

Hasta que todos tengamos techo

El proceso de liderazgo en el Proyecto H.O.M.E.

Etnografía colaborativa del Programa *Leadership for a Changing World*

Kathleen Hall

Una publicación del Componente de Documentación e Investigación del Programa
Leadership for a Changing World (LCW), Research Center for Leadership in Action (RCLA)
de la *Robert F. Wagner Graduate School of Public Service, New York University*



Acerca de este proyecto

Esta etnografía colaborativa forma parte de una serie de etnografías llevadas a cabo por el Componente de Documentación e Investigación del Programa *Leadership for a Changing World* (Liderazgo para un Mundo en Cambio, LCW). Las etnografías colaborativas ofrecen un retrato profundo y enriquecedor de las formas de liderazgo en algunas de las organizaciones y comunidades seleccionadas de LCW. A través de esta metodología, los etnógrafos y líderes premiados de la localidad definen el tema y las preguntas de la investigación. El proceso de investigación colaborativa ayuda a los líderes a alcanzar sus objetivos organizacionales y a ejercer sus prácticas de liderazgo. Por esta razón, el enfoque, la metodología y el estilo de escritura de cada etnografía son únicos. Algunas de estas etnografías incorporan formas creativas y novedosas en la presentación de los resultados de investigación. Por ejemplo, fotografías y videos como forma de colecciónar información detallada sobre la historia de las organizaciones, sus dinámicas de liderazgo, sus aportes, transformaciones y desarrollo.

(<http://wagner.nyu.edu/leadership/reports/ethnography.html>)

El Componente de Documentación e Investigación de LCW es un programa del *Research Center for Leadership in Action* (Centro de Investigación del Liderazgo en Acción, RCLA) de la *Robert F. Wagner Graduate School of Public Service* (Escuela de Posgrado en Servicio Público Robert F. Wagner), en la Universidad de Nueva York. (En la contraportada interior encontrará información sobre LCW y RCLA). LCW combina tres líneas de investigación paralelas para explorar preguntas relacionadas con el rol del liderazgo: etnografía, investigación cooperativa (*cooperative inquiry*) e investigación narrativa (*narrative inquiry*). El programa está comprometido con el desarrollo de enfoques participativos de investigación, y usa el diálogo con los participantes de LCW como eje del proceso de investigación.

RCLA se enorgullece en presentar este trabajo a la comunidad de LCW y demás líderes para el cambio social.

Acerca del Proyecto H.O.M.E.

“Sólo tendremos un hogar cuando todos tengamos techo”. Éste es el lema del Proyecto H.O.M.E., una organización sin fines de lucro, cuyo nombre se deriva de *Housing* (vivienda), *Opportunities for Employment* (oportunidades de empleo), *Medical Care* (atención médica) y *Education* (educación). Estas palabras, que reflejan el compromiso de la organización con los desamparados (destechados), están grabadas en un hermoso mosaico en piedra ubicado junto a las puertas doradas del 1515 de Fairmount Avenue

en Filadelfia. Éste fue uno de los 11 complejos de vivienda del Proyecto H.O.M.E. para hombres y mujeres que dejaron de vivir en la calle. Allí funciona la sede del programa de asistencia social y muchas de las oficinas administrativas. El lema nos recuerda que el verdadero propósito de esta lucha es acabar con el problema del desamparo, y nos hace un llamado para que todos, toda la humanidad, formemos un solo hogar.

Esta investigación etnográfica explora el proceso de liderazgo compartido en el Proyecto H.O.M.E. El liderazgo en esta organización nace del esfuerzo colectivo y lleva a transformaciones sociales y personales. Este tipo de liderazgo se forja en el contexto de las luchas personales por la recuperación y reunificación de la familia y de las luchas colectivas por la igualdad y la vivienda digna. Las luchas de la administración por permanecer fiel a la visión del Proyecto y por buscar senderos apropiados para el crecimiento de la organización son también un elemento esencial en el tipo de liderazgo compartido del Proyecto H.O.M.E.

Este análisis se basa en un estudio participativo de un año de duración (julio de 2003 a octubre de 2004). De acuerdo con los objetivos de LCW, los etnógrafos Kathleen Hall y Jaskiran Dhillon, el fotógrafo documentalista Harvey Finkle y la directora de Educación y Políticas Públicas del Proyecto H.O.M.E., Laura Weinbaum, trabajaron con miembros de la comunidad del Proyecto para investigar cómo se entiende, vive y pone en práctica el liderazgo en el día a día. La investigación adoptó un enfoque de investigación apreciativo en el cual, los investigadores, trabajaron con los miembros de la comunidad del Proyecto H.O.M.E. para explorar y conocer qué significa para ellos su rol como líderes. Por esta razón, nuestro estudio entreteje sus voces con un entramado analítico que revela las lecciones aprendidas a partir de estas historias. Para más información sobre el Proyecto H.O.M.E., visite www.projecthome.org. En www.harveyfinkle.org encontrará información sobre las fotografías.

Agradecimientos

El equipo del Componente de Documentación e Investigación de LCW en el RCLA agradece a Carol Stack sus valiosos comentarios a una versión preliminar de este documento. Asimismo, agradece los innumerables aportes de los co-investigadores, compañeros y demás líderes de LCW que han ayudado, de diversas formas, a profundizar nuestro aprendizaje. Agradece en especial a la Fundación Ford por su generoso apoyo al programa LCW y al componente de Documentación e Investigación.

Contenido

<i>La estructura del Proyecto H.O.M.E.....</i>	2
<i>El liderazgo compartido es relacional y distribuido.....</i>	3
<i>Una visión compartida de la transformación social y personal.....</i>	4
<i>Los residentes participan.....</i>	5
<i>Énfasis en la dignidad.....</i>	7
<i>Escuchar y aprender.....</i>	8
<i>Historias para compartir.....</i>	12
<i>La esencia del liderazgo en el Proyecto H.O.M.E.....</i>	14
<i>Satisfacer las necesidades inmediatas.....</i>	15
<i>La lucha de la administración por no perder el contacto.....</i>	17
<i>El liderazgo en la gran batalla contra el desamparo.....</i>	19
<i>El cambio en Filadelfia.....</i>	20

La estructura del Proyecto H.O.M.E.



FOTO: HARVEY FINKLE

La historia del Proyecto H.O.M.E. se remonta al invierno de 1989, cuando un grupo de voluntarios, entre ellos la Hermana Mary Scullion y Joan Dawson McConnon, cofundadoras, abrieron un albergue de emergencia para desamparados crónicos en los vestidores de un centro recreativo que estaba vacío. Llamaron a este albergue: Mother Katherine Drexel Residence. Joan McConnon cuenta cómo fue su apertura:

Lo abrimos porque el sistema de albergues de la ciudad no admitía personas que olieran a alcohol. Por esto, había gente agonizando en las calles; muchos de ellos eran alcohólicos ancianos y muchos otros eran veteranos de guerra. Así que la administración municipal le preguntó a Mary si estaría dispuesta a abrir un albergue para ellos. El albergue permanecía abierto entre las 7 de la noche y las 7 de la mañana; funcionaba en los vestidores que quedaban junto a la piscina en el Centro Recreativo Marian Anderson. Las condiciones eran muy, muy limitadas. Imagíñese: teníamos 50 hombres en el edificio, 25 en cada vestidor, y al fondo estaban las duchas. Había un cuartico en el centro, donde repartían las toallas en el verano. No teníamos cocina; todo lo cocinábamos en un horno microondas. No había fregadero; nos tocaba usar la manguera de la lavadora. Y en el comedor teníamos también los percheros para la ropa de estos hombres. Teníamos que recogerlos en camionetas porque los vecinos no querían que caminaran por sus vecindarios. Los desamparados dormían en la misma cama todas las noches; se las reservábamos para que crearan su propio espacio. Durante la primera reunión de la junta directiva, en la que estábamos Steve Gold, la Hermana Mary, Peg Healy, Joe Ferry, tres o cuatro residentes del albergue y yo, les dijimos: "Ustedes viven aquí, así que ustedes tienen que poner las reglas".

En los años que han pasado desde ese primer invierno, la organización ha seguido respondiendo a las necesidades de la población desamparada de Filadelfia. Con una generosa e inesperada donación de la Fundación Connelly, el Proyecto H.O.M.E. pudo constituirse legalmente. Esto trajo consigo la creación de un “complejo de atención integral” que incluye programas de asistencia social y de vivienda a gente que vive en las calles. Estos programas comprenden desde el alojamiento inicial hasta la residencia permanente, y ofrecen servicios integrales como atención en salud, educación y empleo.

La lucha para terminar con el desamparo comienza con el trabajo de un equipo de programas de alcance comunitario que pasa gran parte de su tiempo con gente que aún vive en la calle. El Proyecto H.O.M.E. es la sede del Centro de Coordinación de Asistencia Social, un programa innovador que coordina las agencias públicas y privadas que brindan asistencia a desamparados crónicos en el centro de la ciudad de Filadelfia. Cuando las personas están listas para abandonar las calles, el Proyecto H.O.M.E. les ofrece diferentes opciones de residencia. Los programas de vivienda están diseñados para ayudar a antiguos desamparados a hacer frente a los diversos desafíos en su lucha por transformar sus vidas.

