ABRIL DE 2026

Rediseño del QRIS de Oregón (Spark)

La promesa de una asociación auténtica con la comunidad



Preparado por Lorelei Mitchell, PhD, y Alexis Guevara, BA
Regional Research Institute, Escuela de Trabajo Social de la Universidad Estatal de Portland

The Ford Family Foundation | Portland State University | Spark



Agradecimientos

Queremos expresar nuestro profundo agradecimiento a Lauren Peterson de The Research Institute (Instituto de Investigación), quien reconoció y aprovechó la oportunidad de documentar y compartir un proceso verdaderamente innovador para que otros pudieran beneficiarse e inspirarse a asumir la responsabilidad del codiseño de sistemas dirigidos por la comunidad. Asimismo, celebramos el espíritu valiente y generoso demostrado por el equipo del TRI al emprender esta experiencia de aprendizaje.

También queremos expresar nuestra sincera gratitud a los miembros del Equipo de Rendición de Cuentas (Accountability Team), quienes nos dieron la bienvenida a este espacio y participaron con entusiasmo en la recopilación de datos, la interpretación de significados y el codiseño de las comunicaciones. La pasión del Equipo de Rendición de Cuentas por este trabajo fue palpable en cada discusión y resultó verdaderamente inspiradora en momentos muy difíciles. ¡Su sentido de esperanza y posibilidad es contagioso!

Por último, pero no menos importante, reconocemos a Ash Mickels y Haleb Loul del Departamento de Aprendizaje y Cuidado Temprano por su compromiso con una asociación comunitaria auténtica y sus incansables y creativos esfuerzos para hacer que la burocracia funcione para los proveedores, los niños y las familias. Así es como se ve el verdadero servicio público en acción. ¡Gracias!

Muchas gracias también a The Ford Family Foundation por apoyar este trabajo y reconocer las numerosas aplicaciones potenciales en los sistemas de atención a la infancia y a la familia en Oregón. ¡Fue un privilegio y un placer aprender con y de un grupo tan dedicado y brillante de líderes!

Sobre el Regional Research Institute (RRI, Instituto de Investigación Regional): como parte de la Escuela de Trabajo Social de la Portland State University, la misión del RRI es realizar investigaciones y evaluaciones de programas innovadoras para abordar problemas comunitarios críticos. Trabajamos en la intersección de la investigación, la práctica, la formación y las políticas con agencias y socios locales, estatales, regionales, nacionales e internacionales. La calidad de nuestro trabajo de acción participativa basada en la comunidad nos ha ganado una reputación nacional. www.pdx.edu/regional-research-institute/.

Contacto: Regional Research Institute, 1825 SW Broadway, Portland, OR 97201. Para preguntas en inglés, contacte a Lorelei Mitchell en loreleim@pdx.edu. Para preguntas en español, contacte a Alexis Guevara en guevara4@pdx.edu.

Cita sugerida: Mitchell, L., y Guevara, A. (Abril de 2026). *Rediseño del QRIS de Oregón (Spark): La promesa de una asociación auténtica con la comunidad*. Regional Research Institute, Portland State University.

ABRIL DE 2026

Rediseño del QRIS de Oregón (Spark)

La promesa de una asociación auténtica con la comunidad

Resumen ejecutivo

La democracia estadounidense tiene sus raíces históricas en la idea y la práctica de la participación ciudadana. Sin embargo, con las grandes y complejas estructuras burocráticas necesarias para implementar políticas y programas a gran escala, es fácil que ese valor quede en el camino o se vuelva superficial. Aunque los aspectos de la administración de programas sin duda requieren y se benefician de la experiencia técnica, perdemos las perspectivas fundamentadas y el conocimiento práctico de quienes están más cerca del problema cuando dependemos demasiado de la burocracia. También corremos el riesgo de socavar la democracia misma a medida que los ciudadanos se desconectan cada vez más del gobierno y desconfían de él.

Cada vez hay más llamados para la revitalización de una participación pública significativa en el gobierno. Desde 2023, el Departamento de Aprendizaje y Cuidado Temprano (DELC) de Oregón y The Research Institute (TRI) de la Western Oregon University han participado en una sólida asociación ciudadana para rediseñar el QRIS (Sistema de Reconocimiento y Mejora de la Calidad) estatal para la educación de la primera infancia (ECE), llamado "Spark". Para documentar este proceso, se realizaron entrevistas en profundidad en inglés y español con 16 participantes del rediseño, incluyendo familias, proveedores, administradores estatales y personal de Spark. Este resumen describe la asociación, los elementos centrales del rediseño, las reflexiones de los participantes sobre las lecciones aprendidas y las recomendaciones para aquellos que buscan replicar este enfoque innovador.

Los socios del rediseño de Spark (miembros de la comunidad y administradores públicos (DELC y TRI) coinciden en que el proceso en sí fue y sigue siendo transformador, lo que alteró fundamentalmente sus expectativas sobre lo que es posible cuando el gobierno escucha y respeta auténticamente la experiencia de la comunidad. Los participantes destacaron asimismo el gran poder de las diversas comunidades que se unen para construir un entendimiento mutuo y resolver problemas. Muchos hablaron de una esperanza renovada en los procesos democráticos y el potencial para influir positivamente en el cambio del sistema. Sobre todo, son optimistas de que el rediseño facilitará un sistema de apoyo a la calidad de la ECE más inclusivo, eficiente y eficaz en Oregón.

> Personalmente, un beneficio de participar ha sido ver el poder de la voz de la comunidad en acción y lo importante que es persistir en abogar por todo eso para [los niños]. Eso es lo principal para mí. Es como, "¡Wow! Todas estas personas, de diversos orígenes, creencias y rutinas. "Estamos todos aquí juntos por una razón principal: para mejorar esto".
> — Miembro del Equipo de Rendición de Cuentas

> La gente nos está escuchando para conocer nuestras perspectivas sobre lo que va bien y lo que no va bien. Y es muy importante que continuemos por ese camino. Somos nosotros quienes hacemos el trabajo, así que entendemos más. Y este proceso está destacando eso. Justo al principio, podríamos haber pensado: "Oh, la gente viene a darnos las ideas". Es como el síndrome del impostor, pero nosotros somos los expertos.
> — Miembro del Equipo de Rendición de Cuentas



¿Qué es Spark? ¿Y por qué se está rediseñando?

