

Dejándolo en manos de la gente. La transformación del papel de los vecinos de North Capitol Community

Neal HOREN

Deborah F. PERRY

Center for Child and Human Development, Georgetown University

Michelle WOODBRIDGE

University of California, Santa Barbara

Resumen

A la sombra del Capitolio de los Estados Unidos, un equipo de investigadores de la universidad y socios comunitarios inició un proyecto para la prevención de la violencia. La necesidad de tal iniciativa provenía del escaso impacto que tenían los 16 programas establecidos para la prevención de la violencia junto con docenas de proyectos de visitas a domicilio, prevención de drogas, conservación de la familia y otros apoyos a la familia en esta zona geográfica relativamente pequeña. Inicialmente, nuestra experiencia era similar a las de otros investigadores comunitarios que vienen de fuera para ayudar a los residentes a superar sus altos índices de delincuencia y de fracaso escolar: se identificaron agencias comunitarias como socios, se recogieron datos que respaldaran la necesidad de la intervención y se consiguió financiación federal. Posteriormente, nuestra intervención se diferenció de las demás porque se implementó dentro de un marco de acción participativa. Para ello, se contó con líderes naturales de la comunidad (no *administradores* de organizaciones) y a través de un proceso de consenso, se formó un grupo de ciudadanos concienciados que dirigieron la implementación y la evaluación de un programa piloto para reducir la violencia juvenil. Nuestra experiencia proporciona lecciones sobre cómo involucrar a los residentes comunitarios en sus nuevos papeles como entrenadores e investigadores comunitarios, además de mostrar algunos retos en el marco de la acción participativa.

Palabras clave: investigación-acción participativa, violencia juvenil, líderes naturales, residentes de barrio.

Dirección del primer autor: Georgetown University, Center for Child and Human Development, 3307 M Street, NW Suite 401, Washington, D.C. 20007. Estados Unidos. *Correo electrónico:* horenn@georgetown.edu

La *North Capitol Community* es un barrio situado al norte del Capitolio de los Estados Unidos y del Grand Mall en Washington, capital de los Estados Unidos. Esta considerada como una de las zonas más deprimidas de la ciudad.

Recibido: septiembre 2003. *Aceptado:* diciembre 2003.

Traducción: Michael Turla (turlamike@hotmail.com)

Abstract

In the shadow of the nation's capitol, a team of university-based researchers and community partners initiated a violence prevention project. The extent of the need for such an initiative was underscored by the fact that there were already 16 conflict resolution programs in place along with scores of home visiting, substance abuse prevention, family preservation, and other family support efforts in this relatively small geographic area. Our early experiences resembled those of other outsiders who come to help community residents cope with their high rates of crime and low rates of school completion: community-based agencies were identified as partners, statistics supporting the need for the intervention were gathered, and a federal grant was written and awarded. As the project was implemented within a participatory action framework, natural leaders in the community emerged (i.e., residents, not agency administrators) and the consensus-building process yielded a cadre of concerned citizens that led the implementation and evaluation of a pilot program for reducing youth violence. Our experiences provide some lessons learned in how to successfully engage community residents in new roles as trainers and community-based researchers, as well as illuminate some challenges posed by a participatory action framework.

Key words: Participatory Action Research, youth violence, natural leaders, community residents

“Yo creo que si le hace comprender a la gente a lo que se enfrenta y las causas básicas que lo produce, ellos crearán su propio programa; y cuando la gente crea su propio programa, hay acción. Cuando sus “líderes” crean los programas, no hay acción.” Malcolm X (cita de Fisher, 1984)

Existe una larga historia de movimientos sociales en los Estados Unidos caracterizados por distintas estrategias para resolver los problemas comunitarios. A principios del siglo veinte, los reformistas percibían al barrio como un lugar desde intentar resolver los problemas que provenían de la industrialización de la América urbana. Durante los 60, una nueva ola de organizaciones de barrio surgió en las zonas urbanas como parte de la Guerra contra la Pobreza (Fisher, 1984). Durante la última década del siglo veinte, el partido republicano asumió el control del Congreso estadounidense y, una vez más,

los gobernadores, alcaldes y concejales se encontraron en primera línea para resolver los problemas de la depresión económica, la delincuencia y las drogas. Se modificaron muchos programas federales para reflejar este nuevo énfasis en la “devolución” de responsabilidad en la búsqueda de soluciones a los problemas estatales y locales, y el gobierno federal dio su apoyo a iniciativas basadas en el desarrollo de *zonas de empowerment*.