El Proyecto H.O.M.E. tiene dos “refugios de atención inicial”, con capacidad para 65 camas. El primero, St. Columba, atiende a ancianos que sufren enfermedades mentales o tienen un diagnóstico doble de adicción a las drogas y alcoholismo. El segundo, Mujeres para el Cambio (en inglés, *Women of Change*), ofrece manejo terapéutico individual, servicios de apoyo y atención intrahospitalaria para mujeres en situación de desamparo crónico y con enfermedades mentales. Adicionalmente, el Proyecto H.O.M.E. cuenta con dos centros residenciales transitorios con capacidad para 65 personas. El Hogar Kairos es un albergue para personas con diagnóstico primario de enfermedad mental cuya demanda crece cada día. El Hogar de Recuperación St. Elizabeth es una institución de paso para el tratamiento de la drogadicción, que ofrece consejería, educación y servicios de apoyo para hombres desamparados crónicos que tienen problemas de farmacodependencia o un diagnóstico doble.

Después de vivir en un alojamiento transitorio durante aproximadamente un año, los residentes tienen derecho a trasladarse a uno de los siete centros de vivienda permanente del Proyecto H.O.M.E. Estos centros ofrecen un alojamiento más independiente en unidades habitacionales sencillas, a precios asequibles, para individuos y familias que requieren servicios de apoyo y supervisión regular, pero no las veinticuatro horas.

Además de ofrecer programas de vivienda para adultos y familias que vivían en la calle, el Proyecto H.O.M.E. ha buscado auxiliar a los vecindarios cercanos a sus instalaciones. En 1991, abrieron el programa extraescolar Semillas de Esperanza (en inglés, *Seeds of Hope*) en el vecindario Diamond Street en la zona norte del centro de Filadelfia. Un año más tarde, abrieron un segundo programa Semillas de Esperanza en el 1515 Fairmount Avenue. Desde 1996, el Proyecto ha participado en el Plan Filadelfia, que –gracias a la inversión corporativa inicial de Crown, Cork & Seal, y en la actualidad de su nuevo socio estratégico, PNC– apoya el desarrollo integral de la comunidad en los vecindarios aledaños a los centros de vivienda de St. Elizabeth y Diamond Street. Estas actividades, en las que capitanes de cuadra y otros vecinos trabajan juntos, incluyen: proyectos de vivienda a precios asequibles para familias de escasos recursos, programas recreativos, educativos y de desarrollo económico (entre ellos el Centro Educativo Honickman y los Laboratorios Tecnológicos Comcast) y campañas de embellecimiento de los barrios.

El liderazgo compartido es relacional y distribuido

El éxito del Proyecto H.O.M.E. podría ser catalogado –y a menudo los periódicos lo hacen– como si se debiera únicamente a los aportes de sus dos incansables, talentosas y dedicadas cofundadoras: la Hermana Mary Scullion y Joan Dawson McConnon. Quienes son ajenos a la organización atribuyen su éxito a estas dos líderes, o para ser más precisos, al carisma de la Hermana Mary (su espíritu, visión, capacidad de inspirar a otros y su incansable dedicación a la

Lo que se aprende en el Proyecto H.O.M.E. # 1

Al igual que muchas organizaciones que luchan por la justicia social, el Proyecto H.O.M.E. tiene una visión clara y profunda, que está presente en todos los aspectos de la organización. El compromiso con la misión de la organización inspira el surgimiento de nuevos líderes, estructura el desarrollo de nuevos programas y la calidad de las relaciones entre el personal y los residentes. El compromiso profundo con la misión del Proyecto H.O.M.E. también ayuda a mantener en alto la moral de los empleados y voluntarios que trabajan duro y parejo, y es la base de la comunidad y del poder transformador de las relaciones sociales dentro de la organización.



FOTO: HARVEY FINKLE

tarea de poner fin al problema del desamparo) y a las excepcionales habilidades financieras y administrativas, pragmatismo y poderoso compromiso de Joan. Sin embargo, ellas fueron las primeras en afirmar categóricamente que para comprender la naturaleza del liderazgo en el Proyecto H.O.M.E., uno no puede enfocarse sólo en los roles individuales.

Una visión compartida de la transformación social y personal

En esencia, las cualidades que hacen efectivo el liderazgo para la justicia social del Proyecto H.O.M.E. se enmarcan en lo que los investigadores han definido como un enfoque transformador de liderazgo. De acuerdo con el académico James Burns, el liderazgo que transforma “ocurre cuando una o más personas se comprometen con otros de tal manera que líderes y seguidores elevan su motivación mutuamente”¹. En este sentido, el liderazgo en el Proyecto H.O.M.E. se manifiesta en procesos transformadores que ocurren a todo nivel de la organización. Así lo explica la Hermana Mary:

La persona que vive en la calle, yo misma, los donantes, los voluntarios, llámense como se llamen, todos estamos siendo “transformados” por este proceso. Es como un catalizador. Por eso, el liderazgo está en todos los niveles de nuestra organización; porque cualquiera que sea tu situación, puedes llegar a ser un líder si luchas por estos ideales: no importa si eres el más pobre o el más rico, el más talentoso o si tienes serias limitaciones en lo académico o en lo intelectual, si eres el más sano o si estás enfermo.

La misión oficial del Proyecto H.O.M.E. es “empoderar” a las personas para que rompan el ciclo del desamparo y la pobreza, atacar las causas estructurales de la pobreza, y permitir que todos podamos alcanzar nuestro máximo potencial como individuos y como miembros de la sociedad” (www.projecthome.org/about/). Esta misión se basa en la creencia de que, como dice Joan McConnon:

Todos valemos y debemos ser tratados con dignidad. Y... si alguien está sentado en una alcantarilla esto no significa que esta persona vale menos o es menos importante que otras personas. Pienso que todos compartimos la idea de que en esta sociedad nadie debe terminar tan aislado que su única opción sea dormir en un portal o en la banca de un parque.

¹ Burns, James MacGregor. *Leadership*. Nueva York: Harper & Row. (1978: 20).

Para crear liderazgo compartido en el Proyecto H.O.M.E. ha sido necesario conformar un equipo que comparta los valores y la visión de la organización. Los administradores hacen todo lo posible por contratar a personas que, en sus palabras: “estén hechas para la misión”. Sin embargo, el nivel de cohesión entre los empleados también se facilita porque quienes no están comprometidos con la misión pronto se marchan en busca de otros empleos.

El Proyecto H.O.M.E. diferencia categóricamente su enfoque de modelos clínicos tradicionales, de modelos orientados al servicio social o de modelos de relación cliente/proveedor, que “se ocupan de los problemas” de quienes se quedan sin hogar. Según Joan, los empleados que usan un enfoque más “clínico” para trabajar con los residentes rara vez se quedan por mucho tiempo. Tarde o temprano descubren que su enfoque es totalmente incompatible con la visión y la práctica del Proyecto H.O.M.E.

Los residentes participan

En el Proyecto H.O.M.E. se alienta a los residentes para que asuman un papel activo en su propia recuperación y, además, participen en la lucha colectiva por la vivienda equitativa. Por ejemplo, el Proyecto H.O.M.E. cuenta con una unidad específica, llamada Educación y Activismo, dirigida por Jennine Miller, que realiza campañas de registro de votantes y patrocina eventos de educación de votantes para analizar temas políticos en los albergues, centros de vivienda y programas en todo Filadelfia. Los residentes a menudo participan en el trabajo de esta unidad y han asistido a capacitaciones, como la que tuvo lugar en el Centro para el Cambio en la Comunidad sobre el rol de los medios en la difusión de los programas de educación y movilización para el registro de votantes. Hyacinth King, residente y miembro de la Junta, en particular, ha asumido un rol clave de líder en su trabajo con Jennine Miller para organizar y dar a conocer los programas de educación y registro de votantes del Proyecto H.O.M.E. Además, se anima a los residentes, como Brian Kane –quien vivía en la Residencia de Recuperación St. Elizabeth– a participar con los empleados en actividades políticas sobre temas de vivienda equitativa y programas para los desamparados. Como explica Brian Kane, en estas actividades los residentes conjugan lo personal y lo colectivo en su lucha contra el desamparo:

La ciudad de Filadelfia había devuelto al gobierno estatal más de 109 millones de dólares destinados a ayudar a personas con problemas de salud conductual, salud mental, drogadicción y alcoholismo, y cosas por el estilo. Sin ese dinero, habríamos tenido que cerrar los tratamientos ambulatorios intensivos, o limitarlos a un determinado número de personas. Y eso es inaceptable. Ese segmento de la sociedad ha sido ignorado por mucho tiempo, como

¿Qué es el liderazgo compartido?

Para entender el liderazgo en el Proyecto H.O.M.E. es necesario ir más allá de la tendencia que prevalece en la mayor parte de la literatura sobre liderazgo, que lo ve como una capacidad individual o como una serie de rasgos y comportamientos individuales. En el Proyecto H.O.M.E., el liderazgo es un proceso colectivo que se comparte y distribuye en todos los niveles de la organización, y es profundamente relacional y significativo. Se construye entre todos a través de interacciones sociales continuas.

