



OFFICE OF EQUITY
C O U N T Y O F S O N O M A

Plan de Acción de Equidad Racial

Preparado para:
El condado de Sonoma

Preparado por:
Equity First Consulting, LLC
La Oficina de Equidad del Condado de Sonoma
Comité Directivo del Equipo Central del Condado de Sonoma

Índice

Reconocimiento de tierras	3
Reconocimientos	3
Resumen Ejecutivo	5
Preguntas claves abordadas por el Plan de Acción de Equidad Racial:	6
Panorama general del Plan de Acción de Equidad Racial	6
Parte 1: Justificación	8
¿Por qué se requiere un Plan de Acción de Equidad Racial para el Condado de Sonoma?	8
Nuestro enfoque de la investigación y el desarrollo de planes	8
Parte 2: Metodología	13
Fase 0: Crear un espacio basado en la confianza, la reciprocidad y la responsabilidad	13
Fase 1: La investigación y la Responsabilización Antirracista Basada en los Resultados	13
Fase 2: Participación con el personal del Condado y líderes comunitarios	14
Fase 3: Análisis de la participación e incorporación en el borrador del REAP	16
Fase 4: Estrategia, reflexión y evaluación de las capacidades y necesidades	16
Fase 5: Finalización del Plan de Acción de Equidad Racial	17
Parte 3: Indicadores internos	17
Indicador Interno (Barrera) 1: La administración del Condado no es representativa de las demográficas raciales del condado de Sonoma	18
Indicador Interno (Barrera) 2: El personal de color informa de manera desproporcionada de niveles de insatisfacción con las prácticas de gestión.	20
Parte 4: Un Plan de Acción de Equidad Racial para el Condado de Sonoma	22
Parte 5: Plan de implementación para el Plan de Acción de Equidad Racial (REAP)	25
Área de enfoque 1: Contratación, retención y proceso de desarrollo y apoyo del personal	25
Área de enfoque 2: Capacitación, apoyo y responsabilización administrativa	28
Área de enfoque 3: Recolección de datos, análisis y respuesta	31
Parte 6: Preparar el Plan de Acción de Equidad Racial para el éxito	35
Integración de la responsabilización y la sostenibilidad en todo el plan	35

Compromiso con un proceso iterativo	36
Compromiso con el aprendizaje, el crecimiento y las acciones a corto y a largo plazo	37
Parte 6: Conclusión	38
Referencias	39

Reconocimiento de tierras

El condado de Sonoma se encuentra dentro de las relaciones de tierra ancestrales, tradicionales y contemporáneas de los Kashia Pomo y los Pomo del Sur, Naciones Tribales Wappo y Coast Miwok, que incluyen la Ranchería Cloverdale de Indios Pomo, reconocida federalmente, la Banda Kashia de Indios Pomo de la Ranchería Stewarts Point, la Banda Dry Creek Ranchería de Indios Pomo, los Indios Federados de la Ranchería Graton y la Ranchería Lytton de California.

La Oficina de Equidad aún no ha adoptado un reconocimiento de tierras. Reconocemos que, a menos de que haya una dirección y una asignación subsiguiente de recursos para que el condado de Sonoma, como institución, se relacione auténticamente con las naciones tribales y sus miembros, un simple reconocimiento de tierras no puede reemplazar la necesidad de establecer relaciones colaborativas significativas y sólidas. Estas relaciones deben estar basadas en el respeto, la reciprocidad, valores compartidos y acuerdos, así como una comprensión profunda de la historia y la soberanía tribal. Todo esto debe fundamentarse en acciones que busquen sanar el daño pasado y presente.

Reconocimientos

La Oficina de Equidad, el Comité Directivo del Equipo Central, y Equity First Consulting trabajaron de manera colaborativa basada en la confianza mutua, la responsabilidad recíproca y la solidaridad para centrarse amorosamente en la experiencia, la sabiduría y las soluciones del personal de color del Condado de Sonoma. El equipo está enormemente agradecido con todas las personas que apoyaron y siguen apoyando esta iniciativa.

Equipo de desarrollo del Plan de Acción de Equidad

- Miembros actuales y exmiembros del Comité Directivo
 - Shawntel Reece, Departamento de Servicios Humanos
 - Jo McKay, Departamento de Servicios Humanos
 - Michelle Revecho, Departamento de Servicios Humanos
 - Audrianna Jones, Comisión de Desarrollo Comunitario
 - Leslie Lew, Preservación Agrícola y Distrito de Espacio Abierto
 - Lauren Reed, Departamento de Servicios de Salud
 - Nora Mallonee-Brand, Departamento de Servicios de Salud
 - Christel Querijero, Oficina del Administrador del Condado

- Ryan Pedrotti, Agencia de Agua
- Anna Yip, Oficina del Administrador del Condado (exmiembra)
- Denia Candela, Departamento de Servicios de Salud (exmiembra)
- Victoria Willard, Departamento de Servicios Humanos (exmiembra)
- Oscar Chavez, Departamento de Servicios Humanos (exmiembro)
- Directores de departamentos del Condado y el personal de su departamento, en especial el Departamento Central de Recursos Humanos, la Oficina del Administrador del Condado, el Departamento de Servicios de Salud, y el Departamento de Servicios Humanos.
- Grupo de líderes comunitarios

Junta de Supervisores del condado de Sonoma

- Supervisora Susan Gorin, Distrito 1
- Supervisor David Rabbitt, Distrito 2
- Supervisor Chris Coursey, Distrito 3
- Supervisor James Gore, Distrito 4
- Supervisora Lynda Hopkins, Distrito 5

Oficina de Equidad del Condado de Sonoma

- Alegría De La Cruz, exdirectora
- Melissa Valle, directora interina
- Dora Estrada, analista de departamento
- Lindsay Franco, analista de Planificación y Evaluación de Programas del Plan Estratégico
- Rubyd Olvera, analista de Participación Comunitaria
- Roxanne Ezzet, analista, Desastres y Recuperación
- Pilar Garibay, asistente administrativa
- Lorraine Sekito, analista de Responsabilización de Equidad Racial

Equipo consultor

- Equity First Consulting LLC
- Equity and Results

Personal del condado de Sonoma

- Equipo Central 1.0
- Participantes de los grupos de opinión y encuestados
- Enlaces departamentales del Plan de Acción

- Equipo de Proyectos del Administrador del Condado, Subvenciones y Proyectos Especiales
- Todos los campeones de equidad en todos los departamentos del Condado

Resumen Ejecutivo

En el verano de 2020, la Junta de Supervisores del condado de Sonoma creó la Oficina de Equidad, lo cual fue un paso importante para reconocer y celebrar la función poderosa que desempeña nuestro gobierno local para erradicar la desigualdad racial en nuestras comunidades y sistemas internos. Esta decisión se fundamentó en el trabajo que resultó en la creación del [Pilar de Equidad Racial y Justicia Social del Plan Estratégico Quinquenal del Condado](#), que se adoptó en 2021, con el objetivo de “lograr la equidad racial en la provisión de servicios del Condado y garantizar una fuerza laboral que refleje a la comunidad que atendemos”. Este pilar está formado por metas y objetivos que llevará a normalizar, organizar y a implementar (Bernabei, 2017; Rudiger, 2021) una nueva forma de ver nuestros desafíos, realizar análisis, e implementar nuevas políticas para alcanzar este objetivo.

Entre el trabajo que ha realizado la Oficina de Equidad para integrar la equidad racial dentro de los sistemas del Condado, se ha creado y administrado el Equipo Central 1.0, una comunidad de aprendizaje de campeones de equidad de diferentes departamentos del Condado. Los participantes trabajaron juntos durante un año y medio para comprender más los conceptos de la equidad racial y aprender a operacionalizar la equidad en sus áreas de experiencia. Mientras aprendieron a aplicar la Metodología de la responsabilización antirracista basada en los resultados (AR-RBA) (Equidad y Resultados, 2023) la Oficina de Equidad y el Equipo Central 1.0 empezaron a ver patrones entre las experiencias de los miembros del Equipo Central, la salida de líderes de color de la fuerza laboral del Condado y la falta de representación del personal de color en posiciones de liderazgo (como documentan los datos del [Tablero demográfico de la fuerza laboral del Departamento Central de Recursos Humanos](#)).

Comprendiendo el poder de las propias experiencias vividas del personal como personas de color frente a estos patrones, en 2023 la OOE convocó un Comité Directivo, integrado por los miembros del Equipo Central 1.0, para crear un plan de trabajo para operacionalizar la orientación estratégica del Pilar del Plan Estratégico de Equidad Racial y Justicia Social. El resultado es el primer Plan de Acción de Equidad Racial (Plan de Acción), aprobado por la Junta de Supervisores el 17 de mayo 2024.

Preguntas claves abordadas por el Plan de Acción de Equidad Racial:

1. ¿Cuáles son las condiciones de bienestar que aspiramos que experimente el personal del Condado?
2. ¿Qué inequidades raciales existen en la infraestructura interna del Condado que impiden que se realicen estas condiciones?
3. ¿Por qué existen y persisten estas inequidades raciales?
4. ¿Qué medidas estratégicas puede tomar el Condado para erradicar las causas fundamentales de estas desigualdades?
5. ¿Cómo puede el Condado evaluar la eficacia de estas medidas estratégicas?

Panorama general del Plan de Acción de Equidad Racial

Las respuestas a estas preguntas y las soluciones para abordarlas se reflejan en el siguiente panorama general del Plan de Acción de Equidad Racial. El resto de este documento explicará con más detalle el proceso, la metodología y la implementación del Plan de Acción.