A medida que han aumentado los esfuerzos para efectuar cambios en los barrios (es decir, combatir la delincuencia juvenil, la iniciación a las drogas, etc.), los investigadores han necesitado evaluar la eficacia de sus programas y estrategias (Rossi, 1999). Durante los 60, los resultados de muchas evaluaciones a gran escala fueron ignorados o politizados (Patton, 1997). Se oían protestas acerca de la falta de impacto que las evaluaciones de los programas tenían tanto a nivel del proyecto como a nivel político. Los investigadores creían que no se estaban utilizando sus datos

empíricos para mejorar la implementación de programas en las comunidades ni se estaban utilizando a nivel federal o estatal para modificar la infraestructura estatutaria o reguladora para estos programas (Patton, 1997). Sin embargo, a finales del siglo veinte se requería que todas las agencias federales implementaran el Acto de Actuación y Resultados Gubernamentales. Este estatuto requería que todas las agencias federales (y los que recibían financiación federal) documentaran sistemáticamente el impacto de sus esfuerzos, en base a indicadores medibles y estables en el tiempo. Esta legislación dio un gran ímpetu a la inclusión de evaluaciones tanto formativas como sumativas en los proyectos financiados por el gobierno central.

Cada vez más los investigadores académicos salen a los barrios, a reunirse con los vecinos para evaluar el impacto de sus esfuerzos por mejorar la calidad de vida en el barrio. A medida que se han forjado estas relaciones, han surgido varios modelos que han guiado hasta qué punto se incluyen los residentes comunitarios como miembros activos del equipo de investigación. Turnbull y sus colegas (1998) proponen seis niveles de participación de las familias en las investigaciones, de menor a mayor participación:

Nivel 1: Las familias como participantes en la investigación.

Nivel 2: Las familias como miembros del equipo de asesoramiento.

Nivel 3: Las familias como revisores y asesores.

Nivel 4: Los investigadores como líderes y las familias como consejeros continuos.

Nivel 5: Los investigadores y las familias como coinvestigadores.

Nivel 6: Las familias como líderes de investigación y los investigadores como consejeros o facilitadores.

El modelo descrito por Turnbull y sus colegas es una forma de investigación-acción participativa (IAP), un proceso colaborador entre investigadores e interesados (beneficiarios o personas que tienen interés o un compromiso con los resultados de la investigación) a lo largo de todo el proceso (Whyte, 1991). La IAP es un enfoque colaborador para realizar investigaciones en vez de una metodología específica de investigación (Turnbull, Friesen y Ramírez, 1998), que requiere que investigadores e interesados comunitarios colaboren en la especificación de las preguntas, el diseño de investigación, la recogida de datos, el análisis de datos y la diseminación y utilización de la información de la investigación. Este enfoque permite una mayor participación e influencia de los interesados y reduce la distancia entre los investigadores y los beneficiarios (Whyte, 1991). Disminuir esta distancia puede aportar mayor relevancia y utilización de la investigación, además de educar y apoderar a todos los participantes a nivel teórico y práctico. Se aumenta la utilización de los resultados de investigación cuando los interesados tienen voz respecto a los temas a investigar, selección de la metodología de la investigación y formatos para la diseminación (Turnbull, Friesen y Ramírez, 1998). La participación de las familias, los usuarios y otros grupos interesados, puede generar productos de investigación y vehículos para la distribución de estos productos más relevantes y accesibles a sus constituyentes.

Hay otras razones para aumentar el nivel de participación de los residentes y los familiares en las investigaciones comunitarias. Los investigadores han descubierto que una mayor participación de los residentes puede proporcionarles más conocimientos y aumentar la relevancia del proceso de investigación. Involucrar a los re-

sidentes también puede aumentar la validez social y la aceptación de la investigación por parte de la comunidad, lo cual lleva a mayores cambios de los sistemas. Otros efectos positivos son la posibilidad de aumentar el reclutamiento eficaz de participantes en la investigación y mejorar la fiabilidad y la generalización de los hallazgos. Los residentes comunitarios también pueden proporcionar interpretaciones alternativas de los datos durante la discusión y disseminación de datos. Se ha demostrado que los usuarios de los servicios públicos son socios críticos a la hora de definir un problema de investigación, de identificar variables relevantes a estudiar, de interpretar los resultados y de asegurar una disseminación apropiada (Tewey, 1997).

