



E-PARCC

COLLABORATIVE GOVERNANCE INITIATIVE

Syracuse University

Maxwell School of Citizenship and Public Affairs

Program for the Advancement of Research on Conflict and Collaboration

Comunidad evasiva en South Park (A)¹

Claudia Arana estaba perpleja. Era junio de 2005 y había venido a South Park, un barrio multiétnico del sur de Seattle, para dar la buena noticia de que el Alcalde, Greg Nickels, quería aportar recursos del Ayuntamiento para ayudar a que la comunidad enfrentara algunos de sus problemas. Una serie de homicidios entre jóvenes, relacionados con las bandas de la comunidad latina de South Park, hizo que Claudia se acercara al barrio a fin de averiguar qué tipo de ayuda querría la comunidad del Ayuntamiento.

El alcalde había seleccionado minuciosamente a Claudia para esta tarea, pese a que ella solo había estado en el Ayuntamiento por dos meses. Al ser su primera tarea importante, significaba una gran oportunidad para que Claudia pudiese impresionar al Alcalde. Pero si fracasaba, posiblemente sería el fin de su incipiente carrera con el Ayuntamiento. El compromiso de Claudia con la justicia social, también hizo que la inclusión de los latinos de South Park en las conversaciones para identificar las prioridades comunitarias, se convirtiera en una prioridad personal.

Sorpresivamente, las cerca de cuarenta personas, en su mayoría miembros de la comunidad anglosajona, que acudieron a la primera reunión convocada por Claudia, no parecían del todo interesadas en trabajar con ella o con el Ayuntamiento. En vez de la cálida bienvenida que ella esperaba, los trabajos fueron vistos con escepticismo e incluso hostilidad. Su segunda reunión atrajo a más latinos pero no estaban contentos con el enfoque municipal para involucrar a la comunidad. Esto sería más difícil de lo que esperaba.

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

¹ Este caso fue escrito en 2008 por Denise Rodríguez, bajo la supervisión y asistencia de Stephen Page, Profesor Asociado, Escuela de Asuntos Públicos "Evans", Universidad de Washington. Se pretende que sea utilizado como base para una discusión en clase.

Una comunidad en crisis

El impulso más inmediato para el trabajo de aproximación de Claudia fue el asesinato de un joven local, Fernando Esceda, a quien le dispararon dos meses antes por miembros de una banda, en un caso de confusión de identidad.

Trágica como fue la muerte de Fernando, los incidentes de este tipo estaban resultando comunes, puesto que las bandas habían comenzado a reclutar miembros de la juventud latina de South Park. Aproximadamente diez bandas operaban de forma activa en el barrio. En el año anterior a la muerte de Fernando, otros cuatro adolescentes habían sido asesinados en actos de violencia entre bandas. Pero Fernando no estaba metido en las bandas. Su asesinato fue un caso de confusión de identidad. “Fernando había tomado las decisiones adecuadas”, dice el Oficial Adrián Díaz, el nuevo enlace comunitario del Departamento de Policía de Seattle. “Aproveché los programas de tutoría en el barrio, el Club de Boxeo de South Park, y a menudo jugaba baloncesto en el centro comunitario durante las noches de adolescentes”. La comunidad tenía roto el corazón...y estaba enojada.

Tras la muerte de Fernando, Mayra Ayala, una activista latina de South Park fue al Consejo Consultivo Latino (LAC)² para hacerles saber lo que ocurría en South Park y preguntarles qué hacían al respecto. Aunque por lo común se reunían en el centro de Seattle, el LAC decidió realizar su próxima reunión en South Park para hablar acerca de los problemas de la comunidad. Invitaron a todos los departamentos del Ayuntamiento a la reunión y pidieron al Consulado Mexicano, que era miembro del LAC, que fungiera como facilitador.

La reunión fue el primero de junio de 2005 y tuvo una amplia asistencia, tanto de los miembros de la comunidad cuanto de los representantes municipales. Cuando comenzó, había más de 275 integrantes de la comunidad en la sala de reuniones, cerca del 95% de ellos eran latinos. También acudieron, vestidos de negro, los familiares de Fernando y de todas las víctimas anteriores de la violencia pandillera. Fue una noche larga, pero el Jefe de la Policía de Seattle, el Sheriff del Condado King, el Vicealcalde de Seattle Tim Ceis y otros representantes del Ayuntamiento escucharon a la comunidad manifestar sus quejas. Por medio de intérpretes, la comunidad habló no solo acerca de los problemas de la violencia juvenil, los agobiantes servicios comunitarios y la necesidad de más programas contra las pandillas, sino también acerca de los problemas con la inmigración y la pobreza. Cuando los oficiales municipales interpretaron la situación, no estaba claro del todo cuáles eran los pasos siguientes, pero la comunidad obviamente se beneficiaría con más atención y recursos. Sin embargo, tal como descubriría Claudia después, los residentes de South Park enfrentaban una amplia variedad de problemas; solo algunos de ellos podrían ser enfrentados fácilmente con mejores servicios municipales.

Al menos un representante del Municipio escuchó fuerte y claro a la comunidad esa noche. Volviendo la mirada hacia la reunión, el Vicealcalde Tim Ceis dijo que lo que más recordaba fue el miedo que manifestó la comunidad. “Creo que el dolor de la familia era muy pronunciado, pero era compartido por tantas personas de la comunidad que el miedo, el odio y la frustración

² El LAC informó al Departamento de Policía de Seattle (SPD) sobre los problemas que afectaban a los latinos en toda la ciudad. Inicialmente, el oficial Díaz sirvió como enlace a tiempo parcial entre el SPD y el LAC. Tras la reunión del LAC en South Park, el SPD lo nombró Oficial Comunitario de tiempo completo en South Park.

eran palpables esa noche... así como el sentimiento de la falta de todo poder. Eso fue lo que me llevó al Ayuntamiento al día siguiente, para decirles que necesitábamos tomar una acción inmediata, que esto no podía seguir pasando, simplemente no estaba bien. Nadie debería vivir con un miedo semejante en nuestra ciudad”.

Ceis continuó, “cuando la reunión terminó, era claro que la comunidad no estaba en posición de enfrentar sus propios problemas y que la infraestructura no existía, el sentido de empoderamiento, el sentido de conexión con la ciudad o con el gobierno. Temían a la policía, temían a los oficiales de inmigración”.

Ceis también notó lo mucho que la comunidad había cambiado con los años. “Me sorprendió que esta era una comunidad que el Ayuntamiento había, de hecho, olvidado, donde se desarrollaban serios problemas como resultado de la demografía cambiante de la propia comunidad”. Lo que solía ser un barrio de mayoría blanca y de clase trabajadora, ahora era un 50% latino con una comunidad importante de asiáticos, especialmente vietnamitas y camboyanos.

Claudia en el caso

Ceis y el Alcalde Greg Nickels decidieron que la Oficina del Alcalde necesitaba hacerse cargo de la comunidad latina en South Park. Ceis reconoció que el único plan completo que tenía el Ayuntamiento para South Park estaba deplorablemente caduco y fue creado con muy pocos aportes de las comunidades inmigrantes y latinas, las cuales constituían ahora la mayoría de los residentes de South Park. Aunque Claudia solo había estado en la Oficina del Alcalde por dos meses y medio, fue llamada para trabajar en la comunidad con el objetivo de generar confianza e identificar las necesidades y prioridades actuales de la comunidad.

“Era importante que la persona a quien enviásemos a la comunidad estuviese conectada directamente con la Oficina del Alcalde, además que fuese una persona con quien los latinos pudieran relacionarse y hablar. Elegimos a Claudia,” dijo el Alcalde de Seattle, Greg Nickels, “porque era talentosa y sentía pasión por los problemas que ocurrían en la comunidad. No había sido probada desde nuestra perspectiva, pero eso también significaba que no tenía antecedentes”.

Algunas personas de los Departamentos del Ayuntamiento pensaban que Claudia era una elección equivocada. Había latinos en el Departamento de Barrios quienes estaban más familiarizados con ese vecindario y pensaban que se les debió pedir que encabezaran los trabajos. Inclusive entre el personal de la Oficina del Alcalde, hubo gente que no pensaba que Claudia tuviese la capacidad para lograrlo. “En esos primeros días hubo mucha fricción”, dice Claudia. “Tenía la sensación de que muchas personas solo esperaban que fracasara. Fue un momento muy difícil para mí, profesionalmente”. Inclusive Claudia se sentía escéptica. En sus dos meses y medio en la Oficina del Alcalde, había trabajado como la Administradora de los Consejos y las Comisiones. En ese puesto se encargaba de la promoción, proyección y posicionamiento de más de cincuenta Consejos y Comisiones de la Ciudad de Seattle. Su trabajo en ese puesto era muy administrativo y, aunque había trabajado anteriormente con la senadora María Cantwell sobre cuestiones de política migratoria, sus antecedentes reflejaban poca experiencia en trabajo con comunidades de base. “Pensé que era extraño el que me hubiesen

elegido para trabajar en esto, ya que era muy nueva y había otros latinos con más tiempo que yo. Ahora sé que había más gente que pensaba también que era algo raro. Y además hubo gente a quien no le gustaba porque pensaban que no era capaz”.

Aunque Claudia había estado en la audiencia del LAC del primero de junio en South Park, sabía muy poco acerca de la comunidad y su historia. Y, porque era tan nueva en el Ayuntamiento, aún trataba de aclarar qué departamento hacía qué y quién dentro de cada departamento podría ser su mejor fuente de información, ideas y asistencia, para mejorar los servicios en South Park. A pesar de sentirse abrumada, y aunque enfrentaba ambientes difíciles tanto en el Ayuntamiento cuanto en South Park, comenzó a hablar a muchas personas en varios departamentos municipales para darse una idea de lo que el Ayuntamiento ya sabía acerca de los problemas de South Park.

Un barrio negado

Claudia aprendió que South Park es mayormente un barrio residencial en una zona geográficamente aislada e industrial del Suroeste de Seattle. Con forma de triángulo recto, South Park está limitado al noreste por el puente del Río Duwamish, al oeste por la autopista 509 y al sur por los límites de la ciudad de Seattle (ver Apéndice A). El barrio también está bifurcado por la autopista 99, una vía pública importante que atraviesa Seattle. Una pequeña parte de South Park a lo largo del Río Duwamish, llamada “la tajada en el río”, es técnicamente una parte no incorporada del Condado King, fuera de Seattle (Ver anexo 1).

A principios del siglo XX, el Río Duwamish fue enderezado y dragado con el fin de hacer espacio para el transporte fluvial. En 1920 la Compañía de Aviación Boeing estableció un taller al otro lado del río desde South Park, a ello siguió el establecimiento de astilleros y otras obras industriales. Desafortunadamente, la actividad industrial contaminó tanto el Duwamish, que pasó a formar parte del *Superfund* en 2001. Lo que solía ser una zona agrícola de primera calidad de Seattle al inicio del siglo XX, se convirtió en un lugar donde el suelo estaba tan contaminado, que los propietarios de casas y terrenos no podían comer lo que producían sus propios jardines. Gracias a organizaciones como Coalición Ambiental de Sur de Seattle (ECOSS por sus siglas en inglés), se logró hacer progresos importantes para limpiar la zona, así como para educar a los residentes y comerciantes de South Park acerca de la polución. Sin embargo, cuando hay mucha lluvia, el agua contaminada del Duwamish inunda partes del vecindario, lo que le ha ganado a South Park el mote de “la Nueva Orleans de Seattle”.