En el Proyecto H.O.M.E., el liderazgo compartido depende, y a la vez deriva su poder y autoridad, de un sentido compartido de misión, esto es, de una serie de valores, creencias y expectativas con respecto a cómo se debe librarse la batalla contra el desamparo. Estos valores, creencias y expectativas están inscritos explícitamente en la misión del Proyecto H.O.M.E. y, lo que es más importante, se expresan y concretan en las interacciones diarias entre los miembros de la comunidad. Los valores y significados comunes son la base sobre la cual florecen y ganan reconocimiento las distintas formas de liderazgo del Proyecto, como la autoridad carismática de la Hermana Mary, o el talento administrativo de Joan. Sin embargo, lo que los legitima es la manera como están unidos fundamentalmente a una noción de lucha común, una lucha librada dentro de un real reconocimiento de la crisis del desamparo en los Estados Unidos.

también lo ha sido el problema del desamparo. Simplemente sentimos que todos tenían que saber que hay gente viviendo en las calles, y que somos más que una estadística, somos seres vivientes que sienten y respiran. La idea de la concentración era reunir a muchos de nosotros y paramos frente a las escaleras del Capitolio en Harrisburg para demostrar que somos personas. Vino gente de todo el estado. Y hubo una Representante –que era una alcohólica en recuperación– que se paró en las escaleras, tomó el micrófono y habló para apoyar nuestra causa por recuperar ese dinero y restituir lo que se había eliminado de los presupuestos. Hubo también otros representantes que salieron al frente; líderes sindicales; empleados de clínicas mentales y de salud conductual. Todos estuvieron ahí.

De manera más directa, los residentes participan activamente en el trabajo que se desarrolla en el Proyecto H.O.M.E. En el año 2005, ochenta y tres residentes o antiguos residentes habían sido contratados por el Proyecto, ocupando cargos pagos o como voluntarios. Es usual que los residentes se ofrezcan como voluntarios para realizar acciones de alcance comunitario con los empleados del Proyecto H.O.M.E., y durante años los han acompañado para rendir testimonio ante diferentes comisiones sobre temas relacionados con el desamparo. Y, desde el comienzo, han formado parte de la Junta Directiva del Proyecto H.O.M.E.

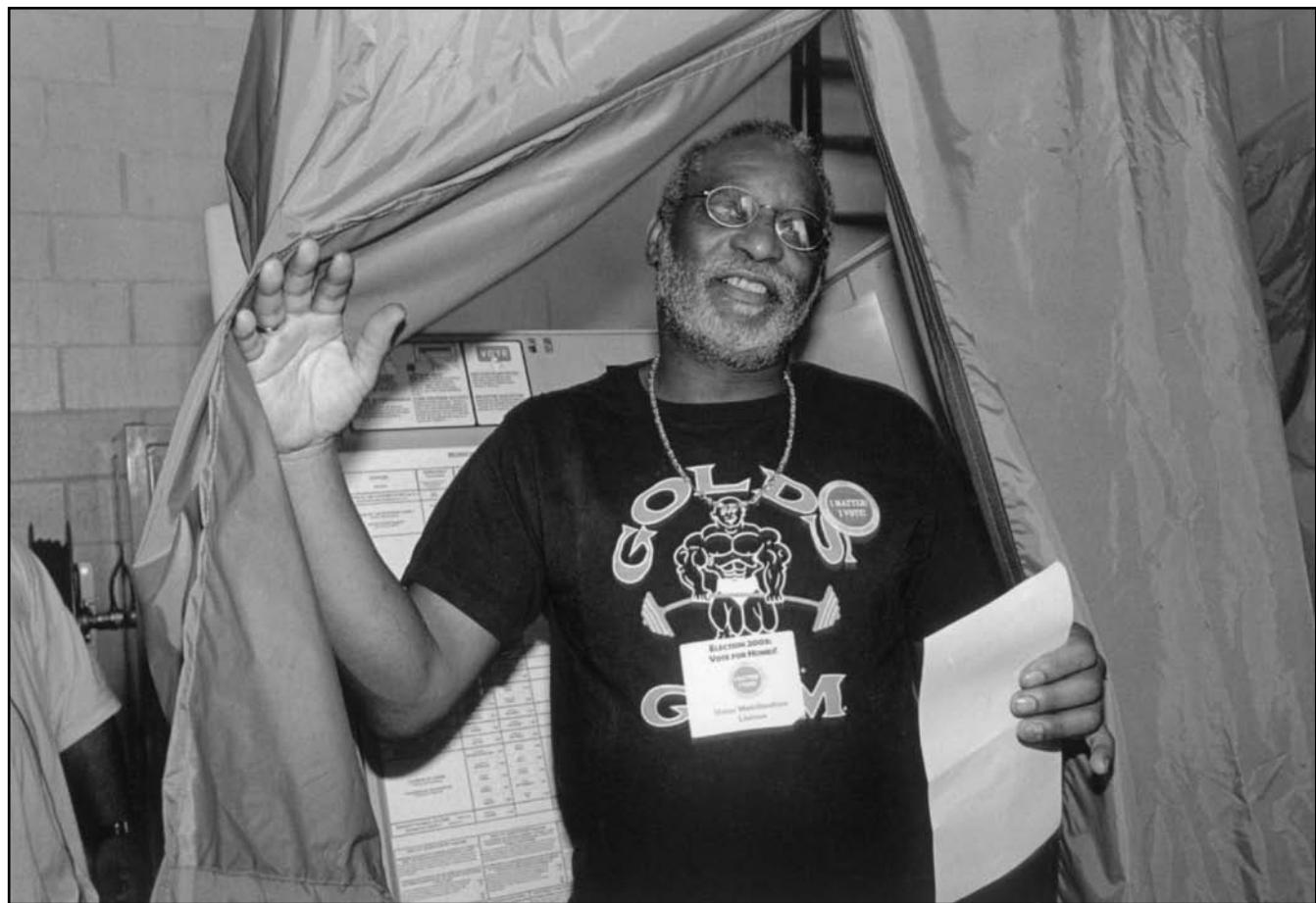


FOTO: HARVEY FINKLE

Énfasis en la dignidad

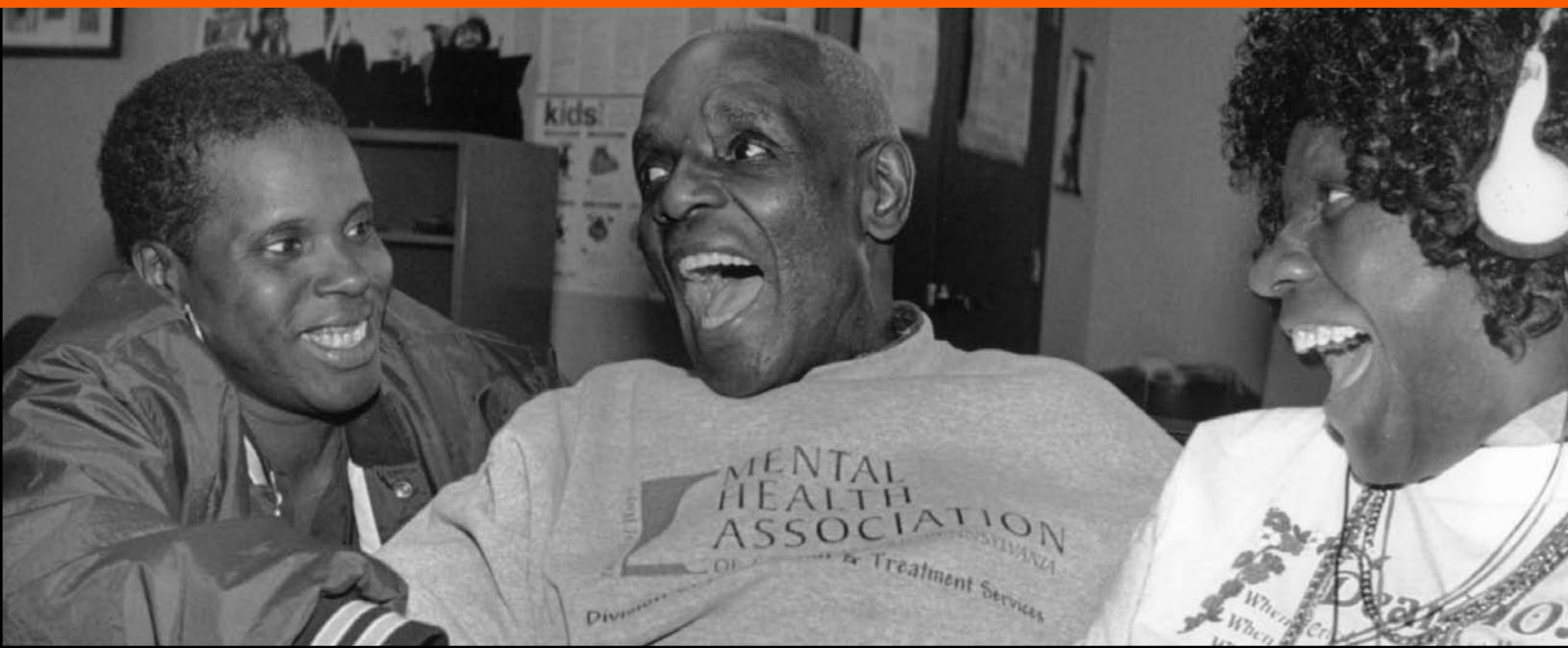


FOTO: HARVEY FINKLE

Un aspecto clave de este enfoque activo del liderazgo transformador es el respeto fundamental por la dignidad de aquellos que están luchando y por su capacidad de transformarse a sí mismos. Es precisamente desde dentro de las relaciones en el Proyecto H.O.M.E. que emerge esta capacidad transformadora, como describe Gabrielle Howee, una antigua residente:

Robert Bullock es uno de nuestros profesores de arte. En la secundaria yo era muy buena artista, incluso gané algunos premios, pero dejé de hacerlo durante algún tiempo por distintas razones. Estaba muy ocupada en la universidad, y luego cuando terminé la universidad simplemente dejó de interesarme. Cuando llegué al Proyecto H.O.M.E., no había retomado el trabajo artístico; sin embargo, uno de los coordinadores de actividades me presentó a Robert Bullock, y me dijo: "Tienes que asistir a su clase". Yo pensé, bueno, quieren que participe en estas actividades, así que fui. En mi primera experiencia, él se acercó e hizo comentarios sobre mi trabajo; luego, exhibieron mis cuadros y un par de ellos se vendieron. Estaba completamente sorprendida de que alguien estuviera interesado en comprar mis obras. Así que tomé con más seriedad mi trabajo. Más adelante, Robert empezó a venir al Hogar Kairos, donde yo vivía. Hablábamos, quizá era más lo que hablábamos que lo que trabajábamos. Pero de todas maneras, gracias a él, empecé a pintar por mi propia cuenta. Él me trajo de regreso al arte, simplemente compartiendo conmigo. Y yo creo que de eso se trata el Proyecto H.O.M.E.

