

Uniendo los fragmentos

Liderazgo para el cambio social en el área
norcentral de Filadelfia, 2004–2005

Etnografía colaborativa del Programa *Leadership for a Changing World*



Mary T. Hufford
Rosina S. Miller

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

Contenido

<i>El liderazgo de base en la renovación urbana</i>	2
<i>Breve historia de la Aldea de las Artes y las Humanidades</i>	4
<i>La iniciativa Prosperidad Compartida: cómo lograr relaciones igualitarias</i>	6
<i>Cinco actividades lideradas por los residentes que dieron inicio a Prosperidad Compartida</i>	8
<i>Pintando las puertas metálicas de Germantown Avenue</i>	10
<i>Tradición oral y salud para la comunidad: “Los viejos tiempos”</i>	12
<i>Guardianes de la ciudad: capitanes de cuadra y caminatas por el vecindario</i>	14
<i>Reencauzando el poder y la autoridad: la función de los voluntarios</i>	15
<i>La transformación del suelo: reforestación en el tiempo de Prosperidad Compartida</i>	16
<i>Cuatro legados y claves del éxito: resumen</i>	18

El liderazgo de base en la renovación urbana

“En medio del abandono y la decadencia abrumadores, hay parques de deslumbrante belleza. En verdad, surge lo sagrado en lo mundano.”

Esta etnografía colaborativa explora el liderazgo de base como un proceso progresivo en los vecindarios del norte de Filadelfia. Es un estudio acerca de la naturaleza del liderazgo en la Aldea de las Artes y las Humanidades (en inglés, *Village of Arts and Humanities*), una organización comunitaria artística y ambientalista, que brinda educación, programas de desarrollo para los vecindarios y muchos otros servicios sociales a residentes de las zonas deprimidas del norte de Filadelfia.

Esta etnografía se realizó en un momento de gran transformación en la Aldea. En la página <http://www.wagner.nyu.edu/leadership/publications/> se encuentra una versión completa de esta investigación.

En junio de 2004 Lili Yeh, fundadora y directora ejecutiva de la Aldea, se pensionó después de 18 años, dejando su organización a cargo de un nuevo director, Kunami Gantt, un actor de teatro de Baltimore. Como preparación para su jubilación, Yeh se metió de lleno en un ambicioso proyecto que culminaría su labor en la Aldea: la Iniciativa Prosperidad Compartida. Esta aproximación alternativa al desarrollo renovó la región norcentral de Filadelfia dio apoyo y consolidó las fortalezas que la comunidad ya poseía.

“Para mí”, explicó Yeh, “se trataba de afirmar el sentido de pertenencia y el acto creativo era lanzar el proyecto. Yo podía ver que el futuro de la Aldea estaba ligado al vecindario. En lugar de construir un centro de un millón de dólares, se construyó la Aldea horizontalmente”.



Foto: Mary Hufford

La primera escultura fue un árbol en mosaico, en Ile Ife Park.

BREVE HISTORIA DE LA ALDEA DE LAS ARTES Y LAS HUMANIDADES

“¡Oh, era tan hermoso, que uno quedaba fascinado! Y yo rogaba que todo ese arte llegara a Lehigh”.

—Mazie Tucker

En el verano de 1986, Arthur Hall, renombrado trabajador afroamericano de la cultura, invitó a Lili Yeh, una artista profesional nacida en China y criada en Taiwán, a limpiar un lote abandonado en el norte de Filadelfia y a transformarlo en un parque artístico. Lo que empezó como un proyecto financiado con una pequeña donación creció con el tiempo. Despues, los niños y los adultos del vecindario, se involucraron. Yeh regresaba todos los veranos a trabajar en el proyecto. Hoy, Ile Ife Park –llamado así en honor del *Ile Ife Black Humanitarian Center* dirigido por Hall, que alguna vez funcionó en ese sitio– contiene esculturas en mosaico, jardines, senderos, un teatro al aire libre y un imponente mural, que representa el primer espíritu guardián creado por Yeh. Lo que Yeh buscaba era “...el sentido de lo que la tradición llama un lugar luminoso, un lugar donde se pudiera ubicar lo sagrado en lo mundano”. Agrega que vio la Aldea y el norte de Filadelfia como un espacio en donde destacaba el potencial para la transformación material, social y personal. Yeh lo explica así:

La razón por la cual hice la Aldea es porque había terrenos abandonados que nadie reclamaba. No necesitaba pedir permiso, porque nadie iba a utilizarlos. Así que las razones equivocadas dieron vida a la Aldea. Todas mis debilidades se convirtieron en fortalezas. Los miembros débiles de la comunidad, como Jojo y James “El Grande” Maxton –antiguos drogadictos y unos de los primeros participantes del vecindario en las actividades de la Aldea, se apoyaron en sus fortalezas y su vida cambió, y de paso, yo encontré la mía.

Gracias al proyecto del parque, la Aldea de las Artes y las Humanidades creció. El centro de la Aldea abarca muchas cuadras de un vecindario que en alguna época sólo contuvo canecas de basura, lotes baldíos, edificios abandonados y calles peligrosas que estaban bajo el imperio de las drogas. Ahora, estas mismas cuadras alojan parques artísticos, callejones revestidos de murales, jardines comunitarios, granjas, casas nuevas, casas recuperadas que contienen oficinas administrativas y otros espacios multifuncionales, así como un edificio principal para las artes y la educación. La Aldea ofrece programas de arte, educación, y desarrollo para los vecindarios y muchos otros servicios sociales con énfasis en las artes. Su misión es “hacer justicia a la humanidad de las personas que viven en las zonas deprimidas del norte de Filadelfia o en condiciones urbanas semejantes”. En medio del abandono y la decadencia abrumadoras, hay parques de deslumbrante belleza. En verdad, surge lo sagrado en lo mundano.

La base del liderazgo en la Aldea se construyó progresivamente, una relación a la vez, durante los últimos 18 años. “La Aldea ha construido liderazgo comunitario a través de relaciones individuales”, subraya Kelly Tannen, directora de desarrollo.

Los parques que Yeh construyó con la ayuda de la comunidad abrieron un espacio para la diversidad en el norte de Filadelfia. Este espacio se convirtió en un lugar de encuentro tanto para los habitantes del vecindario como para las residentes de otros vecindarios, un creciente número de voluntarios, profesionales y hasta turistas; un verdadero punto de reunión para aquellos interesados en alternativas a los modelos de desarrollo económico y humano predominantes.