Spark es un programa financiado con fondos públicos destinado a apoyar la calidad del cuidado y la educación de la primera infancia en Oregón. Desde 2013, Spark ha asignado clasificaciones por estrellas a los programas de cuidado infantil participantes utilizando ciertos criterios. La idea original era fomentar la mejora de los programas y proporcionar información a las familias que buscan cuidado.

Spark ha tenido dificultades a lo largo del tiempo. La participación es obligatoria para los programas financiados con fondos públicos, pero voluntaria para todos los demás, y la participación siempre ha sido baja. Aunque poco menos de un tercio de los programas con licencia están inscritos en Spark, muchos menos han pasado realmente por el proceso de clasificación y se les ha asignado una clasificación por estrellas.

Desde el principio, muchos dijeron que Spark se implementó demasiado rápido, con muy poca aportación de la comunidad.

En particular, las comunidades de color señalaron que el sistema de clasificación parecía reflejar las suposiciones y valores de la cultura de Integración y excluiría a muchos proveedores merecedores. Un estudio de validación inicial también sugirió que las clasificaciones por estrellas en realidad no hacían un buen trabajo para identificar las diferencias entre los programas y planteó algunas preocupaciones sobre la equidad.

Si bien algunos proveedores encontraron útil el sistema y valoraron su participación, muchos otros dijeron que Spark era confuso o injusto. En 2021, la legislatura indicó que Spark necesitaba ser rediseñado en respuesta a estas inquietudes (HB 2059). La HB 2059 ordenó a la División de Aprendizaje Temprano (ahora DELC) eliminar las clasificaciones por estrellas escalonadas. A su vez, el DELC decidió asociarse con familias y proveedores para diseñar un Spark más orientado a la inclusión y el apoyo.



Un proceso auténticamente impulsado por la comunidad

Para rediseñar el sistema, Spark participó en un proceso de escucha profundo y amplio dirigido por diversos miembros de la comunidad en todo Oregón. De junio a noviembre de 2023, estos equipos escucharon a miles de familias y proveedores de cuidado infantil sobre sus experiencias, necesidades y esperanzas.

Escucharon que muchas personas ni siquiera sabían sobre Spark. Si bien algunos proveedores encontraron el sistema útil y valoraron su participación, muchos también dijeron que Spark podía sentirse confuso o injusto. Y las familias dijeron que las clasificaciones por estrellas no siempre reflejaban lo que más les importaba.

Todos estuvieron de acuerdo en que el nuevo sistema debía ser verdaderamente abierto para todos, ofrecer opciones reales y proporcionar información y apoyo útiles tanto para los proveedores como para las familias. Dijeron que Spark debería reconocer y valorar la diversidad cultural, lingüística y geográfica tanto para los proveedores como para las familias, y apoyar entornos de aprendizaje temprano acogedores y receptivos para todos.



El nuevo Spark evoluciona

mediante una serie de proyectos piloto



Liderazgo del Equipo de Rendición de Cuentas

Catorce miembros de los equipos de escucha basados en la comunidad acordaron asumir roles de liderazgo en el proceso de rediseño. Puede leer sus biografías individuales aquí: https://oregonspark.org/wp-content/uploads/2024/01/Acct.-Team-Bios_English.pdf.

En asociación con el personal de Spark y DELC, este grupo, llamado Equipo de Rendición de Cuentas (AT, Accountability Team) de Spark, participó en un trabajo intensivo de codiseño centrado en las prioridades de la comunidad para el nuevo sistema. El equipo AT se reunió un total de 29 veces entre noviembre de 2023 y mayo de 2024 (aproximadamente cuatro reuniones por mes). Las reuniones se llevaron a cabo por las noches, a través de Zoom, para garantizar la máxima participación de familias y proveedores ocupados. Para apoyar un proceso de Inclusión, se proporcionó un intérprete en español para todas las reuniones. También se brindaron modestos estipendios de participación en reconocimiento del valor del tiempo y la experiencia de los miembros del equipo AT.

Articulación de una nueva visión y principios rectores

Para fundamentar el rediseño, el equipo AT primero articuló una nueva visión para Spark basada en lo que escucharon de las familias y proveedores en todo Oregón.

La visión de Spark es ser un programa acogedor e inclusivo que se esfuerce por conectar a todos los niños y familias de Oregón con una educación, desarrollo y cuidado temprano excelentes y receptivos, apoyando y celebrando a los proveedores.

A medida que avanzaba el trabajo, una serie de temas recurrentes se colocaron en el foco de la atención y fueron adoptados como **principios rectores** para las decisiones de diseño.

- ✓ Spark ofrecerá apoyo sin juicios a todos los participantes.
- ✓ Spark apoyará a los educadores de la primera infancia a encontrar o crear una comunidad donde se fomenten los sentimientos de pertenencia y se compartan los valores.
- ✓ Spark apoyará y empoderará a las familias para encontrar un cuidado que se alinee con las necesidades, valores y cultura de su familia.
- ✓ Spark empoderará a los educadores de la primera infancia para que tomen decisiones sobre su trayectoria en Spark, y ofrecerá opciones para establecer metas y lograrlas, acceder a recursos y medir el progreso.
- ✓ Spark validará que los educadores de la primera infancia y las familias definan la "calidad" de manera diferente.
- ✓ Spark garantizará que los programas participantes hayan cumplido con los estándares básicos de salud y seguridad y comunicará esto a las familias.



Siete conceptos de diseño fundamentales surgieron de este proceso. Estos son los pilares del nuevo Spark y representan una transición que se aleja de los enfoques únicos, orientados al cumplimiento y evaluativos, para dirigirse hacia uno que respeta y empodera a los proveedores y a las familias para que tomen sus propias decisiones. El equipo AT lo llama "apoyo sin juicios". Para obtener información más detallada sobre los conceptos de diseño, consulte https://oregonspark.org/wp-content/uploads/2025/04/Spark-High-Level-Design-Concept-Presentation.pdf.

En lugar de ser más "indulgente", se espera que este cambio facilite una mayor participación en Spark y favorezca una mejora de la calidad más sólida en todo el sistema. El equipo AT cree que alentar a los proveedores a mostrar las fortalezas de su programa y trabajar en pro de sus propias metas de programa será una estrategia mucho más efectiva para activar la motivación interna y el orgullo. A su vez, es más probable que los niños a su cuidado prosperen, ya que las personas que los cuidan se sienten respetadas y valoradas. (Y resulta que la literatura de investigación respalda firmemente estas hipótesis).

