

## Capítulo IV

# LOS LÍDERES COMUNITARIOS HABLAN

### **EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN COMUNITARIA**

Según se desprende de varios textos e informes examinados, el modelo de trabajo comunitario que instrumentó la OCEPR se sustenta en tres componentes metodológicos fundamentales, a saber: autogestión, participación ciudadana y desarrollo socioeconómico comunitario.

Queda claro que si la autogestión depende de que los integrantes de una Comunidad Especial puedan asumir nuevos derechos y responsabilidades, como lo contempla la Ley N° 1 de 2001, era preciso estimular un proceso ordenado de acción colectiva ciudadana. Para lograrlo, la OCEPR concibió varias estrategias dirigidas a lograr una participación creciente y progresiva de los residentes de las comunidades en los asuntos que los atañen a través de estimular su organización y el desarrollo de líderes. En el modelo de trabajo de la OCEPR, se privilegió el abordaje de estimular y acompañar a las comunidades en su proceso de organización.

Ese proceso se desarrolló en varias etapas. Primero, la de inserción en la comunidad. A través de un proceso de observación directa, visitas a los residentes y a personas clave de la comunidad el organizador comunitario realizaba un diagnóstico inicial general y luego un perfil de las necesidades de infraestructura. El organizador se presentaba a los residentes y les explicaba lo que habría de ser su trabajo de acompañamiento. Cada organizador tenía inicialmente responsabilidad por

seis a ocho comunidades, lo que en la práctica demostró ser una carga de trabajo difícil de realizar, y se gestionaron recursos para reducir el número de comunidades asignadas a cada funcionario.

Una segunda etapa del proceso se llamó “conociendo a la comunidad”. Se comenzó a estimular a los residentes a participar en los procesos de toma de decisiones, por ejemplo, sobre los proyectos de infraestructura que debían realizarse, y se explicaban en sesiones deliberativas los conceptos clave que orientaban la nueva política estatal de lucha contra la pobreza.

El tercer componente fue la etapa de iniciar la organización de la comunidad, proceso que de hecho es un continuo en el trabajo de la OCEPR. El organizador comunitario proveía apoyo técnico a los líderes con el fin de motivar, facilitar, promover y fortalecer la participación y la organización comunitaria.

Una vez que el proceso de organización se había iniciado, se buscaba que la propia comunidad pudiera realizar un diagnóstico de su situación y de las cosas que podrían juntos hacer para mejorar la comunidad. El elemento clave de esta fase era promover la autogestión y la colaboración entre vecinos.

En quinto lugar, cuando ya la organización comunitaria se iba desarrollando, se promovía la creación de alianzas con organizaciones diversas de la sociedad civil, con negocios de su entorno y con instancias de la estructura municipal y estatal.

Ayudar a establecer o fortalecer la organización democrática y participativa de los integrantes de las comunidades fue el primer objetivo de trabajo de los organizadores comunitarios. La OCEPR diseñó un instrumento para medir el grado de organización de las comunidades y estableció un plan de trabajo para promover la colaboración Gobierno-ciudadanía. El proceso de organización comunitaria debía comenzar, según los documentos de la OCEPR, con una asamblea de la comunidad, una especie de diálogo inicial para iniciar un proceso de diagnóstico y para conformar o validar un perfil de la comunidad. Allí se identificaban percepciones, valores, expectativas, fortalezas, recursos, necesidades, problemas y prioridades de trabajo o intervención.

Luego, se conformaba un comité de trabajo para generar, a través de sesiones sucesivas, un documento sencillo con la visión, misión, objetivos, actividades, deberes de la comunidad y un reglamento básico. El organizador colaboraba con este comité para convocar a la comunidad a una Asamblea para constituir la organización comunitaria. De ahí en adelante, la Junta electa debía seguir desarrollando iniciativas y sus líderes formándose en el programa de capacitación de la OCEPR.

Uno de los aspectos más novedosos y originales del Proyecto de Comunidades Especiales fue justamente la apuesta que éste hizo a la ge-

neración de una nueva camada de líderes comunitarios que pudieran convertirse en los impulsores de un cambio profundo y de largo plazo en la cultura y la vida colectiva de sus comunidades y del país. El proceso incluyó, primeramente, la identificación de los líderes naturales e históricos en las comunidades por parte de los organizadores comunitarios que fueron reclutados por la OCEPR. Reuniones, asambleas y diálogos estructurados e informales fueron los instrumentos a través de los cuales las comunidades fueron asumiendo el desafío de organizarse y elegir sus representantes.

Antes de comenzar el Proyecto, el grueso de las comunidades no tenía organización formal alguna; sólo unas pocas habían logrado hacerlo. La mayoría de las que tenían estructuras organizativas las habían logrado a partir de luchas comunitaria puntuales: por acceso a agua, en defensa del medioambiente local, en las luchas por títulos de propiedad, entre otros. Con frecuencia, estas organizaciones sólo se activaban frente al surgimiento de un nuevo problema y permanecían inactivas la mayor parte del tiempo.