Un regalo de despedida

El 30 de junio de 2004, último día oficial de trabajo de Yeh en la Aldea, se celebraba también una importante reunión de Prosperidad Compartida. En ella, Yeh aclaró el rumbo del Proyecto:

Hoy es mi último día en la Aldea, de manera que poder tener esta reunión para oírlos, para ver su compromiso y para conocer sus preocupaciones es para mí un verdadero regalo. Me marcho sin llevarme nada, pues para mí ha sido un placer trabajar en este hermoso vecindario; se crearon muchos parques y jardines hermosos, y [hubo] niños que participaron en nuestro programa, y contribuimos a la salud de la comunidad, y ¿saben? ahora vemos funcionarios sentados en el teatro.

Siento que la razón para lanzar Prosperidad Compartida no es por la Aldea en sí misma... sino porque las personas del norte de Filadelfia, juntas, tenemos un futuro estupendo... En mi opinión, no se trata de la Aldea, ni de esto o de aquello, sino de la gente... gente que asume el poder para hacer que las cosas sean

mejores para ellas mismas. Si esperamos que la administración de la ciudad haga las cosas por nosotros, nada va a ocurrir... ¿Y se necesita saber mucho? ¡No! Mírenme a mí. Yo no sabía nada, sólo sabía pintar.

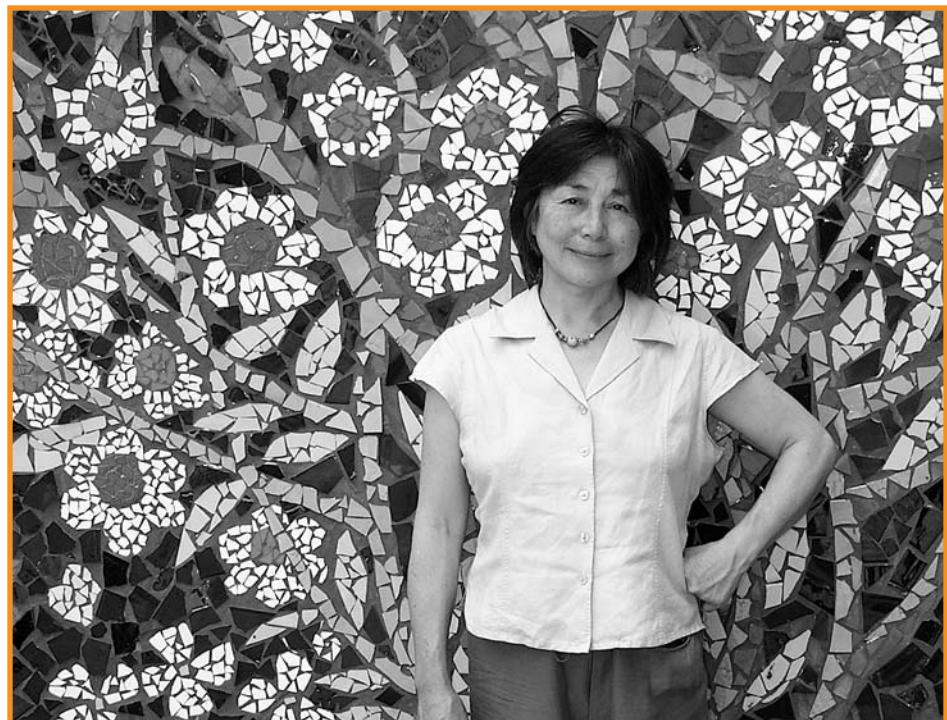
Pero es con el deseo de hacer algo y de transformar las carencias en recursos que se empieza...

Nuestros desafíos son nuestra fortaleza. Estamos muy cerca. Estamos juntos. Como regalo de despedida para esta directora que se marcha, por favor, sin importar cuáles sean las circunstancias, mantengan unido este lugar. Diganme, ¿existe alguna manera de tener prosperidad que podamos compartir? Tenemos desarrollo, pero no es ni equitativo ni justo, ¿cómo podemos lograrlo?

En unas pocas pinceladas, dramáticas y urgentes, Yeh evocó las necesidades, los deseos, los peligros y las posibilidades con las que se enfrentan los ciudadanos del norte y centro de Filadelfia.

Puesto que Prosperidad Compartida reposicionó la Aldea dentro de un contexto más amplio, ésta ha cambiado su función e identidad en el norte de Filadelfia. El proyecto ha significado un paso importante de transformación del liderazgo individual en liderazgo comunitario compartido, un proceso que no ha estado exento de conflictos y luchas.

En la Iniciativa Prosperidad Compartida, la Aldea se entregó a la tarea de construir comunidad para revitalizar el sector norcentral de Filadelfia. No obstante, no podía hacerlo sola; se necesitaba considerable apoyo de patrocinadores externos, una vinculación poco usual con expertos en planificación y diseño urbanos, y una Junta Directiva conformada por líderes comunitarios locales. Después de persuadir a la Fundación Regional Wachovia de apoyar esta campaña, a pesar de la falta de experiencia de la Aldea en materia de planificación, Yeh contrató dos equipos de expertos: uno del programa de planificación urbana de la University of Pennsylvania (Penn Praxis) y el otro de la Facultad de Arquitectura de Temple University.



Lily Yeh, frente al mural “el árbol de la vida”, Parque de la meditación, cortesía de Lily Yeh.

LA INICIATIVA PROSPERIDAD COMPARTIDA: CÓMO LOGRAR RELACIONES IGUALITARIAS

Prosperidad Compartida ha marcado un cambio importante al transformar el liderazgo individual en liderazgo comunitario compartido. Este proceso no ha estado exento de conflictos y luchas.

El área de Prosperidad Compartida limita al este con la Calle 5^o, al oeste con Broad Street, al norte con Allegheny Avenue y al sur con Diamond Street. Con 99 manzanas cuadradas y menos de una milla cuadrada, es el hogar de 19.000 personas.

Una donación de 100.000 dólares de la Fundación Regional Wachovia en el año 2003 financió el desarrollo de un plan integral para revitalizar el área. [Posteriormente, este proceso de planificación también contó con el apoyo de donaciones de la Fundación Ford, a través del programa *Leadership for a Changing World*, LCW, de NYU, y el Fondo Nacional para las Artes (en inglés *National Endowment for the Arts*, NEA)].

