivel que funcionaba no sólo con las familias Afroamericanas, sino

también con cambios a nivel del sistema. “Es muy difícil establecer resultados para esto”. Pese a no tener un borrador del contrato, los Comisionados aprobaron por unanimidad las propuestas sin resultados establecidos, con la condición de que el personal del condado cumpliera con enseñarles los resultados y las líneas de base una vez que fueran identificadas.

Implementando el nuevo enfoque

El primer contrato fue por un total de 1.187 millones de dólares por un período de 3 años. Estableció dos resultados generales: un *sistema* de resultados relacionado con el índice de autoayuda para los participantes Afroamericanos del MFIP “del cual todo el sistema del MFIP del condado Ramsey sería responsable”; y un *proyecto* de resultados, con el cual el personal de servicios del condado Ramsey pudiese incorporar más fácilmente a participantes Afroamericanos en servicios que busquen incrementar la autosuficiencia. El CWC acordó que sus monitores del Sistema Comunitario (el personal de avanzada que trabaja con los participantes del programa) podrían proporcionar apoyo sobre bases culturales y clases, además de asesoramiento individual y grupal a las 500 familias del MFIP que se autoidentificaban como Afroamericanas. Adicionalmente el CWC trabajaría con otras agencias e individuos de la comunidad Afroamericana para desarrollar lo que llamaban una “red de apoyo”. También proporcionarían entrenamiento, capacitación y retroalimentación para el personal del condado, a fin de mejorar los enfoques que utilizaban para trabajar con beneficiarios Afroamericanos y para reforzar la propia capacidad del condado de enfrentar este problema y otros similares en el futuro. Finalmente, el contrato especificó que el CWC ayudaría al MFIP del condado Ramsey a cumplir con los resultados del sistema y el proyecto, los cuales estaban centrados en eliminar la disparidad que existía en los participantes Afroamericanos del MFIP.

El trabajo comenzó cuando el personal de nivel administrativo acudió a las sesiones, facilitadas por Azzahir, en el CWC, las cuales tenían el objetivo de generar introspección en los participantes y ayudarlos a comprender los principios fundamentales del enfoque del CWC. Sin embargo, la asistencia a las sesiones era baja; el personal de primer nivel del condado vio las sesiones del CWC como trabajo extra, que se sumaba a la sobrecarga que ya había a causa de la ampliación en el rediseño del MFIP. Durante meses el condado y el CWC estuvieron intentando encontrar una forma para trabajar en conjunto. Había diferencias fundamentales entre las organizaciones: cómo trabajaban con los beneficiarios; cómo conceptualizaban el éxito y monitoreaban el progreso; cómo entendían la importancia relativa del trabajo en el día a día y a nivel operativo del sistema. Por un lado, esas diferencias eran claras desde el inicio. En gran medida fueron las que en primer lugar inspiraron el contrato. No obstante, era desalentador pensar cómo podrían salvarse esas diferencias tan fundamentales en el trabajo cotidiano. Periódicamente, el personal del condado preguntaba cómo definir el éxito en el proyecto Kujichagulia y planteaba la necesidad de evaluar el trabajo. Sin embargo, nunca se tomaron decisiones firmes. A fines de 2004 el CWC tenía cinco monitores comunitarios del sistema, cinco adultos mayores, un grupo de graduados de 35 personas, 100 miembros participantes y

nueve bebés que nacieron con el apoyo familiar y comunitario adecuado. Sin embargo, seguía sin ser claro si este trabajo estaba o no en la línea para alcanzar la meta de reducir las disparidades de los beneficiarios del MFIP, o si los participantes del CWC eran siquiera clientes del MFIP.