RESUMEN DEL PLAN DE ACCIÓN DE EQUIDAD RACIAL DEL CONDADO DE SONOMA

Meta	Todo el personal del Condado, especialmente el personal de color, siente que pertenece, y se les apoya para lograr sus objetivos profesionales dentro de la organización del Condado.		
Barreras	Los directivos del Condado no representan las demográficas raciales del condado de Sonoma	El personal de color reporta de manera desproporcionada niveles de insatisfacción con las prácticas directivas	
¿Por qué?	Hay pocos mecanismos que apoyan a los directivos en la contratación y promoción de personal de color calificado a niveles de liderazgo.	Las prácticas directivas no reflejan suficiente capacidad, destrezas o interés para contribuir al empoderamiento del personal, especialmente de las personas de color.	El sistema del Condado valora la productividad, más que el impacto de las condiciones labores en las personas, especialmente en las personas de color.
Estrategias	Estrategia 1: El Condado desarrolla la capacidad para el trabajo de equidad y amplía los canales de contratación y ascenso profesional.	Estrategia 2: El Condado apoya y establece medidas de responsabilización para que los directivos, en todos los niveles, desarrollen una comprensión de los principios y las prácticas de equidad racial.	Estrategia 3: El Condado invierte en sistemas de recopilación y reportaje de datos para impulsar el cambio que responda a las experiencias del personal.
Responsabilización	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de personal contratado y promovido a posiciones administrativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de directores de departamentos, supervisores y gerentes que implementan prácticas antirracistas. • Porcentaje de personal que observan a los gerentes tomando nuevos tipos de medidas al servicio de la equidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentajes de retención y rotación de personal. • Porcentaje del personal que siente que el Condado les ofrece un espacio positivo para apoyar su trabajo y bienestar.

Parte 1: Justificación

¿Por qué se requiere un Plan de Acción de Equidad Racial para el Condado de Sonoma?

El bienestar y la prosperidad colectiva del condado de Sonoma se ve impactado por inequidades importantes, y los datos indican que las mayores desigualdades se producen a lo largo de líneas raciales y socioeconómicas (Measure of America, 2021). Ya que las inequidades raciales están profundamente arraigadas en los sistemas, las políticas y las prácticas gubernamentales, el Condado tiene una oportunidad y responsabilidad única para abordar estas desigualdades al mejorar los resultados para el personal del Condado y los miembros de la comunidad que han experimentado la marginalización generacional.

La Junta de Supervisores del condado de Sonoma reconoció y aceptó la responsabilidad del Condado de erradicar estas inequidades raciales cuando incorporó un Pilar de Equidad Racial y Justicia Social en el [Plan Estratégico Quinquenal del Condado](#). Esta dirección estratégica informa las políticas y los proyectos y define los compromisos claves que desea priorizar el Condado.

Partiendo de este trabajo, el Plan de Acción de Equidad Racial proporciona un plan de trabajo intencional que incluye estrategias, pasos a seguir, y mecanismos de responsabilidad enfocados en nuestros sistemas internos, que 1) se basan en el trabajo de equidad que ya se está realizando en los departamentos del Condado, y 2) buscan proporcionar apoyos adicionales para seguir avanzando en la equidad racial al facilitar la colaboración entre los departamentos de manera consistente como organización.

Nuestro enfoque de la investigación y el desarrollo de planes

Fortalecer la equidad comenzando desde adentro

La construcción de una fundación sólida comienza desde adentro (Equity in the Center, 2019; Nelson & Tyrell, 2015). Este enfoque estratégico reconoce que el personal del Condado son miembros integrantes de la comunidad del condado de Sonoma y que representan la amplia gama de experiencias e identidades de las comunidades a las que servimos. Al sentar las bases para avanzar el trabajo de equidad racial dentro de nuestra organización, estamos construyendo una base sólida para generar un cambio transformativo en la comunidad más amplia, de las siguientes maneras:

- (1) Al modelar y refinar el liderazgo antirracista: La manera en que apoyamos a la fuerza laboral del Condado, especialmente al personal y a los líderes de color, puede servir de modelo para la forma en que abordamos soluciones a las desigualdades más grandes experimentadas por las comunidades del condado de Sonoma. Esto lo hacemos al perfeccionar las estrategias internamente antes de ampliarlas externamente, y al posicionar el liderazgo entre comunidades de color y los líderes del Condado como una práctica crítica para lograr el cambio en el condado de Sonoma.
- (2) Crear recomendaciones de políticas más sutiles y contextualizadas. Las investigaciones indican que una mayor diversidad entre el liderazgo conlleva a decisiones y políticas basadas en la equidad (Cook & Glass, 2015). Crear las condiciones para un liderazgo diverso (que incluye cambios en la cultura del sitio laboral y políticas relacionadas con la contratación, la promoción y el avance) permitirá al Condado cambiar sus políticas y prácticas para mejor abordar las barreras que enfrentan las comunidades de color y encontrar soluciones que funcionen para ellos.
- (3) Crear la capacidad para conectarnos con las comunidades que experimentan la marginalización: Una de las maneras en que la diversidad en las posiciones de liderazgo puede influir en la política externa es mediante la capacidad de conectar con los miembros de la comunidad más impactados por las inequidades sistémicas, que están fuera de la estructura del Condado. El trabajo de participación comunitaria patrocinado por el Condado en 2023 demostró que las personas en estas comunidades son más capaces de conectarse y participar más activamente cuando el personal y los líderes del Condado usan su conocimiento cultural e institucional para cerrar la brecha entre la institución y la comunidad (Oficina de Equidad del condado de Sonoma, 2024).
- (4) Minimizar la rotación de personal: El servicio público es un trabajo agotador para las personas de todos los orígenes (Noblet & Rodwell, 2008; Ruble, 2022). Las investigaciones (Humphrey, 2021; Manning, 2021; Ruble, 2022) y los datos analizados para este plan demuestran que el personal de color hace más labor emocional (además de su trabajo de servicio público) que sus pares blancos en el condado de Sonoma. Esta labor adicional crea un ambiente laboral menos sostenible, que aumenta el agotamiento y la probabilidad de la rotación de personal (Bloomberg, n.d.; Jeung et al, 2018). Además, la investigación indica que las tasas de rotación de personal son menores para las mujeres negras cuando hay más mujeres negras en su equipo (Linos, 2023). Crear las condiciones para la seguridad psicológica en el trabajo tiene el efecto contrario, minimiza el agotamiento y la

rotación de personal (Kerrissey et al, 2022; Lindzon, 2021), para que el personal pueda prosperar y el Condado pueda recibir la rentabilidad de su inversión en la capacitación, el desarrollo y la retención de personal. En otras palabras, todos salen ganando.

Inclusión de las comunidades marginalizadas para poder ampliar el centro

Este plan de acción reconoce que “la creación y la perpetuación de las desigualdades raciales se ha incrustado en el gobierno” (GARE, n.d.), y que las instituciones no están diseñadas para capturar o responder a la sabiduría comunitaria de manera equitativa (Gonzalez, 2021). Los datos disponibles demuestran que las necesidades y la sabiduría de las personas de color en el Condado no se ven reflejadas en nuestro trabajo, personal o resultados comunitarios (Sonoma County HR, 2023; Measure of America, 2021), a pesar de las mejores intenciones. Es por esto que este plan se enfoca en los niveles sistémicos.

Un marco que incluye a las comunidades marginalizadas centra a los miembros de la comunidad más impactados y marginalizados en todas las etapas del diseño de la política y del programa, desde la imaginación a la implementación. Esta priorización comienza con la raza, e incluye una gama de identidades entrecruzadas, como el idioma principal, la condición de documentación, la riqueza y los ingresos, el género, etc.; que impactan en qué medida es probable que las personas tengan acceso equitativo al poder en la toma de decisiones o sufran daños perpetuados a nivel sistemático (Crenshaw, 1991; Crenshaw 2017; GARE, n.d.). El marco de la inclusión de las comunidades marginadas en el diseño reconoce que las personas que están “más cercanas al problema son las más cercanas a la solución” (Martin, 2017), y que las personas que viven en los márgenes tienen una perspectiva única desde la cual visualizar y crear. Sin embargo, suelen ser simultáneamente los más alejados del poder institucional (Hooks, 1984). Al poner un enfoque amoroso en las comunidades históricamente marginalizadas y sus perspectivas, este marco busca crear resultados equitativos de los cuales puede beneficiarse la comunidad más amplia.

Aplicación de la teoría del cambio del condado de Sonoma

Crear un mundo en que los procesos y las acciones diarias generan resultados equitativos naturalmente requerirá intervenciones continuas e intencionales. La Oficina de Equidad sigue el enfoque estratégico de la Alianza Gubernamental sobre Raza y Equidad (GARE) para avanzar la equidad racial dentro de la institución del Condado al 1) normalizar, 2)

organizar, y 3) operacionalizar el trabajo de la equidad racial (Bernabei, 2017; Rudiger, 2021).

Etapas estratégicas	Lo que significa	Cómo se ve esto en el condado de Sonoma
Normalizar	<ul style="list-style-type: none"> ● Usar un marco de equidad racial ● Operar con urgencia y responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ● El pilar de la planificación estratégica ● Establecimiento de la OOE ● Declaración por parte del Condado del racismo como crisis de salud pública
Organizar	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollar la capacidad organizativa ● Colaborar con otras organizaciones y comunidades 	<ul style="list-style-type: none"> ● Creación del Equipo Central 1.0 y del Programa de Aprendizaje sobre la Equidad Racial ● Creación del Comité Directivo del Equipo Central ● Alineamiento y coordinación entre los departamentos ● Capacitaciones de Equidad Racial 101 y Responsabilización Antirracista Basada en los Resultados (AR-RBA) ● Colaboraciones con los Programas de Resiliencia Comunitaria de ARPA
Operacionalizar	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementar herramientas de equidad racial ● Basarse en datos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de equidad racial para los puntos importantes de la Junta de Supervisores ● Capacitaciones de Responsabilización Antirracista Basada en los Resultados (AR-RBA) ● Desarrollar un Plan de Acción de Equidad Racial (REAP)

Etapas estratégicas del trabajo de equidad institucionalizado en el condado de Sonoma

El comité directivo identifica y responde a las desigualdades raciales

- Entrenamiento de liderazgo
- Fase de investigación y participación
- Desarrollo del Plan de Acción de Equidad Racial

El condado declara el racismo como una crisis de salud pública

Años 6-7
(2023-24)



Años 3-4
(2020-21)

Priorización estratégica de la equidad

- Se aprueba y establece la Oficina de Equidad del Condado de Sonoma
- Se adopta el pilar de equidad racial y justicia social como parte del plan estratégico del condado.