Aunque la Fundación Regional Wachovia por lo general no financia fundaciones artísticas, apoyó la Aldea por su compromiso de larga data con los habitantes del sector, un elemento esencial de la planificación. Lois Greco, oficial de evaluación, comentó al respecto: “Su relación con los habitantes es muy genuina e inspiradora”. Sin embargo, fue muy difícil convencer a la Fundación Regional Wachovia de que en lugar de contratar una firma de planificación, Prosperidad Compartida pudiera trabajara con profesores y estudiantes de la University of Pennsylvania (Penn Praxis) y del Taller de Diseño Urbano de Temple University. Esta atrevida propuesta, que podría tildarse “de alcance académico”, era la columna vertebral del enfoque de Yeh. Ella quería incorporar al proceso un componente de entrenamiento destinado a formar la próxima generación de profesionales a través de su compromiso con las comunidades, de manera que éstas aprendieran de aquéllos. Yeh señaló:

Sentía que sería bueno incorporar jóvenes bajo la supervisión de profesionales de ambas universidades. El entusiasmo y la avidez de los estudiantes les dieron a los habitantes de la comunidad la posibilidad de expresarse y definirse a sí mismos. Bajo la orientación de profesionales, los dos talleres produjeron muchos diseños e ideas estimulantes y apasionantes para la comunidad. Estas acciones hicieron que la gente de la comunidad se diera cuenta de que este proceso de planificación no se quedaba en palabras, sino que daba resultados, lo cual ayudó a frenar las dudas y el cinismo. Generó esperanza, discusiones abiertas y actividades entre los participantes.

En otoño de 2003, durante los meses previos al inicio de la etnografía en la cual se basa este informe, Yeh se reunió con líderes locales, municipales y estatales para allanar el terreno de acción de Prosperidad Compartida. Invitó a representantes locales de instituciones educativas y de servicios sociales de la comunidad, y a corporaciones de desarrollo comunitario, negocios y residentes a participar. Además, contrató a un coordinador de proyecto, Brian Kelly, quien organizó un Comité Directivo integrado por los vecinos. Este elemento fue esencial para crear un plan comunitario. La Junta Directiva ha evolucionado a la par de la planificación durante el último año y medio, tal como se refleja en el documento de planificación más reciente, en el que figuran 25 miembros.

Luego de seis meses de investigación, trabajo de campo y reuniones, el Comité Directivo y los equipos de diseño y planificación convocaron una asamblea pública general en la Escuela Elemental Hartranft.

Principios de la planificación comunitaria

Durante la asamblea en la Escuela Elemental Hartranft se establecieron tres principios clave usados en Prosperidad Compartida para la planificación comunitaria:

- Establecer relaciones igualitarias entre expertos y clientes;
- Atraer líderes de base de la comunidad al proceso de planificación; y
- Estimular un flujo de comunicación que facilite el contacto entre las personas.

La asamblea dio inicio a una serie de reuniones y acciones de Prosperidad Compartida que se prolongaron durante el año siguiente. Se ofreció también información adicional para el plan de revitalización elaborado por los expertos y la Junta Directiva.

En los meses posteriores a la reunión en Hartranft, Brian Kelly trabajó con el Comité Directivo para conformar una fuerza política regional con un grupo de vecinos, medida esencial para ganar un espacio en las mesas de toma de decisiones. La tarea de Prosperidad Compartida era construir una presencia colectiva que atrajera un cuerpo político más amplio. Esa presencia era importante para conseguir el reconocimiento cultural del resto de la ciudad, lo que a su vez ayudaría a los habitantes del norte de Filadelfia a gestionar los recursos necesarios para la revitalización económica. La estrategia, entonces, consistía en crear una revitalización cultural adentro para conseguir el respaldo necesario afuera.



Foto: Rosina Miller

Ellen Arttaway, Doretha Bigsby, Ann Hayes y Brian Kelly. Mayo de 2005.

Cinco actividades lideradas por los residentes que dieron inicio a Prosperidad Compartida

“Prosperidad Compartida ha sido esa conexión: reunir a las personas, hacerles sentir que tienen opciones y que hay algo más importante que lo que han estado haciendo”.

Para formar un bloque con poder de influencia en la Municipalidad, las comunidades necesitan unirse. De hecho, las 99 manzanas que abarca Prosperidad Compartida son mucho más grandes que un vecindario típico. ¿Cómo pueden los habitantes del cuadrante sureste interesarse por lo que les ocurre a los del cuadrante noroeste –sin mencionar aquellos que ni siquiera muestran interés en sus propios vecindarios? Para trabajar en pro de una identidad y un compromiso comunes, en el año 2004 la Junta Directiva de Prosperidad Compartida organizó una serie de reuniones públicas en la Iglesia Metodista Unida Cookman, en las cuales la gente identificó preocupaciones generales que trascendían los límites del vecindario, e informaron a los vecinos acerca de sus avances en la solución de esos problemas desde adentro.

Aparte de estas reuniones, se concretaron varias iniciativas lideradas por los residentes:

- Pintar las puertas metálicas de Germantown Avenue (con GAMA)
- “Los viejos tiempos”: Tradición oral y salud para la comunidad (con el Centro de Empoderamiento en Salud, HEC)
- Equipo de trabajo sobre justicia ambiental (con Americorps y la EPA)
- Caminatas por el vecindario (capitanes de cuadra)
- Autoevaluación, Planificación y Administración de Recursos de la Comunidad (con Americorps)

Sellos distintivos de las prácticas en la Aldea

Las iniciativas lideradas por los residentes que fueron concebidas en las reuniones de planificación de pequeños grupos diferentes de los encuentros de Prosperidad Compartida, mostraron formas de adaptar los principios y prácticas de la Aldea a los objetivos de Prosperidad Compartida, y cómo los empleados de la Aldea podían asumir liderazgo para el cambio social. Estos rasgos, evidentes en las cinco iniciativas, son sellos distintivos de las prácticas en la Aldea:

- convertir déficits en activos
- rehumanizar espacios deshumanizados
- agregar valor a espacios ya humanizados
- inclusividad, colaboración y actitud abierta frente a la buena fortuna
- aprovechar la variedad de recursos; y
- autodocumentarse



Foto: Rosina Miller

La narradora Linda Goss reúne a los niños para las ceremonias del Kujenga Pomoja.

1. PINTANDO LAS PUERTAS METÁLICAS DE GERMANTOWN AVENUE

“No queremos simplemente ir y pintar. Queremos que ustedes se involucren, que sea un trabajo en equipo”.