Implementación progresiva: aprender haciendo

Los sistemas públicos son complicados de desmantelar y reconstruir. Spark está entrelazado con sistemas y procesos paralelos, por lo que cuando algo cambia en Spark, a menudo se requieren una serie de otras correcciones. Asociarse con familias y proveedores también lleva más tiempo que si los administradores estatales simplemente tomaran todas las decisiones por sí mismos. Por lo tanto, poner en práctica estos nuevos conceptos de diseño llevará algo de tiempo.

Spark también entiende que los proveedores y las familias necesitan apoyo en este momento. En lugar de esperar a que cada detalle del nuevo sistema esté en su lugar para su lanzamiento completo, partes del nuevo Spark se están implementando, probando y evaluando con el tiempo, lo que proporciona muchos comentarios de los proveedores y las familias, así como espacio para realizar ajustes. La idea es hacer que este tipo de asociación y aprendizaje sea continuo. El nuevo Spark se compromete a convertirse en un sistema adaptativo centrado en las necesidades y realidades de las personas reales que lo utilizan.

La importancia de escuchar y asociarse verdaderamente

La mayoría de los programas financiados con fondos públicos se diseñan y ejecutan con poca aportación de la comunidad. El rediseño de Spark está intentando algo diferente. Se pidió a los miembros del equipo AT que compartieran por qué es tan importante asociarse con las comunidades.

Dijeron que comenzar escuchando arraigó el trabajo a las experiencias de la gente común. Esto fue crucial para llegar a las causas y soluciones reales, en lugar de funcionar como "solo otro parche". Estar más cerca del trabajo brinda a los proveedores y a las familias una visión profunda de las realidades prácticas que los administradores estatales pueden no ver o entender a distancia. Demasiadas reglas y regulaciones son desarrolladas por personas muy alejadas: las ideas más efectivas, prácticas y sostenibles vendrán de las personas más cercanas al trabajo.

> Los legisladores deben entender que el enfoque de arriba hacia abajo no siempre funciona. Cuando se asocian con las familias y sus proveedores, esto conduce a políticas que son más efectivas y sostenibles. Porque a veces nosotros, los proveedores, no podemos simplemente encontrarlos allá arriba. Es como: "Oye, en la vida real, algunos días no funciona así". — Miembro del Equipo de Rendición de Cuentas

El equipo AT también señaló que los proveedores y las familias, no los administradores estatales, son la columna vertebral del sistema de cuidado infantil. Ellos son los que realmente pasan tiempo con los niños y están directamente dedicados a ellos, y los que soportan la peor parte de las malas políticas o programas. Como tales, merecen un lugar real en las mesas de toma de decisiones.

> Voy a empezar con las familias. Quiero ponerlas primero. Deben saber que su voz importa, que son los expertos respecto a esos niños y que conocen sus necesidades. — Miembro del Equipo de Rendición de Cuentas

> Los proveedores, los educadores de la primera infancia, son la columna vertebral del sistema. No hay sistema sin ellos, y deberían sentirse apoyados más que simplemente agotados por todas las regulaciones. — Miembro del Equipo de Rendición de Cuentas

Por último, el equipo AT pide a los legisladores y administradores públicos que reconozcan que los proveedores y las familias son los expertos sobre sus propias necesidades, valores y prioridades, incluidas las diferencias legítimas en cómo se experimenta y entiende la calidad del cuidado infantil. No puede haber una única forma "correcta" definida por el estado.

> Así que nuestros legisladores necesitan escuchar a las personas en el terreno, a las personas que salen día a día a hacer todo este trabajo. No se trata solo de decir sí a algo o no a algo, sin siquiera ser parte de ello. Hay que ser parte de algo para poder decir: "No me gusta". No se puede estar allá arriba y decir: "No me gusta este proceso" o "No necesitan tanto dinero. No necesitan esto. No necesitan aquello". Hay que venir y ver con qué están lidiando las personas a su alrededor. — Miembro del Equipo de Rendición de Cuentas

La promesa de unirnos para resolver un problema compartido

Los miembros del equipo AT compartieron reflexiones sinceras y a veces profundas sobre lo que significó para ellos participar en el proceso de rediseño.

Muchos hablaron de un sentido de conexión y esperanza que rara vez se escucha en estos tiempos. Los participantes dijeron que el rediseño de Spark es un ejemplo de cómo nuestra sociedad puede funcionar cuando nos escuchamos y respetamos mutuamente. Numerosos miembros del equipo AT hablaron sobre reconocer que compartimos más similitudes que diferencias, y que todos queremos cosas muy similares para nosotros y nuestros hijos.

> Somos escuchados y escuchamos todos los diferentes puntos de vista. Incluso si no estamos de acuerdo, llegamos a un acuerdo. Llegamos a un punto medio donde todos se sienten cómodos. Es como si te escuchara y tuvieras tu razón, y nos propongamos adaptarlo. Nunca pensé que podría tener un trabajo y estar en un grupo tratando de mejorar el mundo para esta próxima generación; que la gente realmente escuche, que tenemos que luchar, pero tenemos que luchar juntos. No tenemos que luchar unos contra otros. — Miembro del Equipo de Rendición de Cuentas

> Como personas de diferentes culturas y diferentes orígenes, respecto a las limitaciones que todos compartimos, nunca supe que todos teníamos los mismos temas. Esa es una de las cosas que le diría a cualquiera que vaya a ser parte de este proceso: "Solo escuchen los temas, chicos. Todos compartimos las mismas historias, de diferentes orígenes, diferentes lugares, pero son las mismas". — Miembro del Equipo de Rendición de Cuentas

Se expresó un profundo agradecimiento por ser parte de una comunidad que está trabajando unida para mejorar las cosas para todos. Los participantes hablaron sobre el compromiso demostrado a medida que todos se presentaban una y otra vez para hacer el trabajo desafiante. Muchos dijeron que fue un testimonio de la fuerza de la comunidad y el propósito compartido que crearon juntos. Asimismo, expresaron un fuerte sentido de responsabilidad ante los proveedores y las familias que compartieron sus historias con los equipos de escucha. Estas historias han servido como una luz guía para el esfuerzo general, y el equipo AT está decidido a llevarlo hasta el final.