Las reuniones especiales del personal del condado en el CWC no estaban funcionando porque en realidad iban pocas personas. Por el contrario, se acordó que Azzahir y otros miembros del personal del CWC pudieran observar, participar y asesorar las reuniones internas de trabajo del condado. A medida que se enteraron más y más de los asuntos del condado, el CWC se dio cuenta de que podrían concentrar la ayuda sobre participantes en peligro de ser sancionados (reducciones de los subsidios por incumplir las reglas del condado). Decidieron proponer que los monitores del CWC implementaran tareas de extensión fundamentadas culturalmente para llegar a estos beneficiarios del MFIP. Para poner a prueba esta idea el condado asignó a una de las empleadas de sus unidades de orientación para el empleo de Soluciones Laborales, para que trabajara en equipo con el CWC. En el momento en que esto se puso en marcha, Engberg había renunciado a su puesto como Administradora del programa MFIP. Su sucesora, Janet Guthrie, informó a Bruce Casselton que su unidad de Soluciones Laborales estaría participando también en el piloto. Sin embargo, Guthrie no había sido involucrado en la planificación; Guthrie no le pudo dar información clara acerca de los orígenes de la idea, los resultados deseados o la naturaleza de la sociedad.

Los planificadores del proyecto Kujichagulia no sabían de los grandes cambios organizacionales que habían sufrido los empleados de primer nivel del condado, cuando planearon el modelo de extensión para la incorporación de beneficiarios con sanciones. Durante los dos años anteriores los Consultores del Servicio de Empleo para Soluciones Laborales lidiaron con un rediseño mayor del MFIP, que había suspendido contratos a mucho de los promotores del antiguo MFIP del condado. Aunque el condado pasó de 15 a 5 agencias, el equipo de planeación no había resuelto cómo pasar sin problemas del proceso antiguo al nuevo. El personal del condado estaba abrumado con los archivos de las agencias eliminadas. Además, el rediseño creó un nuevo modelo que involucraba a enfermeras de salud pública para beneficiarios en riesgo de ser sancionados. En la práctica, este enfoque dejó a los consultores del servicio de empleo dependientes de la información reunida por los empleados de extensión, lo cual creó retrasos entre la conducta desobediente de los beneficiarios y la sanción. También hizo que las sanciones fuesen difíciles de explicar y provocó que los Consultores del servicio de empleo tuviesen que lidiar con beneficiarios furiosos. Desde afuera, le parecía a Casselton, jefe de la Unidad, que con el proyecto piloto propuesto por el CWC se le pedía reproducir el fracaso previo. El daño para su personal era demasiado.

Sin deseos de pedirle a su equipo que revisaran un modelo que los había dejado molestos y sin una estructura, Casselton diseñó una estructura con base en lo que el contrato decía que el CWC y el condado harían juntos. Posteriormente se reunió con Azzahir. Aunque él iba a la reunión abierto para la discusión, Azzahir, por el contrario, vio en su propuesta una serie de órdenes emitidas por el condado. Puesto que no tenían una relación laboral previa, Azzahir sintió que los

paradigmas dominantes de género y raza centellearon cuando este hombre Euro-Americano del condado presentó su estructura predeterminada para el programa piloto, creada sin la aportación del CWC. Sobra decir que esto no contribuyó a mejorar las ya de por sí tambaleantes relaciones laborales entre los monitores del CWC y los Consultores del Servicio de Empleo del condado.

No tomó mucho tiempo para que el programa piloto de extensión de sanciones se topara con la pared. Al personal del CWC le preocupaba ser visto en la comunidad como un simple agente del condado; era esencial mantener su status de independencia a los ojos de los beneficiarios. Aunque esta creencia se manifestaba de muchas formas, la más notable era la reticencia entre los monitores a compartir información con los Consultores del Servicio de Empleo. Al personal del condado le fue ordenado por su Jefe que crearan referencias de los beneficiarios para el CWC y así lo hicieron. Pero la falta de retroalimentación del CWC sobre los beneficiarios impidió el desarrollo de la confianza entre los dos grupos de trabajadores. Este personal se suponía que funcionaba como un equipo. La directiva de ambos lados acordó posteriormente que para el éxito futuro del programa era esencial manejar la tensión fundamental que creaba las reticencias entre el personal. Sin embargo, la única conclusión a la que pudo llegarse, durante una reunión convocada para preparar la salida de Deborah Schlick de su puesto en el condado, fue que el grupo necesitaba un “soplo de conciencia”. Más adelante se convocaría de nuevo para determinar cómo hacer el trabajo más intencional. Dos años de contrato habían transcurrido y los socios de ambos bandos estaban atascados en tensión y sentimientos de desconfianza.