Aunque son muchas las ventajas que tiene el incremento del nivel de participación de los vecinos en la investigación y evaluación comunitarias, existe el mismo número de retos. La IAP requiere más tiempo para su planificación y realización. Los investigadores y los residentes pueden desarrollar relaciones tensas mientras negocian sus nuevos papeles y fronteras. También hay implicaciones fiscales puesto que los investigadores pagan a los usuarios los costes relacionados con su participación activa. Estos arreglos financieros pueden exigir cambios en las normas y prácticas institucionales entre universidades, agencias públicas locales y agencias comunitarias sin ánimo de lucro que están implementando el programa. Por último, el reclutamiento de un grupo de residentes que verdaderamente representen los diversos grupos demográficos que residen en muchas comunidades puede suponer un reto (Turnbull, Friesen y Ramírez, 1998).

En su presentación a la APA (*American Psychological Association*), Kenneth

Maton (2000), expresidente de SCRA (*Society for Community Research Action*), afirmó que es esencial involucrar a los residentes en las intervenciones comunitarias. De hecho, varios autores creen que la única forma de tener éxito en las intervenciones comunitarias es haciendo que los residentes se comprometan (por ejemplo, Fantuzzo, Sutton-Smith, Atkins, Meyers, Stevenson, Coolahan, Weiss y Manz, 1996). Este artículo describirá nuestros esfuerzos en una comunidad de Washington DC para hacer operativa nuestra visión de la IAP. A lo largo de la implementación del proyecto, los investigadores procuraron aumentar la participación sustancial de los residentes comunitarios. Se describirán los éxitos y fracasos de los sucesivos enfoques que adoptamos para aumentar los niveles de participación de los residentes durante los dos años del proyecto para adaptarse a las exigencias. Por último, las lecciones aprendidas de este partenariado se difundirán para que otros investigadores comunitarios puedan beneficiarse de nuestras experiencias.

Prevención de la violencia en la comunidad de North Capitol

El escenario

La zona elegida como objetivo fue *North Capitol*, una zona geográfica relativamente pequeña a unas manzanas al noroeste del Capitolio en Washington, DC. Este barrio atraviesa varios distritos del censo, lo cual dificulta la recogida de datos precisos sobre la comunidad. Basándonos en los datos del censo de 1990 y en las tendencias recientes de población, aproximadamente unas 22.000 personas viven en la zona: el 88% son afroamericanos, el 7%

son blancos y el 3% son asiáticos. El 62% de las familias con niños pequeños son monoparentales (mujeres). El 29% de los niños menores de 18 años viven en la pobreza y el 18% de las familias reciben asistencia pública. En general la zona muestra un alto índice de desempleo, con el 46% de los varones adultos y el 53% de las mujeres adultas sin trabajo. Además, el 44% de los individuos con más de 25 años no han terminado la enseñanza secundaria y aproximadamente el 26% de los niños y los adolescentes entre 3 y 19 años no están matriculados en el colegio. La zona también está plagada de varias propiedades deterioradas y abandonadas, que muchas veces se usan para el tráfico de drogas y la prostitución. En 1990, el 16% de todas las viviendas dentro de la zona no estaban ocupadas. Aunque no se documentan estadísticas específicas al respecto, la policía informa de niveles muy altos de delincuencia relacionado con las drogas. También hay índices muy altos de homicidio y de violencia dentro de la comunidad, como muestran los informes del Departamento de Policía Metropolitana.

Mediante la coordinación del *North Capitol Collaborative (NCC)*, más de veinte agencias se han movilizadas para la protección y bienestar infantil. Hasta la fecha, la violencia sigue siendo una fuerza predominante que afecta a los niños y familias de *North Capitol*. Aunque las organizaciones, las iglesias y los colegios comunitarios habían participado en actividades para la prevención de la violencia y de las drogas, no había un mecanismo para coordinar estos programas. La *NCC* ha carecido del personal, los recursos y el liderazgo necesarios para, organizar formalmente y mantener un enfoque comunitario efectivo y sostenible con el objeto de

crear la competencia social y otros factores protectores para los niños y las familias.