> Todos nos estamos uniendo. La colectividad de esto, esa oportunidad para que nos sentemos allí y hablemos, y simplemente nos comuniquemos entre nosotros respetuosamente también. Con todo eso, nunca hemos tenido ningún problema. Nunca ha habido una sola vez en la que alguien dijera: "Oh, no me gusta la forma en que esta persona me dijo esto o su opinión". Todos nos hemos estado escuchando unos a otros. Todos colectivamente tenemos un objetivo. Todos somos personas muy valientes de diferentes ámbitos de la vida, de diferentes orígenes. Es algo grande. Es algo muy grande. Creo que eso es algo que debería celebrarse: el hecho de que somos tan diversos e incluimos a todos, y la voz de todos es bienvenida, y todos hablan, y todos escuchan. — Miembro del Equipo de Rendición de Cuentas

Cada participante reflexionó sobre la importancia fundamental de las relaciones humanas para el proceso. Los participantes hablaron sobre conocerse unos a otros, desarrollar confianza, permitirse ser vulnerables y tomar riesgos, y hacer el trabajo para comprender y respetar las diferencias de perspectiva. Obtuvieron vistazos de la vida familiar de los demás en Zoom, se desearon lo mejor durante enfermedades y se ayudaron mutuamente con información, conexiones y apoyo. No siempre fue fácil,

y requirió paciencia, pero todos estuvieron de acuerdo en que era más importante tomarse el tiempo para hacer las cosas bien en lugar de "solo correr hacia la línea de meta para terminar el trabajo".

> Sabes, me debato entre decir que todos somos amigos. No, no es eso, pero nos sentimos cómodos compartiendo pequeñas partes de nuestras propias vidas. Y esa ha sido otra cosa: realmente compartir nuestra historia, y quiero decir ser capaces de ser vulnerables con colegas que nunca has conocido cara a cara. La gente realmente ha abierto algunas grandes vulnerabilidades. Y no creo que eso sea típico en ningún tipo de proceso burocrático. — Miembro del Equipo de Rendición de Cuentas

> El grupo se sintió cada vez más cómodo entre sí, y creo que eso creó mucha empatía. Llegamos al punto en que recientemente se compartieron muchas historias personales. — Miembro del Equipo de Rendición de Cuentas

Impactos positivos para los participantes de la comunidad

Los miembros del equipo AT también compartieron los beneficios personales de la participación. En general, dijeron que sus experiencias fueron personalmente enriquecedoras, ganaron confianza, ampliaron sus perspectivas, aprendieron cosas nuevas y establecieron conexiones profesionales. Participar en el grupo fue una práctica valiosa para aprender a tolerar sentimientos incómodos y encontrar el coraje para hablar. Muchos dijeron que obtuvieron un sentido profundo de que su propia voz importa y puede tener un impacto, y se sintieron más esperanzados sobre el futuro en general.

> Personalmente, un beneficio de participar ha sido ver el poder de la voz de la comunidad en acción y lo importante que es persistir en abogar por todo eso, por ellos [los niños]. Eso es lo principal para mí. Es como, "¡Wow! Todas estas personas, de diversos orígenes, creencias y rutinas. Todos estamos aquí juntos por una razón principal: para mejorar esto". — Miembro del Equipo de Rendición de Cuentas"

> Diré con seguridad que he aprendido mucho. Le diría a cualquiera que venga, que venga con la mente abierta, que no piense demasiado las cosas y que diga lo que quiera decir. Tu opinión importa. Todos importan, lo que dices importa. No hay información correcta o incorrecta, o no hay una conversación correcta o incorrecta. Todo lo que dices importa, y todo lo que haces también importa, como proveedor y como progenitor. — Miembro del Equipo de Rendición de Cuentas

> Soy de [un área del estado] donde hay algo de diversidad cultural, pero no una cantidad masiva. Así que estar expuesto a algunas ideas culturales diferentes ha sido genial. Y tener entendimiento con personas con las que probablemente nunca habría tenido conversaciones, eso ha sido realmente encantador. — Miembro del Equipo de Rendición de Cuentas

> Espero que todos compartan el mismo sentimiento que yo, que simplemente se siente muy bien ser parte de esto. Es como si estuviéramos haciendo algo que va más allá de nuestra familia y nuestros entornos de cuidado infantil. Es a nivel estatal. ¿Y quién sabe? Tal vez vamos a ser un ejemplo para otros estados de que todos pueden hacerlo un poco mejor, poco a poco. — Miembro del Equipo de Rendición de Cuentas

Para algunos miembros del equipo AT, la participación también resultó ser una valiosa oportunidad de desarrollo profesional. Obtuvieron una perspectiva interna y una comprensión del sistema de cuidado infantil en Oregón, junto con una nueva comprensión de la complejidad del sistema y los muchos desafíos involucrados para realizar mejoras. Con este nuevo conocimiento y experiencia, los participantes pasaron a nuevos puestos, asumieron roles de liderazgo, comenzaron sus propios programas, organizaron grupos de juego en la comunidad, etc.

Varios participantes también observaron que aprendieron mucho de cómo se facilitó el proceso de rediseño en sí y dijeron que llevarían el modelo a sus comunidades.

Valoración de los socios del sistema (DELC y TRI)

Los miembros del equipo AT fueron unánimes en su valoración de los socios del sistema en el proceso de rediseño. Dijeron que constantemente se sintieron escuchados y respetados, y creían que los socios del sistema estaban escuchando genuinamente y tomando en serio lo que compartían. Varias personas mencionaron sentir que los socios del sistema estaban "de nuestro lado" y siempre haciendo lo mejor para asegurarse de que la visión del grupo se hiciera realidad.

Los estipendios por participación fueron destacados como otro indicador clave de respeto por el tiempo y la experiencia de los miembros del equipo AT, así como de la seriedad del compromiso. Sobre todo, los participantes dijeron que realmente creían que sus contribuciones estaban impulsando auténticamente el proceso de rediseño y que eran tratados como líderes legítimos, no como "voces" simbólicas.