Años 4-5
(2021-22)

El equipo central 1.0 se reúne y aprende

- Fundamentos de la equidad racial
- Afinidad y espacio multirracial
- Taller de Entrenar al Entrenador
- Entrenamiento en Responsabilización Antirracista Basada en los Resultados (AR-RBA)

Años 1-2
(2018-19)

Comienza el trabajo de equidad

- 13 departamentos participan en el grupo de aprendizaje GARE (Alianza Gubernamental sobre Raza y Equidad)

Parte 2: Metodología

El proceso para desarrollar este Plan de Acción de Equidad Racial se desarrolló en las siguientes fases:

Fase 0: Crear un espacio basado en la confianza, la reciprocidad y la responsabilidad

El Equipo Central 1.0 pasó casi un año trabajando primero en un espacio de afinidad y luego como grupo multirracial, desarrollando una comprensión colectiva de los principios y patrones fundamentales de la equidad racial y creando la confianza para adentrarse en espacios valientes e inclinarse hacia la incomodidad. Los participantes del Equipo Central 1.0 luego tuvieron la opción de participar en (a) aprender a facilitar conversaciones sobre la equidad racial, o (b) usar la metodología de la Responsabilización antirracista basada en los resultados (AR-RBA) en su trabajo, eventualmente creando una visión colectiva para eliminar los resultados racistas en los sistemas del Condado.

En el segundo año, se envió una comunicación a los miembros del Equipo Central 1.0, invitando a personas que tenían el deseo, la capacidad y las destrezas para solicitar membresía en el Comité Directivo del Equipo Central, que se encargaría de crear un Plan de Acción de Equidad Racial para el condado de Sonoma. La Oficina de Equidad y el equipo consultor se propusieron crear un espacio de confianza, responsabilidad mutua e humanidad compartida entre los miembros del Comité Directivo. Este tiempo de trabajo en equipo fue esencial para crear las condiciones para iniciar el trabajo complejo en las etapas posteriores.

Las estrategias que se utilizaron en esta fase incluían:

- Priorizar la creación de relaciones y comunidad y reparar los daños, incluso frente a la urgencia.
- Espacios laborales centrados en las personas, que incluyen revisiones emocionales detalladas y encuestas de reflexión al final para ayudar a dar forma a los espacios laborales y a las relaciones.
- Grupos de trabajo flexibles, incluyendo una mezcla de espacios de afinidad y multirraciales y comités para tareas específicas.
- Creación de capacidad e identificación y eliminación de barreras a la participación significativa.

Fase 1: La investigación y la Responsabilización Antirracista Basada en los Resultados

En el espíritu de participación comunitaria, y para integrar y amplificar la sabiduría que se ha compartido con el condado de Sonoma en el pasado, el Equipo de Investigación del Comité Directivo revisó los datos disponibles de varios informes, encuestas y conjuntos de datos demográficos para evaluar el estado de la equidad racial en el condado de Sonoma. Los miembros del Comité Directivo identificaron una lista de temas claves que surgieron con frecuencia en toda la organización. Basándose en estos datos, el Comité Directivo tomó la decisión colectiva de enfocar la recolección de futuros datos y los análisis de AR-RBA internamente en las experiencias del personal del Condado.

La responsabilización antirracista basada en los resultados (AR-RBA) comienza con el impacto y luego llega a las soluciones para garantizar que las soluciones se seleccionen centrándose en las causas fundamentales de la desigualdad racial. Requiere que las organizaciones consideren profundamente la respuesta a la pregunta: ¿cómo sabremos que las personas están mejor como resultado de nuestro trabajo? (Equity and Results, 2023).

Utilizando la metodología de la Responsabilización antirracista basada en los resultados (AR-RBA), el Comité Directivo completó un análisis de causas fundamentales impactando en el Condado para comprender el impacto de las inequidades identificaron porque estas inequidades persistían, desarrollar estrategias que aborden las causas fundamentales con medidas de rendimiento e indicadores de mejora del bienestar que responsabilicen al Condado de si las personas, especialmente las personas de color, están realmente mejor gracias a ellas. Las dos principales áreas de tema identificadas en este proceso fueron: 1) aumentar el sentido de pertenencia para el personal del Condado y 2) apoyar la promoción profesional para el personal del Condado, especialmente el personal de color.

Fase 2: Participación con el personal del Condado y líderes comunitarios

Después de que el Equipo de Investigación logró avances significativos en el análisis AR-RBA, el Equipo de Participación planificó grupos de enfoque con el personal, con los siguientes objetivos: (1) presentar los resultados del análisis AR-RBA y recabar perspectivas sobre si las estrategias propuestas resonaban entre el personal y líderes comunitarios, (2) obtener más datos a considerar en nuestras estrategias, (3) determinar si algo faltaba. Participantes a través de todos los departamentos, tipos de trabajo, e identidades raciales del Condado compartieron sus ideas y experiencias con el Comité Directivo. Antes del grupo de opinión, los participantes recibieron una copia de las estrategias y terminología para que tuvieran tiempo adicional para la reflexión.

Para reclutar participantes, el Comité Directivo hizo una presentación en la reunión de la Asociación de Agencias y jefes de Departamento del condado de Sonoma (DAHA) y solicitó a los jefes de departamento que nombraran enlaces para cada departamento, cuya primera tarea fue la de ayudar a seleccionar participantes para los grupos de opinión. El Comité Directivo enfatizó la importancia de escuchar tanto a la gerencia (supervisores, gerentes, directores de división) y al personal de contacto directo con el público durante el proceso. Con el apoyo de los enlaces departamentales, se invitó a por lo menos dos miembros del personal de cada departamento, representando a estas dos categorías, a participar en los grupos de opinión. Ofrecimos dos oportunidades para las reuniones en cada categoría de trabajo para promover respuestas honestas y un lugar seguro para compartir. El Comité Directivo también alentó la participación de los miembros del Equipo Central en los Grupos de Afinidad (negros, personas de color no negras, blancos). Durante esta fase, 60 miembros del personal participaron en los grupos de opinión. Información demográfica relevante de los participantes de los grupos de opinión:

Identidad racial

Porcentaje	Identidad racial
40.70%	Hispano o Latinx
30.00%	Blanco
9.30%	Asiático
9.30%	Prefiere autodescribirse
7.40%	Nativo Americano/Pueblos Indígenas/Pueblos Originarios (Indio Americano) o Nativo de Alaska
7.40%	Negro o afroestadounidense
3.70%	De Oriente Medio o Norte de África
3.70%	Prefiere no decir

Función dentro del Condado

Porcentaje	Función
38.20%	Supervisor o gerente
30.90%	Personal de contacto directo con el público (por ej., recepcionista, trabajador social, trabajador de elegibilidad, trabajador de salud comunitaria, personal de participación comunitaria, etc.)
14.50%	Personal administrativo, sin contacto directo con el público, no gerencial (por ej., operaciones, finanzas, etc.)
10.90%	Liderazgo ejecutivo (director de departamento, gerente de división dentro de un departamento)
5.50%	Prefiere autodescribirse

El Comité Directivo también organizó dos grupos de opinión, uno en inglés y uno en español, con los líderes comunitarios para recabar las perspectivas comunitarias externas sobre el borrador del Plan de Acción de Equidad Racial. Los líderes comunitarios respondieron al contenido y a las preguntas que se adaptaron de lo que compartimos durante los grupos de opinión con el personal.

Fase 3: Análisis de la participación e incorporación en el borrador del Plan de Acción

Después de los grupos de opinión, el Equipo de Participación analizó los datos adicionales obtenidos para encontrar temas y comentarios comunes sobre las estrategias que se presentaron. El Equipo de Redacción incorporó los comentarios y adaptó los borradores de estrategias en respuesta a los datos obtenidos durante el proceso de los grupos de opinión.

Fase 4: Estrategia, reflexión y evaluación de las capacidades y necesidades

En cuanto se revisaron los borradores de las estrategias del Plan de Acción para incluir los datos de los grupos de opinión, el Equipo Estratégico del Comité Directivo organizó

sesiones de reflexión con el personal en la primavera de 2024 para asegurarse de que la sabiduría compartida se reflejara con exactitud en las estrategias revisadas, así como para comprender qué se necesitaría para que el Plan tuviera éxito. El Equipo Estratégico facilitó dos sesiones de reflexión con los invitados de los grupos de opinión anteriores, incluyendo grupos pequeños divididos por afinidad racial y nivel gerencial, con un total de 33 participantes. También buscaron retroalimentación sobre el plan de la administradora del Condado, del director de recursos Humanos Centrales, y del abogado del Condado, y también organizó presentaciones para Safety Net Collaborative (una colaborativa de departamentos que sirven como una red de seguridad de servicios más críticos a las comunidades), la Asociación de jefes de Departamento y Agencias, y ofreció a todos los jefes de departamento reuniones individuales opcionales para conversar del Plan. Por último, la Oficina de Equidad organizó reuniones informativas con la Junta de Supervisores antes de la presentación. El Equipo Estratégico también volvió a conversar con los miembros de la comunidad que participaron en los grupos de opinión para dar seguimiento y presentar el borrador del Plan de Acción.