La idea inicial

Nuestro modelo de participación de los residentes ha evolucionado lentamente durante los últimos dos años. La financiación del Servicio de Salud Mental y Abuso de Sustancias (SAMHSA) permitió iniciar un proceso de consenso sobre el desarrollo de una estrategia de competencia social para toda la comunidad. Todas las organizaciones del barrio fueron invitadas a tener un papel activo en la intervención. Al principio, un equipo formado por un psicólogo de la Universidad de Georgetown y un representante del *North Capitol Collaborative* identificaron las diez organizaciones con más arraigo en la comunidad. Durante el primer año cada agencia recibió una compensación económica por su participación en el proceso de consenso a cambio de su compromiso de implicar al menos a un residente comunitario. Cuando la implementación empezó, los representantes de las agencias asistían a las reuniones pero no tenían éxito a la hora de captar vecinos.

Los primeros esfuerzos

Kretzmann y McKnight (1996) afirman que los esfuerzos para construir la comunidad tienen más éxito cuando se emplea un enfoque que valora las fortalezas de la comunidad en lugar de un enfoque centrado en sus problemas. Al principio, se identificó un modelo que el equipo de la comunidad de *North Capitol* creía que serviría como vehículo para movilizar la comunidad en sus primeros esfuerzos de implementación. El marco seleccionado fue *Comunidades que se preocupan (Communities that*

Care [CTC]) un paradigma basado en la investigación que ofrece una estructura para que las comunidades desarrollen un enfoque exhaustivo de reducción de riesgos hacia la prevención (*Developmental Research and Programs*, 1997). El proceso se centra en conseguir apoyo comunitario para programas de prevención; los que han desarrollado el modelo creen que un esfuerzo estratégico de planificación es “tan importante para el éxito como los programas que se implementan” (pág. 14). El modelo se basa en un enfoque de tres componentes que incluyen: (1) educar a la comunidad sobre la prevención y la valoración de las necesidades/preparación comunitarias; (2) administrar una valoración de los riesgos y recursos comunitarios e identificar las prioridades comunitarias; y (3) investigar las estrategias empíricamente basadas, la implementación del programa y la evaluación. Los que han desarrollado las *CTC* hacen mucho hincapié en la recogida de datos al nivel del barrio para ayudar a reducir los conflictos territoriales y para proporcionar datos de referencia para futuros esfuerzos de evaluación. Con el apoyo de un evaluador externo de la Universidad de Georgetown, se agregaron datos sobre el rendimiento escolar, la asistencia escolar, los resultados de pruebas estandarizadas, delincuencia contra la propiedad y violencia, los esfuerzos preventivos y los refugios/recursos para los niños y los adolescentes del barrio.

Al principio se realizaron importantes esfuerzos para alcanzar consenso entre los participantes. Se llevaron a cabo múltiples sesiones de resolución de problemas y de lluvia de ideas con los representantes de las agencias. Fue muy importante para este proceso contratar un *facilitador* para ayudar al grupo a diseñar el plan, la agenda de implementación y las metas futuras. Los facilitadores promueven interacciones positivas en

el grupo tales como abordar todos los intereses en la mesa, recoger las opiniones de grupos diversos, poner a prueba los procesos de toma de decisiones y promover el conflicto sano dentro del grupo y llegar a acciones mutuamente aceptables (Magrab, 1999). El *facilitador* ayudaba al grupo a incrementar su eficacia para mejorar el trabajo en equipo, es decir, la forma en que se comunican, abordan los conflictos, identifican los problemas y deciden las soluciones conjuntamente.

La presencia del *facilitador* fue muy importante y contribuyó a la consolidación del grupo, que tuvo que recorrer la secuencia evolutiva de cualquier grupo pequeño, a saber, dependencia, conflicto, cohesión e interdependencia (Tuckman, 1965), identificando y desarrollando estrategias específicas para promover la colaboración del equipo en cada etapa (Hirsh y Valentine, 1998; Magrab, 1999). Así, inicialmente los miembros adoptaron un propósito común, descubrieron las fortalezas de cada uno y empezaron a confiar el uno en el otro e identificaron nuevas alternativas. Posteriormente, el grupo estableció sus reglas y normas de conducta y asignó papeles a cada uno de sus miembros. Finalmente, una vez consolidado el grupo, se centró en sus tareas específicas y generó un plan y una agenda de investigación.