> Actualmente estoy en numerosos tipos de grupos de trabajo y grupos de rediseño, y ninguno de ellos se siente como se ha sentido el rediseño de Spark. Y supongo que lo que quiero decir con eso es cuántas veces los líderes del sistema vienen y presentan algo, y básicamente, al final de la presentación de 45 minutos, dicen: "¿Alguna pregunta?" Y esperamos durante 30 segundos. Y luego lo que simplemente avanza es lo que nos trajeron sin escucharnos primero, o realmente escuchar cómo vemos el impacto potencial de lo que han propuesto. — Miembro del Equipo de Rendición de Cuentas

> Otras experiencias que he tenido: básicamente, ya tenían una idea y una agenda, y luego manipulan y manejan las reuniones y demás para que salga lo que ellos quieren que sea el resultado, sea como sea. Y al final dices: "Eso no es lo que queríamos decir". Esto se siente mucho como si fuera genuino y real. — Miembro del Equipo de Rendición de Cuentas

> Es increíble con ustedes [socios del sistema] también. Todos ustedes han sido increíbles. Es solo el hecho de que están abiertos a escucharnos. Sus oídos están ahí. Nos escuchan, hablamos, ustedes escuchan, y todos nos unimos y tomamos estas decisiones, que no son para nosotros mismos sino para nuestros hijos, los hijos de nuestros hijos. Y eso es algo bueno. Es una bendición, sin duda. — Miembro del Equipo de Rendición de Cuentas

Una experiencia transformadora para los socios del sistema

Participar en este tipo de proceso de codiseño auténtico basado en la comunidad también fue nuevo para los socios estatales y del TRI. Los socios del sistema compartieron una serie de reflexiones y lecciones que esperan que puedan servir como ejemplo e inspiración para otros.

Tómese el tiempo. ¡Vale la pena!

Los socios del sistema destacaron repetidamente lo crucial que es reducir la velocidad para hacer este tipo de trabajo. Se necesita tiempo para:

- ✓ Escuchar profundamente.
- ✓ Construir relaciones reales.
- ✓ Proporcionar información fundamental sobre sistemas estatales complejos.
- ✓ Participar en ciclos repetidos y no lineales de discusión y reflexión.
- ✓ Participar en la toma de decisiones compartida e inclusiva.

Tomarse el tiempo, dijeron, en realidad ahorrará tiempo a largo plazo. Apresurarse a menudo conduce a errores, incluido volver a imponer decisiones de arriba hacia abajo en nombre de cumplir con los plazos. Dijeron que cumplir con un plazo no debería volverse más importante que el trabajo real y que los plazos a menudo son más flexibles de lo que uno podría pensar.

> Si se intenta hacer algo demasiado rápido y demasiado impuesto desde arriba, en realidad se puede causar mucho daño. Porque apresurar a las personas a través de conversaciones y decisiones inevitablemente hará que se sienta como un ejercicio superficial y simbólico en lugar de un diálogo significativo. Lo cual fue otro aprendizaje importante para mí: fue como, "Bueno, tengo que dejar que esto tome el tiempo que tenga que tomar". — Socio del sistema

Los socios del sistema también notaron que reducir la velocidad intencionalmente y rechazar los plazos a veces se experimentaba como estresante porque va en contra del curso de las expectativas generales. Hubo cierta preocupación de que pudiera ser percibido negativamente por los líderes del sistema o los responsables de la formulación de políticas. No obstante, el equipo se comprometió a tomarse el tiempo necesario.

¡No es necesario ser la autoridad en la materia!

Los socios del sistema explicaron que se posicionaron deliberadamente como oyentes y facilitadores de un proceso impulsado por la comunidad, liderado auténticamente por los usuarios del sistema. Demasiado a menudo, dijeron, los líderes del sistema asumen que saben lo mejor en nombre de las familias y los proveedores. Los participantes del sistema no solo dijeron que este es un enfoque más respetuoso, sino que también creen, al igual

que los miembros del equipo AT, que es más efectivo. Para que los sistemas funcionen bien, deben construirse con base en las experiencias del mundo real de los usuarios finales y responder a ellas.

> ¿Qué necesitan entender los responsables de la formulación de políticas y los administradores? Si toman decisiones sin asociarse con las personas en el terreno, sus soluciones probablemente no funcionarán muy bien. — Socio del sistema

Los socios del sistema reflexionaron que esto requería un cambio de mentalidad y una orientación más confiada hacia las familias y los proveedores. De hecho, las recomendaciones de rediseño en sí mismas representan un cambio de los enfoques orientados al cumplimiento hacia una adopción del pensamiento de "no hay una manera correcta" y una suposición predeterminada de buena intención (con algunas protecciones básicas incorporadas). Sabemos que la capacidad de respuesta a los usuarios del sistema se ve sofocada cuando los sistemas se vuelven demasiado defensivos en respuesta al riesgo percibido. Como observó un participante:

> Se siente como si estuviera pidiendo a los proveedores que se adapten al sistema, en lugar de al revés; [en el rediseño de Spark] el sistema está escuchando y respondiendo a lo que la comunidad necesita. — Socio del sistema

Aproveche la oportunidad de abrazar nuevas perspectivas, ideas y energía

Los socios del sistema quedaron impresionados por lo revelador y generativo que había sido traer nuevas caras a la mesa. Como observó un socio:

> Los profesionales que han nadado en estas aguas durante muchos años a veces no pueden ver lo que tienen justo delante: la complejidad de los estándares y procesos, etc. Fue realmente valioso tener esa perspectiva externa. — Socio del sistema

Los socios del sistema describieron el tipo de complacencia o resignación que puede instalarse después de múltiples esfuerzos de cambio fallidos. Las ideas innovadoras pueden descartarse rápidamente como imposibles, o no surgir en absoluto, con el espíritu de "así son las cosas". Por otro lado, los nuevos socios, que no están inmersos en la cultura y la historia del sistema, a menudo aportan una mirada fresca y energía para cuestionar el estatus quo.