—Lily Yeh

Germantown Avenue es el corazón del área que cubre Prosperidad Compartida. Por tratarse de su principal corredor comercial, centenares de personas recorren sus aceras durante todo el día. Al atardecer, mientras conducen de regreso hacia sus hogares en “otra parte”, los comerciantes cierran las tiendas y bajan las puertas metálicas, con la convicción, de que están protegiendo una noche más su inversión en un barrio marginal. Pero, ¿quiénes son los comerciantes? ¿Qué saben sobre sus vecinos? Uno de ellos, John Ballard, miembro de la Junta Directiva, empezó como vendedor ambulante con un carrito en la calle; con el tiempo su negocio creció hasta convertirse en la tienda Relojes, Anillos y Más Cosas (en inglés, *Watches, Rings and Things*). Dos años más tarde, cuando fue elegido presidente de la asociación de comerciantes, se dio cuenta de que muchas de estas tiendas se estaban cerrando. Ballard recuerda:

Parecía como si nadie quisiera invertir tiempo o dinero en la Avenida, y todos en la comunidad sabemos que todo gira alrededor de la avenida Germantown. Sin ella no habría comunidad, porque tendríamos que salir de nuestro entorno para hacer nuestras compras más básicas, como comida, ropa, en fin, ese tipo de cosas. Así que comprendimos que teníamos que proponer algo en lo que todos pudieran participar, y que aunque cada uno siguiera con lo suyo, teníamos que trabajar como un grupo.

En una reunión de Prosperidad Compartida con la asociación de comerciantes el 3 de junio de 2004, éstos y los miembros de la Aldea hablaron sobre sus estrategias para revitalizar la avenida Germantown. Las opiniones surgieron y se unieron: la Avenida podía ser un lugar de luces brillantes, con fachadas renovadas y cestas para la basura; un lugar donde los adultos pudieran sentarse en las bancas a la sombra de los árboles, y los jóvenes tuvieran en qué ocuparse.

Las puertas metálicas dejaron de ser barreras para convertirse en elementos de contención, para servir, al igual que el “Muro de la reconciliación” (“The Mending Wall”) de Robert Frost, como un límite que crece hasta convertirse en punto de encuentro.

Se podía empezar con un proyecto sencillo, como pintar las puertas metálicas. Yeh hizo una propuesta detallada sobre esta idea que, como todas sus propuestas, era de gran complejidad social. Los jóvenes de la comunidad podrían diseñar y pintar las cortinas, luego de consultar a los comerciantes y artistas profesionales. “Para llenar la Avenida con nuestras imágenes, aporte que sentimos como algo valioso”, había dicho Lily en una reunión. “De esta manera, los “desconocidos” se darán a conocer y así podremos integrar a los comerciantes que no forman parte de la comunidad”.

Luego, vino la negociación: ¿quiénes prestarían sus puertas para este proyecto? Algunos se preguntaban si se vería bien, y si todos estarían de acuerdo.

Ballard anunció que en el lado de su calle todos los comerciantes se comprometían a participar. Todos coincidían en que sería algo positivo para la Avenida.

Éste era más que un plan para maquillar la Avenida, pues no era una simple cuestión de apariencias. Se buscaba convertir las puertas metálicas en la parte más visible de un proceso de

construcción de relaciones. Las puertas dejaron de ser barreras para convertirse en elementos de protección. Más importante aún las puertas se convirtieron en el “Muro de la reconciliación” (“The Mending Wall”) de Robert Frost, en un límite que se convierte en un punto de encuentro. Mientras construían un espacio común, el vecindario y la comunidad de comerciantes entablaron

una relación. Las puertas articularon, protegieron y celebraron una relación que había sido transformada a través del compromiso con el arte.

En el verano de 2004 se pintaron dos puertas. Para hacerlo, los jóvenes de la Aldea y de la Iglesia Metodista Unida Cookman entrevistaron a los dueños de las tiendas y desarrollaron un concepto para cada pintura con un artista llamado Daniel Hopkins, apodado “Pose II”. Hopkins, quien en su juventud había sido un artista de graffiti, dibujó en el fondo la ruta 23 que recorre la avenida Germantown, con un joven en primer plano que señala la palabra “Promesa”, en alusión a la esperanza de Prosperidad Compartida. Un miembro de la Junta Directiva, Brandon Young, quien asesoró a estos jóvenes, relata:

Los dibujos le dan color a la Avenida en la noche. Los chicos comentaban que cuando la Avenida se cierra se ve muerta y esto le da vida. No se puede ver durante el día; es algo pensado esencialmente para quienes viven allí... Significa: “Cumple la promesa para seguir adelante”, así que en realidad se refiere a Prosperidad Compartida.

La interacción entre los jóvenes y comerciantes del vecindario reivindica y abre un espacio de afirmación: las puertas son un artefacto de reconocimiento positivo entre los diferentes grupos de interés en el vecindario. Las puertas hacen visible un diálogo entre el interior y el exterior, entre el yo y el otro, aspecto que es fundamental para el desarrollo humano y comunitario.



Foto: Mary Hufford

Puertas en la intersección de 10th Street y Germantown Avenue, diseñadas por jóvenes de la iglesia Cookman y pintadas por el artista de graffiti Daniel “Pose II” Hopkins.

2. TRADICIÓN ORAL Y SALUD PARA LA COMUNIDAD: “LOS VIEJOS TIEMPOS”

“Los lugares encantados son los únicos en los que vale la pena vivir.”

— Michel de Certeau

Por lo general, el modelo de desarrollo de las ciudades se inicia destruyendo cuadras que lucen devastadas. Al hacerlo, la ciudad desperdicia los mismos recursos que podrían ayudarle a sanar el cuerpo social a través de la recuperación de la memoria. Como señala El Sawyer, miembro del Comité Directivo de Prosperidad Compartida, los espacios urbanos reflejan elocuentemente la vida humana. Erigidas para servir como moradas, las casas deterioradas preservan con dolor espacios desde los cuales las personas vieron el mundo en otro momento. Cuando vemos esos espacios, nos hechizan las perspectivas que evocan. Sawyer afirmó:

Yo pienso que en todas las casas que fueron demolidas había vida; no sé, un espíritu de la familia o generaciones de familias que han estado allí, de las personas que fueron desalojadas, sin importar cuál haya sido la razón.

Sin lugares y personas que la incentiven, buena parte de la valiosa memoria social es irrecuperable. A través de los talleres de Los viejos tiempos, patrocinados por el Centro de Empoderamiento en Salud (en inglés, *Health Empowerment Center, HEC*), una alianza entre la Aldea y el Hospital de la Universidad Thomas Jefferson, los adultos mayores fueron invitados a explorar sus recuerdos del norte de Filadelfia buscando lugares que significaran continuidad y que confirieran valor a lo que ya sería la base para la revitalización desde adentro.