La transición

Al final del primer año, el dinero de compensación se pagó a los vecinos de la comunidad activos en el proceso y no a las agencias. Puesto que el método original de involucrar a los residentes había fracasado, se buscaron otros enfoques para identificar a familias interesadas. El trabajo de McKay y sus colegas (por ejemplo, McKay, Stoewe, McCadam y Gonzales, 1998) identificó los elementos de los modelos que tienen éxito

para involucrar a la comunidad. Sus modelos colaboradores mostraron mayor participación de los usuarios en los programas de prevención e incluían: involucrar a las familias en acontecimientos divertidos y sociales (por ejemplo cenas comunitarias); apoderar a las familias como cofacilitadores en la administración de los programas; adaptar a los programas a la ecología del barrio (por ejemplo diseños innovadores basados en el colegio) y aumentar los lazos entre los padres y los colegios (por ejemplo, acontecimientos de bienvenida, las ceremonias de reconocimiento/premios, los talleres facilitados por los padres). Nuestro equipo empleó todas estas estrategias, empezando con una barbacoa en el colegio local. Se celebraron reuniones semanales con residentes interesados (siempre proporcionando comida y guardería). El número de residentes involucrado en las actividades de los proyectos aumentó exponencialmente y se consiguió un grupo central de 12-15 residentes.

Una vez identificado el grupo de residentes, el trabajo real del proyecto empezó. Una estrategia efectiva empleada en esta etapa era involucrar a un grupo pequeño de adolescentes en el proceso de recogida de datos para identificar los recursos comunitarios. Estos adolescentes trajeron información a los residentes para su discusión y priorización. Basándose en la participación de los jóvenes en las investigaciones y en las percepciones de su barrio, la comunidad aprendía cuáles eran “los lugares buenos o seguros para estar”, según los jóvenes de las organizaciones proveedoras. Era muy importante escuchar la voz de los jóvenes ya que las investigaciones han demostrado que las instituciones identificadas por los políticos locales, los oficiales municipales y los educadores como las que más éxito

tienen, no son necesariamente las organizaciones que más éxito tienen en atraer a los jóvenes (Heath y McLaughlin, 1993).

Durante las reuniones semanales, los miembros expresaron sus opiniones acerca de lo que sería de ayuda para el barrio, desde la colocación de cámaras de vídeo y faroles nuevos en zonas con un alto índice de delincuencia, programas de prevención en los colegios hasta la orientación de jóvenes marginados que “rondan por las calles”. Debido a la variedad de sugerencias, el grupo no consiguió un consenso claro rápidamente, ni tampoco se centraron en un solo esfuerzo. Estas conversaciones se percibieron como algo importante para que el grupo recién establecido evolucionara desde la dependencia a la interdependencia.

Los residentes como coinvestigadores

La comunidad de *North Capitol* dio un paso más en su esfuerzo de conseguir el consenso en su barrio. Poco a poco se dió a los miembros de la comunidad más responsabilidades y más liderazgo durante el proceso. Desde el diseño de un sondeo comunitario hasta la distribución, recogida de datos y análisis de los resultados del sondeo. Durante todo el proceso los residentes se involucraron activamente. Primero, identificaron las dimensiones importantes para un programa de prevención de la violencia. En colaboración con un evaluador externo, desarrollaron una serie de encuestas sobre los residentes que no asistían a las reuniones semanales. Los residentes hicieron un esfuerzo especial para llegar a las zonas de la comunidad que estaban más lejos del lugar de encuentro para asegurar la representatividad de la muestra. Estos datos indicaron que los residentes preferían un programa

anual para ser implementado en los colegios después de las horas lectivas. Los residentes también apoyaron programas que se centraban en los niños más pequeños (de 2 a 12 años). Los residentes preferían que el programa fuese implementado por una organización religiosa. Posteriormente, se buscó en internet un programa de prevención de la violencia que cumpliera con las necesidades y características detectadas. Los residentes consensuaron la implementación del programa *Dare To Be You* (Atrévete a ser tú mismo) en tres sitios pilotos durante el resto del periodo del proyecto.

Dare To Be You (Heyl, MacPhee y Fritz, 2001) es un programa de prevención primaria basado en la evidencia que combina dos perspectivas teóricas: la teoría de los sistemas ecológicos y la teoría socio-cognitiva. El programa tiene múltiples objetivos: actividades centradas directamente en los niños chicos; componentes de formación de los padres/familia; y actividades centradas en miembros de la comunidad que interactúan con los niños y sus familias. El currículo se centra en el desarrollo de la autosuficiencia y la creencia que "si hago algo, supondrá una diferencia." Cuatro áreas se subrayan en las actividades del programa *Dare To Be You*: (1) la toma de decisiones, (2) la comunicación asertiva, (3) la responsabilidad, y (4) la autoestima.