El plan de trabajo propuesto para el tercer y último año del contrato fue visto, al menos por el CWC, como una oportunidad de instruir y reorientar a la sociedad. Incluía actividades enfocadas a desarrollar mayor visibilidad en la comunidad - tales como “red expandida de contactos” y “presentaciones a grupos de interés claves, incluida la comunidad” - y encontrando métodos efectivos para registrar las historias del trabajo de los Monitores. Sin embargo, muy poco fue mencionado con relación al trabajo actual con los beneficiarios del MFIP. El conflicto afloró durante una reunión entre Guthrie, los dos consultores comunitarios - ahora en su segundo contrato con el condado - Azzahir y un Monitor del CWC. El CWC quería llevar a cabo trabajo “fuera de la caja” para enfrentar el legado de desamparo y desesperación que minaba a la comunidad Afroamericana. Sin embargo, Guthrie señaló que “La gente se está impacientando con los nuevos aprendizajes de ambos grupos, es fundamental ponernos de nuevo frente al Consejo y seguir educándolo.” Azzahir remarcó: “Uno de los retos que enfrentamos es el deseo del Consejo del condado por obtener resultados tradicionales con trabajo no convencional.” Parecía que el proyecto iba en dos direcciones: el sistema buscaba números mientras que la comunidad iba tras un cambio cultural que impulsara a la gente hacia la independencia.

Un cambio en el liderazgo

Tras esta tensa reunión, Azzahir, Guthrie y los consultores de la comunidad se propusieron mantener reuniones individuales con Patricia Brady, la directora de Soluciones Laborales. Pese a que Brady conoció el proyecto a través de su papel como supervisora de Engberg y Guthrie, no

estaba estrechamente involucrada en su implementación hasta la fecha. Tras escuchar el estado actual, Brady supo que necesitaría aumentar su participación. Como líder tanto en el condado Ramsey cuanto en la comunidad afroamericana, comprendió que debería intentar reforzar la confianza entre las dos organizaciones. El CWC respondió positivamente a la reunión inicial con Brady, informando que se trataba de una reformista que trabajaba para lograr cambios desde el interior del sistema y estaba muy comprometida con los esfuerzos del proyecto. Sin embargo, el CWC continuó enfocándose en el desarrollo económico y de los beneficiarios, así como también en crear un mensaje convincente sobre las metas del CWC, más que en temas de recolección de datos o en identificar formas tangibles para trabajar con el sistema del MFIP.

Para abrir el proceso de diálogo entre Casselton y Azzahir, la consultora comunitaria Boyd necesitaba intervenir. Los llevó a comer y les permitió que se conocieran en un entorno más neutral. Fue una reunión crucial. Permitted que los dos líderes principales se escucharan mutuamente. Contando con un mejor entendimiento de sus metas y preocupaciones respectivas, crearon un nuevo nivel de confianza. Sin embargo, sólo quedaban tres meses de contrato.

Casselton propuso desechar el modelo de extensión de sanciones y comenzar una nueva forma de trabajo conjunto. Decidieron enviar una carta, cuyo texto fue escrito por el personal del CWC, a todos los beneficiarios de la unidad Afroamericana. Informaba a estos ciudadanos sobre el trabajo del CWC, les aclaraba que no era una agencia del condado y les decía que el CWC podría contactarlos. Casselton firmó la carta y la envió con el membrete del condado a cientos de personas. Después, el CWC empezó a trabajar con la lista. Dos mailings adicionales fueron hechos en los meses siguientes. Mientras se enviaban las cartas, se modificaron los procedimientos de referencia entre los Consultores del Servicio de Empleo y los Monitores. Azzahir y Casselton también establecieron reuniones regulares entre sus equipos para analizar distintas cuestiones en conjunto. El personal de primera línea pronto tomó posesión de estas reuniones como un foro para aprender más acerca de los problemas que enfrentaban sus beneficiarios en todas las organizaciones.