En una calurosa noche de agosto de 2004, en el Centro para la Familia de Filadelfia (en inglés, *Philadelphia Parent Child Center*) en Germantown Avenue, los adultos mayores examinaron la historia del área de Prosperidad Compartida. A la pregunta: “¿Qué recuerdos les trae Germantown Avenue?”, respondieron: “Me recuerda la Farmacia de Doc, donde se podía comprar un refresco por menos de un dólar”. Me recuerda la tienda de ropa infantil de Marty, donde una de las mujeres consiguió su primer empleo, a los 14 años. El Castle Bar, la esquina pavimentada, la vieja carnicería. Los nombres de los lugares les hicieron recordar la ocasión en que Esther Wideman, miembro del Comité Directivo, tuvo que ponerse sus zapatos “Mary Janes”, sombrero, vestido y guantes para ir a la avenida Germantown con su abuela.

Mientras ocurrían estas discusiones en los talleres de “Los viejos tiempos”, algunas construcciones a punto de derrumbarse fueron rescatadas del borde de la amnesia. Todos los músicos del norte de Filadelfia que tuvieron éxito pasaron por el Teatro Uptown en las calles Susquehanna y Broad. Había tantas fábricas que era fácil conseguir empleo. Marian Santiago recuerda:

Aquí mismo, en la esquina de Broad y Lehigh, quedaba Botany 500, una fábrica de ropa, y mucha gente del vecindario trabajaba ahí. Algunos seguían en las fábricas, algunos se iban con los empleos. Recuerdo que si mi mamá dejaba de trabajar allí, al día siguiente ya tenía empleo en otro lado. Se la pasaba así todo el tiempo.

Los recuerdos pueden sanar volviendo a unir las partes de un cuerpo social desmembrado, y un nuevo todo genera un contexto de continuo desarrollo humano. Encontrar esas partes y unirlas es un paso fundamental.

Sawyer vio la sabiduría de los mayores en los cuadros de los prisioneros de Grateford con que adornaron el Memorial Park durante el Festival Kujenga Pamoja de 2003, el festival anual de la cosecha que la Aldea celebra en otoño. Sawyer contó a Rosina Miller:

Muchas de las personas que pintaron esos cuadros son de esta comunidad. Pienso que hay un vacío, y a nuestra comunidad le hace mucho daño el rompimiento con el origen. Sin importar cuál sea la razón –por ejemplo que las personas estén presas– de todas maneras hay un vacío. Así que no podemos olvidarnos de estas personas; aunque estén en prisión, aún siguen vivas.

Como un complemento importante, Prosperidad Compartida planteó como un objetivo de su planificación a cinco años reintegrar a la comunidad a personas que hayan cumplido su condena.

Durante la clausura del proyecto “Los viejos tiempos”, en mayo de 2005, los miembros de la comunidad se reunieron en la Iglesia Metodista Unida Cookman para escuchar las historias de los mayores y reflexionar sobre el significado de estos recuerdos para el futuro. Mazie Tucher se puso de pie frente a los asistentes y habló de los cambios que han sucedido en el área desde su llegada en 1959:

Yo era predicadora evangelista. Puedo predicar. Puedo enseñar. Pero cuando una envejece, se vuelve lenta. Yo me he vuelto lenta físicamente, pero no espiritualmente. Amo mucho a esta comunidad. La he visto desde 1959, y ahora se está derrumbando.

Enseguida, compartió tres historias de sanación y una de conversión. Las primeras giraban en torno a remedios caseros: cómo curar la fiebre, el dolor de cabeza, la hipertensión o la obesidad con vinagre rojo o vinagre de sidra de manzana. “Algunas mujeres los llamaban ‘Adiós calores’ y ‘Adiós estrés’”, relató.

Gene Rucker, propietario de Furniture Artisans en York Street, tomó la palabra después de Mazie. De frente a la comunidad, empezó a relatar otra parte de su historia e hizo un diagnóstico:

Hace treinta años, la situación era contradictoria. El vecindario era tranquilo, no había pandillas, pero la gente estaba demasiado ocupada ganándose la vida, y empezó a descuidar a sus hijos.

Ellen Arttaway leyó un poema que compuso con la ayuda de las palabras pronunciadas por Kumani Gantt durante una de las reuniones. El título del poema era “¿Podemos hablar?”, hablaba de la comunicación entre vecinos y de cómo, a partir de ella, se pueden cambiar las cosas. Después de estas presentaciones, Brian Kelly, gerente del Proyecto Prosperidad Compartida, invitó a todos a formar un círculo y dio inicio a un debate donde se habló del significado de los recuerdos de los mayores para el Proyecto.

—Está muy bien hablar del pasado—dijo—, pero, ¿qué tiene que ver eso con el futuro de la comunidad?

Brenda Kennedy tenía una respuesta:

—¡Quien no haya visto crecer el corazón de Philadelphia, no va a saber dónde poner el próximo ladrillo!

Luego, con decisión, predijo el futuro de la comunidad:

—¡Vamos a hacer algo bueno de esta comunidad, y esto no va a ser un simple camino de tierra!

3. GUARDIANES DE LA CIUDAD: CAPITANES DE CUADRA Y CAMINATAS POR EL VECINDARIO

“La gente se está dando cuenta de que nuestra comunidad es un gran recurso. Tenemos una mina de oro. Somos como un pedazo de carbón; un diamante en bruto.”

—Rev. Clarence Hester, miembro del Comité Directivo

Uno de los objetivos fundamentales de la Junta Directiva de Prosperidad Compartida era activar una red de capitanes de cuadra en toda el área del Proyecto, como una manera de proveer una infraestructura cívica para atraer la atención de la ciudad. Durante una asamblea pública, el gerente de Prosperidad Compartida, Brian Kelly, invitó a los habitantes a que usaran la red:

Los capitanes de cuadra están tratando de decir que como residentes, propietarios y contribuyentes, ustedes tienen el derecho de reclamarle a la administración: “Miren, nosotros pagamos impuestos, queremos los servicios que la ciudad nos debe”, y el problema es que la ciudad no ha cumplido con sus responsabilidades.

En la actualidad, hay cerca de veinte capitanes de cuadra activos en la lista de envío de correo.

Los capitanes idearon las caminatas de salud por el vecindario durante el verano de 2004 luego de varias reuniones con oficiales de la policía. Éstos explicaron a los miembros de la comunidad que una de las maneras más efectivas de enfrentar el problema de las drogas era recuperar las calles: caminar por ellas, sentarse en las esquinas, en las escalinatas. Durante la reunión para organizar las caminatas, un grupo de residentes, capitanes de cuadra y policías se pusieron de acuerdo en la estructura y significado de las caminatas, que serían una labor de los Guardianes de la ciudad, grupo que conformaron esa misma noche. Además de ocuparse de temas como seguridad, confianza y vigilancia, se habló sobre la salud y el bienestar de la comunidad.