Fase 5: Finalización del Plan de Acción de Equidad Racial

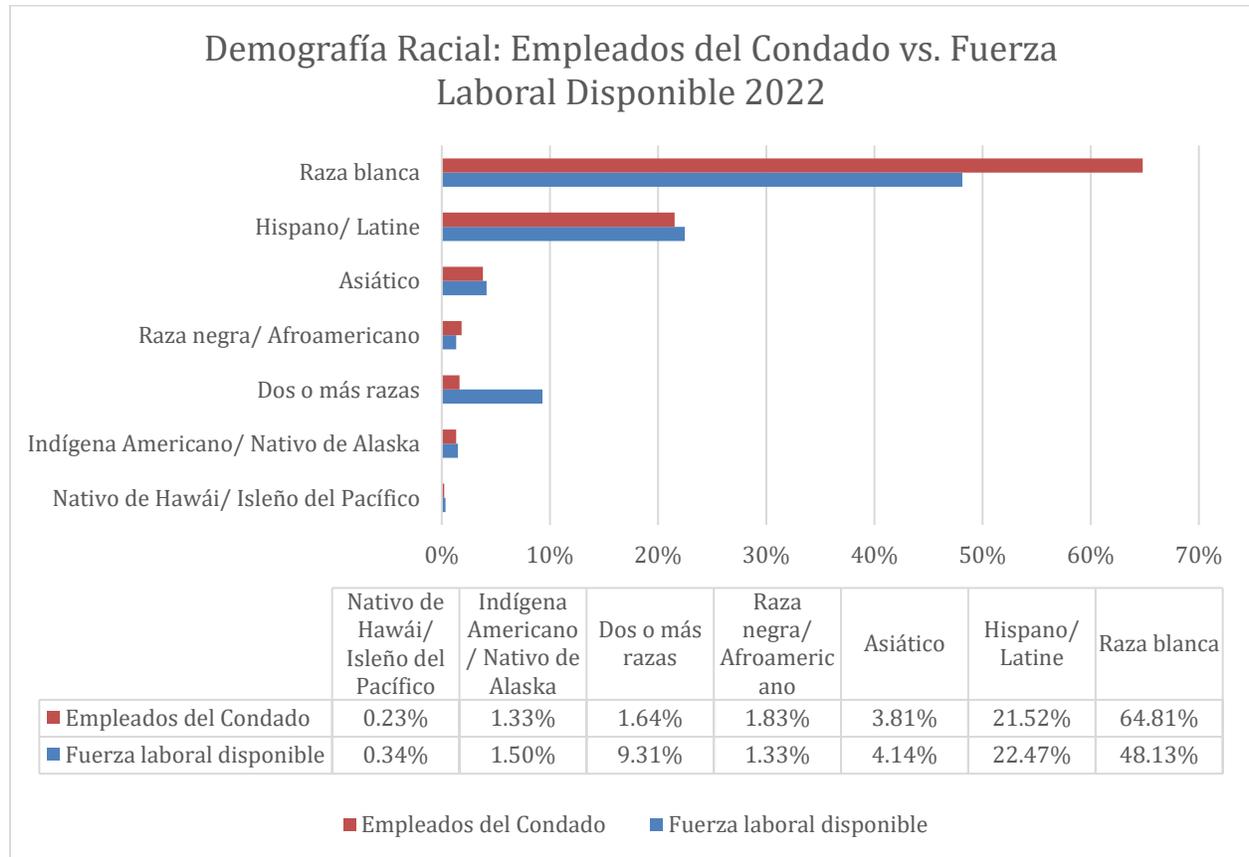
En la Fase 5, el Comité Directivo revisó las estrategias del Plan, teniendo en cuenta los comentarios recibidos durante las sesiones de reflexión y finalizó este documento. En mayo 2024 la Junta de Supervisores del condado de Sonoma aprobó el Borrador del Plan de Acción de Equidad Racial y dirigió al personal implementar las estrategias en el Plan de Acción. En esta ocasión, la Junta proporcionará instrucciones al personal sobre los próximos pasos.

Parte 3: Indicadores internos

La fase inicial de investigación del proceso de Planificación de la Acción de Equidad Racial identificó Indicadores internos o barreras, cada una de las cuales fue apoyada por la fase de participación. Aunque muchos factores contribuyen a estos resultados, el Equipo de Investigación utilizó el proceso de Responsabilización antirracista basada en los resultados (AR-RBA) análisis de causas fundamental para identificar las causas fundamentales principales de las desigualdades, que son (1) indicadores de raza, (2) dentro de la competencia del Condado para cambiar y (3), si se erradicaran, podrían tener un gran impacto en las dinámicas estructurales y cambiar los resultados raciales para mejor.

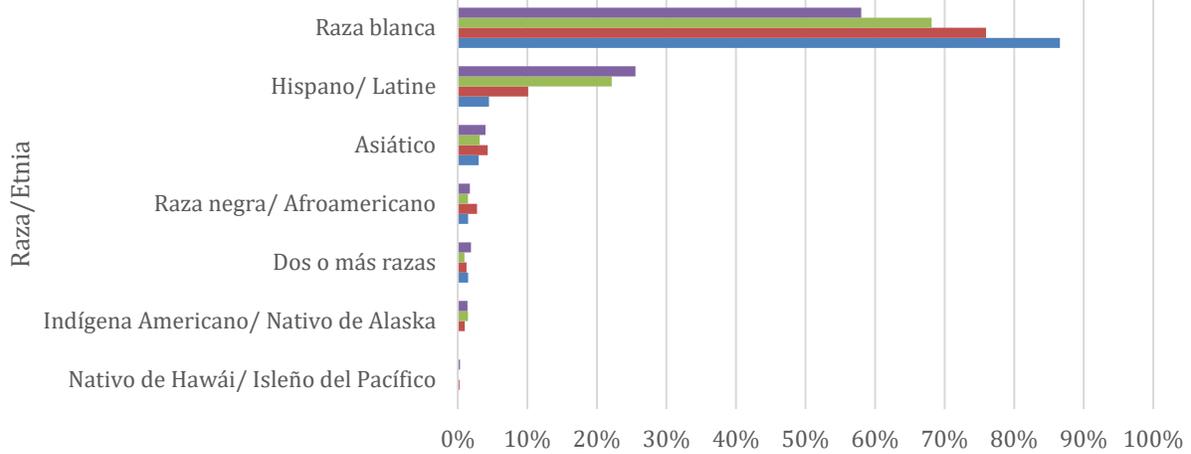
Indicador Interno (Barrera) 1: La administración del Condado no es representativa de las demográficas raciales del condado de Sonoma

Información del Tablero de Datos Demográficos de la Fuerza Laboral del Condado de Sonoma del año 2022 muestran que hay una representación excesiva de personas blancas entre los empleados del Condado en comparación con la fuerza laboral disponible en la región, mientras que otros grupos raciales/étnicos permanecen subrepresentados.



Esta tendencia empeora en los escalones superiores de la jerarquía, con el porcentaje de personas blancas en el personal aumentando (y a la inversa, el porcentaje de personas de color disminuyendo) en cada escalón de liderazgo.

Raza/Etnia por nivel de liderazgo 2024



	Nativo de Hawái/ Isleño del Pacífico	Indígena Americano/ Nativo de Alaska	Dos o más razas	Raza negra/ Afroamericano	Asiático	Hispano/ Latine	Raza blanca
■ Contribuyente individual	0.32%	1.40%	1.91%	1.75%	3.99%	25.56%	58.01%
■ Supervisores	0.00%	1.46%	0.97%	1.46%	3.16%	22.14%	68.13%
■ Gerentes	0.25%	1.01%	1.27%	2.78%	4.30%	10.13%	75.95%
■ Ejecutivo	0.00%	0.00%	1.49%	1.49%	2.99%	4.48%	86.57%

Nivel de Liderazgo

■ Contribuyente individual ■ Supervisores ■ Gerentes ■ Ejecutivo

Causa Fundamental Principal (¿Por qué?): Hay pocos mecanismos que apoyan a los gerentes en la contratación y promoción de miembros calificados del personal de color para los niveles de liderazgo.

Las encuestas en todos los departamentos del Condado revelan que el personal de color no tiene acceso equitativo a las vías de ascenso profesional, incluyendo oportunidades para incorporarse a programas de desarrollo de liderazgo, adquirir experiencia con asignaciones que amplían el nivel de habilidad o experiencia actual del personal, oportunidades informales de liderazgo y oportunidades de avanzar en su departamento al completar programas de desarrollo profesional. El personal de color informa tener que trabajar el doble para sentirse valorados en el trabajo, y tienen menos probabilidades que sus contrapartes blancas de informar que el trabajo de diversidad, equidad e inclusión (DEI) se valora, o que cuenta con suficiente personal o recursos en sus departamentos.

El personal, en especial las personas de color también han informado de patrones de “sesgo de grupo”, en que los gerentes del Condado, la mayoría de quienes son blancos,

tienden a favorecer a candidatos o personal similares a ellos. Los estudios sobre el favoritismo del supervisor sugieren que estas situaciones crean resultados costosos para la organización y entre el personal, incluyendo emociones negativas hacia la organización, menos lealtad a la empresa, menos satisfacción laboral, mayores intenciones de dejar el trabajo, menos motivación en el trabajo y más agotamiento emocional” (Li, 2018). Además, los empleados que no son favorecidos reciben menos entrenamiento, retroalimentación u oportunidades, que directamente impide el desarrollo de talento dentro de la organización” (Li, 2018). Los gerentes también han informado de necesitar apoyos adicionales para entender “dónde comenzar” con su viaje hacia el liderazgo antirracista, incluyendo capacitación y entrenamiento, lo cual aborda este Plan de Acción.

Las prácticas de contratación y promoción no se han examinado suficientemente para eliminar los mecanismos de control de acceso que resultan en desigualdades en la organización. Sin embargo, el Departamento Central de Recursos Humanos inicia un proceso para eliminar las barreras al empleo, incluyendo la actualización de las especificaciones de clase para eliminar las barreras artificiales relacionadas con la educación y la experiencia, así ampliando el canal de reclutamiento de talento, y varias otras iniciativas alineadas con el Plan de Acción de Equidad Racial (Sonoma County Human Resources, 2024).

Indicador Interno (Barrera) 2: El personal de color informa de manera desproporcionada de niveles de insatisfacción con las prácticas de gestión.

Sin embargo, diversificar el personal es sólo una pieza del rompecabezas. Los niveles de satisfacción para el personal de color son inferiores a los de sus contrapartes blancas. Esto es importante a un nivel humano, y para fines de la retención. Las encuestas del personal revelan que el personal de color informa de manera desproporcionada de que está considerando abandonar su departamento o el Condado por completo, por sentirse infravalorado, agotado, (especialmente el personal bilingüe) y por tener menos oportunidades para el avance, y en algunos casos sufriendo de microagresiones raciales y racismo abierto. Los participantes en las encuestas compartieron que no han visto suficiente respuesta por parte de los departamentos o del Condado en su conjunto a estas instancias.

Causa Fundamental Principal (¿Por qué?): Las prácticas de gestión no reflejan suficiente capacidad, conjuntos de destrezas o interés para contribuir a la potenciación del personal, especialmente al personal de color.