## **LA FORMACIÓN DE LÍDERES**

El proceso de organización comunitaria fue acompañado de un proceso de formación y capacitación de los que asumieron las posiciones en las nuevas Juntas Comunitarias. Para ello se diseñó un vasto programa de talleres, conducidos por profesionales del más alto nivel y experiencia en educación popular. Así nació el Programa Nacional de Capacitación de Líderes Comunitarios, uno de los principales instrumentos utilizados para dar cumplimiento al mandato de la Ley N° 1 que estipula que será política pública del Estado Libre Asociado promover el principio de la autogestión y apoderamiento comunitario. El programa de formación buscó desde sus inicios impulsar un proceso integral mediante el cual las personas y las comunidades pudieran llegar a reconocer y ejercer el pleno dominio y control de sus vidas partiendo desde su propio esfuerzo y poder. La capacitación de los residentes de las comunidades se sustentó en el propio mandato de ley que establece lo siguiente:

Esta iniciativa estará dirigida a promover que los residentes de las Comunidades Especiales adquieran por sí mismos las condiciones de vida, las destrezas, actitudes y niveles de organización que les permitan convertirse en autores de su propio proceso de desarrollo económico y social [...] Dentro de esta visión novel, amparada en un nuevo paradigma de relación entre gobierno y comunidades pobres, se dispone que el gobierno actuará como facilitador, y colaborador, eliminando barreras, estableciendo incentivos y creando condiciones y mecanismos necesarios para que dichas comunidades puedan asumir exitosamente su desarrollo personal y comunitario.

En los primeros cuatro años, el personal de OCEPR se encontró ante el reto de conducir el timón de un programa nacional de desarrollo social, enfocado a la superación de la pobreza, desde un andamiaje institucional que requería modificaciones profundas para superar el modelo asistencial anterior. Ponerle aliento y sustancia a la participación ciudadana parece haber sido el mandato clave para contribuir a una distribución equitativa de recursos, bienes y servicios, entre la población con más desventajas del país. La capacitación de líderes generó un proceso constante de formación de nuevos actores sociales que hoy podrían gestar una nueva interlocución entre las instancias gubernamentales y la base social de las comunidades. El programa puso al alcance de los representantes de sus comunidades herramientas que deben permitirles asumir responsabilidades políticas y sociales como líderes comunitarios.

La implantación se hizo a través de cursos de capacitación impartidos en sesiones de cinco horas en módulos temáticos que combinaban las destrezas de pensamiento crítico, los métodos participativos de comunicación, así como técnicas para el aprendizaje grupal. Se ofrecían en forma presencial, en un clima de aprendizaje compartido, continuo y solidario, según confirmaron numerosos participantes en entrevistas, grupos focales y en la encuesta. El primer ciclo de talleres constaba de seis sesiones, cada uno con objetivos y temas claramente definidos. Estos se dictaban regionalmente en forma simultánea, en días sábado, y la OCEPR generaba la convocatoria y financiaba los costos del programa. Se utilizaban generalmente las facilidades de universidades, de institutos, del municipio o de escuelas; en total se utilizaron 69 escenarios diferentes para hacer 414 talleres de capacitación alrededor de toda la isla entre 2002 y 2004. A todos se les ofrecían meriendas y almuerzos. Dos organizaciones sin fines de lucro, CAPEDCOM e ILAEDES, fueron contratadas por la OCEPR para proveer los contenidos y los recursos humanos que ofrecían los talleres y facilitaban las discusiones.

Un análisis minucioso de este programa muestra contenidos relevantes, actualizados y didácticamente presentados. La secuencia de temas comienza con un taller introductorio donde los participantes identifican sus intereses y expectativas de formación, reflexionan sobre las dimensiones y metas del trabajo comunitario, identifican los niveles de organización de sus comunidades y discuten perspectivas y marcos conceptuales para establecer denominadores comunes de la visión que deben orientar su práctica.

Un segundo taller los llevó a discutir sobre la situación de sus comunidades y el potencial de la autogestión como elemento de una estrategia de desarrollo alternativa, basada en la participación y la organización de los ciudadanos en la planificación y gestión de su propio desarrollo. El tercer taller buscaba promover la reflexión sobre los valo-

res y destrezas para la práctica del liderazgo participativo, enfatizando en los temas de manejo de la diversidad y en la identificación de las fortalezas y debilidades del líder comunitario.

El cuarto taller del ciclo básico de formación estuvo centrado en el manejo constructivo y creativo de los conflictos comunitarios y en el desarrollo de destrezas para prevenirlos. El quinto tuvo como objetivo promover el uso de técnicas sencillas de planificación estratégica participativa, que les permitieran diseñar proyectos de desarrollo para atender necesidades puntuales de las comunidades. Finalmente, el sexto taller de este ciclo estuvo dedicado a facilitar la autoevaluación de los grupos comunitarios para determinar áreas a fortalecer en su desarrollo organizacional. Con ello se buscaba dar a conocer y promover la deliberación sobre los diversos marcos legales disponibles para guiar la organización comunitaria y llevar a cabo las metas de las comunidades. Con esta discusión se buscaba que los líderes pudieran comprender cabalmente las responsabilidades legales y fiscales de una organización comunitaria. En los tres años que duró el programa de formación (2002 a 2004) se ofrecieron seis ciclos básicos, de seis sesiones cada uno, con la participación de un total de 2.321 líderes, provenientes de 522 Comunidades Especiales (76% del total). El 58,3% de ellos completó a plena satisfacción todos los requisitos del curso. Considerando las dificultades que este sector poblacional tiene para emprender un programa de estudios, la alta proporción de participantes que completaron el ciclo provee evidencia del interés y la seriedad con que asumieron el desafío de convertirse en líderes.