> Su falta de conocimiento del sistema solo les resultó beneficiosa, porque no hubo ningún momento en el que alguien dijera: "No podemos hacer eso porque..." o "Esto siempre ha sido así". O incluso cosas donde alguien podría decir: "Oh, bueno, DELC nunca permitiría eso" o "El sistema de aprendizaje temprano nunca haría eso". Una de las mayores sorpresas fue lo genial que fue *no* tener personas que fueran expertas en Spark. — Socio del sistema

No se preocupe si los compañeros de comunicación no son expertos en todas las partes técnicas

A su vez, sepa que no es necesario que los compañeros de comunicación estén familiarizados con los complejos pormenores burocráticos de cada proceso relevante: ese no es su papel. Y aunque pueda parecer más eficiente, intente resistir la tentación de recurrir a soluciones técnicas. Eso suele dar lugar a ajustes en las estrategias y mecanismos existentes en lugar de un cambio transformador. En cambio, los socios del sistema aconsejaron estar abiertos a la oportunidad de obtener perspectivas de "fuera" que pueden resultar transformadoras tanto para las mentalidades como para las estructuras y procesos del sistema.

En este caso, escuchar a las comunidades de todo el estado sacó a la luz muchos problemas generales mucho más allá del alcance inmediato de Spark. Es posible que Spark por sí solo no pueda abordar todas las inquietudes sobre el cuidado infantil compartidas por las comunidades, pero del proceso de escucha surgieron temas cruciales que han servido para fundamentar y guiar el proceso de rediseño y las recomendaciones.

> Un gran aprendizaje para mí fue entender que no era necesario centrarse en los detalles al principio, sino realmente descubrir quién se presenta. ¿Por qué se presenta? ¿Por el grupo, la sesión de escucha, la encuesta, o lo que sea? ¿Y qué les importa? Lo conseguimos. No me di cuenta en ese momento del valor de eso, aunque me conmovió lo que escuché, porque en realidad obtuvimos exactamente lo que necesitábamos. — Socio del sistema

Desarrolle tolerancia a la incertidumbre, flexibilidad y cierta toma de riesgos

Múltiples socios del sistema señalaron que el proceso de codiseño basado en la comunidad requería una mentalidad más flexible y una tolerancia a la ambigüedad mayor de



Miembros del Equipo de Rendición de Cuentas de Spark

lo habitual. Muchos hablaron de llegar al proceso con la expectativa de una progresión lineal, solo para darse cuenta de que esto era algo diferente. Como resultado, algunos experimentaron inicialmente el proceso como desorientador o estresante, especialmente dada la presión que sentían por obtener resultados. En última instancia, sin embargo, los socios del sistema dijeron que se dieron cuenta de que improvisar era una parte natural y necesaria del proceso:

> Reconozco ahora el valor de llegar sin expectativas sobre cómo se dará. Puede haber muchos desvíos aparentes que resultan ser muy importantes. Tenemos que hacer esa escucha profunda y estar abiertos a considerar diferentes perspectivas y posibilidades. — Socio del sistema

> Puede ser ambiguo, confuso. También debe estar abierto a asumir riesgos: probémoslo y veamos si funciona. Requiere confianza y una mentalidad flexible, así como resiliencia. — Socio del sistema

> Me di cuenta de que tengo que dejar que sea lo que es, simplemente estar presente y estar listo para captarlo. — Socio del sistema

Aproveche la experiencia y los recursos al servicio de la comunidad

Por supuesto, dijeron los socios del sistema, también se necesita experiencia técnica, pero al servicio de las prioridades y estrategias identificadas por la comunidad. En otras palabras, los líderes comunitarios mantienen la visión y los resultados deseados, mientras que los socios del sistema utilizan sus conocimientos técnicos para descubrir cómo lograrlo. Múltiples socios del sistema compartieron alguna versión de esta orientación y enfoque:

> Luego use su experiencia para ayudar a que eso suceda. Hacer espacio para la comunidad no significa que no sea necesario, que se le esté descartando o que su experiencia no cuente. — Socio del sistema

> Dependía de nosotros empezar a tomar su visión y principios y hacerlos concretos. — Socio del sistema

> Todos trajeron una orientación de "estamos aquí para servirles, no para decirles qué es lo mejor y qué hacer". Así es como se ve el verdadero "servicio al cliente". — Socio del sistema

Incluso para las partes más técnicas, sin embargo, los socios del sistema dijeron que era importante incluir a los compañeros de comunicación en la revisión y retroalimentación de cualquier producto y proceso nuevo, como una verificación básica del sistema y una medida de rendición de cuentas.

Crea que el cambio transformador es posible

Los socios del sistema compartieron una emoción y esperanzas palpables por el nuevo Spark, y reflexionaron que había muchos aspectos del "viejo Spark" que nunca les parecieron del todo correctos a ellos tampoco.

> ¿Cuál es el punto de hacer las clasificaciones de estrellas si la gente no quiere participar y hay que decirles que lo hagan? — Socio del sistema

> Los programas literalmente no pueden pedir ayuda por miedo a meterse en problemas. Es totalmente equivocado. — Socio del sistema

Compartieron una tremenda gratitud por la oportunidad de corregir algunos errores y cocrear un sistema de apoyos genuinamente positivo y orientado al crecimiento para los proveedores en el futuro.

> ¿Realmente queríamos fomentar una sensación de fracaso, de ser incomprendidos? ¿Causar daño, mantener a la gente fuera? ¿Hacer que la gente se sienta enojada y resentida, como si no quisieran estar en nuestro sistema? Una vez recibimos comentarios de una participante de Spark después de revisar su portafolio. Ella dijo: "Ustedes me dijeron que yo era basura". Ciertamente no era la intención. Todos nos sentimos muy mal. — Socio del sistema

> No estamos hablando de fabricar widgets aquí, o lo que sea que diga la gente. Es una razón más, creo, para tratar esto con tremendo cuidado, y —para las personas que vienen a nosotros— para realmente hacerles saber: "Queremos saber qué es importante para usted, y ahora también es importante para mí". — Socio del sistema

> Esto es más probable que mantenga a los niños seguros que la vergüenza y esconderse. — Socio del sistema

> Creo que el hecho de que las personas se sientan lo suficientemente seguras como para participar y traer sus ideas y creencias a la mesa es lo que allanará el camino para que sucedan cosas buenas. — Socio del sistema

> Creo que la gente llegará a tener mucha más comprensión y cambio —o apertura a diferentes perspectivas— en ese espacio seguro y sin prejuicios donde interactúan con las personas. — Socio del sistema