Brandon Young, miembro del Comité Directivo, explicó lo siguiente acerca de las caminatas durante la reunión de Prosperidad Compartida del 2 de septiembre:

Bueno, pensamos, “Está bien caminar cuatro cuadras”. Las llamamos caminatas de la salud porque involucran nuestra salud. Estamos buscando puntos en los que se usen drogas y tratando de hacer algo al respecto. Hacemos las caminatas todos los martes y jueves.

Caminar se volvió un acto político, en particular una estrategia para unir las cuadras de Prosperidad Compartida y reincorporar a la comunidad espacios públicos abandonados, volver a ocupar el espacio público de la calle. A este respecto surgió una historia de colaboración:

Desde que salimos a caminar, nos encontramos con un hombre en la 11 y Dauphin que transformó un pequeño expendio de droga en un local de ensamblaje de computadores. Nos acercamos a hablar con él y nos contó que lo que había empezado a hacer era tocar música gospel...

—Y eso alejó a los vendedores de droga —dijo Sally Hammerman, enfermera de la comunidad—. El gospel los alejó.

—Lo que él hizo —agregó Esther Wideman— fue reunir una iglesia negra y una iglesia hispana el viernes pasado. Esperamos a que oscureciera y los vendedores de drogas estuvieran en el área. Tuvimos una ceremonia de alabanza y adoración en la esquina. ¡Y salieron corriendo! Cuanto más alto sonaba la ceremonia, más rápido corrían. Al final, dos almas vinieron al Reino.

—Amén —exclamó alguien más, silbando, zapateando y aplaudiendo.

Esta interrupción del tiempo secular con una historia de salvación fue un instante de gran claridad para los asistentes: la total irrupción de lo profano en lo sagrado.

4. REENCAUZANDO EL PODER Y LA AUTORIDAD: LA FUNCIÓN DE LOS VOLUNTARIOS

“Una de las cosas que he aprendido aquí es un enfoque diferente hacia la construcción de comunidad: tiene que surgir desde el interior de la misma.”

—Kaija McIntosh, voluntaria de Americorps

Los miembros del Comité Directivo han puesto en práctica una parte importante del liderazgo de Prosperidad Compartida: el aprovechamiento de recursos externos y su inclusión en la vida comunitaria. Un aspecto fundamental de este trabajo implica fomentar el voluntariado desde adentro. En las asambleas públicas, los miembros del Comité Directivo han hablado de la importancia del compromiso personal de salir y recoger la basura en sus cuadras. Aun así, la magnitud del trabajo de limpieza que se requiere es abrumadora, y esta labor, al igual que el mantenimiento de los lotes baldíos, depende en gran medida de los voluntarios que vienen a la Aldea, pero que no pertenecen a la comunidad. Aunque muchos los reciben con agrado, también hay mucha ambivalencia e incluso hostilidad hacia ellos, pues sus motivaciones, en general, provocan desconfianza. David Good, miembro de la Junta Directiva, manifestó un sentimiento generalizado al respecto:

Se trata de que los voluntarios se sientan bien por haber ayudado a los pobres. Y de si las personas del vecindario en realidad sienten que los han ayudado o si, en cambio, sienten que los han maltratado. Cuando realizamos proyectos, necesitamos mejorar nuestras relaciones con la comunidad, crear procesos más inclusivos, y así podemos empezar a involucrar a los de fuera del vecindario para que trabajen aquí; ésa sería una experiencia mucho más enriquecedora para ambas partes.

Los voluntarios de Americorps que trabajaron durante seis semanas bajo la supervisión de Brandon Young, miembro del Comité Directivo, son un ejemplo de la reconfiguración que emerge de la relación entre voluntarios y residentes del área. Brian Kelly lo expuso durante la reunión de Prosperidad Compartida del 7 de octubre, enumerando las prácticas de desarrollo que están tratando de cambiar. Anunció que el equipo de Americorps iba a realizar una encuesta en toda el área:

...Para llevar un registro de cuáles son las preocupaciones individuales en una misma cuadra, de manera que cuando la ciudad o un promotor inmobiliario venga y compre algo, podamos decirle: “De hecho, ya sabemos qué hay en nuestra comunidad; sabemos que estos lotes abandonados están en nuestra cuadra. Lo que queremos es asegurarnos de que estos lotes abandonados sean reacondicionados y de que las personas de la comunidad puedan comprar casas aquí a precios asequibles.”

Sin embargo, la presencia de extraños que vienen como voluntarios, pero que viven en otras partes, puede ser una afrenta para la comunidad. El personal de la Aldea y los miembros del Comité Directivo están empezando a cambiar las relaciones entre los residentes y los voluntarios trabajando en las normas de convivencia, es decir, orientando a los voluntarios y haciéndolos interactuar con los miembros de la comunidad.

Young describió la orientación ofrecida a los voluntarios de Americorps, a quienes les había advertido que en muchos lugares no serían recibidos de buena gana.

Trabajamos mucho con ellos cuando llegaron, hablando de cuáles eran los problemas, y básicamente les dijimos que la comunidad no los quería, por razones como: “Aquí viene otro grupo de gente a mirar nuestra comunidad y analizarla; pero no son como nosotros, y no sabemos para qué van a usar la información”, y razones de ese tipo, por lo cual la comunidad no los va a recibir con los brazos abiertos.

Ofreciendo un espacio para que voluntarios de otros lugares puedan venir, la Aldea se ha dispuesto a cambiar el modo en que los voluntarios ven el norte de Filadelfia y viceversa. En este sentido, la voluntaria de Americorps, Kaija Metosh, reflexionó:

Hay muchas cosas en las que una ni siquiera piensa antes de meterse en esta situación. Tuvimos que sentarnos un día y decidir: “Esto no se dice, ni esto, pero esto sí”. Fue muy interesante encontrar nuestro lugar y descubrir el modo en que una va a hacer su trabajo sin sobrepasar los límites.