Como el vecindario había sido olvidado durante algún tiempo, su pequeño distrito comercial decayó y hubo problemas con la infraestructura. El principal núcleo comercial se había convertido en escaparates vacíos y la comunidad carecía de oficina postal, supermercado, biblioteca o banco. Aunque la ciudad había recibido un apoyo equitativo para revitalizar el centro comercial de South Park un año antes, los oficiales estaban inseguros acerca de invertir los fondos, ya que había problemas con el puente de South Park.

El puente de South Park era un corredor principal de carga para la ciudad. También era la entrada principal a South Park y una vía muy importante de acceso para los clientes potenciales de los negocios establecidos en South Park. En 2001, el decrepito puente levadizo de setenta y cinco años sufrió daños severos por el terremoto de Nisqually. Tras el incidente fue clasificado con un 4 sobre 100 según los criterios de la Administración Federal de Autopistas sobre seguridad de los puentes.³ Puesto que la base del puente estaba firmemente establecida en la “tajada del río”, era responsabilidad del Condado King –no de la ciudad de Seattle– operarlo y mantenerlo. Desafortunadamente, el condado no tenía los noventa millones necesarios para reemplazarlo; se afirmó que si no había financiación para repararlo, el puente simplemente cerraría en 2010. “Si eso ocurriese, estaríamos muertos en el agua”, dijo el gerente de un restaurante local, el cual, al igual que la mayoría de los negocios a lo largo del distrito comercial de South Park, obtenía buena parte de sus ingresos de los trabajadores de Boeing y otros negocios industriales al otro lado del puente.

³ Mientras más puntuación se tenga es mejor. En contraparte, el puente I-35W sobre el río Mississippi, que colapsó en agosto de 2007, tuvo una puntuación de 50.

La “tajada sobre el río” también hizo difícil que la comunidad obtuviese respuestas a tiempo de las fuerzas del orden y otros agentes de emergencia. El Departamento de la Policía de Seattle proporcionó estos servicios a la mayor parte de South Park, mientras que “la tajada” era atendida por la Oficina del Sheriff del Condado King. Los residentes del lugar a veces llamaban al 911 y les decían que su llamada había sido dirigida a la agencia equivocada, por lo que deberían llamar directamente a la otra agencia. Además de las lentas respuestas de emergencia, esto causó también dificultades para los oficiales de policía al momento de intentar atrapar criminales. Conscientes de los problemas jurisdiccionales, los criminales a menudo simplemente tenían que cruzar la calle para evadir a cualquier oficial que llegara a la escena.

Activismo comunitario a lo largo del siglo

Situado en el territorio originario de la tribu Duwamish, South Park había sido fundado como una comunidad agrícola en 1851 y permaneció principalmente dedicada a cuestiones del campo durante el siglo XIX y al inicio del XX. De hecho, el mercado Pike Place de Seattle tuvo su inicio como el Mercado Público de los Granjeros de Seattle en 1907, cuando los granjeros de South Park, necesitados de un punto de venta para sus cosechas, establecieron el ahora famoso mercado al aire libre. Durante la Segunda Guerra Mundial, la proximidad del barrio a la Boeing y a otras industrias, significó que la comunidad estaba inundada por nuevos residentes, esto llevo a que la zona se volviera menos agrícola, más densamente poblada y más industrial. Los proyectos de vivienda se llevaron a cabo para alojar a la oleada de trabajadores industriales de cuello azul de la zona.

En los setentas, el barrio se volvió menos popular. La autopista I.5 lo partía a la mitad con la escuela local de un lado y la mayoría de los residentes al otro. La infraestructura también se deterioró, a medida que la economía industrial de la zona se contrajo. Durante este tiempo, South Park comenzó a convertirse en un destino para los trabajadores inmigrantes, aunque un estudio reciente del barío reveló que algunos latinos habían vivido en el barrio desde los cincuentas. En 2005 la ciudad estimó que aproximadamente el 50% de los 4 mil residentes de South Park eran latinos y el 20% eran habitantes isleños del pacífico asiático (API por sus siglas en inglés), la mayoría de Camboya y Vietnam. Un número muy reducido de Afroamericanos llamaba hogar a South Park, pero algunos africanos orientales de las comunidades vecinas tenían iglesias ahí.⁴ Los residentes de South Park tienen un nivel de ingresos y educación significativamente menor al del resto de Seattle, posiblemente debido a la combinación de los hogares de cuello azul más viejos y las poblaciones más recientes de inmigrantes. De acuerdo al censo del 2000, un 37% de los mil hogares de South Park estaban aislados lingüísticamente. En conjunto, el 89% de los estudiantes en la escuela elemental de la localidad fueron incluidos en los planes de alimentación gratuita o a precio reducido.

Los registros muestran que los proactivos granjeros de South Park no fueron los únicos residentes en atender activamente sus necesidades. La comunidad había hecho campaña por una biblioteca desde su anexión a Seattle en 1906. A principios de los sesentas, las amas de casa encabezaron una marcha hasta el Ayuntamiento para protestar por la quema de basura en un

⁴ El censo del 2000 establece 37% de población latina y cerca del 13% de API, pero subsecuentemente la inmigración aumentó, con lo cual los estimados del 2005 se incrementaron considerablemente.

depósito cercano. Esa misma década, cuando el Ayuntamiento de Seattle intento reestructurar South Park para uso industrial, cuatro mil doscientos residentes protestaron frente al Ayuntamiento hasta que la zona fue cambiada a la categoría “residencial de baja densidad”. Por lo tanto, al pedir mejor seguridad pública a la policía, los latinos de hoy continuaban una larga tradición de activismo comunitario en South Park.

Listos para entrar en combate

Armada con la información que había reunido, Claudia decidió que ya era hora de entrar en la comunidad. El Departamento de Barrios, el Vicealcalde y el Alcalde le habían dado nombres y direcciones de correo electrónico de algunos de sus contactos en South Park. Decidió sostener una reunión comunitaria el 22 de junio y envió emails invitando a la gente. Su jefe en la Oficina del Alcalde también fue convocado, pero canceló en el último momento, dejando a Claudia sola en la reunión.

Los participantes eran en su mayor parte de la Asociación del Barrio South Park (SPNA por sus siglas en inglés) y del Concejo para la Modernización de la zona de South Park (SPARC). Ambos grupos eran exclusivamente anglosajones y encabezados por residentes de mucho tiempo de South Park. Fundada en 1976, la SPNA se centró inicialmente en la reducción de la delincuencia, pero más tarde amplió su misión para “hacer de South Park un gran lugar para vivir, trabajar o tener un negocio propio”. El SPARC sirvió como consejo comunitario y como administradora del Plan Residencial Urbanístico de South Park, el documento rector oficial creado diez años antes mediante un proceso auspiciado por el barrio. A diferencia de la reunión anterior del LAC el primero de junio, pocos latinos acudieron a la reunión comunitaria de Claudia. Aquellos que fueron eran en su mayoría activistas que trabajaban con toda la comunidad de latinos de la ciudad, pero no residentes de South Park.

Claudia esperaba lograr dos cosas con esta reunión. Primero, anunciaría el interés del Alcalde por trabajar con la comunidad. Segundo, ella y la comunidad comenzarían una conversación para identificar necesidades y prioridades. “En vez de eso, los asistentes a la reunión estaban realmente enojados”, recuerda Claudia. “Su reacción fue básicamente la de ‘¿Y usted quién es? ¡Usted no es el Alcalde! Le hemos dicho al Ayuntamiento lo que necesitamos durante años. Ustedes deberían habernos escuchado’. La reunión no llevó a ningún lugar en realidad”. Claudia se sintió desalentada, pero se dio cuenta que necesitaba algo más que un plan.

Convocó a un equipo interdepartamental (IDT) para identificar los proyectos que otros departamentos tuvieran en el barrio y averiguar qué solicitudes ha hecho ese vecindario a los departamentos del Ayuntamiento. Las oficinas de Transporte, Barrios y Servicios Humanos tenían representantes en el equipo que le proporcionó información acerca de proyectos realizados, actuales o solicitados. Mediante el IDT, Claudia pudo ayudar a promover un enfoque coordinado por parte del Ayuntamiento sobre los problemas de South Park.

A partir de las discusiones del IDT, Claudia confirmó que la comunidad había pedido muchas cosas por mucho tiempo, pero el Ayuntamiento aún no tenía idea de cuáles eran las prioridades de la comunidad. Ya era julio y el presupuesto se establecía habitualmente en agosto. Si el

Ayuntamiento iba a destinar fondos para enfrentar las necesidades de la comunidad, se necesitaban mover rápido. Sin embargo, Claudia sabía también que la lista compilada a partir del trabajo del IDT estaba incompleta, pues no había casi nada acerca de los problemas de seguridad, los cuales habían sido una inquietud central de los latinos de South Park en la reunión del LAC del primero de junio. Era claro que el desajuste tenía su origen en la carencia de representación latina en los procesos previos de planificación en el barrio y en las relaciones actuales con los departamentos del Ayuntamiento. Claudia llevó esta información al Vicealcalde.

El 28 de julio, Ceis respondió convocando a una reunión con los Directores Ejecutivos de cuatro organizaciones de servicios en la ciudad que tenían conexiones importantes con la comunidad latina de Seattle –Servicios de asesoría ‘Consejo’, El Centro de la Raza, Sea Mar y Casa Latina– y les pidió que reunieran un paquete de servicios para afrontar las necesidades de la comunidad de South Park. Tenían poco tiempo para hacerlo, ya que el presupuesto se necesitaba para agosto. Con solo dos semanas para presentar un plan, las organizaciones trabajaron en la propuesta y pidieron cerca de dos millones.

Ceis también pidió a Claudia que volviera a la comunidad y siguiera intentando generar confianza. Claudia pensó que su segunda reunión sería mejor. Estaba preparada con una hoja donde se consignaban todas las necesidades de la comunidad, que había compilado a través de las reuniones del IDT. Además tenía estupendas noticias sobre el paquete de servicios que los cuatro líderes latinos desarrollaban. Los cuatro Directores Ejecutivos que trabajaban en el paquete también acudirían a la reunión. Con tan solo diez días para armar una propuesta, no había tiempo para involucrarse en un proceso exhaustivo de aportaciones comunitarias, pero miembros de la comunidad serían invitados a acudir a la sesiones de planificación.