Para asegurar que los residentes estuvieran preparados para implementar este modelo, se convocaron tres días de entrenamiento. Algunos residentes también requerían un apoyo adicional para poder implementar *Dare To Be You* eficazmente en los sitios pilotos. Por lo tanto, el personal del proyecto realizó sesiones múltiples y repetidas dirigidas a los entrenadores para asegurar que un grupo de residentes (inclu-

yendo adolescentes) tuviera las destrezas necesarias para implementar todos los aspectos de la intervención. Estos residentes se hicieron parte del equipo y fueron quienes ayudaron: (1) a los profesores a facilitar el programa en los colegios, (2) a los líderes religiosos a implementar el programa en las instituciones religiosas, y (3) a los padres a trabajar con sus niños en el programa *Dare To Be You*.

Al tener a los residentes entrenados para apoyar el programa de prevención de la violencia, el barrio desarrolló más eficazmente su capacidad para sostenerlo. Un grupo de residentes y de líderes comunitarios locales se reunió cada semana. En estas reuniones, se desarrolló un proceso colaborador. El *Consejo de Vecinos* tomó todas las decisiones después de que todos tuvieran la oportunidad de expresar su opinión. A veces se aplazaron asuntos del programa para que los residentes pudieran regresar a varias partes de la comunidad y discutir los temas con otros residentes que no asistían a las reuniones. Los miembros del consejo de residentes asistían a reuniones de asociaciones de inquilinos y a las reuniones de la asociación de padres/madres y profesores para medir la perspectiva de la comunidad más amplia. Algunos presentaron su modelo a varios miembros del consejo municipal y a varios expertos nacionales sobre la prevención de la violencia y celebraron sus resultados. En este periodo de 18 meses, el grupo de residentes se unió y se convirtieron en "psicólogos comunitarios", aprendiendo destrezas aplicables a cualquier problema de su comunidad. Su compromiso de mejorar el barrio y efectuar un cambio en las vidas de sus hijos eran los alicientes primarios para realizar este trabajo. Aunque se les ofreció una paga por sus servicios, el dinero tenía poco

que ver con su compromiso profundo y personal de implementar y valorar las intervenciones continuas y eficaces en su comunidad.

Lecciones aprendidas y retos de futuro

Al involucrar a los residentes comunitarios en un modelo empírico de prevención de la violencia, la comunidad de *North Capitol* fue capaz de establecer un proceso a través del cual se puede abordar cualquier problema comunitario. El proceso de formar lazos duraderos entre residentes y personal del proyecto fue emocionante, así como el proceso de logro de consenso fue, a veces, frustrante. Después de que los residentes tomaran las riendas, el proceso de conseguir el consenso fue más rápido, lo cual era una desviación radical de los típicos proyectos financiados y dirigidos por investigadores. El proceso nos enseñó mucho sobre la realización de investigaciones comunitarias, sobre la participación de los líderes naturales de las comunidades y sobre las posibles tensiones inherentes que este tipo de trabajo supone.

La implementación en el mundo real

Como investigadores, nos han formado para implementar los programas, medir la fiabilidad de la implementación y documentar los resultados de los programas. A medida que la implementación se realizaba, nos encontramos constantemente teniendo que adaptar nuestros enfoques de investigación. Cuando los mecanismos formales para reclutar a los residentes no produjeron el nivel deseado de participación de las familias, tuvimos que recurrir a estrategias menos formales pero más eficaces, como proporcionar comida y guardar

ría para los residentes que participaron en el proceso de conseguir el consenso. En vez de anunciar las horas y lugares de las reuniones en los periódicos locales o en los tablones de anuncios de las agencias, cinco residentes distribuyeron cientos de folletos que ellos mismos diseñaron entre sus vecinos.

Líderes naturales

Al principio, creíamos que sólo podíamos depender de las agencias comunitarias para reclutar a los residentes, suponiendo erróneamente que el personal de las agencias representaba a los "líderes naturales" de la comunidad. Descubrimos que los líderes reales de la comunidad surgieron sólo cuando el personal de las agencias se apartó. Cuando los administradores de las agencias estaban en las reuniones, la participación de los vecinos se inhibió. Una vez que los fondos para promover la participación pasaron de las agencias a los residentes, éstos empezaron a percibirse como los verdaderos expertos sobre las necesidades de su comunidad. Una vez que los residentes se unieron en un *Consejo de Vecinos* y empezaron a dirigir la implementación de *Dare To Be You*, varias agencias volvieron a participar en el proceso a un nivel diferente. Los residentes fueron capaces de ver a los representantes de las agencias como colaboradores que ofrecían sitios para implementar el programa que los residentes habían seleccionado.