Como muchos describieron, y nosotros presenciamos en repetidas ocasiones, la perspectiva del Proyecto H.O.M.E. sobre el desamparo y el compromiso de tratar a la gente con compasión, respeto y dignidad se notan de inmediato en la

Lo que se aprende en el Proyecto H.O.M.E. # 2

La capacidad de escuchar, la comprensión, la compasión y el respeto están presentes en las relaciones e interacciones de las que fuimos testigos en todos los programas del Proyecto H.O.M.E. Empezando por la Hermana Mary y Joan hacia abajo, en toda la organización, el saber escuchar es un componente fundamental del liderazgo transformador.

Lo que se aprende en el Proyecto H.O.M.E. # 3

Contrario al modelo cliente/proveedor, el énfasis del Proyecto H.O.M.E. en la transformación demanda relaciones más equitativas, en las cuales empleados y residentes estén comprometidos con una lucha más amplia, que involucra el cambio personal y social. Desde la perspectiva del Proyecto H.O.M.E., el problema del desamparo no depende de los problemas personales del individuo desamparado, sino de la situación de pobreza estructural, de la marginación, y del maltrato de que son víctimas quienes viven en las calles.

naturaleza de los programas y en la calidad de las relaciones dentro de ellos. En el Proyecto H.O.M.E., las personas *son* tratadas con dignidad, partiendo de las relaciones que establecen los asistentes sociales con quienes aún están en las calles. Genny O'Donnell, antigua directora de la Coordinación de Asistencia Social, comenta:

La forma en que el Proyecto H.O.M.E. trabaja con los desamparados todavía sucede a nivel de base, y en buena medida encarna el corazón del Proyecto H.O.M.E., su misión, ¿me entiendes? Y como trabajamos en las calles, se queda allí. No estamos interesados en mirar a la gente y averiguar qué enfermedades padecen o cuál es su adicción. Y como no somos un hospital, no tenemos que clasificar a nadie por su “tipo de diagnóstico”. Todos tienen el potencial de dar un giro a su vida, y nuestro papel básicamente consiste en ayudarlos a hacerlo y a explorar sus posibilidades y opciones. Y lo hacemos tratándolos bien, conociéndolos, recorriendo con ellos la calle, llevándolos al hospital cuando lo necesitan.

A pesar del evidente crecimiento y creciente complejidad de la organización, la Hermana Mary y Joan, así como otros directivos, hacen lo posible por mantenerse en contacto con los residentes visitando regularmente los diferentes programas. En un sentido más formal, el Proyecto H.O.M.E. ha desarrollado procedimientos para garantizar que los residentes tengan la oportunidad de participar en el liderazgo, aportar opiniones y expresar sus necesidades. Esto se logra a través de varios mecanismos estructurados en torno al funcionamiento de los distintos programas y de la institución misma. A continuación analizaremos cómo se distribuye el liderazgo en la estructura organizacional del Proyecto H.O.M.E.

Escuchar y aprender

Además de hacer que los residentes formen parte de la Junta Directiva, el Proyecto H.O.M.E. ha desarrollado otros mecanismos para que los residentes expresen sus puntos de vista e intervengan en el cambio y desarrollo de los programas. Jeannine López, vicepresidenta de Operaciones de Vivienda y Programas para los Desamparados, explica que este énfasis en la comunicación con los residentes no sólo se valora como principio, sino que se lleva a la práctica:

Tenemos muchas formas de escuchar a nuestros residentes. Los Coordinadores del Programa (en cada residencia) se reúnen regularmente con los residentes, y los directores se reúnen por lo menos una vez al semestre con cada grupo de residentes para tratar distintos temas y recibir retroalimentación. Cada año, la Junta (en particular, Claire Reichlin) entrevista una muestra aleatoria de 20 por ciento de los residentes. Luego usamos esa información para establecer las metas anuales del programa. Cada programa de vivienda se reúne y hace esto internamente, luego se reúne con el Director de Servicios de Vivienda, y después conmigo. Yo me reúno trimestralmente con él y con los Coordinadores del Programa para hablar acerca de nuestras metas, ver cómo marchan las cosas y ayudarlos con los obstáculos que se puedan presentar, de manera que podamos avanzar.

Aunque el Proyecto H.O.M.E. no puede ser administrado de forma totalmente democrática, la comunicación formal e informal siempre ha sido fundamental en la toma de decisiones, y las opiniones divergentes se respetan y analizan. Estos canales de comunicación abierta permiten que surjan líderes, algo que Carolyn Crouch, Coordinadora de Programa del Hogar Kairos, valora especialmente. Según nos contó:



FOTO: HARVEY FINKLE

Realmente me gusta la forma en que el Proyecto H.O.M.E. escucha a la gente. En el Hogar Kairos tenemos reuniones mensuales con los residentes. Hacemos los anuncios del mes, y hablamos de lo que esté ocurriendo y de propuestas que podrían implementarse. Luego tenemos una discusión, en la cual las personas pueden expresar sus preocupaciones sobre cualquier tema. También tenemos un buzón en el que los residentes depositan sus sugerencias. Al comienzo de cada reunión lo revisamos y abrimos una discusión sobre cómo podemos resolver los problemas, o analizamos las sugerencias y los temas de interés. Hay un par de residentes líderes, y ellos se encargan de darle voz a las preocupaciones de los demás.

El liderazgo compartido en los programas de educación y revitalización del vecindario del Proyecto H.O.M.E. ha implicado varios desafíos. Su primer contacto con los vecinos de Diamond Street tuvo lugar cuando la organización trató de abrir el programa de recuperación para hombres de St. Elizabeth, en donde antes estaba ubicado el convento de St. Elizabeth, en la calle Croskey. Al principio los vecinos se opusieron, pero cuando la Hermana Mary aceptó vivir allí, se calmaron y empezaron a relacionarse entre ellos. La Hermana Mary escuchó las necesidades de la comunidad, y esto llevó a forjar una alianza entre el Proyecto H.O.M.E. e importantes líderes locales.

Helen Brown, residente desde hace muchos años y líder comunitaria, es una de los líderes locales. Su rol como capitán de cuadra ha sido fundamental en esta alianza. Al hablar sobre su contribución al éxito de este proyecto Helen lo atribuye a la forma en que se estableció la relación inicial:

La gente llegaba a nuestro vecindario y nos ofrecía cosas. Todos prometían algo, pero nadie cumplía. En cambio, cuando la Hermana Mary vino, no nos dijo: “El Proyecto H.O.M.E. puede hacer esto y aquello”, sino que preguntó “¿De qué manera puede el Proyecto H.O.M.E. ayudarles?

Trabajar de la mano, en lugar de imponer programas en el vecindario, demandó mucho esfuerzo por parte de personas como Helen Brown, Chris Whaley (antigua líder comunitaria y actual Gerente de Prácticas de Restauración del Proyecto H.O.M.E.) y Priscilla Bennett (conocida como la Señorita Tee, profesora titular de los grados 1 a 3 en el Centro de Aprendizaje). Estas personas pudieron ganarse la confianza de los habitantes del sector, y encontrar formas de trabajar juntos, como ellas mismas lo expresan:

Chris: *“Hicimos mucho en los primeros años. Quiero decir, hacemos mucho ahora, pero era distinto, se trataba de implementar cosas. Se necesita conocer la visión que tienen todos, planificarla y luego ponerla en práctica”.*

Tee: *“Se trataba de construir relaciones y a la vez ser coherentes. Ese era un componente fundamental: la coherencia. Siempre hay personas que vienen al vecindario y se van, y la comunidad es bastante desconfiada”.*

Chris: *“Debido a las falsas promesas todo parecía más difícil, porque todo el tiempo éramos puestos a prueba. Ahora, eso es fácil, gracias a los éxitos de los últimos diez u ocho años. Lo más difícil es hacer que la gente crea que vas a cumplir tu palabra”.*

Mantener la confianza y la transparencia en una relación de trabajo sigue siendo una tarea difícil. Pero como afirma Jacqueline Lipson, consejera y *liaison* del Programa para Adolescentes, los canales de comunicación abiertos son un vehículo para el liderazgo:

Un aspecto clave de este enfoque activo del liderazgo transformador es el respeto fundamental por la dignidad de aquellos que están luchando y su capacidad de transformarse a sí mismos.

El proyecto H.O.M.E. está dedicado a garantizar que la comunidad sea la parte fundamental en el proceso de toma de decisiones de cualquier proyecto que se propongan o emprendan, como ayudar a la comunidad o capacitarla para que se revitalice, o generar más oportunidades para sus integrantes. Aquí

se trabaja con capitanes de cuadra, personas que representan a quienes viven en la misma cuadra. Éstos se reúnen, y se comunican con el Proyecto H.O.M.E. para cerciorarse de que todos estamos trabajando por lo mismo. Es un proceso muy orgánico, y parece funcionar.