Esta vez el alcance de Claudia en la comunidad latina fue más efectivo. No obstante, sus noticias acerca de la propuesta conjunta de los cuatro Directores Ejecutivos para solicitar ayudas que financien los servicios, fueron mal recibidas por la comunidad latina que acudió a la reunión. Según Claudia, “la gente estaba realmente disgustada. Sentían que no se les había pedido su opinión y que las cuatro organizaciones convocadas por el Ayuntamiento para pedir los fondos no eran parte de su comunidad”. Fuera de Sea Mar, una clínica comunitaria de salud que fue fundada en South Park en 1978, ninguna de las otras organizaciones era vista operando en South Park. Había algunos activistas involucrados en organizaciones de base dentro de la comunidad, que sentían que no tuvieron la oportunidad para solicitar ayudas. Pensaban que al ser ellos quienes trabajaban en las bases de South Park, y aunque sus organizaciones no trabajaran en áreas de desarrollo juvenil o intervención en las bandas, deberían ser prioritarios para recibir apoyos para el barrio. Desde su perspectiva, estos arreglos olían a clientelismo. Tanto los oficiales del ayuntamiento cuanto los proveedores de servicios criticaron duramente que el recibir financiamiento fuese el blanco de los malestares. Hacia el final de las dos semanas de planeación, CASA latina se retiró del proceso de planificación, argumentando preocupaciones tanto con el proceso cuanto con la vaguedad del financiamiento propuesto por sus servicios.

Cuando salió el presupuesto municipal en septiembre, contemplaba solo 296 mil dólares para el paquete de servicios de South Park. Ahora, la organización “Líderes Latinos” que había elaborado la propuesta también estaba enojada. Roberto Maestes, Director Ejecutivo de El Centro de La Raza, conocido por su naturaleza directa, lo resumió de esta manera: “La ciudad

nos pidió que presentáramos una propuesta y a cambio nos da una tontería. ¡No es suficiente ni para echar a andar el programa!”. Su ira ayudó a que los líderes de base, y la comunidad latina en general, se dieran cuenta de que el Ayuntamiento no estaba favoreciendo a nadie, y que las organizaciones no se beneficiaban sustancialmente con el financiamiento. No obstante, algunos líderes de base aún tenían una mala opinión acerca de cómo el Ayuntamiento distribuyó el dinero y cómo se tomó la decisión.

A Claudia le parecía que todo lo que el Ayuntamiento hacía para ayudar a South Park fracasaba. Ella realmente quería que tuviese éxito. Se preocupaba por la comunidad y también quería probar a todos sus detractores, a quienes pensaban que no podría lograrlo, que se equivocaban. Ahora que estaba finalizado el presupuesto tenía tiempo para enfocarse en un plan a largo plazo, que le permitiera establecer la confianza entre la comunidad y el Ayuntamiento, además de incorporar a la comunidad en la identificación de sus necesidades. Pero, si todo lo que había intentado fracasó, ¿qué más podía hacer?

Comunidad evasiva en South Park (B)

Claudia necesitaba un nuevo plan. Desde el verano pasado el Ayuntamiento había mantenido tres reuniones polémicas con varios sub-grupos de la comunidad de South Park. En las tres reuniones, los representantes comunitarios estaban menos que emocionados con los trabajos del Ayuntamiento. En la última reunión, a la que acudieron en su mayoría líderes latinos de South Park, Claudia había anunciado que cuatro proveedores latinos de servicios armaban una propuesta para un paquete ayudas que introdujera servicios contra bandas, juveniles y familiares en South Park. Sin embargo, con solo dos semanas para entregar el presupuesto, no había mucho tiempo para emprender labores de extensión hacia la comunidad, que permitieran analizar el paquete de subvenciones con los líderes comunitarios y los activistas de base. Los latinos de South Park no creían que las organizaciones de la ciudad estuviesen afiliadas a su comunidad y se ofendieron por el proceso de toma de decisiones que el Ayuntamiento emprendía para otorgar el financiamiento. Además, el dinero asignado en el presupuesto final era mucho menor del solicitado. Como resultado hubo mucha menos confianza que antes de la comunidad hacia el Ayuntamiento.

Claudia sentía la necesidad apremiante para darle la vuelta a la situación y mostrar a los residentes de South Park que el ayuntamiento estaba comprometido y los escuchaba. Claudia se había enfocado en dos frentes desde el inicio: trabajar con la comunidad para crear una confianza duradera y emprender acciones dentro del Ayuntamiento para responder a las necesidades inmediatas de South Park. Pese a la dramática respuesta negativa en las reuniones públicas, Claudia creía que el Ayuntamiento había logrado progresos pequeños pero seguros en ambos frentes y necesitaba mantener el paso.

Pequeñas mejoras en el barrio

Desde julio, Claudia mantuvo reuniones regulares del equipo interdepartamental (IDT) con representantes de varias agencias y departamentos municipales, a fin de coordinar esfuerzos que mejorasen los servicios en South Park. En septiembre, algunas mejoras pequeñas pero significativas se habían logrado. La hierba crecida se había podado en ocho áreas públicas. En tan solo tres semanas, la Compañía Municipal de Luz de Seattle había reemplazado bulbos quemados en más de 300 luminarias. También se incorporaron nuevas lámparas en zonas donde la iluminación era inadecuada. Un teléfono público que había sido un centro de venta de drogas, ahora se desconectaba cada noche de 7 p.m. a 8 a.m. como prueba. Si los problemas continuaban, se removería del todo. En general, el ambiente físico de South Park había presenciado mejoras modestas.

Una de las cosas más emocionantes que ocurrieron fue la apertura en South Park de una sucursal de la Biblioteca Pública de Seattle. ¡La comunidad había hecho campaña durante 98 años para obtener la biblioteca! Aunque la nueva biblioteca estaba ya en obras antes de que el Ayuntamiento comenzara a involucrarse en el trabajo con intensidad, el hecho de abrir en septiembre ayudó un tanto a mejorar el ambiente en la comunidad. Como un reflejo de la diversidad de South Park, el 30% del catálogo de la biblioteca estaba en español y varios bibliotecarios eran bilingües.

En octubre, el Departamento de la Policía de Seattle y la Oficina del Sheriff del Condado King firmaron un Memorándum de Entendimiento (MOU), donde declaraban que cualquier jurisdicción que recibiera una llamada del 911 en South Park respondería. Puesto que los límites de la ciudad de Seattle atravesaban South Park, antes del MOU las respuestas a las llamadas de 911 conllevaban un proceso confuso para determinar la jurisdicción de la que se originaba una llamada, antes de poder enviar al personal de emergencia. Frecuentemente, los residentes llamaban al 911, les contestaba una operadora municipal y esta les decía que el crimen no estaba en la jurisdicción de la Ciudad, por lo cual tenían que llamar al condado. Esto, evidentemente, hacía más lenta la respuesta, con lo cual las situaciones de riesgo se volvían más peligrosas. El MOU resolvió algo que había sido un gran problema para la comunidad.

Claudia también sostuvo charlas con los oficiales del Departamento Estatal de Servicios Sociales y de Salud (DSHS por sus siglas en inglés), acerca de cómo mejorar el acceso a cupones de alimentos y otros beneficios para los habitantes de South Park. Eventualmente, el estado hizo arreglos para que los residentes de South Park pudiesen solicitar y recibir beneficios en una oficina ubicada en el cercano Centro White; esto suponía un viaje corto en autobús en vez de tener que emplear una hora y media para llegar a la oficina del Valle Rainier. Ya que más de la mitad de los 4 mil residentes de South Park recibía algún tipo de asistencia a través del DSHS, el cambio tuvo un impacto sustancial en la comunidad.

Construir la confianza

Todo este tiempo Claudia había estado activa en la comunidad, acudía a las reuniones de la Asociación del Barrio South Park y a cualquier otra reunión de la que se enterara. En éstas,

proporcionaba datos nuevos acerca de las obras que el Ayuntamiento realizaba en el barrio. Los miembros más antiguos de la SPNA estaban emocionados. Nunca antes habían gozado de este nivel de información y respuesta.

Claudia también se reunió con los latinos de South Park cada vez que había la oportunidad: para tomar un café, asistir a reuniones de grupos existentes, cualquier cosa que pudiera hacer para establecer relaciones. Al principio enfrentó los residuos del rencor por parte de los líderes comunitarios cuyas organizaciones no habían recibido dinero en el último presupuesto del Ayuntamiento. Solo explicaciones meticulosas y cara a cara lograron que los líderes latinos de base aceptasen que el Ayuntamiento no había intentado favorecer a algunos particulares con el presupuesto. Por ejemplo, Mario Paredes, el Director Ejecutivo de Consejo, explicó que su agrupación había servido a los residentes de South Park durante años desde su local en el Valle Rainier. El nuevo financiamiento municipal les ayudaría a abrir una oficina en South Park, con lo cual proporcionarían servicios juveniles más receptivos en el barrio.

Mediante esta clase de discusiones acerca de qué organizaciones pertenecían o no a la comunidad de South Park, Claudia descubrió que los residentes del barrio no eran conscientes de que muchos servicios utilizados eran proporcionados por los recursos municipales, los cuales circulaban mediante las organizaciones no gubernamentales como Consejo. El malentendido partía del hecho de que la comunidad latina nunca había tenido una relación con el Ayuntamiento que le permitiera a este reportar qué servicios proporcionaba o financiaba en South Park.

De forma lenta pero segura, Claudia comenzó a sentir mayor aceptación y confianza tanto de la SPNA cuanto de la comunidad latina de la zona. La gente que le había gritado en la primera reunión que convocó, ahora la invitaba a su casa para hablar de distintos asuntos y oportunidades. Al mirar hacia atrás y contemplar sus intentos iniciales para comprender a la comunidad mediante la reunión de información obtenida de los departamentos municipales, Claudia reconocía ahora que, sin menospreciar la utilidad de esa información, la naturaleza interna de su proceso de reunión de información con sus colegas del Ayuntamiento, había hecho muy poco para conectarla con la comunidad. No se podía sustituir, pensaba, el estar en el terreno y escuchar las perspectivas de los residentes directamente.

Una idea de acción

A medida que se familiarizó más con las diferentes comunidades de South Park, Claudia notó que había poca interacción entre los residentes anglosajones y latinos. También se dio cuenta de que los problemas planteados por ambos parecían no tener relación entre sí. La comunidad latina estaba enfocada en la seguridad del momento y las perspectivas futuras para sus hijos, mientras que los mayores, los residentes anglosajones que dominaban las asociaciones formales del barrio como la SPNA y el SPARC, estaban más preocupados por el desarrollo de sus negocios y la reparación de la infraestructura defectuosa, las mismas prioridades que habían establecido en el plan del barrio diez años antes.

A fin de tener éxito en sus tareas de identificar las necesidades y prioridades de South Park, Claudia necesitaba una forma de unificar dos series dispares de prioridades en una sola serie de propuestas para toda la comunidad. De otro modo, reconocía que las necesidades de un grupo podrían ser extrañas para el otro, creando una situación donde sería difícil para el Ayuntamiento anotarse un “triumfo”. Algún grupo se sentiría dejado fuera. Para resolver este problema, sugirió al Alcalde que la comunidad y el Ayuntamiento trabajasen juntos para desarrollar una Agenda de Acción. La Agenda de Acción de South Park sería un documento que establecería un orden de prioridades con base en las necesidades comunitarias y proporcionaría elementos para su implementación. El proceso para desarrollar la Agenda de Acción de South Park reuniría a los representantes de las diferentes comunidades que conforman South Park y les pediría que trabajen juntos como un comité, a fin de desarrollar una visión común.