5. LA TRANSFORMACIÓN DEL SUELO: REFORESTACIÓN EN EL TIEMPO DE PROSPERIDAD COMPARTIDA

En el 2509 de la calle Alder funciona la Oficina de Transformación del Suelo (en inglés, *Land Transformation Office*), sede principal de la Campaña de Reforestación de la Aldea. En la casita lindante, con una barandilla diseñada y hecha a mano por el arquitecto Rex Ingram, se encuentra el escritorio de Dave Gooch, una biblioteca repleta de títulos de jardinería, horticultura, aves, reforestación urbana y ecología. Al comenzar la primavera, plantas de semillero crecen bajo las lámparas. La puerta trasera da a un patio del tamaño de una estampilla, rodeado de un alambrado sencillo y con muchos árboles de hojas perennes, árboles jóvenes, mangueras, rastrillos, palas y carretillas. La vida orgánica fluye en el 2509 de la calle Alder de camino a los parques y patios de los vecindarios de la Aldea. Gooch, que creció en una comunidad rural cercana a Portland, Maine, se graduó en Ecología Humana en el College of the Atlantic. Durante su época de pregrado, pasó algún tiempo estudiando la agricultura postsoviética en Cuba. El Sawyer creció en Carolina del Norte, en una región tabacalera, donde las familias se ayudaban durante la época de la cosecha. Es un videógrafo de profesión, pero le apasiona la jardinería. Para él, “la jardinería es vida”.

A pesar de la difundida idea de que el norte de Filadelfia “no se encuentra en ningún mapa” –como dijo la asesora de planificación Jim Kise–, en la década de 1990 hubo un interesante cambio de las calles de Filadelfia en los mapas oficiales. El antiguo campo marrón junto a Fotterall Square aparece ahora como un bosque. Esto es lo que se llama visibilidad cultural, un lugar en la esfera pública. Un nuevo significado: un espacio que señalaba el fin del desarrollo que ahora se encuentra al comienzo de otro ciclo: un espacio para reemplazar el bosque urbano. Sin embargo, este bosque será el resultado de un proceso encaminado a sanar el cuerpo social, no de un proceso técnico de reforestación y administración de árboles.

No es algo que se aprenda en un texto de ecología, como bien lo señala Gooch:

Sería egoísta de mi parte ser un ambientalista en sentido estricto en la posición que ocupo. Plantar un árbol es sólo un paso en la línea de actividades que estamos realizando. Se trata más de los hechos sociales que se están desarrollando; de todo lo que conlleva plantar ese árbol y lo que ocurre después de plantarlo. Claro, se puede ver desde una perspectiva medioambiental (cómo va a refrescar las construcciones en el verano, y a reducir la lluvia), pero considero que ésa es una parte muy pequeña de lo que hacemos... Estamos hablando de otras cosas: de los beneficios sociales de plantar árboles, y de la gente que, viniendo de diferentes comunidades, se reúne para plantarlos. Esas cosas son definitivamente más grandes y más importantes.

¿Cómo se convierten en actos sociales plantar un árbol, limpiar un lote o compartir las hortalizas del jardín? Veamos el significado que Sally Hammerman y Marian Santiago dieron a la práctica de arrojar basura, durante uno de los encuentros de “Los viejos tiempos”.

MS: —En algunas comunidades hay mucha basura. Algunas personas vienen de otros vecindarios, y uno les dice: “No tire la basura aquí”, y sin embargo la tiran. Entonces tomé un pedazo de cartulina y escribí aviso que decía: “¡Ojo! Éste no es un basurero”, y le pedí a mi yerno que lo clavara en el poste del teléfono.

SH: —Hace una semana en el autobús un niño llevaba un refresco, ya se lo había terminado, y cuando se abrió la puerta trasera...

MS: —simplemente lo tiró.

SH: —¡Lo tiró! Yo le dije que por qué hacía eso: “Tú vives en la ciudad y la estás tratando como si fuera una cesta de la basura”. Me respondió: “Yo no vivo aquí. ¿Qué más da?”

La reforestación, como se entiende en la Aldea, vincula la transformación del suelo con las relaciones sociales. Restaurar el medioambiente es una forma de curar el cuerpo social, y viceversa. “La estabilización de los lotes”, por ejemplo, no se dirige simplemente a detener el deterioro de las edificaciones y la acumulación de basura, sino a revertir la desintegración de la vida en comunidad atrayendo a los antiguos vecinos para que regresen y se queden.

¿Qué ocurre cuando la gente dedica tiempo a la jardinería? Hablan con sus vecinos, que empiezan a escoger sus recorridos en función de los jardines, árboles o parques por los cuales pasarán. La reforestación cultiva la interacción social. Plantar es parte

del proyecto de erradicar los terrenos estériles y lotes abandonados de la vida comunitaria. No se trata sólo de acabar con la basura y la maleza, sino también de repeler las actividades relacionadas con las drogas. Cultivar jardines es la base de la vida en comunidad. Esto atrae a las personas y conduce a la interacción social, transmitiendo respeto y despertando un sentimiento fundamental de agradecimiento. Mientras hacíamos un recorrido por los jardines con Gooch, un transeúnte que pasaba le gritó: “¡Gracias por embellecer nuestra comunidad!”.

Las personas que cultivan santuarios de vida silvestre crean el entorno y luego observan con la esperanza de encontrar signos de que hay fauna (los pinzones que se acercan al comedero, los conejos que vienen a beber al estanque). Pero esto no sería suficiente en el norte de Filadelfia. John Dewey afirmó que “a través de la cultura de la naturaleza, la comunidad se apropiá de sí misma como arte”. El cultivo del espacio comunitario no está completo hasta tanto el espacio no sea renovado por la vida en comunidad que resulta del arte en la zona norcentral de Filadelfia.

Pero, ¿cómo pueden terrenos arruinados por la industria, rociados con plomo, e improductivos por los escombros ser integrados en una economía de servicio a la ciudad? Ése es precisamente el sueño de Gooch: impulsar la transformación del suelo y convertirla en un terreno de capacitación que prepare a los habitantes para manejar un servicio de embellecimiento de jardines que genere ingresos, fuera de la Aldea.



Foto: Mary Hufford

El Sawyer, al centro, conduce a los voluntarios de Carolina del Norte hasta la maleza en la huerta de la comunidad.

Cuatro legados y claves del éxito: resumen

“Cualquier persona del vecindario que quería colaborar siempre era bienvenida.”

El proyecto Prosperidad Compartida necesitaba pasar del liderazgo individual, en el cual “una sola persona surge... para ofrecer al grupo una forma de entender sus propios desafíos” –como el liderazgo encarnado por Lily Yeh durante sus primeros años en la Aldea– hacia un estilo de liderazgo más colaborativo, donde los ciudadanos “eligieran trabajar en un proceso colectivo de elaboración de significados”, como han propuesto Ospina y Schall.