Hay un sentido global de que el Condado no está suficientemente equipado para abordar los temas de equidad racial de maneras que sean efectivas y que promuevan el bienestar del personal. El personal y los líderes informan de no tener el tiempo o la capacidad para profundizar su comprensión del trabajo de equidad racial. Muchos empleados que han recibido capacitaciones informan que, aunque su comprensión de los temas se ha profundizado, les falta confianza en su capacidad para intervenir de forma significativa.

Esto puede cambiar con una capacitación robusta, especialmente para los gerentes y supervisores, junto con mecanismos de gestión del rendimiento en todo el Condado (incluyendo la evaluación a través de un lente de mentalidad de crecimiento (Han & Stieha, 2020) y utilizando la AR-RBA para identificar y abordar las causas fundamentales de los problemas.

Causa Fundamental Principal (¿Por qué?): El sistema del Condado valora más la productividad que el impacto que las condiciones laborales tienen en las personas, especialmente en el personal de color.

El condado de Sonoma dedica recursos a la provisión de servicios y operaciones, pero, como se indicó anteriormente en esta sección, cuando la demanda por el servicio es tan crítica, a menudo se produce la productividad a expensas del bienestar del personal, en particular del personal de color. El personal, especialmente el personal de color, informa que su experiencia laboral es dañina y que el Condado no ha dedicado suficientes recursos a conocer esta experiencia ni a responder a ella.

Esto importa porque, como el empleador más grande del Condado, el impacto que tenemos como organización en nuestra fuerza laboral es a la vez una parte y un reflejo del impacto que tenemos en la comunidad en general. Valorar a la productividad más que a las personas también impacta las maneras en que tomamos decisiones como Condado, y por extensión, la manera en que nuestros clientes experimentan nuestros servicios. Por último, es costoso para el Condado, tanto como empleador y como organización gubernamental, no proteger el bienestar de su personal. Cuando el personal no siente que tiene suficiente apoyo, puede conllevar al agotamiento y a la rotación de personal, lo cual significa pérdidas de inversiones y conocimiento (Bloomberg, n.d.; Hall, 2019; Jeung et al, 2018; Kihlstrom, 2019; McFeely & Wigert, 2019) y desafíos en cuanto a la provisión adecuada de servicios.

Parte 4: Un Plan de Acción de Equidad Racial para el Condado de Sonoma

El Comité Directivo y la Oficina de Equidad examinó las conclusiones presentadas en la Parte 3, e identificó la siguiente declaración de resultados (o meta) para el Plan de Acción de Equidad Racial: ***Todo el personal del Condado, especialmente el personal de color siente que pertenece, y se les apoya para lograr sus objetivos profesionales dentro de la organización del Condado.***

Con este como objetivo final, continuamos el proceso de la AR-RBA para abordar las causas fundamentales de los problemas identificados en las conclusiones, para avanzar hacia mejores resultados para el personal del Condado. A continuación, presentamos el marco que responde a las conclusiones y raíces fundamentales enumeradas en la Parte 3 y que, en última instancia, debe guiar al Condado hacia el logro de la declaración de resultados del Plan de Acción de Equidad Racial.

A leer el Plan de Acción y las tablas de implementación, considere las siguientes definiciones:

Declaración de resultado (meta): El objetivo final a largo plazo para la implementación completa del Plan de Acción de Equidad Racial.

Indicadores internos (barreras): Los datos internos del Condado se pueden controlar a lo largo del tiempo y desglosar por raza, lo que nos ayuda a ver la desproporcionalidad racial.

Causa fundamental Principal (Por qué): Las causas sistémicas de los indicadores internos que están dentro del alcance del Condado y que generarán un cambio significativo.

Estrategias (estrategias generales y sub-estrategias): Las estrategias generales están diseñadas para abordar las causas fundamentales principales de las desigualdades. Las sub-estrategias son desgloses de las estrategias generales en sus componentes.

Medidas de rendimiento: Estas medidas (que se encuentran únicamente en las tablas de implementación) están conectadas directamente a las estrategias específicas. Responsabilizarán al Condado de la implementación de las estrategias específicas y del logro de los resultados deseados. Si partes del plan resultan menos eficaces de lo que creemos, estas medidas nos ayudarán a entender dónde debe producirse el cambio.

Indicadores Principales de Mejora del Bienestar (Responsabilización): Estas medidas están conectadas directamente con los indicadores internos. Evalúan si las personas, especialmente las de color, realmente están mejor gracias a las estrategias y sub-estrategias.

PLAN DE ACCIÓN DE EQUIDAD RACIAL DEL CONDADO DE SONOMA

Declaración de resultado) (Meta)	Todo el personal del Condado, especialmente el personal de color, siente que pertenece, y se les apoya para lograr sus objetivos profesionales dentro de la organización del Condado.		
Indicadores internos (Barreras)	Los directivos del Condado no representan las demográficas raciales del condado de Sonoma	El personal de color reporta de manera desproporcionada niveles de insatisfacción con las prácticas directivas	
Causas fundamentales (¿Por qué?)	Hay pocos mecanismos que apoyan a los directivos en la contratación y promoción de personal de color calificado a niveles de liderazgo.	Las prácticas directivas no reflejan suficiente capacidad, destrezas o interés para contribuir al empoderamiento del personal, especialmente de las personas de color.	El sistema del Condado valora la productividad, más que el impacto de las condiciones laborales en las personas, especialmente en las personas de color.
Estrategias y Sub-Estrategias	<p>Estrategia 1: El Condado desarrolla la capacidad para el trabajo de equidad y amplía los canales de contratación y ascenso profesional.</p> <p>a. Los directores de departamentos desarrollan la capacidad del personal para poner en práctica la equidad al: 1) Designar un contacto para el Equipo Central 2.0, y 2) Crear posiciones de equidad, o 3) Redirigir la capacidad del personal existente.</p> <p>b. La Oficina de Equidad crea y convoca el Equipo Central 2.0 para dirigir la implementación del Plan de Equidad en todos los departamentos.</p> <p>c. Los directores de departamentos apoyan e incluye recursos en los presupuestos operativos anuales para apoyar las oportunidades de desarrollo profesional y de liderazgo para todo el personal, especialmente el personal de color.</p> <p>d. El Departamento Central de Recursos Humanos realiza una evaluación de las descripciones de los puestos de trabajo y las prácticas de contratación y participa en un proceso de diseño colaborativo para eliminar barreras y elevar el valor de las experiencias vividas.</p>	<p>Estrategia 2: El Condado apoya y establece medidas de responsabilización para que los directivos, en todos los niveles, desarrollen una comprensión de los principios y las prácticas de equidad racial.</p> <p>a. Todos los directivos participan activamente en los espacios de aprendizaje y capacitación sobre los principios y las prácticas de equidad racial.</p> <p>b. Se evalúan a los directores de departamentos, supervisores y gerentes en cuanto a sus competencias en los principios y las prácticas de equidad racial.</p>	<p>Estrategia 3: El Condado invierte en sistemas de recopilación y reportaje de datos para impulsar el cambio que responda a las experiencias del personal.</p> <p>a. El Departamento Central de Recursos Humanos publica datos desagregados sobre el reclutamiento, la contratación, las promociones y las tasas de rotación de los empleados.</p> <p>b. El Departamento Central de Recursos Humanos realiza una encuesta estandarizada a los empleados que recolecta datos de manera consistente sobre las experiencias del personal, especialmente sobre los temas de pertenencia y avance profesional.</p> <p>c. Todos los gerentes aprenden a aplicar la Responsabilización antirracista basada en los resultados (AR-RBA) para abordar las inequidades que surgen en la encuesta.</p> <p>d. El Condado institucionaliza espacios para la sanación, la pertenencia y la conexión</p>
Indicadores principales de bienestar (Responsabilización)	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de personal contratado y promovido a posiciones administrativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de directores de departamentos, supervisores y gerentes que implementan prácticas antirracistas. • Porcentaje de personal que observan a los gerentes tomando nuevos tipos de medidas al servicio de la equidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentajes de retención y rotación de personal. • Porcentaje del personal que siente que el Condado les ofrece un espacio positivo para apoyar su trabajo y bienestar.

Parte 5: Plan de implementación para el Plan de Acción de Equidad Racial (REAP)

Dado el panorama descrito anteriormente, el siguiente plan de implementación describe los pasos a seguir que, de ser adoptados por la Junta de Supervisores y plenamente implementados por los departamentos en colaboración con la Oficina de Equidad, avanzarán al condado de Sonoma en su camino hacia una organización antirracista.

De acuerdo con la Meta 3, Objetivo 2 del Pilar del Plan Estratégico de Equidad Racial y Justicia Social, este Plan de Acción establece informes anuales, disponibles al público, sobre la implementación por parte del Condado de las estrategias de este. Las siguientes tablas de implementación ofrecen un cronograma recomendado, considerando que los distintos departamentos están en puntos de partida diversos en su proceso hacia el antirracismo, y que la velocidad de progreso puede variar entre ellos.

Área de enfoque 1: Contratación, retención y proceso de desarrollo y apoyo del personal

El condado de Sonoma antirracista tendría líderes racialmente diversos en todos los niveles de la organización, apoyados por prácticas de contratación y mecanismos de promoción que reconocen y recompensan una amplia variedad de experiencias y destrezas; por la validación institucional y la compensación del trabajo de equidad y por la implementación intencional y continua de un Plan de Acción de Equidad Racial.

A medida que los cambios demográficos ocurren a un ritmo lento y algunas comunidades de color están representadas en la fuerza laboral que se acerca a la alineación con la fuerza laboral disponible, los datos indican que cuanto más alto en la jerarquía organizativa se observe, mayor es la representación del personal blanco (Recursos Humanos del Condado de Sonoma, 2023). Este no es el caso para cualquier otra comunidad racial o étnica. Lo que plantea la pregunta: ¿Qué ocurre? Mientras que las leyes y políticas, como la proposición 209 de California, prohíben el uso de raza como criterio para la toma de decisiones en el empleo público, los datos indican que los procesos de contratación aún resultan en resultados racializados a favor de las personas blancas. Esto requiere una estrategia considerada e intencional para identificar lo que conlleva a las desigualdades en la contratación, retención y promoción.