Tras obtener el apoyo del Alcalde, Claudia sostuvo una reunión con la comunidad para presentar la idea de la Agenda de Acción de South Park. Había 40 personas en la reunión que tuvo lugar el 10 de abril de 2006, el mismo día de una enorme concentración por los derechos de los inmigrantes en el centro de Seattle. Inicialmente, algunas personas involucradas en la SPNA por mucho tiempo no veían la razón para crear una Agenda de Acción. “Ustedes aún no han hecho nada con el plan del barrio que presentamos hace diez años”, era el sentimiento general. Al no ser afectados por la violencia de las bandas que perturbaba a la comunidad latina, los grupos anglosajones no estaban en sintonía con las nuevas necesidades del barrio, las cuales habían surgido desde que fue escrito el último plan a mediados de los noventas. “Al mismo tiempo, había también quienes sentían que si ahora tenían la atención del Alcalde, deberían sacar ventaja de eso para decirle lo que querían”, dice Lora Suggs, quien se convirtió en Presidente de la SPNA poco después de iniciado el proceso de la Agenda de Acción. Posteriormente, y pese a las reservas de algunos participantes, hubo otros asistentes a la reunión, tanto anglosajones cuanto latinos, que deseaban participar en el comité para la Agenda de Acción.

A fines de abril, el comité del barrio había comenzado a reunirse, con Claudia como facilitadora. Aproximadamente un tercio de los participantes eran de la comunidad latina. Algunos trabajaban en organizaciones de servicios que atendían a la comunidad; otros habían echado a andar sus propias organizaciones de base; unos pocos eran empleados municipales. Había también un par de estudiantes que eran muy activos en la comunidad de jóvenes. Muchos miembros de la SPNA, incluyendo a la nueva presidenta de la SPNA, Lora Suggs, también estaban en el comité, al igual que otros residentes anglosajones más viejos que no estaban afiliados a ninguna organización comunitaria. La mayoría de las reuniones iniciales se enfocaron en cómo asegurar que los miembros del comité representaran efectivamente la voz de toda la comunidad de South Park.

Desde el inicio de las reuniones del comité del barrio, las tensiones raciales entre los latinos y los anglosajones eran evidentes. Los integrantes del comité de ambos grupos sentían que las reuniones eran incómodas. “Ciertas personas en el comité harían incómoda la participación de cualquier persona de color”, dijo el Oficial Díaz. “Debido a los frecuentes comentarios sobre mis antecedentes y ciudadanía, tuve que explicar numerosas veces que yo había nacido en este país. Puedo entender perfectamente por qué algunos asistentes pensaban que las reuniones eran racistas”.

Además de los comentarios directos acerca de la raza, le pareció a los latinos del comité que algunos miembros, afiliados a la SPNA, no querían hacer un esfuerzo por ponerlos al día acerca de los temas discutidos. Un participante latino del comité recuerda que “los anglosajones del comité básicamente decían ‘Ya proporcionamos traducciones. No hay nada más que podemos hacer’. No entendían que las diferencias culturales van más allá del lenguaje, que se trata también de intentar poner al corriente a la gente”. Puesto que los procesos gubernamentales en muchos países latinoamericanos eran muy diferentes a los de Seattle, algunos latinos se sintieron perdidos en las reuniones y se preguntaban si los resultados influirían en el gobierno municipal y cómo sería. Algunos latinos del comité sentían como si estuviesen intentando meterse en una conversación que había iniciado años antes. En más de una ocasión, los latinos del comité manifestaron inquietudes sobre la falta de acuerdos y se preguntaban si esa situación derivaba del racismo. Algunos anglosajones se retiraron del comité, ofendidos por las acusaciones. “La gente estaba tan nerviosa por las percepciones de que no estaban siendo tan inclusivos como deberían y había mucha tensión por las acusaciones de racismo. Para los blancos, una de las peores cosas es ser llamado racista”, recuerda Jacque Larrainzar, el representante de la Oficina de Derechos Civiles de Seattle.

También había algunos miembros de la SPNA que realmente estaban preocupados, ya que sus esfuerzos por involucrar a la comunidad latina habían sido infructuosos. Lora Suggs recuerda, “cuando fui a mi primera reunión de la SPNA, noté que casi todos ahí eran blancos y pregunté por qué. La respuesta fue ‘realmente no lo sabemos, hemos intentado, pero esta es la gente que viene’”. Como organización, pensaban que habían intentado motivar la participación de los latinos en el barrio sin éxito. Ahora, se encontraban en el comité para la Agenda de Acción de South Park lamentando el no haber hecho más. Lora recordó una reunión en la cual fue cuestionada por una latina a causa de la falta de acercamiento de la SPNA hacia la comunidad de latinos. Como respuesta Lora señaló que la SPNA había intentado muchas veces que los latinos participaran en la asociación, pero sin suerte. “Le pregunté qué sugería, qué podríamos hacer y que funcionara. Ella dijo simplemente, ‘No es mi trabajo decirles quién soy yo como cultura’. Estaba tan sorprendida. O sea, si nos dices que lo hacemos mal, ¿por qué no quieres decirnos cómo hacerlo bien? No sabemos lo que no sabemos”.

Pese al clima de tensión racial, el grupo de 45 residentes y proveedores de servicios comunitarios lograron avances en el proyecto. Identificaron cinco prioridades y las dividieron en sendos subcomités. Los cinco subcomités eran Comercio y Transporte, Integración Comunitaria, Mejoras Ambientales y Físicas, Seguridad Pública y Desarrollo Juvenil. Un equipo de 4 a 8 empleados del Ayuntamiento apoyaba cada subcomité. La mayoría de los miembros del comité de Integración Comunitaria eran latinos. No era ninguna sorpresa que la mayoría de los miembros del comité de Mejoras Físicas, así como de Negocios y Transporte eran principalmente anglosajones. El Oficial Díaz estaba sorprendido de que el comité de Seguridad Pública era el más pequeño. “Intenté conseguir a gente de la comunidad para participar en el comité, pero dijeron que no, ‘Tú sabes ya nuestros problemas. Tú puedes representarnos’”.

Tras un par de reuniones, los latinos del subcomité de Integración Comunitaria decidieron que se querían reunir por separado también. En una reunión desarrollada mayormente en español, hablaron acerca de lo emocionante que era todo esto. Jacque Larrainzar, quien trabajaba para la Oficina de Derechos Civiles de Seattle y participaba en el comité de Integración Comunitaria,

recuerda el entusiasmo con el que los miembros latinos del comité enfocaban su presencia en la Agenda de Acción de South Park. “Todos ellos sentían que ‘Esta es una gran oportunidad para que NUESTRA comunidad tenga voz en el proceso. Nunca antes hemos tenido voz’”. Motivados por el deseo de ver a la comunidad latina tan organizada como la SPNA, este grupo decidió que quería tener a latinos de base involucrados en la estructuración de la agenda de acción, para lo cual emplearían una encuesta. Propusieron que cada subcomité presentara cinco preguntas. Claudia ofreció que el Ayuntamiento podría cubrir el costo de imprimir la encuesta y traducirla al español y al vietnamita. Posteriormente, cada uno de los latinos del subcomité de Integración Comunitaria llevaría la encuesta a veinte personas de la comunidad, obteniendo las aportaciones de las bases para moldear las prioridades de la Agenda de Acción.

En la siguiente reunión de todo el comité, Emma Morena, quien trabajaba para la Oficina Municipal de Arte y Cultura, presentó la idea de la encuesta. “¡Es la idea más estúpida que he escuchado!” dijo alguien que había sido contratado por la Asociación de Negocios de South Park para ayudarles en los trabajos de enlace con el Ayuntamiento. Muchos de los miembros de la SPNA, al igual que otros integrantes de la comunidad anglosajona, no se negaron con tanta intensidad pero aún así se opusieron a la idea. “Si los latinos de base quisieran participar estarían aquí”, ese era el sentimiento dominante. “Ya tenemos un proceso y debemos respetarlo. ¡Están intentando desbaratar todo!”, dijo un participante. Cuando Paulina y Emma intentaron explicar por qué pensaban que la encuesta era importante, fueron calladas por algunos de los miembros anglosajones del comité.

“Es estresante solo recordarlo, fue tan horrible”, dice Claudia. “La gente estaba realmente gritando y Paulina, Emma y todos simplemente estábamos sentados con la boca abierta, en shock. Después de toda la charla de un proceso incluyente y que abarcara la diversidad, se llegaba a esta explosión y nadie sabía como retomar el camino”.

Claudia se las ingenió para calmar a todos. Al final de la reunión todos estaban divididos en los subcomités, los cuales escribirían cinco preguntas y se las darían a Claudia la siguiente semana. Más tarde se encargarían de resolver el desacuerdo. Por ahora, solo plantearían y entregarían las preguntas.

Sin embargo, parecía que se había hecho un daño serio al proceso de planificación y a las esperanzas de Claudia por unir a los dos subcomités. Ninguno de los latinos acudió a la siguiente reunión ni a muchas de las subsiguientes. Claudia sentía que no tenía una relación lo suficientemente sólida con ellos para recuperar su participación. Inclusive el abogado más apasionado y agresivo entre ellos no quería regresar, argumentando el costo personal que le había ocasionado el ambiente tenso por cuestiones raciales. Los miembros restantes de la comunidad siguieron adelante mientras que Claudia y otros empleados del Ayuntamiento intentaban, sin éxito, traer de vuelta a los latinos a la mesa.

El mes de junio de 2006 llegó con rapidez y el presupuesto se presentaría nuevamente en agosto. Si había alguna esperanza de asegurar los fondos municipales para las prioridades de la comunidad, había que completar el proceso de la Agenda de Acción antes que el presupuesto se cerrara. El Alcalde le había pedido a Claudia que específicamente involucrara a la comunidad latina de South Park para crear confianza en ellos, por lo tanto ella sabía que necesitaba traer de

vuelta a los latino a la mesa. De hecho necesitaba que todo el comité del barrio trabajara en conjunto y que resolvieran o le dieran la vuelta a la tensión racial que había surgido. Tenía poco tiempo, estaba exhausta del estrés que le provocaba impulsar el proceso de la Agenda de Acción, le preocupaba que acabara siendo un fracaso si los latinos no tuviesen voz en el desarrollo del proyecto. Necesitaba una solución y pronto.

Comunidad evasiva en South Park (Epílogo)

Para junio de 2006 Claudia había trabajado ya por un año en el barrio de South Park intentando establecer una relación entre la comunidad latina de la zona y el Ayuntamiento, con el fin de trabajar en conjunto para identificar las prioridades en los servicios municipales que requerían. Ante el reto de una aparente falta de interés entre los latinos de base del barrio, Claudia sugirió que el Ayuntamiento apoyara a la comunidad en un proceso encabezado por un comité, a fin de identificar las prioridades del barrio en relación a los servicios del Ayuntamiento. El comité para la Agenda de Acción comenzó como un esfuerzo multiétnico, reuniendo a los residentes anglosajones y latinos, así como a los proveedores de servicios para trabajar juntos; sin embargo, la tensión racial estalló y se volvió un caos cuando los latinos del subcomité de Integración Comunitaria sugirieron que el grupo realizara una encuesta para dar a los latinos de base la oportunidad de hacer aportaciones. La tensión racial subyacente salió a la superficie en una dramática reunión y la mayoría de los latinos abandonaron el proceso de la Agenda de Acción, argumentando que el ambiente de las reuniones era racialmente antagónico.