Expectativas altas

Desde el principio sabíamos qué nivel de participación de los residentes queríamos lograr. Esta visión llevó a intentos repetidos para lograr un tipo de participación auténti-

ca en las actividades del proyecto. Los residentes desarrollaron su propio periódico, que incluía los anuncios laborales para puestos como coordinadores de sitios, especialistas de evaluación y personal de relaciones públicas. Miembros de la comunidad solicitaron estos puestos en los sitios pilotos y fueron orientados durante este periodo. Se dio financiación a SAMHSA con los residentes sirviendo como codirector de proyectos, coevaluador y coordinadores de *Dare To Be You*.

En síntesis, a través de un modelo de participación de residentes y un proceso de alcanzar el consenso, la comunidad de *North Capitol* creó una infraestructura y, lo que es más importante, un proceso para ayudar a la comunidad a hablar con una voz unificada. Esto es esencial en un barrio que ha experimentado un gran dolor, lo cual se hizo evidente en las reuniones donde los residentes han contado historias escalofriantes sobre el asesinato de sus hijos. Estos testimonios ofrecen pruebas constantes de los riesgos que corren los residentes comunitarios y por qué su liderazgo es de suma importancia para un programa eficaz y sostenible de prevención de la violencia.

Referencias

- Developmental Research and Programs (1997). *Communities that care: risk assessment for preventing adolescent problem behavior*. Seattle: DRP.
- Fantuzzo, J., Sutton-Smith, B., Atkins, M., Meyers, R., Stevenson, H., Coolahan, K., Weiss, A. y Manz, P. (1996). Community-based resilient peer-treatment of withdrawn maltreated preschool children. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 64 (6), 1377-1386.
- Fisher, R. (1984). *Let the People Decide: Neighborhood Organizing in America*. Boston: Twayne Publishers.
- Hawkins, J.D. y Catalano, R.F. (1992). *Communities that Care: Action for Drug Abuse Prevention*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Heath, S. B. y McLaughlin, M.W. (Eds.) (1993). *Identity and inner-city youth: Beyond ethnicity and gender*. Nueva York: Teachers College Press.
- Heyl, J.M., MacPhee, D. y Fritz, J.J. (2001). *Dare To Be You: A Systems Approach to the Early Prevention of Problem Behaviors*. Nueva York: Plenum Publishers
- Hirsch, S. y Valentine, J.W. (1998). *Building Effective Middle Level Teams. Turning Points: Recommendations into Action*: Reston, VA: National Association of Secondary School Principals.
- Kneeland, C. (sin fecha). *The Search Conference: Community Visioning and Planning*. Fort Collins, CO.
- Kretzmann, J.P., y McKnight, J.L. (1993). *Building Communities from the inside-out: A path towards funding and mobilizing a community's assets*. Chicago: ACTA Publishers.
- Magrab, P. (1999). *Facilitating together training manual: A course for facilitators and facilitative leaders*. Washington, D.C.: Georgetown University, Child Development Center.
- McKay, M.M., Stoewe, J., McCadam, K. y González, J. (1998). Increasing access to mental health services for urban children and their caregivers. *Health and Social Work*, 23 (1), 9-15.
- Maton, K. (2000). Making a Difference: The Social Ecology of Social Transformation. *American Journal of Community Psychology*, 28 (1), 25-27.

- Patton, M.Q. (1997). *Utilization-Focused Evaluation, Third Edition*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Rossi, P.H. (1997). Evaluating community development programs: Problems and prospects. En R.F. Ferguson y W.T. Dickens (Eds.), *Urban Problems and community development* (págs. 521-567). Washington, D.C.: The Brookings Institute.
- Tewey, B.P. (1997). *Building participatory action research partnerships in disability and rehabilitation research*. Washington, D.C.: National Institute on Disability and Rehabilitation Research, U.S. Department of Education.
- Turnball, A.P., Friesen, B.J. y Ramírez, C. (1998). Participatory action research as a model for conducting family research. *Journal of the Association for Persons with Severe Handicaps*, 23(3), 178-188.
- Whyte, W.F. (1991). *Participatory Action Research*. Newbury Park: Sage Publications.