La devoción y la dedicación al liderazgo en la lucha están presentes en toda la organización, aunque se originan en su más alto nivel, en la forma como la Hermana Mary y Joan viven la misión cada día. A pesar de que la historia del liderazgo en el Proyecto H.O.M.E. no es simplemente una historia sobre la contribución de estas sorprendentes mujeres, sus acciones sirven de inspiración y modelo de liderazgo para todos los miembros del Proyecto H.O.M.E., como explica Jacqueline Lipson:

El Proyecto H.O.M.E. es un gran ejemplo de cómo una gran organización sin fines de lucro puede mantener su esencia de organización de base y ser fiel a la misión. La Hermana Mary y Joan son parte fundamental de lo que pasa a diario. Saben muy bien en qué andan los gerentes del Programa, qué están haciendo, y conocen los temas y desafíos. De manera que

una no se siente apartada de ellas. A mí por ejemplo no me incomoda llamarlas para pedirles orientación o solicitar su liderazgo. Cuando una cuenta con dos personalidades tan dinámicas, es inevitable que se extiendan a toda la organización.

Aunque ambas talentosas cofundadoras minimizan humildemente su aporte individual al liderazgo en el Proyecto H.O.M.E., cada una habla muy bien de cómo ha contribuido la otra al éxito de la organización. La Hermana Mary, al igual que muchos otros, resalta permanentemente el aporte de Joan a la expansión y administración de la organización. Joan es muy hábil para la planificación financiera y una excelente líder administrativa. Todos, excepto quizás ella misma, opinan que la Hermana Mary Scullion reúne muchas de las cualidades de una líder carismática. Como afirma Joan, la Hermana Mary es una fuente de inspiración. Su determinación, espíritu de lucha y tenacidad inagotables son la columna vertebral de la organización. Joan nos contó:

Yo veo a Mary, y noto su capacidad de atraer gente al Proyecto H.O.M.E., de comprometerla y de sensibilizarla. Veo su tenacidad y su perseverancia. Puedo verlo claramente en su capacidad para no rendirse nunca. Me parece sorprendente en verdad. Cuando algo me parece infranqueable, ella lo desmenuza poco a poco. Tarde o temprano, lo logra.

El empeño y la determinación de la Hermana Mary en la lucha por poner fin al problema del desamparo se ha vuelto un poderoso símbolo de esta “Ciudad de Amor Fraterno”. A lo largo de los años, se ha ganado el respeto de muchos políticos locales, para quienes ha resultado ser una fuerte adversaria y una prudente y fiel colaboradora en el desarrollo de políticas más equitativas sobre el desamparo y la vivienda asequible.

Lo que se aprende en el Proyecto H.O.M.E. # 4

El éxito del Proyecto H.O.M.E. en construir alianzas con los vecinos se debe a que no llegaron al vecindario a decirle a sus habitantes qué era lo mejor para ellos. La organización ha cultivado alianzas permanentes, apoyando a líderes locales como agentes de cambio, líderes que ya estaban comprometidos con la lucha por transformar sus vecindarios.



FOTO: HARVEY FINKLE



La Hermana Mary llega al corazón y a la conciencia de todo aquel que la conoce –ejecutivos de grandes compañías y desamparados por igual– porque ella, por encima de las diferencias sociales superficiales, ve la dignidad de todos los seres humanos y actúa en concordancia con enorme respeto, compasión y empatía.

Historias para compartir

Nuestras entrevistas están llenas de “historias acerca de la Hermana Mary”. Casi todas las personas con quienes hablamos compartieron al menos una historia, sin que se lo hubiéramos pedido. Su espíritu y devoción son una inspiración para los desamparados con quienes traba amistad, sus empleados, voluntarios, miembros de la Junta, benefactores, y sus compañeros de siempre en la lucha contra el desamparo. Mike McGee, egresado de la Residencia de Recuperación St. Elizabeth y antiguo gerente de Our Daily Threads Thrift Store, una tienda que vende artículos usados con fines benéficos, nos contó esta historia:

Siempre cuento esta historia sobre el tiempo que pasé en St. Elizabeth con la Hermana Mary. Creo que fue en el invierno del '96. Ella manejaba un carro muy modesto, que podía estropearse en cualquier momento. Y ahí estaba ella, con 30 pulgadas de nieve y sin posibilidades de avanzar. Entre las 10:30 y 11:30 de la noche, se bajó del carro y caminó desde allí hasta la esquina de la 23 con Columbia Avenue. Hay un trayecto bien largo a pie para llegar hasta Ridge Avenue; además, es un área que puede ser muy, muy peligrosa. Y ella, una mujer blanca, caminando por Ridge Avenue a las 10:30 u 11:30 de la noche. A algunas personas les podría pasar algo. Allá nadie lo conoce a uno. Alguien podría acercarse y preguntarle qué hace ahí, adónde va y qué quiere. Pero a ella se le acercaron como diciendo: “Hermana Mary, ¿por qué está acá? ¿A quién busca? Oiga, no me atrevo a dejarla sola. La acompañó”. Y lo hicieron. Cuando llegó a casa, un grupo de personas iba con ella para protegerla. Y no estoy hablando de feligreses, sino de drogadictos, drogadictos a quienes ella había dado de comer, o les había entregado una manta, o los había llevado a uno de los albergues en Filadelfia. Todos querían ayudarla.

Las historias de transformación se comparten formalmente en ceremonias (celebraciones para recordar a los fallecidos, o el oficio anual el día de Acción de Gracias) y en las conversaciones informales de cada día. Estas historias no sólo son contadas por los residentes. Los voluntarios y los empleados comparten poderosos relatos sobre cómo han cambiado sus vidas a través de sus relaciones con los miembros de la comunidad del Proyecto H.O.M.E. Bonnie Hahn, voluntaria desde hace muchos años, nos contó esta historia sobre su amiga Rosie, quien vivía en el Hogar Kairos:

Hace cinco años que Rosie murió. Vivía en el Hogar Kairos y todos la amaban. Los hacía reír a todos. Era un espíritu fuerte, que le dio luz a mi vida. Compartimos muchos cafés, y me contaba historias con un sentido del humor sin igual. Creció en un rancho en Virginia; sus padres eran adinerados y la enviaron a estudiar Higiene Dental a la Universidad de Pennsylvania. Le dejaron una herencia, pero su esposo huyó con el dinero y la dejó sin nada. Tuvo que atravesar por momentos muy difíciles. Durante la guerra trabajó como supervisora en la Fábrica de Revólveres Colt en Hartford, Connecticut, y lo hacía muy bien. Se aseguraba de que todo quedara bien hecho. Luego se trasladó a "Philly," no sé cómo. Un bus la arrolló. Era una mujer pequeñita, caminaba encorvada sobre su bastón, y aunque estaba dolorida la mayor parte del tiempo, su sentido del humor era increíble. Era una mujer sorprendente y yo la amaba profundamente.

El poder de lucha y transformación está presente en las historias de la comunidad del Proyecto H.O.M.E. Estas historias expresan la solidaridad que sienten sus miembros, describiendo los vínculos interpersonales y reforzando los lazos forjados en el fragor de la lucha. El liderazgo compartido en el Proyecto H.O.M.E. emerge y se nutre de la forma en que los líderes de la organización se identifican con su misión de justicia social y se inspiran en ella. Esto crea el tejido social que mantiene unida a la organización y la energía que cataliza los procesos constantes de transformación. Los rituales y relatos que la comunidad comparte refuerzan el tejido social, al tiempo que las victorias pasadas y las luchas presentes se funden en el sentido integral y permanente de la misión del Proyecto H.O.M.E.

Esta visión fundacional, aunque es esencial, no explica del todo el éxito del liderazgo compartido del Proyecto H.O.M.E. Para alcanzarlo, se ha debido llevar a la práctica la visión, tanto en la creación de relaciones como en el desarrollo de estrategias para alcanzar los objetivos de la organización. A continuación se examina el pragmatismo que se halla en el núcleo del enfoque adoptado por el Proyecto H.O.M.E. para plantear su visión y alcanzar sus objetivos.



FOTO: HARVEY FINKLE

La esencia del liderazgo en el Proyecto H.O.M.E.



FOTO: HARVEY FINKLE

A lo largo de los años, la Hermana Mary ha encontrado que el tema del desamparo hace aflorar la vocación de personas de todos los sectores de la sociedad. El desamparado es un profeta en nuestros tiempos, una señal de que algo anda mal en nuestra sociedad; nos envía un claro mensaje acerca de lo que debe cambiar para que nuestra sociedad sea más humana y justa. Hay una verdad muy sencilla en esto, y la Hermana Mary cree que el éxito del Proyecto H.O.M.E. se basa en su capacidad de responder a las crisis y a las necesidades genuinas:

Lo que funciona es responder a una necesidad genuina o a cualquier tipo de sufrimiento o dolor que aqueje a las personas. He visto que muchas personas en realidad quieren ayudar y ser parte de una sociedad sana e integral, compasiva, y justa, y todas esas cosas maravillosas. La gente hace lo que puede y aporta lo que puede. Y quienes no tienen techo son como una señal profética en nuestra sociedad –yo insisto mucho en esto– que indica que algo está radicalmente mal. Veo así que es el propio sufrimiento lo que transforma a tantos en nuestra sociedad para que sean más humanos. Es en definitiva un proceso de transformación recíproco en el que cada cual puede desempeñar un papel para hacer de ésta una sociedad más justa y compasiva.