Claudia no pudo llevar de vuelta a los latinos a la mesa. Las reuniones de planeación para crear la Agenda de Acción de South Park continuaron sin la participación de los latinos. Preocupada por la ausencia de la voz latina en el proceso, Claudia acudió al Alcalde. Este le confirmó que no aceptaría un documento que no incluyera las aportaciones de los latinos del barrio, lo cual forzó a los anglosajones, que se habían opuesto a la idea de la encuesta, a modificar su postura. El Alcalde también autorizó a Claudia y a la comunidad latina para avanzar en la encuesta para recopilar las perspectivas de los latinos de base. Se proporcionaron los fondos necesarios para contratar un facilitador externo, a fin de que apoyara el proceso de encuesta y para que dirigiera las reuniones subsecuentes en South Park sobre la Agenda de Acción.

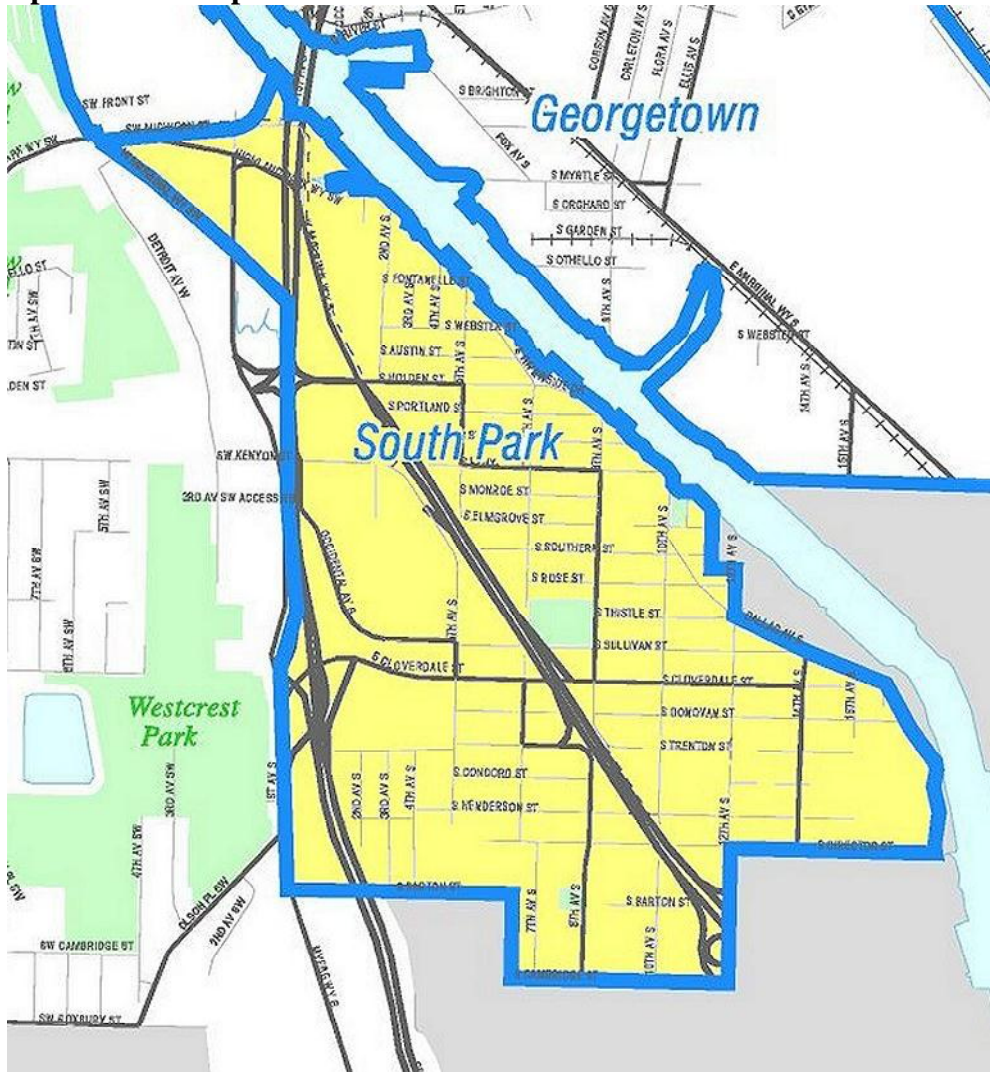
La encuesta fue un éxito rotundo en la comunidad latina: se hicieron más de doscientas entrevistas, la mayoría mediante foros pequeños en la comunidad. Algunos de los latinos que habían estado en el subcomité de Integración Comunitaria abrieron sus casas e invitaron a sus vecinos a acudir, a hablar sobre los problemas de la comunidad y a llenar las encuestas. El Ayuntamiento proporcionó comida para los foros e intérpretes. Cuando los resultados de la encuesta se dieron a conocer, la mayoría de los anglosajones habían olvidado que alguna vez se opusieron a ella. La encuesta demostró que los anglosajones y los latinos compartían la misma visión del barrio: una comunidad segura, con negocios prósperos, espacios públicos acogedores y un ambiente de apoyo para las familias y los niños. De acuerdo a Jacque Larrainzar, “Fue un gran momento para todos cuando se dieron cuenta que coincidían en todo lo que querían. Simplemente pensaban en ello y hablaban de ello en formas muy distintas. Cuando finalmente se dieron cuenta que compartían una misma visión, hubo un enorme y colectivo ‘¡AJÁ!’”. Sin embargo, la implementación de la Agenda de South Park se dificultó por las mismas divisiones del barrio. La falta de organización entre la comunidad latina obstaculizaba el intercambio de información con otros grupos, así como también el Ayuntamiento. Pese a estos problemas persistentes, se dieron cambios sustanciales en el vecindario. Se construía un nuevo parque y el Ayuntamiento, al igual que la comunidad, hacía planes para expandir el Centro Comunitario de South Park, el cual proporcionaba numerosos servicios para jóvenes, adultos mayores y otros residentes.

Como la organización de la comunidad era una de las prioridades principales en la versión final de la Agenda de Acción de South Park, la comunidad solicitó una subvención al Departamento Municipal de Barrios para financiar un puesto de Organizador Comunitario y varios Abogados de Confianza (líderes designados por las subcomunidades clave, para ayudar en el trabajo operativo de la comunidad). El SPARC, beneficiario oficial de la subvención, contrató a Lora Suggs, la antigua presidenta de la SPNA, como la Organizadora Comunitaria. Lora, quien no tenía experiencia previa en ese tipo de gestión, comenzó en el puesto en enero de 2008. Aunque estaba comprometida con el trabajo, no tenía conexiones estrechas con la comunidad latina y no comprendía cómo comenzar una aproximación. Por lo tanto, una parte del trabajo estaba excluido para Lora y los Abogados de Confianza desde el inicio. Solo el tiempo, el trabajo duro y la creatividad podrían determinar si serían capaces de continuar las relaciones exitosas que Claudia había iniciado para organizar a la comunidad latina de South Park.

El Ayuntamiento y los latinos de la comunidad que participaron en el proceso de la Agenda de Acción, veían a Claudia como la fuerza motriz detrás del éxito de la Agenda de Acción de South Park. El Alcalde Nickels dijo, “Lo mejor que hice fue elegir a Claudia, porque como latina estaba comprometida con este trabajo y sus consideraciones personales sobre la justicia social aumentaron su entusiasmo por la tarea. Desde la perspectiva de la comunidad, ella era una persona que hablaba su idioma, se parecía a ellos... eso realmente la ayudó a conectarse con la comunidad. Claudia fue la clave”.

En junio de 2008, Claudia Arana dejó su puesto en la Oficina del Alcalde y se fue del estado. La comunidad de South Park le organizó una fiesta de despedida en el Centro Comunitario de South Park. Los miembros de la comunidad tenían grandes esperanzas de que el trabajo iniciado por ella continuaría con la ayuda de la nueva Organizadora Comunitaria y los Abogados de Confianza.

Apéndice A: Mapa de South Park



Comunidad Evasiva en South Park

Guía del professor

Introducción

“Comunidad evasiva en South Park” se enfoca en conceptos que los servidores públicos y los profesionales de las ONG’s necesitan comprender, a fin de representar a sus organizaciones y, además, ofrecer servicios de manera efectiva en el marco de una comunidad compleja. En particular el caso explora los matices importantes en las habilidades para la “inclusión”, las cuales permiten a los gestores públicos promover la participación ciudadana en comunidades difíciles (Feldman y Khademian 2007), donde los métodos tradicionales de participación tales como anuncios públicos y audiencias resultarían ineficaces. Los representantes de las organizaciones de gobierno y de las no gubernamentales que trabajen en comunidades divididas como South Park, necesitan ser capaces de reconocer los diferentes grupos constituyentes de la “comunidad” y crear relaciones con cada uno de ellos. En las comunidades multiétnicas, los “trabajadores comunitarios” quizás necesiten también desarrollar mayor comprensión de la comunicación transcultural, de la experiencia de los inmigrantes en Estados Unidos y de cómo los procesos de gobierno pueden tanto perpetuar cuanto deshacer el racismo institucionalizado. Cuando el gobierno no logra reconocer las diferentes necesidades creadas por la diversidad en una comunidad, y sigue enfocándose solo en sus propias prioridades y tiempos, entonces las subcomunidades no organizadas —a menudo comunidades de inmigrantes o gente de color— pueden encontrarse aún más marginadas y aisladas del gobierno, así como de otros grupos de la comunidad. En cambio, los actores públicos conscientes de los problemas presentados en este caso, pueden trabajar siendo más incluyentes con comunidades diversas, construyendo relaciones productivas con diferentes grupos comunitarios e incorporando al proceso nuevos inmigrantes y otros grupos no contemplados. Estos problemas son importantes para los estudiantes de asuntos públicos porque muchos trabajarán en los gobiernos locales y estatales o en ONGs, lo que conlleva la responsabilidad de servir o representar equitativamente a un grupo de residentes. A medida que las comunidades alrededor del mundo se hacen cada vez más diversas, las lecciones de South Park pueden ayudar a otras ciudades a aprender cómo adaptarse a las necesidades cambiantes de las comunidades.

Resumen del caso

El caso cuenta la historia de los trabajos del Ayuntamiento de Seattle para enfrentar a la comunidad multiétnica y compleja de South Park, un barrio de nivel socioeconómico bajo. En respuesta a la violencia dramática entre la juventud latina de South Park, el Ayuntamiento descubrió cuán olvidado había estado el vecindario, particularmente la creciente comunidad latina del barrio. El Ayuntamiento había pasado por alto el aumento de latinos y otros grupos inmigrantes en el barrio, debido a que los trabajos de integración comunitaria se basaban en un enfoque tradicional de audiencias públicas, períodos limitados de debate público y trabajos emprendidos con grupos organizados de vecinos. Todo lo anterior atraía principalmente a los residentes anglosajones que estaban familiarizados con esas prácticas tradicionales de interacción entre el gobierno y la comunidad. Claudia Arana, el enlace de South Park que designó el Alcalde, fue enviada para captar a la mayor parte de la comunidad de South Park y, en particular,

a los latinos, a fin de identificar y priorizar las necesidades comunitarias para que el Ayuntamiento pueda responder y asignar recursos adecuadamente.