> Relaciones seguras, participación segura: eso abre todas las posibilidades del mundo, y eso es lo que ayudará a las personas a hacer con los niños y las familias las cosas transformadoras que desean hacer. Y también hacer que a la gente quizás le vuelva a gustar su trabajo. — Socio del sistema

> Va a hacer que sus destrezas brillen como nunca antes. — Socio del sistema

> "Reenfocar a Spark respecto al compromiso, la autorreflexión y el apoyo no solo parece lo correcto, sino la forma más efectiva de facilitar una educación, desarrollo y cuidado infantil excelentes y receptivos".
>
> — Socios del sistema

Esperanzas y temores para el nuevo Spark

Tanto los socios de la comunidad como los del sistema son optimistas sobre seguir adelante con las recomendaciones del rediseño, ¡y ya está sucediendo! Los procesos y estructuras antiguos se están eliminando gradualmente mientras se inician y ponen a prueba otros nuevos. Muchos participantes de la comunidad dijeron que sienten que el sistema está "realmente escuchando por primera vez" y que sus esfuerzos tendrán un impacto real, tal vez incluso sirviendo como ejemplo no solo para Oregón, sino también para otros estados.

Los participantes entienden que es probable que la implementación tome algo de tiempo e implique algunas complejidades burocráticas. Probablemente será necesario hacer ajustes en el camino, y algunas de las recomendaciones más ambiciosas podrían no ser factibles, al menos no de inmediato. En particular, puede haber algunos problemas regulatorios que resulten especialmente difíciles de manejar.

> [Aunque participé en el equipo AT], también obtuve información sobre cómo se construyen los sistemas y los desafíos de los cambios de políticas. Lleva tiempo. La idea de la evolución del sistema tiene sentido, resuena conmigo. Los cambios llevan tiempo, especialmente un gran cambio como ese, donde estamos tratando de dar la bienvenida a todos y asegurarnos de que todos tengan todas las calificaciones y todo lo que necesitan, y que sean escuchados y comprendidos. Sabemos que es un proceso largo. — Miembro del Equipo de Rendición de Cuentas

La belleza del enfoque iterativo y basado en proyectos piloto para la implementación es que el sistema puede aprender y crecer con el tiempo. Sobre todo, tanto los socios de la comunidad como los del sistema expresaron un profundo sentido de responsabilidad hacia las familias y los proveedores, y la necesidad de seguir buscando comentarios y cualquier corrección o mejora necesaria.

> Al final de este proceso, siempre es una empresa humana. Seguiremos mejorando cada día. Sabemos que en un año nos daremos cuenta: "Oh, lo que pensábamos sobre esto no era correcto". Pero siempre podemos seguir perfeccionando: hacerlo perfecto y más perfecto. Así que tengo esperanza. Tengo mucha esperanza. Creo que estamos en el camino correcto. — Miembro del Equipo de Rendición de Cuentas

> Me gustaría que la gente entendiera que el Equipo de Rendición de Cuentas está aquí para asegurarse de que el rediseño se mantenga fiel a su objetivo, que es la equidad, la transparencia y la participación comunitaria. Y creo que nuestro trabajo es hacer que el proceso rinda cuentas a esas voces, dando prioridad a las familias y a los maestros, proveedores y miembros de la comunidad, especialmente a aquellos que generalmente han quedado fuera del proceso de toma de decisiones. — Miembro del Equipo de Rendición de Cuentas

Por otro lado, los participantes expresaron algunas inquietudes al saber que el cambio transformador siempre es desafiante y vulnerable a los cambios en el liderazgo y el clima político. Las preocupaciones compartidas incluyeron:

- ✓ ¿Cuánto poder de decisión tiene realmente el equipo AT?
- ✓ ¿Los niveles más altos del liderazgo estatal apoyan el rediseño, o existe la posibilidad de que el trabajo se detenga?
- ✓ ¿Qué podría significar el clima político actual para el rediseño? ¿Seguirá percibiéndose como alineado con las prioridades del DELC?
- ✓ ¿Spark contará con los fondos y el personal adecuados para implementar realmente el rediseño?

A los participantes también les gustaría que los legisladores y todos los habitantes de Oregón reconozcan que el nuevo Spark por sí solo no puede abordar todos los desafíos que enfrentan el aprendizaje temprano o las familias y los proveedores. Es una parte relativamente pequeña de un sistema de cuidado infantil mucho más grande que, según se entiende ampliamente, está roto.

Aun así, los socios de la comunidad y del sistema creen que es un gran paso en la dirección correcta y esperan que sirva como modelo para que otras partes del sistema de cuidado infantil en Oregón sean más inclusivas y respetuosas con las familias y los proveedores.

Palabras de sabiduría del equipo de rendición de cuentas de Spark

Para agencias públicas que buscan asociarse con comunidades

- ✓ Construya un equipo lo más diverso posible en cuanto a roles, grupos culturales, idioma, geografía, etc. Necesitamos las perspectivas de todos en la mesa para resolver los problemas de la mejor manera.
- ✓ Cree espacios accesibles e inclusivos para apoyar la participación.
- ✓ Trate a todos con respeto y dignidad; reconozca su experiencia y liderazgo.
- ✓ Tómese el tiempo para construir relaciones auténticas.
- ✓ Compense a las personas por su tiempo y trabajo.
- ✓ Proporcione capacitación e información fundamental básica para los participantes. No asuma que la gente sabe algo solo porque no está preguntando o hablando de eso. Pueden sentirse intimidados. Las personas necesitan poder hacer preguntas honestas sin preocuparse por ralentizar el proceso.
- ✓ Sea transparente y comparta información durante todo el proceso, incluso sobre las limitaciones.
- ✓ No asuma que sabe lo que necesitan las comunidades: escuche y crea realmente en las experiencias de las personas.
- ✓ Espere que el proceso tome más tiempo de lo que piensa.
- ✓ Vuelva a comunicarse con las comunidades y hágales saber qué está pasando o qué se ha decidido. No sea extractivo con la recopilación de datos.
- ✓ Utilice el ejemplo del rediseño de Spark para informar futuras asociaciones comunitarias.