A continuación, se encuentran las estrategias específicas, los pasos a seguir, el cronograma recomendado y las medidas de rendimiento propuestas para desarrollar la capacidad de liderazgo y de personal necesaria para poner en práctica la equidad.

<i>Estrategia general 1: El Condado desarrolla la capacidad para el trabajo de equidad y amplía los canales de contratación y promoción profesional.</i>			
Sub-Estrategias	Pasos a seguir	Cronograma (Recomendado)	Medidas de rendimiento
<p>1a. Los directores de departamentos desarrollan la capacidad del personal para poner en práctica la equidad al:</p> <p>1) Designar un enlace para el Equipo Central 2.0, y 2) Crear posiciones de equidad, o 3) Redirigir la capacidad del personal existente.</p>	<p>1a-1: Los directores de departamentos trabajan con la Oficina de Equidad para identificar un enlace para el Equipo Central 2.0 basado en parámetros de OOE.</p>	Primer año	<p>Porcentaje de departamentos con participantes activos en el Equipo Central 2.0</p>
	<p>1a-2: El enlace trabaja con la OOE para evaluar las asignaciones actuales de equidad en sus departamentos y crear un plan para el futuro.</p>	Primer y segundo año	<p>Porcentaje de departamentos con suficientes asignaciones de FTE de equidad racial</p>
	<p>1a-3: Los directores de departamentos implementan el plan, incluyendo la contratación y el apoyo del personal, asignando tiempo o recursos, etc.</p>	Segundo año	<p>Porcentaje de departamentos con personal de equidad contratado</p>
	<p>1a-4: Enlaces y directores de departamentos evalúan e informan sobre los impactos del plan con el apoyo de la OOE.</p>	Tercer año	
<p>1b. La OOE crea y convoca el Equipo Central 2.0 para dirigir la implementación del</p>	<p>1b-1: La OOE contrata un consultor para ayudar a facilitar el Equipo Central 2.0</p>	Primer año	<p>Porcentaje de estrategias y pasos a seguir implementados</p>

Plan en todos los departamentos	1b-2: Los directores de los departamentos asignan tiempo y recursos para que los enlaces participen activamente en el Equipo Central 2.0 e implementen el Plan de Acción de Equidad Racial en sus departamentos.	Primer año	por el Equipo Central 2.0 en sus departamentos
	1b-3: El Equipo Central 2.0 participa en las reuniones facilitadas y crea protocolos para el seguimiento del progreso y los informes, tanto para seguir la implementación como el impacto del plan y garantizar la transparencia.	Primer año	
1c. Los directores de departamentos apoyan las oportunidades de desarrollo profesional y de liderazgo para todo el personal, especialmente el personal de color.	1c-1: Los enlaces trabajan con la OOE para evaluar las oportunidades actuales de desarrollo profesional y liderazgo en cada departamento, y trabajan para crear un plan para mejor satisfacer las necesidades profesionales del personal, especialmente el personal de color.	Primer y segundo año	Porcentaje de personal que participan en programas existentes o nuevos de desarrollo profesional Porcentaje de los directores de departamentos que invierten o mejoran las oportunidades de desarrollo profesional para el personal, especialmente el personal de color.
	1c-2: La OOE y el Departamento Central de Recursos Humanos evalúa las prácticas actuales en el Condado, en todos los departamentos y las clasificaciones laborales y hacen recomendaciones centradas en la equidad.	Primer y segundo año	

	1c-3: Los directores de los departamentos implementan las recomendaciones.	Segundo y tercer año	
	1c-4: Los enlaces y los directores de departamentos evalúan e informan sobre los impactos del plan con el apoyo de la OOE.	Segundo y tercer año	
1d. El Departamento Central de Recursos Humanos realiza una evaluación de las descripciones de los puestos de trabajo y las prácticas de contratación y participa en un proceso de diseño colaborativo para eliminar barreras y elevar el valor de las experiencias vividas.	1d-1: La OOE, el Departamento Central de Recursos Humanos, el Equipo Central 2.0 y el Comité Directivo desarrollan un plan para evaluar las clasificaciones de los puestos de trabajo y sus descripciones a través de un lente antirracista.	Primer año	Porcentaje de descripciones de puestos de trabajo administrativo y de liderazgo evaluados por el Departamento Central de Recursos Humanos
	1d-2: El Equipo Central 2.0 identifica prácticas adicionales de contratación antirracista para implementar un programa piloto en los departamentos.	Primer año	Porcentaje de descripciones de puestos de trabajo con cambios alineados con las recomendaciones antirracistas del Equipo Central 2.0
	1d-3: Los enlaces de los departamentos que han implementado un programa piloto evalúan el progreso.	Segundo y tercer año	
Indicador Principal de Mejora del Bienestar 1: Porcentaje de personal contratado y promovido a posiciones administrativas.			

Área de enfoque 2: Capacitación, apoyo y responsabilización administrativa

El compromiso organizativo del Condado con un lugar de trabajo antirracista debe ser impulsado por líderes comprometidos que puedan vincular los datos (encuestas, grupos de opinión, entrevistas) con las experiencias reales del personal, implementar estrategias enumeradas en este plan y asumir la responsabilidad de hacer realidad la visión de un lugar de trabajo antirracista con y para su personal (Bernabei, 2017; Gonzalez, 2021; Livingston, 2020).

Actualmente, los datos revelan que el personal de color del Condado ha reportado de manera desproporcionada la falta de satisfacción con las prácticas administrativas en comparación con sus colegas blancos. Estos datos cuentan una historia humana acerca de las experiencias de “otredad” que viven las personas de color, aun cuando las personas en las posiciones responsables de organizar y apoyar el mejor trabajo tengan buenas intenciones. Las buenas intenciones no crean un impacto sistémico; los esfuerzos intencionados y cuantificables sí. Sin embargo, los datos revelan que hay pocos mecanismos en el Condado para apoyar el liderazgo, a las personas en posiciones de supervisión, y al personal en aprender a aplicar los principios antirracistas en sus puestos de trabajo.

Este Plan proporciona a los gerentes y supervisores con recursos y capacitación en las destrezas para capacitar a los líderes del Condado en la transformación de sistemas y apoyar de manera efectiva el bienestar de las personas que supervisan, que están en la primera línea de la prestación de servicios gubernamentales. Las siguientes estrategias específicas, medidas a seguir, cronograma recomendado y medidas de rendimiento apoyarán a los gerentes en todos los niveles a implementar principios y prácticas antirracistas.

<i>Estrategia general 2: El Condado apoya y establece la responsabilidad para que la administración, a todos los niveles, desarrolle una comprensión de los principios y las prácticas de equidad racial.</i>			
Sub-Estrategias	Pasos a seguir	Cronograma (Recomendado)	Medidas de rendimiento
2a. Todos los administradores participan activamente en capacitaciones y aprendizaje sobre los	2a-1: La OOE y el Departamento Central de Recursos Humanos identifican a personal, (clasificaciones laborales)	Primer año	Porcentaje de gerentes que participan en las

principios y las prácticas de equidad racial.	para quién será necesaria la capacitación y asigna planes de formación.		capacitaciones y el aprendizaje
	1a-2: La OOE y el Departamento Central de Recursos Humanos trabajan juntos para identificar la cadencia de los procesos de capacitación y seguimiento.	Primer año	Porcentaje de personal que observan a los gerentes tomando nuevos tipos de medidas al servicio de la equidad
	2a-3: La OOE y el Departamento Central de Recursos Humanos desarrollan un proceso para evaluar el impacto de las capacitaciones en el personal.	Primer año	Porcentaje de gerentes que implementan prácticas antirracistas
2b. Se evalúan a los directores de departamentos, supervisores y gerentes en cuanto a sus competencias en los principios y las prácticas de equidad racial.	2b-1: La OOE trabaja con el Equipo Central 1.0, 2.0 y el Comité Directivo para delinear las competencias principales, y los procesos de implementación y evaluación.	Primer año	Porcentaje de directores de departamentos, supervisores y gerentes que apoyan y crean expectativas de que su personal implemente prácticas antirracistas
	2b-2: La OOE y el Departamento Central de Recursos Humanos trabajan con los enlaces del Departamento de Recursos Humanos para desarrollar una estrategia de comunicación para implementar los nuevos procesos de evaluación e implementarlos de maneras significativas e impactantes.	Segundo año	Porcentaje de gerentes cuyas evaluaciones de rendimiento incluyen la equidad racial

	<p>2b-3: La OOE, el Departamento Central de Recursos Humanos y la Oficina del Administrador trabajan para establecer una base de referencia departamental y un proceso de elaboración de informes para la implementación del Plan de Acción.</p>	Tercer año	
<p>Indicador Principal de Mejora del Bienestar 2: Porcentaje de directores de departamentos, supervisores y gerentes que implementan prácticas antirracistas; porcentaje de personas que observan a los gerentes tomando nuevos tipos de medidas al servicio de la equidad.</p>			

Área de enfoque 3: Recolección de datos, análisis y respuesta

Un sistema antirracista de recolección de datos y análisis debe centrar las historias de las personas que se han dejado a los márgenes, haciéndolos visibles y comprensibles por las personas que toman decisiones que impactan a nuestra comunidad, para que estas decisiones se pueden tomar desde una perspectiva centrada en la equidad. (Equity and Results, 2023; Our Identities, Ourselves, 2021).

Los sistemas del Condado generan una cantidad masiva de datos. Con frecuencia, las decisiones que más impactan a los residentes del Condado se basan en los datos. En otras ocasiones, los datos se recopilan y sólo se almacenan. Hay innumerables historias contadas por los miembros de la comunidad y por nuestra fuerza laboral guardadas en hojas de cálculo que aún esperan ser contadas. Algunas de estas historias están simplificadas en un cuadro o gráfico, muchas veces removiendo el contexto importante, como la raza, el género, la edad, la capacidad, el idioma o la condición socioeconómica, lo que da lugar a que la historia de una persona, generalmente una persona de una comunidad infrarrepresentada quede enmascarada por la de otra.