La reacción de la comunidad no fue lo que ella esperaba. A las reuniones públicas iniciales solo acudieron residentes de South Park de edad avanzada y blancos, quienes tenían una experiencia considerable en representar al barrio en sus interacciones con el gobierno local. Pocos miembros de la comunidad latina asistieron. Al intentar establecer las conexiones con los latinos locales, Claudia descubrió que algunos de ellos creían que era una vendida y los más viejos, pertenecientes a la comunidad blanca, pensaron que ella estaba ahí para hacer propuestas falsas de cambio y que al final no se haría nada. En este ambiente hostil, Claudia emprendió el duro trabajo de ganarse la confianza de los diferentes grupos de la comunidad y de establecer un proceso incluyente de compromiso de las distintas comunidades de South Park, con la presión significativa del tiempo a causa de las fechas límite para el presupuesto municipal. Tras varias reuniones públicas que fracasaron en obtener una buena respuesta de la gente y después de una asignación modesta del presupuesto municipal, el caso “A” termina cuando Claudia se pregunta por qué las tácticas tradicionales de integración comunitaria no le habían funcionado. En clase, los estudiantes pueden interpretar el papel de Claudia y pensar estratégicamente acerca de las barreras que los latinos y los inmigrantes en general enfrentan al participar en las interacciones gobierno-comunidad, a partir de lo cual deben comenzar a concebir formas de vencer esos obstáculos.

Tal como el caso “B” lo describe, en respuesta a este dilema Claudia propuso un proceso de comité “provisto de personal municipal y liderado por la comunidad”, con el objetivo de generar la Agenda de Acción de South Park (SPAA). Mientras este enfoque obtuvo mayor participación de la comunidad latina que en ocasiones anteriores, la participación de los latinos aún estaba limitada a “voceros de la comunidad”, con poca presencia de las bases. Para obtener retroalimentación de la comunidad latina de base, los miembros latinos del comité propusieron que el grupo diseñara una encuesta y la aplicara en la comunidad. La propuesta se encontró con una sorpresiva reacción violenta por parte de algunos residentes anglosajones del comité, revelando tensiones profundamente enraizadas entre las comunidades étnicas de South Park, lo cual amenazó con desbaratar el proceso.

Al final del caso, los problemas de la comunicación transcultural y las percepciones de racismo, hicieron que los miembros de la comunidad latina se retiraran del proceso. Al final del caso, Claudia se enfrenta con una fecha límite inminente para el presupuesto, con la ausencia de latinos en el comité y con la orden directa del Alcalde de que la Agenda de Acción debe incluir la voz de la comunidad latina.

El reto estratégico

La situación en el caso es dinámica. Surgen nuevos retos para Claudia a medida que los hechos ocurren. Al inicio del caso el reto principal de Claudia es balancear la necesidad de producir resultados antes de las fechas límites del presupuesto, con la necesidad de darse tiempo para identificar y eliminar las barreras que evitaban que la desorganizada comunidad latina pudiese integrarse en cualquier proceso de acercamiento del gobierno. Al intentar incorporar a la

comunidad latina, Claudia enfrentó muchos retos, entre ellos el hecho de que las comunidades latinas y vietnamitas no estaban organizadas, además de recelar cualquier contacto con el gobierno por cuestiones inmigración o desconfianza hacia los gobiernos basadas en experiencias de su país de origen. A fin de tener éxito en su tarea, ella debe encontrar soluciones a estos obstáculos y no perder de vista los tiempos municipales de planeación y presupuesto. En el caso “B”, pareciera que Claudia ha descubierto una forma de asegurar la participación latina para identificar las prioridades comunitarias. Sin embargo, es confrontada por el hecho de que muchas subcomunidades no confían entre sí, o no están de acuerdo en las prioridades para involucrarse con el gobierno. En este sentido su reto estratégico cambia y pasa de estar enfocado en los obstáculos de la comunicación entre el Ayuntamiento y la comunidad, a un enfoque centrado en las barreras de comunicación entre los distintos grupos de la comunidad misma. La naturaleza dinámica del caso y los retos estratégicos de Claudia que no dejan de evolucionar, presentan a los estudiantes una imagen realista de lo que es el verdadero trabajo de gestión pública y de organización comunitaria.

Objetivos de la enseñanza

- Explorar las bases y los límites de las asociaciones entre el gobierno y la comunidad.
- Identificar los factores que permiten y obstaculizan la asociación entre el gobierno y las comunidades multiétnicas y divididas, en particular comunidades de inmigrantes.
- Identificar grupos dentro de la comunidad.
- Comunicar a través de diferencias entre grupos.
- Explorar las estrategias y tácticas para establecer confianza dentro de comunidades divididas, así como entre las comunidades y el gobierno.
- Considerar cómo los desequilibrios de poder entre subcomunidades influyen en los resultados de los procesos gubernamentales.
- Comprender cómo los procesos gubernamentales de integración pueden jugar un papel importante en perpetuar o deshacer el racismo.
- Manejar el conflicto y comunicar en un conflicto.

El caso pide a los estudiantes que asuman el rol de Claudia Arana. El caso “A” se enfoca en la relación entre la comunidad y el Ayuntamiento. Los estudiantes pueden considerar los factores que permiten o inhiben que los integrantes de las comunidades de minorías, inmigrantes o de bajos recursos participen en los procesos públicos, impulsados por los gobiernos locales. Los factores que favorecen la participación pueden incluir los vínculos experimentados anteriormente tanto por el gobierno cuanto por la comunidad, el compromiso del personal de las agencias públicas, la creación de “objetos limítrofes” o experiencias comunes (Feldman y Khademian 2007) y los compromisos institucionalizados para el diálogo, el aprendizaje y la planificación conjunta (Innes y Booher 1999; Leightninger 2002). Las barreras son creadas cuando el acercamiento del Ayuntamiento carece de suficiente pericia o recursos, o no es capaz de dar cuenta de las cualidades de la comunidad que hacen diferentes sus necesidades a las de otros grupos civiles, tales como bajo nivel de alfabetismo, carencia de asociación previa con el gobierno o problemas de documentación migratoria. El instructor puede pedir a los estudiantes

que diseñen estrategias para establecer los factores facilitadores y que enfrenten las barreras, a fin de crear procesos incluyentes de integración comunitaria y relaciones productivas de trabajo entre los oficiales municipales y los miembros de la comunidad.

El caso “B” resalta las divisiones y las tensiones al interior de South Park que limitan la capacidad de los subcomités establecidos por Claudia para integrarse efectivamente entre sí en un proceso cooperativo. La dinámica entre los anglosajones y los latinos en el comité de la Agenda de Acción de South Park, dificulta la capacidad de Claudia para avanzar en un período breve de tiempo. Cuando las tensiones llegaron a un punto crítico, las percepciones de racismo ocasionaron que los miembros latinos del comité se retiraran, amenazando la integridad de lo que se pretende que sea un proceso incluyente. Los estudiantes pueden considerar cómo manejarían estas tensiones si ellos lideraran el proceso de integración comunitaria, como representantes de un gobierno local.

El caso “B” también ofrece la oportunidad de descubrir la identidad de la comunidad. Los latinos de South Park, aunque unificados por el nombre, se subdividen en grupos de acuerdo al país de origen, ciudadanía y documentación. También hay diferencias entre la comunidad de base, los proveedores de servicios y los activistas, quienes tienden a tener más educación y habilidades en la lengua inglesa. Esta diversidad es soslayada por la gente de afuera y por la suposición del Ayuntamiento de que solo hay una comunidad latina. El caso “B” da a los estudiantes la información que les permite analizar las diferencias entre “la comunidad” y “el barrio”. Una comprensión más matizada de la comunidad, ayuda a los estudiantes a volverse promotores comunitarios más efectivos.

El epílogo también ofrece una lección a los estudiantes. Claudia nunca pudo convencer a los latinos para que se volvieran a las reuniones del comité. Sin embargo, con el apoyo del Ayuntamiento, los latinos echaron a andar la encuesta que se había propuesto. El trabajo resultó exitoso ya que recolectó las contribuciones de los latinos de base. La implementación de la Agenda de Acción de South Park está obstaculizada por la falta de organización y cohesión de la comunidad. El epílogo demuestra a los estudiantes que incluso los intensos trabajos del gobierno para involucrar a comunidades desamparadas y sin organización, requieren una energía continua. La situación en South Park permanece tan dinámica como siempre, avanza, pero además requiere atención continua y esfuerzo de los grupos de interés en el futuro.

En todas las partes del caso los estudiantes encuentran problemas de competencia cultural y racismo institucional. Al trabajar en este caso, los estudiantes desarrollarán un entendimiento más amplio de los retos que supone garantizar el acceso equitativo a los procesos locales de gobierno. Como futuros servidores públicos o gestores de ONG's, se puede pedir a los estudiantes que encabecen trabajos de extensión como los de la Agenda de Acción de South Park. Aun los estudiantes cuyo trabajo no estará específicamente en la integración comunitaria, pueden verse beneficiados si desarrollan un entendimiento matizado de los retos del servicio público y el desarrollo comunitario en comunidades donde existe la diversidad.

Cómo usar este caso

Este caso puede ser una parte útil del programa de asuntos públicos en cursos sobre integración comunitaria, organización comunitaria, desarrollo comunitario, asuntos urbanos, diversidad, justicia social y racismo. También puede usarse en clases más generales sobre gestión pública o sin fines de lucro para resaltar los retos de organizar e integrar a los ciudadanos, con el fin de asegurar una fuerte participación pública en comunidades diversas, así como también para ilustrar las prioridades competentes que los servidores públicos deben reconocer.

Los casos “A” y “B” pueden estudiarse secuencialmente o juntos, dependiendo de los objetivos del instructor, así como también de la naturaleza del curso o el programa en el que se utilice. En una clase introductoria sobre administración pública, por ejemplo, los casos pueden estudiarse secuencialmente con un tiempo para discusión después de cada parte. Una sesión de clase puede emplearse para el caso “A” con el objetivo de identificar grupos que estén involucrados en el proceso, sus intereses y los retos de promover la participación pública en las iniciativas de gobierno entre los residentes de comunidades diversas y desfavorecidas. Después de que los estudiantes lean el caso “B”, una segunda sesión de clase puede explorar la estrategia de la ciudad para tender puentes entre las divisiones étnicas, a fin de ayudar a la comunidad a identificar prioridades comunes. En cursos sobre integración comunitaria, justicia social o asuntos urbanos, los casos “A” y “B” pueden estudiarse y discutirse juntos.

Los casos “A” y “B” se prestan bien al trabajo en pequeños grupos. Muchos ejercicios pueden hacerse con estudiantes trabajando en pequeños grupos, discutiendo las preguntas entre ellos y, posteriormente, exponiendo sus resultados a la clase. Pedir a los estudiantes que tomen el papel de los distintos grupos de interés les ayuda a entender los distintos –o posiblemente totalmente opuestos– intereses de cada grupo involucrado en los trabajos de desarrollo comunitario en South Park. También da a los estudiantes la oportunidad de incorporar sus propias experiencias para enfrentar el dilema, mejorando su propio entendimiento del caso e incrementando el aprendizaje de otros estudiantes.