Para otros posibles participantes comunitarios en procesos de codiseño

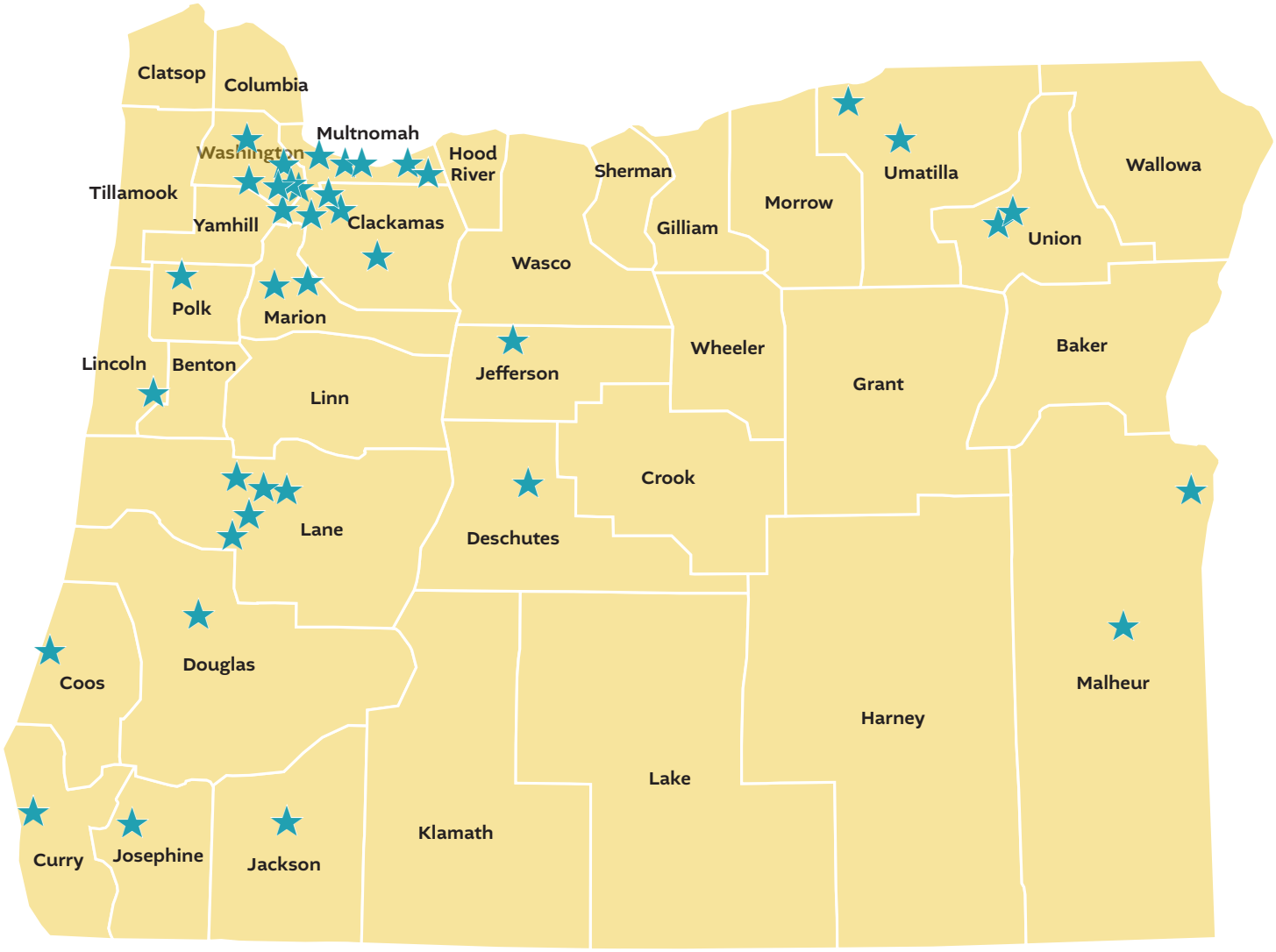
- ✓ Todas las comunidades necesitan estar representadas y tener voz en lo que sucede.
- ✓ El cambio significativo depende de que las personas se involucren activamente y se comprometan con el proceso.
- ✓ Su propia participación es realmente importante. Si cree que no pertenece, probablemente sea aún más importante que esté allí.
- ✓ Hágase tiempo para este importante trabajo de vida. ¡No se arrepentirá!
- ✓ Anime a sus amigos, familiares y colegas a involucrarse también. Cuantas más voces, mejor.

Para todos los socios en procesos impulsados por la comunidad

- ✓ Va a tener algunos sentimientos incómodos. Puede experimentar miedo, una sensación de vulnerabilidad. Intente aceptarlo.
- ✓ Reconozca que el proceso llevará tiempo y que un cambio significativo no ocurre rápida ni fácilmente, sino que requiere paciencia.
- ✓ Sentirá una sensación de orgullo y satisfacción por ser parte de un proceso para mejorar el sistema para todos y realmente marcar la diferencia.
- ✓ Espere que el viaje también sea personalmente significativo, y que crezca y cambie en el proceso.

Participación a nivel estatal

NOTA: Las estrellas representan a los miembros del equipo de escucha o rendición de cuentas. Estos equipos llevaron a cabo una extensa campaña de participación a nivel estatal buscando aportes de familias, proveedores, personal de DELC y socios del sistema. A través de estos esfuerzos, aproximadamente 2,600 personas participaron en entrevistas, grupos focales y encuestas.





¿Qué significa el rediseño de Spark para usted y qué puede hacer usted?

- ✓ ¡Obtenga más información sobre Spark! https://oregonspark.org.
- ✓ Conozca a los miembros del Equipo de Rendición de Cuentas: https://oregonspark.org/wp-content/uploads/2024/01/Acct.-Team-Bios__English.pdf.
- ✓ Eche un vistazo a las recomendaciones del rediseño aquí: https://oregonspark.org/wp-content/uploads/2025/04/Spark-High-Level-Design-Concept-Presentation.pdf.
- ✓ O vea una presentación sobre las recomendaciones aquí: https://wou-edu.zoom.us/rec/play/d__mowéTkTN6XJfK07B8gE1xTU3XIcr4cwt2dpvBoWTcQ1E-UyUEYe-2KWDTMhNyN-W-822DZBwoUKRj9a.knFzgc__TVa-4mX8Y.
- ✓ Comuníquese con el personal de Spark para conversar sobre cómo esto podría afectarle y sobre las oportunidades para participar en los proyectos piloto del rediseño de Spark: 877-768-8290.