El liderazgo compartido en el Proyecto H.O.M.E. nace del sentimiento sobre la existencia de un propósito superior. En el nivel más básico, el desarrollo organizacional del Proyecto ha sido el resultado de personas que se unen para alcanzar estos ideales. Como dice la Hermana Mary, a lo largo de los años el liderazgo y la dirección en el Proyecto H.O.M.E. han surgido de una búsqueda continua de lo que se necesita para elevar la dignidad y el respeto de todas las personas, en el marco de la lucha por encontrar formas prácticas de generar el cambio.

Satisfacer las necesidades inmediatas

El liderazgo compartido emerge en su forma más pura en los momentos de crisis que tienen que enfrentar los empleados en su lucha por satisfacer necesidades inmediatas. Lo que muchos de ellos reconocen, es que sin importar el cargo que uno ocupe, el liderazgo consiste en hacer lo que sea necesario para satisfacer esas necesidades. Así nos lo dijo Kirsten Edwards, Coordinadora del Programa Mujeres para el Cambio:

Yo soy relativamente nueva en Mujeres para el Cambio, un refugio de atención inicial para mujeres. Empecé en diciembre de 2003 como Coordinadora y fui ascendida a Directora de Programa aproximadamente un mes después. Estaba tratando de entender cuál era mi función en Mujeres para el Cambio, al pasar de mi antiguo cargo al nuevo. Esta semana he aprendido que no hay una función en particular. Se trata, sencillamente, de asegurarse de que todos estén bien. Estas semanas han sido realmente locas, con gente de un lado para otro y códigos azules. La gente entrando y saliendo, y muchas emergencias y cosas así. De manera que en realidad lo que tuvimos que hacer fue cuidarnos unos a otros, y creo que nuestro equipo finalmente se formó porque los asistentes sociales podían estar en reuniones, o el coordinador de la cocina podía estar ayudando a limpiar un vestidor, pero cuando alguien tenía hambre, yo misma tenía que calentar su almuerzo, mientras elaboraba un informe, lo cual forma parte de mi “función como CP”. Esta persona en verdad necesitaba comer, o aquella otra necesitaba su medicina. Este cambio de roles, hacer cosas los unos por los otros, y hacer que el equipo estuviera realmente unido y se apoyara, fue maravilloso. Nos hemos acercado mucho en las últimas semanas.

Históricamente, la fuerza generadora detrás de la expansión organizacional del Proyecto H.O.M.E. ha sido su compromiso con la satisfacción de necesidades apremiantes. Su enfoque sobre el cambio siempre ha sido profundamente pragmático, cada paso se encamina a alcanzar un fin específico. Esta orientación pragmática es muy funcional en cuanto trata de satisfacer las necesidades inmediatas de la población desamparada de Filadelfia; en particular en los meses de invierno, cuando hay que tomar medidas drásticas para combatir lo que para las personas de la calle puede ser una situación de vida o muerte. Cuando la temperatura baja, se espera que todos muestren liderazgo y hagan lo que sea necesario para sacar a los desamparados de las calles. El personal no sólo debe compartir la misión, sino que además debe ser flexible y pragmático para demostrar liderazgo también en los momentos de caos. Así lo demuestra este testimonio de Jennine Miller, Coordinadora de Educación y Activismo, sobre los nuevos roles que se asumen en una situación de crisis:

Con toda la nieve de esta semana, últimamente he estado pensando mucho en un refugio de emergencia que tuvimos en este mismo espacio [la parte posterior del 1515 Fairmount] durante las tormentas de nieve en enero de 2000. Se parecía mucho a la situación de hoy, hubo códigos azules durante mucho tiempo, y las camas en los albergues de la ciudad se agotaron. La ciudad usó sus limitados recursos para abrir un depósito para los hombres que se encontraban en las calles, pero todavía faltaba un lugar para las mujeres. Una tarde, la Hermana Mary se acercó y me dijo: “¿Sabes? Estamos pensando en acondicionar un refugio de emergencia para mujeres en la parte posterior. ¿Crees que podrías ayudarnos?” “Por supuesto”, le respondí. Más tarde volvió con una

Lo que se aprende en el Proyecto H.O.M.E. #5

Compartir historias es algo muy importante en la construcción de comunidad en el Proyecto H.O.M.E.. Estas reafirman los logros personales y colectivos, y la experiencia compartida de revivir estas historias afianza la Unión en la comunidad.

lista de cosas para hacer, y me dijo: “Necesitamos almohadas, voluntarios, comida y catres”. Tenía una lista larguísima. Yo le dije: “Mira, Mary, necesito saber quién está a cargo”, y ella me respondió: “Pues, tú”. Había una especie de caos creativo que consistía en tratar de transformar nuestro improvisado espacio en un lugar seguro y digno para las mujeres. Lo que más me impactó de aquella experiencia fue ver cómo las mujeres se aceptaron mutuamente, la comunidad que conformaron en tan poco tiempo, y cómo se cuidaban de verdad.

Con los años, la Hermana Mary y otras personas han tenido que asumir nuevas funciones, como la de recaudar fondos –algo que no siempre ocurre de manera espontánea–. Sin embargo, con el apoyo y la orientación de otras líderes, como Peg Healy, fundadora, miembro de la Junta Directiva y presidenta emérita de Rosemont College, la Hermana Mary se ha convertido en una recaudadora de fondos excepcional. Al respecto, comenta Peg:

Cuando se hizo evidente que teníamos que reunir fondos, desde el comienzo le dije a Mary –porque yo fui administradora de una universidad y sabía bien de eso–, “Mary, vas a tener que ser la responsable de recaudar fondos; nosotros podemos hacer los arreglos, pero todos van a querer hablar con el responsable”. Ella me dijo que no, que no podía hacerlo. A nadie le gusta pedir plata. Pero, desde luego, uno conoce a ciertas personas, y algunas de ellas

conocen a otras que están conectadas con gente adinerada, y esto ayuda mucho a reunir grandes sumas. Y a Mary le encanta hablar del Proyecto H.O.M.E. y del sufrimiento de los desamparados.

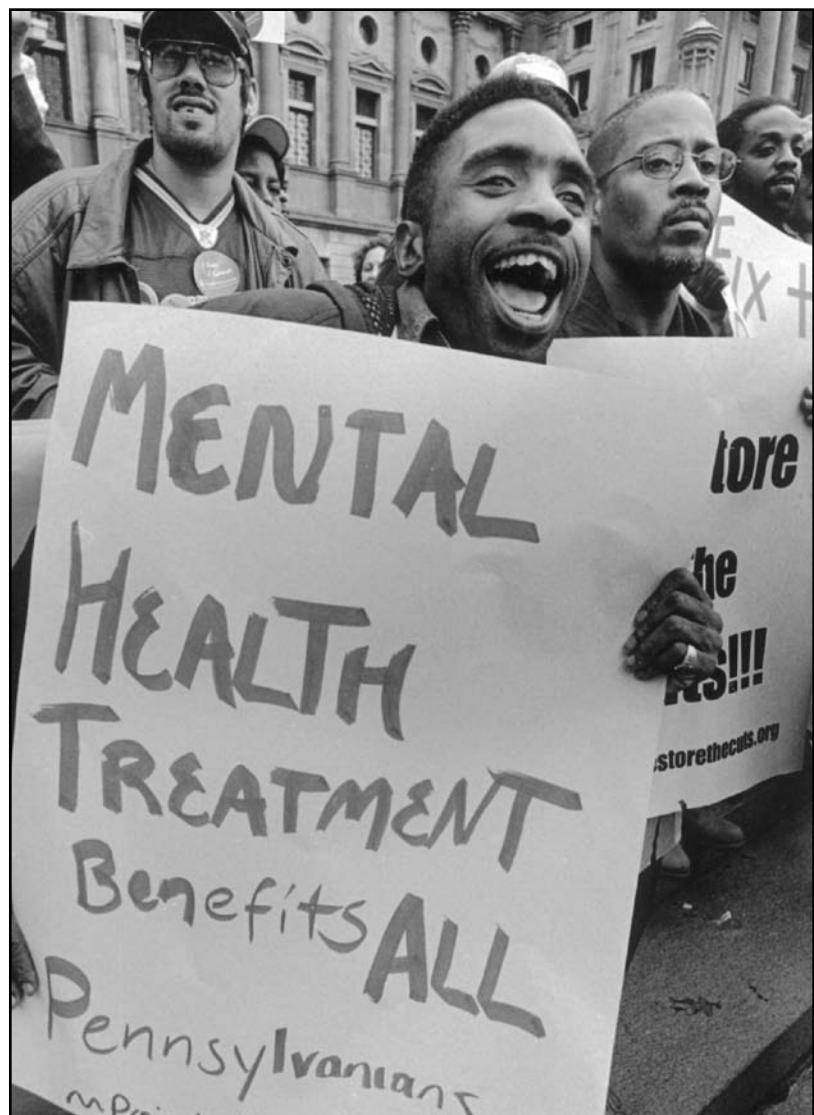


FOTO: HARVEY FINKLE

Lógicamente, otra cosa que ocurrió fue que mucha gente la postuló para grandes premios de la ciudad. Recibió el Premio Gimbel y el Premio Filadelfia. Le dieron varios premios, y de repente se convirtió en un personaje de la ciudad que había recibido el Good Housekeeping Seal of Approval. Todo esto es muy importante en cuanto a recaudar dinero se refiere. En sus presentaciones, la gente la escuchaba; no era simplemente otra organización pasajera con ganas de hacer el bien que desaparecería en dos años.