Ejercicios sugeridos dentro de la clase

Los ejercicios se han agrupado de acuerdo a la sección del caso que apoyen. Los ejercicios señalados para ambos casos son explicados detalladamente en la sección “A” del caso.

Ejercicios del caso “A”

Evalúe la estrategia del Ayuntamiento y el enfoque de Claudia

El instructor puede pedir a los estudiantes que expliquen y evalúen la decisión del Ayuntamiento de nombrar a Claudia como el enlace del Alcalde en South Park. Las preguntas pueden contemplar lo siguiente:

- ¿Cuáles son las ventajas o desventajas de acercarse directamente a los residentes de South Park desde la Oficina del Alcalde?

- ¿Existen formas alternativas de aproximación que pueda seguir el ayuntamiento, además de crear un enlace especial en la Oficina del Alcalde?
- ¿Cómo evaluaría la decisión de contratar a Claudia para fungir como el enlace del Ayuntamiento con South Park?

Los estudiantes también pueden evaluar el desempeño de Claudia como enlace comunitario para el Ayuntamiento. Esta evaluación podría generar una discusión reveladora de lo que supone una “buena” integración comunitaria, y si los oficiales municipales comprendieron totalmente los retos y los intereses orientados hacia los residentes de South Park. El instructor debería resaltar la distinción entre la integración comunitaria tradicional, que incluye audiencias públicas y otras interacciones formales, y la integración comunitaria con comunidades diversas y desfavorecidas.

Es de especial importancia a este respecto que los servidores públicos vean a los ciudadanos como “solucionadores de problemas y co-creadores de bienes públicos”, y no solo como votantes, clientes y consumidores (Boyte 2005; ver también Chrislip y Larson 1994). Esta perspectiva sobre el involucramiento ciudadano resulta crucial porque Claudia comienza su trabajo en South Park, con la expectativa de que los métodos tradicionales de integración pública serán suficientes (es decir, la agenda la establecen los oficiales municipales, se hacen anuncios posteriores a las decisiones y se sostiene un número limitado de reuniones, además de invitar solo a los “líderes” comunitarios identificables a participar). Aunque los defectos de estos métodos puedan deberse al entendimiento limitado de los oficiales municipales de la fragmentación de la comunidad o a la inexperiencia de Claudia y sus malas decisiones tácticas, los estudiantes necesitan identificar los límites metodológicos en South Park. Preguntar a los estudiantes el por qué la integración comunitaria tradicional fue problemática en South Park, puede generar una lista de obstáculos a la participación pública de los inmigrantes y otros residentes de comunidades desfavorecidas (por ejemplo, ver Gecan 1998; Briggs 1999). Tener una discusión inicial acerca de las estrategias más efectivas de integración y sobre las tácticas en comunidades divididas (ver Smock 2003; Murphy y Cunningham 2005) ayudará a los estudiantes a comprender por qué el éxito parcial de Claudia en el caso “B” se apoyó enormemente en su habilidad de adaptar su perspectiva hacia la comunidad, que era de manual, a las necesidades reales en el terreno. La discusión posterior puede proceder a identificar los factores que pueden permitir asociaciones exitosas entre los gobiernos y las comunidades fragmentadas y menos favorecidas.

Identificación del Problema: El reto de Claudia

Los estudiantes reconocerán que el reto estratégico de Claudia es desarrollar un proceso incluyente y las prioridades de acción que todas las facciones de la comunidad perciban como legítimas y deseables dentro de los límites temporales impuestos por los procesos del Ayuntamiento. La discusión debería incluir las consideraciones sobre las restricciones que establece su ambiente de autoridad, tales como los tiempos del ciclo presupuestal y la necesidad del Alcalde de una respuesta rápida. Los estudiantes también pueden considerar cómo la falta de organización en la comunidad latina de South Park hace que la integración comunitaria tradicional sea ineficiente y cuestiona la capacidad de Claudia para hacer avanzar la agenda dentro de los tiempos del Ayuntamiento.

Definir una comunidad

Este ejercicio lleva a los estudiantes a considerar la flexibilidad del término “comunidad” y cómo operan distintos conceptos de comunidad en el caso South Park. Los actores públicos usan con frecuencia el término “comunidad”, pero su ambigüedad puede llevar a confusiones importantes acerca de a quién se refiere el término. Además, las comunidades mismas pueden tener diferentes conceptos de quién es y quién no es parte de su comunidad. En este caso, por ejemplo, el Ayuntamiento asume que los proveedores de servicios que trabajan con los latinos son parte de “la comunidad latina”, pero descubre que los “latinos de South Park” no los consideran como parte de su comunidad. La diferencia entre la conceptualización del Ayuntamiento y la conceptualización de la comunidad tiene implicaciones para casi cada aspecto de la integración comunitaria. Con quien decida trabajar el Ayuntamiento podría no reflejar la identidad de la comunidad misma o de los grupos dentro de ella, incrementando potencialmente la falta de confianza y, la marginalización de, la comunidad o de grupos particulares. Esto, a su vez, perpetúa estructuras de racismo institucional al reforzar las ventajas de recursos, tanto políticos cuanto económicos, de los grupos más favorecidos dentro de la comunidad.

Posibles preguntas de discusión:

1. ¿Qué queremos decir con “comunidad”? ¿Cuáles son los riesgos y las oportunidades para una comunidad (o subcomunidades) de establecer una asociación con el gobierno local? ¿Cuáles son los riesgos y oportunidades, para un gobierno local, de establecer una asociación con una comunidad dividida y desfavorecida?
2. ¿Qué tipos de “comunidades” hay en este caso? Las respuestas pueden incluir:
 - a) Basada en un asunto particular (por ejemplo, comunidad de negocios, comunidad ambiental)
 - b) Con base geográfica (residentes de South Park)
 - c) Comunidades demográficas (comunidades de inmigrantes, latinos y jóvenes)
3. ¿Cuál(es) de estas comunidades está(n) activa(s) en el caso South Park?
4. ¿Cómo determina el Ayuntamiento quién habla por la comunidad?
5. ¿Cómo determina la comunidad quién habla por ellos?

Esquematisar la comunidad

Puede instarse a los estudiantes a que hablen específicamente acerca de las comunidades involucradas en el caso. A medida que los estudiantes nombren a las comunidades, el instructor puede dibujar diagramas de Venn en el pizarrón, a fin de representar visualmente cómo las comunidades en South Park se superponen (o no) unas con otras y con otras comunidades fuera de South Park.

Los grupos comunitarios de interés deberían contemplar a:

- Todos los residentes de South Park.
- La Asociación del Barrio de South Park.
- El Comité de Desarrollo de la zona South Park / SPARC (que daba seguimiento a los planes previos del barrio).
- Residentes antiguos de South Park.
- Comunidad comercial
- Consejo Consultivo Latino
- Líderes de la comunidad latina de South Park (quienes podrían tener intereses independientes de la comunidad, tales como obtener financiación para sus programas).
- Residentes Latinos de Base de South Park.
- Jóvenes latinos (deberían enumerarse separadamente como un punto focal importante en el proceso y un elemento de motivación para la comunidad latina).
- Comunidad inmigrante en South Park (incluye a algunos pero no a todos los latinos, vietnamitas y camboyanos).
- Comunidad vietnamita.
- Comunidad camboyana

Otros posibles grupos a considerar:

- La comunidad latina de la ciudad.
- La comunidad inmigrante de la ciudad.
- La comunidad vietnamita de la ciudad.
- La comunidad camboyana de la ciudad.
- Grupos ambientalistas.

Diseñar estrategias para las líneas de acción

Los estudiantes pueden trabajar en grupos pequeños desde la perspectiva de Claudia y desde las perspectivas de varios grupos de interés de la comunidad (que serán diversos), a fin de pensar estratégicamente acerca de cómo Claudia o un grupo de interés motivado podría trabajar para vencer las divisiones en la comunidad, con vistas a hacer avanzar la agenda de planificación y el proceso de extensión del Ayuntamiento. El instructor puede dividir a los estudiantes en distintos grupos, a cada uno se le asignará una de las preguntas enumeradas a continuación. Los grupos comunitarios de interés pueden incluir a la SPNA, proveedores latinos de servicios, latinos de base y cualquiera de los grupos referidos en el ejercicio previo.

- Grupos comunitarios de interés: Si usted viviera en South Park, ¿qué cosas diferentes le gustaría que la ciudad hiciese al final del caso “A”?
- Claudia: ¿Qué cosas intentaría hacer a la luz de las dificultades que encontró en la práctica con su enfoque inicial?
- Toda la clase: ¿Cómo cree que las ideas del grupo de Claudia serían recibidas por los diferentes grupos de la comunidad? ¿Cuáles son los pros y contras de las acciones sugeridas?

Caso “B”

Revisando el reto de Claudia

Pese a que la meta de Claudia no cambió sustancialmente, encontró un nivel adicional de dificultad. Particularmente, su intento por unificar a las facciones mediante un único proceso incluyente hizo surgir algunas tensiones raciales entre los residentes Anglosajones y los latinos de South Park, lo cual hizo difícil que los grupos puedan trabajar juntos. El malestar de los latinos en el comité es un fuerte incentivo para retirarse del proceso, lo cual resultó en una Agenda de Acción no incluyente y desmotivó a la comunidad latina a participar en trabajos futuros para integrarlos en las interacciones con el Ayuntamiento. Al mismo tiempo, la significativa presión del tiempo impuesta por los plazos del presupuesto del municipio, incentivó la continuación del proceso sin los latinos. Claudia tuvo que lidiar con la tensión racial para asegurar que el proceso esté a tiempo y sea inclusivo.

Posibles preguntas para discutir:

- ¿Cómo cambió el reto estratégico de Claudia desde la discusión del caso “A”? ¿Cuáles fueron las bases de estos cambios?
- Con las dificultades substanciales que surgen en South Park y el tiempo limitado del presupuesto del Ayuntamiento, ¿cómo evaluaría la estrategia de la oficina del Alcalde en este caso? ¿Más servicios y recursos del presupuesto municipal son una respuesta gubernamental apropiada para la situación en South Park? ¿Qué otras políticas o enfoques estratégicos podría haber considerado el Ayuntamiento? ¿Cuáles son las ventajas o desventajas de cada una de las anteriores, en comparación con la estrategia que eligió el Ayuntamiento?

Intereses comunitarios

Al realizar el ejercicio del esquema de la comunidad en el caso “A”, los estudiantes pueden identificar las posiciones e intereses de las distintas facciones en la comunidad. Con un grupo numeroso, el instructor puede dividir a los estudiantes en pequeños grupos que representen a las comunidades más importantes. Cada grupo puede discutir las posiciones e intereses de la comunidad que represente y bosquejar dos o tres intereses clave para presentarlo al resto de la clase. La discusión en el aula puede enfocarse en encontrar los intereses que los grupos tienen en común y discutir por qué las subcomunidades mismas no ven ningún punto de encuentro. (Sobre el valor de identificar intereses comunes en escenarios complejos y con muchos grupos de interés, ver Fisher, Ury y Patton 1991).