Las siguientes estrategias específicas, pasos a seguir, cronograma recomendado y medidas de rendimiento apoyarán al Condado a participar en una recopilación, un análisis y una respuesta de los datos robustos.

Estrategia general 3: El Condado invierte en la recopilación de datos y sistemas de generación de informes para impulsar el cambio que sea responsivo a las experiencias del personal.

Sub-Estrategias	Pasos a seguir	Cronograma (Recomendado)	Medidas de rendimiento
<p>3a. El Departamento Central de Recursos Humanos publica datos desagregados sobre el reclutamiento, la contratación, las promociones y las tasas de rotación de los empleados.</p>	<p>3a-1: El Departamento Central de Recursos Humanos, la OOE y el Equipo Central 2.0 identifican un conjunto ampliado de datos a recopilar y una cadencia/estrategia para la elaboración de informes.</p>	Primer año	<p>Número de veces al año que se actualizan los datos en el sitio web</p> <p>Número de veces que el Equipo Central 2.0 utiliza estos datos para reforzar los argumentos a favor de una estrategia</p>
	<p>1a-2: Los datos se desagregan, se publican y pasan a la etapa de planificación de pasos (vea la estrategia 3c).</p>	Primer año	
	<p>3a-3: El Departamento Central de Recursos Humanos presenta un informe de datos anual a la Junta de Supervisores.</p>	Segundo año	
<p>3b. El Departamento Central de Recursos Humanos realiza una encuesta estandarizada a los empleados que recolecta datos de manera consistente sobre las experiencias del personal, especialmente sobre los temas de pertenencia y avance profesional.</p>	<p>3b-1: La OOE, el Departamento Central de Recursos Humanos y el Comité Directivo (SC) desarrollan preguntas para las encuestas en todo el Condado y la cadencia de implementación.</p>	Primer año	<p>Número de veces que se realiza la encuesta y se publican los datos</p> <p>Número de departamentos que participan en la encuesta</p> <p>Número de empleados que</p>
	<p>3b-2: El Departamento Central de Recursos Humanos, la Oficina del Administrador y la OOE</p>	Primer año	

	desarrollan una estrategia de comunicación e implementación para garantizar la máxima participación del personal en la encuesta.		participan en la encuesta
	3b-3: El informe de la encuesta se comparte con el público.	Segundo año	
	3b-4: La Junta de Supervisores institucionaliza la implementación y la generación de informes periódicos sobre la encuesta del personal.	Segundo y tercer año	
3c. Todos los gerentes aprenden a aplicar la Responsabilización antirracista basada en los resultados (AR-RBA) para abordar las inequidades que surgen en los datos de la encuesta.	3c-1: Los gerentes asisten a la capacitación de la AR-RBA.	Primer año	Porcentaje de gerentes capacitados y que utilizan la AR-RBA en su trabajo (respuesta a la encuesta)
	3c-2: La OOE trabaja con los departamentos para establecer un plan para responder a las conclusiones de la encuesta a través del proceso de la AR-RBA, incluyendo el establecimiento de espacios de apoyo para los directores de departamentos y gerentes que apliquen la AR-RBA.	Segundo año	Porcentaje de gerentes que buscan asistencia técnica para utilizar la AR-RBA en su trabajo Porcentaje de gerentes que hacen referencia a los datos de la encuesta cuando solicitan recursos para abordar las necesidades del

			<p>personal</p> <p>Porcentaje de gerentes que abordan las respuestas a la encuesta utilizando la AR-RBA</p>
<p>3d. El Condado institucionaliza espacios para la sanación, la pertenencia y la conexión.</p>	<p>3d-1: La OOE, en colaboración con los Equipos Centrales 1.0 y 2.0 y el Comité Directivo, esbozará y comunicará el propósito, las mejores prácticas y los parámetros para establecer espacios para la sanación, la pertenencia y la conexión.</p>	<p>Primer año</p>	<p>Porcentaje de empleados que sienten que sus experiencias han sido validadas</p> <p>Porcentaje de empleados que tienen un sentido de pertenencia y conexión</p>
	<p>3d-2: La OOE trabajará con el Departamento Central de Recursos Humanos para identificar y aprobar una lista de facilitadores/consultores preaprobados que apoyen el trabajo de equidad y evalúen el rendimiento de consultores con base en los principios de equidad establecidos por el Comité Directivo y los Equipos Centrales 1.0 y 2.0.</p>	<p>Años 1, 2 y 3</p>	<p>Porcentaje de empleados que se sienten seguros para expresarse en estos espacios</p> <p>Porcentaje de empleados que sienten que estos espacios apoyan su desarrollo profesional</p>
	<p>3d-3: La Junta de Supervisores financia y apoya espacios para la pertenencia, la sanación y la conexión</p>	<p>Primer año</p>	

	<p>3d-4: La OOE y el Departamento de Recursos humanos (HR) participan en una evaluación continua de la eficacia de estos espacios con la orientación y el apoyo del Comité Directivo y de los Equipos Centrales 1.0 y 2.0.</p>	<p>Segundo año</p>	
<p><i>Indicador Principal de Mejora del Bienestar 3: Porcentaje de retención y rotación del personal; porcentaje del personal que siente que el Condado les ofrece un espacio positivo para apoyar su trabajo y bienestar.</i></p>			

Parte 6: Preparar el Plan de Acción de Equidad Racial para el éxito

Un Plan de Acción de Equidad Racial es sólo tan efectivo como los mecanismos de responsabilización y los compromisos institucionales que apoyen su implementación. El financiamiento, la evaluación, la reflexión y la dedicación a la mejora y la implementación a largo plazo son claves para el éxito.

Integración de la responsabilización y la sostenibilidad en todo el plan

A través de la adopción del Pilar de Equidad Racial y Justicia Social del Plan Estratégico, la Junta de Supervisores aceptó la responsabilidad por parte del Condado, como gobierno local, de “lograr la equidad racial en la provisión de servicios y garantizar una fuerza laboral que refleje a la comunidad a la que servimos”. Como el empleador más grande de la región, el Condado tiene la oportunidad de modelar lo que significa tomar pasos para convertirse en una organización antirracista. Para comenzar a abordar este compromiso, el Condado en primer lugar debe identificar las desigualdades raciales perpetuadas en la institución y responsabilizarse de resolverlas. Dentro de la administración pública, las investigaciones sugieren que las organizaciones que asumen mayores niveles de responsabilidad generalmente logran resultados positivos en varias funciones diferentes del sistema (Bovens, Goodin, & Schillemans, 2014).

Entrelazadas a lo largo del Plan de Acción de Equidad Racial se encuentran las medidas de responsabilización, que se guían por un marco de inclusión de las comunidades marginalizadas en el diseño (DTM) y se operacionalizan a través del proceso de Responsabilización antirracista basada en los resultados (AR-RBA). Este marco se alinea con el principio operativo de la Oficina de Equidad, que reconoce que las personas más cercanas al problema son las más cercanas a las soluciones (Martin, 2017), y que las personas que históricamente han ostentado el poder tienen una responsabilidad a las comunidades históricamente marginalizadas a la hora de asumir el cambio.

La Oficina de Equidad no puede asumir sola este cargo. Es esencial que haya apoyo de todo el Condado, y que los directores de los departamentos se responsabilicen de aspectos particulares de este Plan de Acción para poder implementar estas prácticas transformativas de manera efectiva.

Este Plan de Acción incluye los siguientes mecanismos de responsabilización para que el Condado se haga responsable de esta labor y a las personas más afectadas por ella.

- **Recolección y análisis de datos:** A través del uso de la AR-RBA, el Plan vincula medidas de rendimiento con las estrategias y con los pasos necesarios para hacer un seguimiento del progreso a corto y a largo plazo.
- **Transparencia e informes al público:** En alineamiento con el Plan Estratégico del Condado, este Plan de Acción establece procesos para publicar informes regulares sobre la equidad racial disponibles al público (Objetivo 3/Objetivo 2 del pilar Equidad Racial y Justicia Social del Plan Estratégico del Condado).
- **Priorización de financiamiento:** El Plan de Acción identifica tres áreas de inversión clave, reflejadas en las estrategias propuestas, donde la priorización de financiamiento y recursos será necesaria para una implementación exitosa.
- **Administración y supervisión:** Este Plan de Acción identifica a las partes responsables para completar las acciones bajo cualquier estrategia determinada.

Compromiso con un proceso iterativo

Un aspecto importante del compromiso de Condado hacia la equidad racial es la revisión continua de las métricas de rendimiento desagregadas para determinar dónde estamos cumpliendo nuestros objetivos de resultados y dónde nos estamos quedando atrás. Este compromiso con la revisión continua ayudará a evaluar y determinar cuáles estrategias son exitosas para impulsar el cambio y cuáles se necesitan evaluar, reconsiderar o cambiar para cumplir nuestros objetivos.

Por lo tanto, el Plan de Acción de Equidad Racial, es, por definición, un documento vivo basado en el reconocimiento de que nuestras estrategias puedan requerir revisión. Este nivel de flexibilidad y administración responde a las necesidades evolutivas de la organización y del personal, y a la realidad de que las iniciativas de cambio como esta pueden resultar en consecuencias imprevistas que necesitan ser abordadas. Cuando se hace necesario un pivote, este Plan de Acción debe seguir enfocándose en la sabiduría del personal de color.

Compromiso con el aprendizaje, el crecimiento y las acciones a corto y a largo plazo

La capacidad de decidir a no seguir aprendiendo acerca de la raza y el racismo es un privilegio que las personas de color no siempre tienen, y por lo tanto, en una institución antirracista, la responsabilidad de aprender, crecer y actuar recae en todos nosotros (Blitz & Kohl, 2012; Carreira, 2018).

En alineamiento con un compromiso con un proceso iterativo, la comprensión del Condado de los temas de equidad necesita ser flexible para tomar en cuenta las situaciones cambiantes. Los cambios, aún los inmediatos, con frecuencia toman tiempo para demostrar su beneficio; por lo tanto, es importante darles tiempo a las estrategias y evaluarlas a largo plazo.