Para realizar las metas de Prosperidad Compartida, la Aldea ha democratizado por completo sus métodos de planificación y toma de decisiones, adhiriéndose a cuatro principios que han caracterizado su práctica desde el comienzo:

- Mantener abierto el proceso
- Aprovechar el apoyo
- Construir relaciones a través del compromiso compartido con el lugar
- Articular alternativas a políticas sociales y prácticas económicas dominantes

1) Mantener abierto el proceso

Aunque la Aldea no está explícitamente comprometida con la necesidad de depender del mecanismo de consenso, siempre ha acogido procesos participativos en sus proyectos. Como comentó John Ballard, integrante del Comité Directivo de Prosperidad Compartida, con relación a los primeros proyectos de la Aldea:

Todos, cualquier persona de la comunidad que quería ayudar, podía participar. Y eso no era frecuente aquí, porque la mayoría del tiempo se escogía sólo a algunos. Sin embargo, cualquiera que quería ayudar era bienvenido.

El Proyecto Prosperidad Compartida formalizó un proceso abierto al conformar un Comité Directivo con líderes de los vecindarios aledaños. Estos líderes políticos, religiosos y comunitarios mantuvieron el proceso abierto y sobre la mesa para discusión. La participación activa en las iniciativas de Prosperidad Compartida guió a los miembros de la comunidad en este proceso, suavizó los intereses en conflicto e hizo posible que miembros de diversos grupos trabajaran juntos.

La clave del éxito: Cultivar el liderazgo entre los residentes

El director del Proyecto Prosperidad Compartida, Brian Kelly, mantuvo el proceso abierto buscando permanentemente opiniones y participación de los residentes. Y, como dice la reverenda Donna Jones, es importante que los habitantes puedan expresar sus necesidades, y al hacerlo, desarrollen la capacidad de liderazgo desde adentro.

2) Aprovechar el apoyo

Lo que la Aldea de las Artes y las Humanidades le aportó a Prosperidad Compartida fue visibilidad fuera de la comunidad, y una reputación que atrajo fondos externos durante años. Lily Yeh logró que financiadores y funcionarios de la administración de la ciudad se interesaran en la Aldea, y vieran en ella un modelo de revitalización comunitaria. Además, la Aldea tiene una larga historia de colaboración con una amplia gama de organizaciones, incluidas agencias y programas públicos, organizaciones comunitarias y universidades.

La clave del éxito: Crear relaciones igualitarias

El apoyo externo para el desarrollo de recursos es fundamental para esta comunidad. La innovación del Proyecto Prosperidad Compartida ha consistido en reunir a personas de diferentes sectores en la resolución colectiva de problemas, colocando a los residentes en una situación de igualdad en relación con los “expertos” profesionales. Este proceso implica reconocer y respetar las capacidades generadas a través de la experiencia de haber vivido y trabajado en los vecindarios.

3) Construir relaciones a través del compromiso compartido con el lugar

La Aldea ha crecido de una manera orgánica, generando una relación a la vez. La clave es construir relaciones sociales trabajando unidos para producir y sostener el espacio comunitario. Las prácticas de la Aldea no sólo construyen sino que también celebran las relaciones entre los miembros de la comunidad y entre la comunidad y sus lugares. Estas prácticas, entre otras, incluyen compartir la comida prácticamente en todos los eventos y producir arte (visual, danza, teatro, poesía) relacionado con el lugar, de manera que se reconozca y destaque a individuos y grupos de la comunidad, y también se diseñen rituales que reflejan y validan esta comunidad en su propio tiempo y espacio.

La clave del éxito: Construir confianza y respeto sobre niveles muy personales

La dedicación de Brian Kelly es un modelo de liderazgo que empieza por la habilidad de saber escuchar. Kelly se ganó la confianza de los miembros de la comunidad con su constancia, respetando los acuerdos alcanzados durante la conversación, e involucrando permanentemente a residentes cuyas voces no habían sido oídas. Construyó relaciones en torno a actividades que mantenían a las personas en permanente diálogo con y acerca de sus vecinos.

4) Articular alternativas a políticas sociales y prácticas económicas dominantes

En contraste con modelos de desarrollo centrados en el mercado, que destruyen los espacios humanizados y arrasan los devastados, la práctica en la Aldea ha sido fortalecer espacios que ya han sido humanizados por la vida y la presencia comunitarias. Transformando lotes baldíos y edificios abandonados en parques, jardines y viviendas asequibles, la Aldea ha creado espacios que facilitan la vida pública y revierten estereotipos negativos.

La clave del éxito: Revertir como práctica habitual

Los proyectos de la Aldea han buscado de manera deliberada convertir las dificultades que enfrenta la comunidad en ventajas, las debilidades en fortalezas, la división en cohesión, y el desespero y la apatía en esperanza y acción.

Acerca de los investigadores y del *Center for Folklore and Ethnography* de la University of Pennsylvania

Para producir esta etnografía, la NYU vinculó investigadores del *Center for Folklore and Ethnography* de la University of Pennsylvania (CFE). A través de la investigación etnográfica, el trabajo en clase, las labores de archivo, actos públicos y publicaciones, el CFE invita a los estudiantes a explorar la creatividad autóctona y la elaboración de significado, y su impacto en la renovación de la vida y el espacio comunitarios. Mary Hufford, directora del CFE, ha publicado numerosos textos sobre la cultura y la crisis del medioambiente. *Uniendo los fragmentos* es la segunda etnografía producida por el CFE para el programa *Leadership for a Changing World*. Para más información, visite la página: www.sas.upenn.edu/folklore/center/Research.html.

Rosina Miller, quien en la actualidad es profesora asociada del CFE, tiene un doctorado en Folclor y Vida Folclórica de la University of Pennsylvania. Su tesis, *Representación de la aldea urbana*, es un estudio de conformación de espacios a través de representaciones en la Aldea de las Artes y las Humanidades. Como profesora asesora del Philadelphia Center, un programa de estudio extracurricular que se ofrece a la Great Lakes Colleges Association, enseña y asesora a estudiantes de pregrado que estudian y realizan sus pasantías durante un semestre en Filadelfia.

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

Strategic Communications & Planning brindó apoyo editorial.

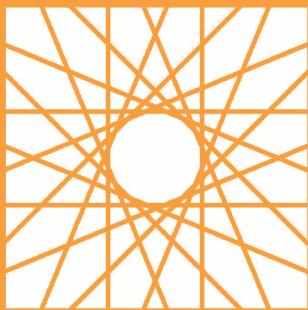
Amparo Hofmann-Pinilla del RCLA dirigió la producción de esta publicación.

Jesse V. Elmore brindó los servicios de diseño y producción para esta publicación.

Mary T. Hufford y Rosina S. Miller crearon las fotografías de 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>**