Posibles preguntas para discutir:

- ¿Cuáles son los intereses comunes que podrían usarse para crear un marco común y una coalición amplia en South Park?
- ¿Qué impide a las subcomunidades percibir las similitudes de sus intereses?

Barreras para la participación

Se puede pedir a los estudiantes que piensen acerca de las barreras para la participación que existen en las diferentes subcomunidades de South Park, especialmente para las comunidades inmigrantes (Gecan 1998; Briggs 1999). Algunas barreras son menos obvias que otras y los estudiantes necesitarán partir de sus experiencias personales y su contacto previo con problemas de justicia racial y social. Aunque es muy probable que los estudiantes reconozcan cómo las barreras lingüísticas impiden la participación, podrían necesitar ser movidos a profundizar más en las formas como pudieran manifestarse las barreras lingüísticas (jerga, alfabetismo, etc). Diferentes normas de la participación pública y la interacción pueden complicar aún más las barreras lingüísticas (Briggs 1999). Esta conversación puede ayudar a los estudiantes a identificar las formas en las que se institucionaliza el racismo. Por ejemplo, la preferencia del Ayuntamiento por trabajar con grupos establecidos o su tendencia a realizar tareas con los líderes que ya le son familiares tiende a excluir la voz de los residentes no organizados o más nuevos. Las disparidades de recursos y poder existentes entre los grupos de la comunidad, también tiende a privilegiar a las facciones más aventajadas en las interacción entre la comunidad y el gobierno. Una conversación sobre este punto puede llevar también a los estudiantes a entender que, aún cuando no sea intencional, una dinámica semejante puede marginar a ciertos grupos en una forma que parezca y se sienta como racismo.

Posibles preguntas para la discusión:

- ¿Cuáles son los elementos, acerca de la forma en que el Ayuntamiento desarrolla sus asuntos, que hacen difícil la participación en las reuniones comunitarias y en el proceso de planificación de la Agenda de Acción, para algunos miembros de la comunidad?
- ¿Cuáles son algunas características de los miembros de la comunidad que podrían dificultar su participación?

La discusión puede contemplar lo siguiente:⁵

1) Barreras de lenguaje:

- a) Muchos adultos en la comunidad latina y vietnamita de South Park no hablan inglés adecuadamente o del todo, lo cual afecta no solo su habilidad para participar en las reuniones públicas, sino también su capacidad para recibir notificaciones de reuniones.
- b) Inclusive aquellos integrantes de la comunidad que hablan un poco de inglés podrían no entender la jerga de los empleados municipales. Palabras como “capacidad”, “infraestructura”, o “integración” pueden ser extrañas para una persona promedio y llevar un mensaje no intencionado de que esas personas no pertenecen a la conversación.

2) Tiempo

- a) La gente de las comunidades de bajos ingresos podrían no tener tiempo para invertir en procesos comunitarios intensivos.

⁵ Se proporciona aquí mayor detalle porque pocas de estas cuestiones son inherentes al caso; los estudiantes necesitarán tomar ideas e información de las lecturas externas (por ejemplo, Gecan 1998; Briggs 1999; Murphy y Cunningham 2005), la experiencia previa o discusiones anteriores en clase, a fin de reconocer estos problemas.

- b) La gente en comunidades de bajo ingreso tienden más a trabajar turnos de tarde o de noche o tienen varios empleos, con lo cual no les sería posible asistir a las reuniones en los horarios determinados.
 - c) La gente de diferentes culturas tiene conceptos dispares del tiempo como prioridad. Los actores del gobierno están a menudo limitados por la necesidad para condensar los procesos y obtener resultados rápidos, mientras que las comunidades inmigrantes o indígenas pueden considerar un proceso apresurado como una falta de respeto. La inversión de tiempo es necesaria para establecer las relaciones que son el material básico del progreso y la confianza para estas comunidades.
- 3) Miedo
- a) En la comunidad latina en particular, hay un miedo relacionado con el estatus migratorio. Los latinos temen que, si participan, ellos o sus familias podrían ser detenidos y deportados tanto por una represalia, cuanto por hacerse más visibles.
 - b) Muchos inmigrantes vienen de lugares donde se teme a los gobiernos. Algunos aspectos de los procesos de integración comunitaria pueden malinterpretarse e inhibir la participación. Por ejemplo, el requerir que quienes deseen participar en una audiencia pública deban firmar y dar información de contacto, puede ser una fuente significativa de intimidación para residentes no ciudadanos.
- 4) Confianza
- a) Muchos inmigrantes tienen una desconfianza inherente hacia el gobierno que se deriva de su experiencia con agentes y procesos corruptos del gobierno en su país de origen. Para estas personas, los agentes del gobierno deben evitarse.
 - b) Inclusive para una comunidad más establecida como la anglosajona, la desconfianza basada en interacciones previas con el Ayuntamiento, fue un problema central en South Park.
 - c) Una solución: Las comunidades a menudo se apoyan en “voceros confiables” para expresar sus necesidades a los oficiales gubernamentales o a otros agentes estatales como los administradores escolares. Un inconveniente potencial para apoyarse en voceros confiables es que la comunidad no desarrolla nuevos líderes.
- 5) Cultura
- a) Puede haber barreras alrededor de las normas culturales en una determinada estructura comunitaria. Por ejemplo, en comunidades musulmanas, las mujeres no suelen acudir a las reuniones públicas. ¿La solución? En algunas culturas una persona habla por todo el grupo. Esto es así particularmente con comunidades tribales. En otras comunidades puede ser necesario hacer contacto y ganar la aprobación de ciertos líderes comunitarios antes de que la participación de las bases sea permitida. Este puede ser el caso de comunidades religiosas y africanas.
 - b) Miembros de comunidades de bajo ingreso, inmigrantes o de minorías pueden creer que hay una cierta forma de actuar o hablar cuando se relacionan con el gobierno y que no pueden participar porque no saben estas cosas.
- 6) Inequidad de poder
- a) Los empleados municipales tienen la educación, el acceso al sistema y la experiencia con el sistema. Para los latinos de South Park, puede ser intimidante asistir a una reunión pública o intentar relacionarse con el gobierno en sus términos, utilizando su terminología formal.

- b) La diferencia de poder entre las estructuras de la comunidad anglosajona y las comunidades latinas pueden complicar el problema del poder entre el Ayuntamiento y los latinos.
 - c) La retroalimentación de la comunidad vietnamita señaló el sentimiento preponderante de que “nosotros no le decimos al gobierno qué hacer, el gobierno nos dice qué hacer”. Esto puede basarse en sus experiencias con el gobierno vietnamita.
 - d) Inclusive la forma de acomodar el espacio físico en las audiencias públicas tradicionales, puede enfatizar las diferencias de poder. A menudo la sala está distribuida de modo que los representantes municipales están al frente con una mesa entre ellos y el “público”. Ellos podrían también estar en una plataforma elevada. Eso reproduce físicamente una estructura jerárquica del poder e implica que el flujo de información debería ser del ayuntamiento a la comunidad y no en la dirección contraria.
- 7) Conocimiento
- a) Muchos inmigrantes nuevos no conocen la historia de los problemas actuales en la comunidad y sienten que no pueden participar adecuadamente en las discusiones comunitarias a causa de esto. Describen su experiencia como si intentaran saltar sobre un tren en movimiento.

Opciones para crear estrategias

Los estudiantes pueden crear estrategias para tender puentes entre los obstáculos que han identificado a fin de que el Ayuntamiento y la comunidad puedan trabajar juntos de forma efectiva. Algunas preguntas para generar la discusión podrían ser:

- ¿Cuáles son algunas estrategias claves que Claudia podría usar para superar o sortear las barreras para la integración comunitaria en South Park? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada estrategia?
- ¿Qué papel puede jugar el Ayuntamiento para eliminar las barreras que evitan la cohesión dentro de la comunidad misma?
- Frente a las barreras para la integración comunitaria, ¿la tarea que la Oficina del Alcalde encarga a Claudia –unir las prioridades de las distintas comunidades en South Park en una Agenda de Acción unificada– es apropiada siquiera para la situación en South Park? ¿Qué enfoques alternativos puede proponer Claudia al alcalde para mejorar la situación en South Park?
- ¿Cómo podría el Ayuntamiento institucionalizar su compromiso de trabajar con los residentes de South Park?

Tareas escritas

Memorándum 1: Intereses comunitarios

El ejercicio de los “Intereses Comunitarios” señalado arriba como un ejercicio en clase, puede utilizarse como una tarea escrita. En un memorándum a Claudia, los estudiantes deberían identificar los distintos grupos comunitarios activos en el caso, sus intereses y sus posiciones frente al Ayuntamiento y al proceso de la Agenda de Acción en particular; identificar espacios para construir posibles coaliciones.

Memorandum 2: Consejo para el nuevo Gestor Comunitario

Tras distribuir el Epílogo del caso, el instructor puede pedir a los estudiantes que escriban un memorándum donde Claudia le dé consejos a Lora Suggs, la nueva Gestora Comunitaria que el SPARC contrató con la financiación del Ayuntamiento, para que trabaje con los residentes de South Park. Dependiendo de los objetivos del curso, el instructor podría pedir a los estudiantes que se enfoquen en dimensiones específicas de la relación entre el Gestor y el Ayuntamiento, o en su papel dentro de la comunidad, o en ambas cosas.

Memorandum 3: Evaluar e institucionalizar la ayuda del Municipio en South Park

Los estudiantes pueden asumir el papel del Asesor del Alcalde para Asuntos del Barrio. Pueden escribirle un memorándum evaluando la estrategia de tener un enlace de la Oficina del Alcalde trabajando directamente con comunidades divididas y, posteriormente, bosquejar y sopesar opciones que el Ayuntamiento pudiera tomar para institucionalizar su compromiso de trabajar con los residentes de South Park y otros barrios similares.

Referencia y Fuentes relacionadas

Anner, John. "Having the Tools at Hand: Building Successful Multicultural Social Justice Organizations." In Anner (ed.), *Beyond Identity Politics* (South End Press, 1995).

Briggs, Xavier de Souza. "Doing Democracy Up Close: Culture, Power, and Communication in Community Building," *Journal of Planning Education and Research* 18:1 (1998).

Chrislip, David, and Carl Larson. *Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference* (Jossey Bass, 1994).

Feldman, Martha, and Anne Khademian. 2007. "The Role of the Public Manager in Inclusion: Creating Communities of Participation." *Governance* 20:2 (2007).

Fisher, Ury, and Patton. *Getting to Yes* (Penguin, 1991).

Fung, Archon. "Varieties of Participation in Complex Governance." *PAR* (December Special Issue, 2006).

Gecan, Michael. *Going Public* (Beacon, 1998).

Innes, Judith, and Booher, David. Consensus Building and Complex Adaptive Systems: A Framework for Evaluating Collaborative Planning. *JAPA* 65:4 (1999).

Leighninger, Matt. "Shared Governance." *Public Organization Review* 2:3 (2002).

Murphy, Patricia Watkins, and Cunningham, James V. "Unity in Creating a Comprehensive Community Plan." In *Organizing for Community Controlled Development* (Sage, 2003).

Scott, James C. *Seeing Like a State* (Yale, 1998).

Smock, Kristina. *Democracy in Action: Community Organizing and Urban Change* (Columbia 2003).