Mental health treatment benefits all Pennsylvanians: Los tratamientos de salud mental benefician a todos los habitantes de Pennsylvania

La lucha de la administración por no perder el contacto

A medida que el Proyecto H.O.M.E. ha ido creciendo y se ha vuelto más complejo, la organización ha trabajado muy duro para mantener su visión y orientación como organización de base en todos sus programas. Sin embargo, el éxito del Proyecto H.O.M.E. ha traído consigo nuevos desafíos. En primer lugar, es obvio que en una organización grande los temas relacionados con la contratación de personal se multiplican. En segundo lugar, el Proyecto H.O.M.E., al igual que la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro, sigue enfrentando problemas generados por la rotación de personal.

Durante años, la Junta Directiva del Proyecto H.O.M.E. ha incorporado a su lista de benefactores de largo plazo y líderes residentes activos a un grupo de destacados líderes cívicos, filantrópicos y empresariales de Filadelfia. En especial, Lynne Honickman, presidenta y fundadora de la Fundación Honickman, y su esposo, Harold, se han convertido en benefactores incansables y sumamente comprometidos con el Proyecto H.O.M.E. No sólo han hecho aportes sustanciales en cuanto a su visión, tiempo y recursos financieros, sino que, junto con la comunidad y el personal, tuvieron un rol decisivo en la creación del Centro Educativo Honickman y los Laboratorios Tecnológicos Comcast (una institución educativa tecnológica de vanguardia), cuyo liderazgo sigue teniendo una notable influencia en los programas de Arte Digital y Empresarial. Su generosa red de familiares, amigos y socios se encargó de desarrollar la alianza entre la Academia Germantown y el Proyecto H.O.M.E., que resultó en la Escuela para la Alianza Comunitaria, una institución educativa independiente localizada en el Centro Educativo que presta sus servicios a niños del vecindario.

No obstante, la lucha por responder a las necesidades de la población desamparada de Filadelfia ha requerido mucho más que respaldo financiero. Los primeros líderes del Proyecto H.O.M.E. tuvieron que librar duras batallas políticas para llamar la atención y ganar apoyos para su visión sobre cómo tratar el desamparo. Un hecho fundamental en esta historia fue la lucha por abrir la residencia del 1515 Fairmount Avenue. La lucha por “liberar el 1515” empezó en 1990, cuando el plan de desarrollar allí una unidad permanente de vivienda fue bloqueado por un grupo de oposición de vecinos de áreas cercanas, NIMBY (en inglés, *Not in My Back Yard*; en español, “No en mi patio”), que contaba con el apoyo de funcionarios locales electos, entre ellos el alcalde Rendell. Esta disputa se extendió en un litigio jurídico y político de cuatro años por la defensa de una vivienda justa y de los derechos civiles fundamentales de personas con discapacidades. Fueron necesarios otros tres meses y un segundo fallo de la corte federal para que el alcalde Rendell ejerciera su autoridad y pusiera fin al litigio. La ciudad perdió la demanda, y gracias al esfuerzo de abogados de Filadelfia como Steve Gold y Mark Schwartz, el caso sentó un precedente legal que sigue siendo decisivo en la defensa de la vivienda justa y los derechos civiles en toda la nación.

Aunque el activismo sigue siendo un componente central del enfoque de justicia social del Proyecto H.O.M.E., las batallas políticas que la organización ha librado y ganado han servido para cambiar la política sobre el desamparo en Filadelfia, por lo que no ha sido necesario recurrir a acciones radicales para alcanzar las metas actuales. Sin embargo, el liderazgo del Proyecto H.O.M.E. y sus victorias en las batallas de los primeros años, como la del 1515 Fairmount Avenue, le valieron a la organización visibilidad, legitimidad y respeto; una suerte de capital político del que sigue gozando hasta el día de hoy, tanto a escala local como nacional.

La organización también sigue esforzándose por aumentar la diversidad racial, étnica y religiosa de sus empleados. La unidad en la diversidad es un componente central de la misión del Proyecto H.O.M.E. Por esta razón, se han hecho grandes esfuerzos por ampliar la diversidad de su personal y del contenido de sus programas. Algunas de las metas clave del último plan estratégico son lograr una mayor diversidad y retención del personal, y desarrollar su liderazgo.

Los resultados esperados del plan estratégico del Proyecto H.O.M.E. incluyen un incremento del 10 por ciento en el número de vecinos y residentes contratados, para llegar como mínimo a un 25 por ciento al finalizar el plan, así como elevar el porcentaje de personas de color y la diversidad de la organización en general. Otros resultados de la planificación estratégica fueron la creación de un programa de desarrollo de liderazgo dirigido a “aumentar la profundidad y las capacidades dentro de la organización del personal actual”, y a perfeccionar los programas de orientación para los nuevos empleados del Proyecto H.O.M.E. Estos programas buscan garantizar que “todos los empleados recién contrata-

Firme en su estrategia de cooperación de liderazgo compartido, H.O.M.E. se ha aliado con otras organizaciones de servicios de la ciudad, políticos, y grupos activistas en un enfoque colectivo de lucha. De acuerdo con un reciente informe del Departamento de Vivienda y Desarrollo Humano (HUD), el liderazgo compartido es un elemento esencial de la estrategia de Filadelfia para poner fin al problema del desamparo.

los empleados, y entre éstos y los residentes. Como señaló Mike McGee, antiguo residente y miembro del personal, es innegable que el crecimiento organizacional y el mayor profesionalismo que hicieron posible que el Proyecto H.O.M.E. construyera el Centro Educativo Honickman, los Laboratorios Tecnológicos Comcast o Kate's Place (un nuevo proyecto de viviendas en el centro de Filadelfia), han afectado la naturaleza de las relaciones personales.

Cuando llegué aquí, quien fuera que entrase por la puerta, si yo estaba ahí en ese momento, nos abrazábamos, “¿Cómo te va?” Fuerá hombre o mujer, no importaba. En ese sentido, éramos más como una familia. Pero hoy en día todo es diferente... Ahora hay un grupo de personas más diverso y más grande. Ha crecido quizá unas 8 ó 10 veces, ya que ahora tenemos como 12 ó 13 edificios, ¿cierto? Ha crecido enormemente. Ya no hay modo de que volvamos a ser esa pequeña familia que éramos antes.

En los últimos años, el Proyecto H.O.M.E. se ha centrado en desarrollar su capacidad gerencial profesional. Las directivas han trabajado con consultores para desarrollar planes estratégicos basados en resultados, así como en opiniones tomadas de personas de todos los niveles de la organización (residentes, empleados, miembros de la Junta Directiva, benefactores y voluntarios). Sin embargo, en medio de estos esfuerzos por crear una organización más eficiente y eficaz, los líderes del Proyecto H.O.M.E. siguen concentrándose en las necesidades de las personas que viven en la calle y en los proyectos de vivienda. Como señala Joan, la lucha más importante es mantener las raíces y seguir en contacto:

En mi opinión, a medida que la organización crece y nos apartamos de las relaciones directas, el desafío es luchar por seguir conectados. Porque cuanto más una se desconecta, ahí, creo yo, es cuando algo empieza a erosionarse. Y si se tiene la suerte de tener un trabajo en el que el contacto con los residentes es diario, ahí está la energía. Yo pienso que mucha gente está acá por eso. Así que el reto para los que nos hemos alejado un poco es no perder nuestras raíces. Si esa gente se desconecta o pierde sus raíces, la dinámica puede cambiar.

dos comprendan mejor la misión, los valores y la variedad de programas del Proyecto H.O.M.E., como ha sido demostrado por encuestas realizadas luego de las orientaciones”.

No es fácil encontrar la forma de introducir tradiciones culturales y prácticas religiosas diversas de manera genuina y respetuosa dentro una misma organización. Pero el personal está tratando de resolver estas dificultades abiertamente, e ideando formas de inclusión, por ejemplo, celebrando las fiestas judías e islámicas además de las cristianas.

El crecimiento de la comunidad del Proyecto H.O.M.E. ha tenido un impacto considerable en las relaciones entre

El liderazgo en la gran batalla contra el desamparo

Aunque el activismo sigue siendo un componente central del enfoque de justicia social del Proyecto H.O.M.E., las batallas políticas que éste ha librado y ganado han servido para cambiar la política sobre el desamparo en Filadelfia, por lo que no ha sido necesario recurrir a acciones radicales para alcanzar las metas actuales.

El éxito del Proyecto H.O.M.E. ha traído consigo no sólo la expansión organizacional y un mayor profesionalismo, sino también mayor autoridad, nuevas oportunidades de definir cómo la ciudad de Filadelfia y otras ciudades del país hacen frente a los desafíos del desamparo y de la necesidad de más viviendas asequibles. Al tener mayor autoridad, el enfoque del Proyecto H.O.M.E. en torno a la defensa de derechos y al activismo ha cobrado nuevas dimensiones. Aunque la Hermana Mary y la comunidad del Proyecto H.O.M.E. están profundamente comprometidas con el activismo, por ejemplo liderando manifestaciones y respaldando acciones políticas cuando es necesario, ahora influyen en las políticas públicas a través de una gama más variada de intervenciones.