Finalmente, decidieron que los Monitores del CWC y los Consultores del condado se reunieran uno a uno, formando parejas para una mejor comunicación sobre asuntos y métodos específicos relacionados con los beneficiarios. A lo largo de los casi tres años del contrato las agencias no habían resuelto satisfactoriamente el asunto de la recolección de información y su evaluación. Mediante la integración individual de los Monitores del CWC y de los Consejeros del Servicio de Empleo del condado, se logró enfrentar el problema documentando las actividades, los participantes y los seguimientos mediante números de identificación. Con mayores niveles de confianza entre los socios, el CWC también comenzó a proveer de reportes escritos de su trabajo, mejorando la anterior práctica que se basaba solamente en reportes verbales entre Monitores, el CWC y el personal del condado.

Con el contrato próximo a terminarse, Brady sabía que necesitaba conseguir más tiempo antes que el proyecto pasara al Consejo de Comisionados para su renovación. Luchó por conseguir una

extensión de tres meses del primer período del contrato y el condado aprobó la petición, “basado en una evaluación positiva de los servicios del Contratista y las recomendaciones hechas por la gente de los Soluciones Laborales y Servicios Humanos Comunitarios.

Brady, Azzahir y los consultores comunitarios Boyd y McDonald se daban cuenta de que necesitaban usar cada momento de los tres meses de extensión del contrato para afianzar el trabajo del proyecto y plantear el caso lo más sólidamente posible para su continuidad. Anticipando preguntas de los comisionados en relación a la evaluación, Azzahir contrató a Biff Dunsworth como especialista de tiempo completo en información, para que compilara los datos de los resultados para los beneficiarios del CWC. La inclusión de este puesto hizo posible compartir información a nivel de los beneficiarios entre el CWC y el condado. Aunque todos sabían que los comisionados estarían buscando números como prueba de los resultados, los socios también comprendieron que los cambios menos tangibles también necesitaban ser documentados. Dunsworth se enfocó en los resultados de los beneficiarios que el condado pudiera vincular con un sistema de seguimiento de beneficios en todo el estado; no obstante, también desarrolló formas para documentar los métodos comunitarios y las historias de éxito del trabajo de los coordinadores con los destinatarios del MFIP.

Mientras Dunsworth diseñaba y comenzaba a organizar el sistema de administración de la información para referirse a puntos centrales en la evaluación del condado, Azzahir, Brady, Boyd y McDonald decidieron enfrentar a los comisionados de forma proactiva programando encuentros individuales con ellos. Estas reuniones eran una buena oportunidad para que los socios pusieran al tanto a los comisionados sobre las lecciones aprendidas y los logros obtenidos en el proyecto Kujichagulia, así como para enseñarles las metas del segundo contrato propuesto y para referirse a las preguntas y preocupaciones de los comisionados fuera del centro de reunión formal del Consejo.

Ahora, a dos semanas para que se reúna el consejo, Brady aún no estaba segura si sería aprobada la continuación del proyecto. Todos los retos de los últimos tres años - negociar las diferencias entre dos organizaciones muy diferentes, el riesgo constante de emplear nuevos modelos, los esfuerzos intensos en los últimos meses para reunirse con los Comisionados y organizar la recolección de información - habrían sido en vano si el Consejo consideraba que no había evidencia suficiente para apoyar un segundo contrato del proyecto Kujichagulia. Brady respiró profundamente e hizo lo que siempre había hecho en este proyecto - se puso a trabajar de nuevo en su presentación y se preparó para abogar por un trabajo en el que creía firmemente.