Algunas estrategias se pueden implementar rápidamente, pero aún para estas, el Condado debe continuar con su compromiso con la implementación y la evaluación a largo plazo, para que podamos determinar su eficacia con precisión. Estrategias que requieren más tiempo para implementar también requieren un compromiso más robusto con los resultados a largo plazo, ya que tomarán tiempo para implementar y más tiempo aún para percibir los beneficios. Por ejemplo, solamente veremos los impactos de cambios en los procesos de contratación con el tiempo. Es aquí donde el rendimiento del Plan y los indicadores principales de mejora del bienestar nos mantienen enfocados en el impacto de las acciones a corto plazo, mientras no perdemos de vista la visión a largo plazo y el impacto deseado de las estrategias.

Evaluar la capacidad e incrementar el personal

Este Plan de Acción pretende responder a los departamentos donde se encuentren y crear una estructura de apoyo, como el andamiaje de un proyecto de construcción, para llevar su trabajo al próximo nivel hacia versiones más equitativas.

Al establecer un nuevo punto de partida, esperamos construir nuevas estructuras dentro de los departamentos del Condado para apoyar el cambio y avanzar en nuestros caminos hacia el antirracismo. La Oficina de Equidad espera profundizar sus relaciones colaborativas con los departamentos del Condado para asegurarse de que la implementación de este Plan de Acción apoye sus necesidades, circunstancias específicas e iniciativas actuales.

Parte 6: Conclusión

La construcción de una fundación sostenible y antirracista comienza desde adentro. Al dedicar nuestros esfuerzos a mejorar los sistemas y las prácticas internas, creamos un catalizador poderoso para impulsar el cambio en la comunidad en general. El personal del Condado es una parte integral de la organización del Condado y también representa a las comunidades a las cuales servimos, incorporando la composición diversa, las necesidades y las desigualdades presentes en la comunidad más amplia. La manera en que apoyamos al personal y a los líderes de color del Condado pueden reflejar nuestro enfoque de la comunidad en general.

Tenemos la oportunidad de ser agentes de cambio dentro del sistema del Condado. Juntos, podemos trabajar para que se escuchen y se respeten las voces de las personas negras, indígenas y de color y que, en respuesta a estas voces, desarrollemos y apoyemos colectivamente prácticas que puedan conducir a un ecosistema operativo donde todos tienen un sentido de pertenencia y apoyo para el avance profesional. Al sentar las bases que avanzan el trabajo de equidad racial en nuestra organización, y medidas de responsabilización para seguir nuestro progreso, establecemos una base sólida para generar el cambio transformativo externo.

Referencias

Bernabei, E., (May 2017). Equidad racial: Getting to results. Government Alliance on Race & Equity. Obtenido de: https://www.racialequityalliance.org/wp-content/uploads/2017/09/GARE_GettingtoEquity_July2017_PUBLISH.pdf

Blitz, L. V., & Kohl, B. G. (2012). Addressing Racism in the Organization: The Role of White Racial Affinity Groups in Creating Change. *Administration in Social Work*. 36(5). <https://doi.org/10.1080/03643107.2011.624261>

Bloomberg. (n.d.). Understanding the emotional tax on Black professionals in the workplace. Obtenido de: <https://www.bloomberg.com/company/stories/understanding-the-emotional-tax-on-black-professionals-in-the-workplace/>

Bovens, M., Goodin, R., & Schillemans, T. (2014). *The Oxford handbook of public accountability*. Oxford University Press. London. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199641253.013.0012>

Carreira, D. (Dec 2018). The role of white people in the fight against racism. *SUR International Journal on Human Rights*. Issue 28. Obtenido de: <https://sur.conectas.org/en/the-role-of-white-people-in-the-fight-against-racism/>

Cook, A. & Glass, C. (2015). The power of one or power in numbers? Analyzing the effects of minority leaders on diversity policy and practice. *Work and Occupations*. Vol 42(2), Pp 183-215.

Crenshaw, K. (1991). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. *Stanford Law Review*. 43(6).

Crenshaw, K. (2017). *On intersectionality: Essential writings*. The New Press. New York.

Equity in the Center. (2019). *Awake to work to work: Building a race equity culture*. National Healthcare for the Homeless Council. Obtenido de <https://nhchc.org/wp-content/uploads/2019/08/equity-in-center-awake-woke-work-2019-final.pdf>

Equity and Results (2023) *Results-based accountability + antiracist principles*. Obtenido de <https://www.equityandresults.com/racial-equity-rba-1>

Gonzalez, R. (2021). The spectrum of community engagement to ownership. Facilitating Power. Obtenido el 3 de noviembre de 2023 de <https://movementstrategy.org/wp-content/uploads/2021/08/The-Spectrum-of-Community-Engagement-to-Ownership.pdf>

Government Alliance on Race & Equity. Why lead with race? Obtenido de <https://www.racialequityalliance.org/about/our-approach/race/>

Hall, J. (May 9, 2019). The cost of turnover can kill your business and make things less fun. Forbes. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/johnhall/2019/05/09/the-cost-of-turnover-can-kill-your-business-and-make-things-less-fun/?sh=2ca37a997943>

Han S.J., & Stieha, V. (2020). Growth mindset for human resource development: A scoping review of the literature with sweeping recommendations. Human Resources Development Review. Obtenido de https://scholarworks.boisestate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1120&context=ipt_facpubs

Hooks, b. (1984). Feminist theory: From margin to center. Cambridge, MA. South End Press.

Humphrey, N. (Sep 2021). Racialized emotional labor: An unseen burden in the public sector. Administration and Society. 54(4).

Humphrey, N. (Sep 2021). Racialized emotional labor: An unseen burden in the public sector. Administration and Society. 54(4).

Jeung, D-Y, Kim, C., & Chang, S-J. (Mar 1, 2018) Emotional labor and burnout: A review of the literature. Yonsei Medical Journal. 59(2).

Kerrissey, M., Hayirli, T., Bhanja, A., Stark, N., Hardy, J., Peabody, C. (2022). How psychological safety and feeling heard relate to burnout and adaptation amid uncertainty. Healthcare Management Review. 47(4).

Kihlstrom, G. (Oct 16, 2019). The ROI of great employee experience. Forbes. Obtenido de <https://www.tlnt.com/articles/what-was-leadership-thinking-the-shockingly-high-cost-of-employee-turnover>

Li, M. (2018). Playing favorites: A study of perceived workplace favoritism. The Ohio State University Fisher College of Business. Obtenido de https://files.fisher.osu.edu/leadreadtoday/public/inline/2018/02/Leading_Translation_Favoritism_Lead_Read_Today.pdf

Lindzon, J. (Feb 19, 2021). Why psychological safety at work is key to preventing employee burnout. Fast Company. Obtenido de <https://www.fastcompany.com/90604528/why-psychological-safety-at-work-is-key-to-preventing-burnout>

Livingston, R. (Sep-Oct 2020). How to promote racial equity in the workplace. Harvard Business Review. Obtenido de <https://hbr.org/2020/09/how-to-promote-racial-equity-in-the-workplace>

Manning, T. (Aug 10, 2021). Emotional labor of women of color in the workplace. Medium. Obtenido de <https://medium.com/workenlightened/emotional-labor-of-women-of-color-in-the-workplace-5902836cfa34>

Martin, G. (Sep. 22, 2017). Those closest to the problem are closest to the solution. The Appeal. Obtenido de <https://theappeal.org/those-closest-to-the-problem-are-closest-to-the-solution-555e04317b79/>

Measure of America. (2021). A Portrait of Sonoma 2021 update. Obtenido de <https://upstreaminvestments.org/Microsites/Upstream%20Investments/Documents/Archive/Portrait-of-Sonoma-County-2021-Report.ADA.pdf>

McFeely, S. & Wigert, B. (Mar 13, 2019). This fixable problem costs U.S. businesses \$1 trillion. Gallup. Obtenido de <https://www.gallup.com/workplace/247391/fixable-problem-costs-businesses-trillion.aspx>

Nelson, J., & Tyrell, S. (2015). Public sector jobs: Opportunities for advancing racial equity. Government Alliance on Race and Equity. Retrieved from <https://racialequityalliance.org/wp-content/uploads/2015/02/Public-Sector-Jobs-Final1.pdf>

Noblet, A. & Rodwell, J. (2008). Integrating job stress and social exchange theories to predict employee strain in reformed public sector contexts. *Journal of Public Administration Research and Theory*.

Our Identities Ourselves. (Sep 2021). A guide to anti-racist data collection for: Systems leaders and data administrators. Center for the Study of Social Policy. Obtenido de <https://cssp.org/wp-content/uploads/2021/09/Our-Identities-Ourselves-Guide-for-System-Administrators-FINAL.pdf>

Ruble, E. (April 18, 2022). Local governments are struggling to recruit and retain workers due to burnout, especially among the underrepresented. USC Price School of Public Policy. Retrieved from <https://priceschool.usc.edu/news/research-local-government-burnout/>

Rudiger, A. (January 2021). Advancing Racial Equity: A framework for federal agencies. Government Alliance on Race and Equity. Obtenido de https://www.raceforward.org/system/files/2024/03/GARE%20Advancing%20Racial%20Equity%20-%20A%20Framework%20for%20Federal%20Agencies_2022.02.02-1330.pdf

Sonoma County Five-Year Strategic Plan 2021-2026. (2021). Racial Equity and Social Justice Pillar. Obtenido de <http://socostrategicplan.org/racial-equity-and-social-justice/>
Sonoma County Human Resources. (Feb 6, 2024). Recruitment and Workforce Status Update. Obtenido de <https://sonoma-county.legistar.com/LegislationDetail.aspx?ID=6499202&GUID=B3DE8FDE-327E-4138-925A-A9D078FE56DD&Options=&Search=>

Sonoma County Human Resources. (2023). Workforce demographics. Obtenido de <https://sonomacounty.ca.gov/administrative-support-and-fiscal-services/human-resources/employee-demographic-dashboard/workforce-demographics>

Sonoma County Office of Equity. (Jan 2024). 2024 Community engagement plan workshop findings, recommendations, and strategies for consideration. Retrieved from <https://sonoma-county.legistar.com/LegislationDetail.aspx?ID=6720198&GUID=95000944-B15F-4055-A1DC-2E9DB17736B1&Options=&Search=>