En 1998, el Proyecto H.O.M.E. y algunos miembros de la Coalición Puerta Abierta (en inglés, *Open Door Coalition*), lideraron la lucha contra la Ordenanza sobre el Comportamiento en las Aceras, que de haberse aprobado sin modificaciones, hubiera prohibido dormir en las aceras y criminalizado a los desamparados. La coalición reclamaba, en cambio, que la Administración de la ciudad financiera soluciones para ayudar a los desamparados a abandonar las calles y a recibir servicios y tratamiento. Esta acción, unida a otras iniciativas, aumentó la atención a las relaciones con la comunidad, que desde entonces se ha convertido en un componente central de la asistencia social en las calles. Genny O'Donnell, ex directora del Centro de Coordinación de Asistencia Social, explicó:

[La relación con la comunidad forma] parte de la asistencia social. Esto salió a flote a raíz de la ordenanza sobre comportamiento en las aceras del año 99. La idea era educar a la comunidad, en especial la empresarial, vigilantes de los vecindarios, y tratar de ganar su apoyo para algunas de las cosas que estábamos haciendo. Ha sido muy bueno. Empezó con Peter, luego con Alex, y ahora le tocó a Ed. Él es genial porque de verdad se sienta a hablar con la gente para conocer sus preocupaciones. Y luego, encuentra la vuelta para convertirlas en algo positivo.

La ignorancia y los estereotipos perpetúan la discriminación a que son sometidos los desamparados en las calles todos los días. El equipo de asistencia social ve en la educación una estrategia clave para superar los prejuicios, y está trabajando con la policía, los comerciantes y ciudadanos en general para comprender mejor las vidas y necesidades de los desamparados. Es una lucha por cambiar mentalidades, transformando la manera en que la ciudad y sus habitantes actúan frente al desamparo y la pobreza.

Lo que se aprende en el Proyecto H.O.M.E. #6

Educar a la gente sobre el desamparo es un componente fundamental del activismo en el Proyecto H.O.M.E. Los miembros del equipo de asistencia social llevan personas que viven en las calles y actuales residentes a los salones de clase (de escuelas secundarias y universidades) para hablar sobre el desamparo y disipar estereotipos profundamente arraigados.



FOTO: HARVEY FINKLE

El Proyecto H.O.M.E. ha hecho más que crear y mantener programas exitosos. Poco a poco está cambiando la imagen de Filadelfia, el tejido urbano, y el lugar reservado para los desamparados y antiguos desamparados. Sin embargo, el Proyecto H.O.M.E. no ha logrado esto gracias a su propio liderazgo únicamente. Firme en su estrategia de cooperación de liderazgo compartido, se ha aliado con otras organizaciones de servicios de la ciudad, políticos, y grupos activistas en un enfoque colectivo de lucha. De acuerdo con un reciente informe del Departamento de Vivienda y Desarrollo Humano (HUD), el liderazgo compartido es un elemento esencial de la estrategia de Filadelfia para poner fin al problema del desamparo. La Hermana Mary y el trabajo del Proyecto H.O.M.E. también han suscitado mayor atención nacional. Recientemente, figuraron en un destacado reportaje en el *San Francisco Chronicle*, titulado “Éxito en la Ciudad del Amor Fraternal”. En él, se aclamaba el modelo del Proyecto H.O.M.E. y de Filadelfia como un ejemplo para el país de cómo acabar con el problema del desamparo. El artículo comienza así:

Filadelfia ha encontrado la forma de ayudar verdaderamente a sus desamparados crónicos. ¿Y cómo lo hizo? La mayoría señala a la Hermana Mary Scullion, una monja que no tiene casa propia y vive con los desamparados que rescata de las aceras, pero a cuyas llamadas responden todos, desde el alcalde hasta el “zar antidesamparo” del presidente Bush. En las últimas dos décadas, recorrió cada calle, cada callejón, cada esquina de Filadelfia, donde quienes viven en la miseria extienden sus manos o se esconden aturdidos por una enfermedad mental, preguntándoles una y otra vez si deseaban entrar. Construyó, o insistió a los líderes locales para que lo hicieran, cientos de unidades de vivienda y lanzó equipos de asistencia social para que emularan su destreza con las personas de la calle. Lo hizo de una manera tan incansable y humanitaria, que la apodaron la “Madre Teresa de los Desamparados”. Hoy en día, el director de programas para los desamparados de la ciudad, Rob Hess, se guía por sus técnicas y ha pasado varios años dándolas a conocer. Paralelamente a la ayuda decisiva de Scullion, Hess ha lanzado programas de vanguardia: conformó equipos de policías y asistentes sociales, creó el albergue “Espacio Seguro” (en inglés, “Safe Haven”), donde los drogadictos y las personas con trastornos mentales pueden vivir antes de ser estabilizados; y coordinó todos los servicios de la ciudad a través de una oficina central, de manera que los consejeros pudieran hacer un seguimiento de qué y cuánto necesitan los desamparados. Hess afirma que todavía queda mucho por hacer. La modesta Hermana Scullion, miembro de la orden católica de las Hermanas de la Misericordia y quien detesta que la llamen santa, está de acuerdo.

El 12 de enero de 2005, el *Philadelphia Magazine* se refirió a la Hermana Mary como “la persona con menos probabilidades de convertirse en una figura de poder en la ciudad”. Sin embargo, aunque sus impresionantes e incuestionables cualidades de líder siguen cautivando la imaginación de la prensa, ella atribuye el exitoso liderazgo del Proyecto H.O.M.E. a fuerzas menos tangibles pero, en su opinión, mucho más profundas:

Aquí hay una fuerza que no es tangible, pero sí muy valiosa, muy importante, y que en verdad sirve de catalizador de lo que ha pasado y, si Dios quiere, de lo que pasará en el futuro. No sólo se trata de lo que hemos alcanzado en términos de lo que vemos en concreto, sino también de las relaciones que se han formado y desarrollado, que de verdad son una parte muy, muy importante de la vida. Yo me imagino el poder formar parte de una comunidad donde todos nos transformemos a través de nuestra experiencia y de nuestra pasión y amor por la justicia económica y social. Y eso es algo bueno. Quiero decir, tan bueno como se pueda, y sin embargo todavía hay un camino muy largo por recorrer.

El liderazgo, verdaderamente compartido, existe en relaciones comunitarias donde las personas se transforman en la lucha por la justicia social. Ésta es la misión y el mensaje que se aprende del liderazgo en el Proyecto H.O.M.E.

Acerca del Research Center for Leadership in Action (RCLA) de la Robert F. Wagner Graduate School of Public Service, New York University

El *Research Center for Leadership in Action* (RCLA) promueve la investigación basada en la práctica e interdisciplinaria en ciencias sociales, que ayudará a fortalecer tanto la teoría como la práctica del liderazgo en el servicio público. El RCLA está ubicado en la *Robert F. Wagner Graduate School of Public Service*. El Centro fue creado en agosto de 2003, con el apoyo de la Fundación Ford.

Para obtener más información, visite www.wagner.nyu.edu/leadership

Acerca del Programa Leadership for a Changing World (LCW)

Leadership for a Changing World (LCW) es un programa del RCLA apoyado por la Fundación Ford que reconoce y apoya a líderes destacados, que son conocidos en sus comunidades pero no en contextos más amplios. Además, aspira a transformar la conversación pública acerca de quiénes son auténticos líderes y poder así incluir los tipos de líderes que participan en iniciativas comunitarias o sociales. Cada año, LCW reconoce el trabajo de 17 a 20 líderes y grupos de liderazgo. Los premiados reciben \$115.000 y participan en encuentros semestrales del programa, investigación colaborativa, y en esfuerzos de comunicación estratégica. LCW es un programa especial de la Fundación Ford en colaboración con el *Advocacy Institute* y el RCLA, NYU Wagner.

Para obtener más información, visite www.leadershipforchange.org.

El equipo del Proyecto de Documentación e Investigación está integrado por:

Sonia Ospina, Directora del RCLA y Directora de Investigación de LCW

Amparo Hofmann-Pinilla, Directora Asociada del RCLA y Directora del Programa LCW

Erica Foldy, Profesora Asociada

Angie Chan, Coordinadora de Programa

Jennifer Dodge, Investigadora Asociada

Sanjiv Rao, Asistente de Investigación

Meredith Herr, Asistente de Investigación

Luciana Mermet, Asistente de Proyecto

Si desea mayor información acerca de *Leadership for a Changing World* y el Componente de Documentación e Investigación, visite www.leadershipforchange.org o llame al 212.998.7550.

Créditos

Amparo Hofmann-Pinilla del RCLA dirigió la producción de esta publicación.

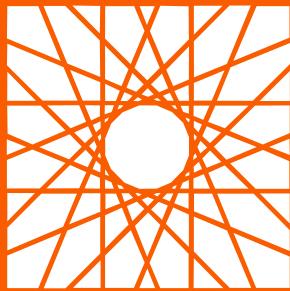
Harvey Finkle creó las fotografías de esta publicación.

Strategic Communications & Planning brindó apoyo editorial.

Hampton Design Group brindó los servicios de diseño y producción para esta publicación.

La traducción al español fue realizada por ILC.iNK, con colaboración de Amparo Hofmann-Pinilla y Luciana Mermet.

Publicado en 2007



Research Center for Leadership in Action

NYUWagner

Research Center for Leadership in Action
Robert F. Wagner Graduate School of Public Service
New York University
The Puck Building
295 Lafayette Street, 2nd Floor
New York, NY 10012-9604

212-992-9880
wagner.leadership@nyu.edu
<http://www.nyu.edu/wagner/leadership>