Si bien la OCEPR parece haber hecho un gran esfuerzo en universalizar las oportunidades de formación para los líderes comunitarios, dificultades de diverso tipo incidieron para evitar que algunas comunidades no fueran bien cubiertas. Según se pudo confirmar del análisis de estadísticas del programa, la mayoría de las comunidades que no participaron en el mismo son de las regiones de Guayama, Ponce y Morovis. Auscultando a fondo esto con funcionarios de la OCEPR se mencionaron factores como dificultad de inserción en las comunidades por resistencia del municipio (el caso de Ponce, por ejemplo), poca organización previa en las comunidades, dificultad de movilizarse, desaliento por lo que consideraban lentitud de proyectos de infraestructura en sus comunidades, cambios frecuentes de organizadores, entre otros.

En este trabajo pudimos examinar los materiales provistos por la OCEPR a los participantes. Todos recibieron una carpeta que contenía un mensaje de la coordinadora general de la Oficina, los objetivos y temas del programa de formación, la Ley N° 1 y los materiales específicos de cada taller preparados por las personas, recursos que habrían de facilitar el mismo. El rigor académico logró conjugarse con la utilización de materiales en lenguaje al alcance de los participantes.

**Cuadro 1**

Participación en ciclo básico de formación de líderes comunitarios

	<b>Fechas en que se ofreció</b>	<b>Total participantes</b>	<b>Número y % de participantes que completaron el ciclo básico</b>
Ciclo 1	Abril a julio 2002	225	131 = 58,2
Ciclo 2	Agosto a noviembre 2002	487	301 = 61,8
Ciclo 3	Febrero a mayo 2003	493	326 = 66,0
Ciclo 4	Agosto a diciembre 2003	462	252 = 55,0
Ciclo 5	Febrero a julio 2004	449	244 = 54,3
Ciclo 6	Agosto a diciembre 2004	205	100 = 49,0
		2.321	1.354 = 58,3

Fuente: Datos de la OCEPR.

Un análisis del perfil de los líderes que participaron en los talleres del primer ciclo refleja que en su mayoría fueron adultos con trayectorias académicas y laborales variadas. Casi todos dominaban destrezas básicas de lectura y escritura, pero el 46% de los participantes no había terminado su educación secundaria y no tenía diploma de cuarto año. La mayoría contaba con alguna experiencia en trabajo organizativo en las comunidades, a través de organizaciones de base, religiosas, sindicales o partidistas. El 66% de los participantes fueron mujeres y un 34% varones.

Una vez completado ese primer ciclo, los interesados podían iniciar una segunda etapa de formación y tomar otros talleres más especializados en las áreas de desarrollo socioeconómico comunitario, planificación estratégica, manejo creativo de conflictos y elaboración de propuestas. Más de 500 líderes participaron en estos.

Evaluaciones de los talleres examinados como parte de este estudio sugieren que los líderes quieren más formación para mejorar sus capacidades de generar recursos para proyectos comunitarios, relacionarse con las agencias de Gobierno; desean también conocer mejor los procedimientos de ley para vigilar sus derechos –temas de expropiaciones, títulos de propiedad–, las responsabilidades de las Juntas Comunitarias, y familiarizarse con la Ley de Municipios Autónomos.

**Cuadro 2**

Temas en que los líderes desean más formación

<b>Base: Entre los que necesitan más capacitación</b>	<b>Total 42%</b>
Elaboración de propuestas de fondo	64
Manejo de conflictos en la comunidad	62
Cómo elaborar planes de trabajo en la comunidad	60
Desarrollo Económico Comunitario	48
Requisitos legales y fiscales de las organizaciones sin fines de lucro	48

Cuadro 2 - Continuación

Base: Entre los que necesitan más capacitación	Total 42%
Cómo organizar reuniones / asambleas efectivas	48
Liderazgo participativo en la comunidad	45
Formación de empresas	43
Ley de Municipios Autónomos	43
Relaciones y manejo de prensa	31

Fuente: Encuesta realizada por Ipsos-Hispania para este informe (2005).

Los líderes comunitarios entrevistados en tres distintas instancias de este estudio se mostraron altamente satisfechos con los talleres de liderazgo a los que asistieron. Según expresaron los participantes en el grupo focal, han podido aplicar cuanto aprendieron en la búsqueda de soluciones para los problemas de su comunidad. El consenso en esa sesión, según lo recogido por la entrevistadora profesional, fue que los talleres no sólo cumplieron con las expectativas que tenían, o superado las reservas o preocupaciones que hubiesen podido tener, sino que las aumentaron por mucho. Esto quedó demostrado al insistir con la OCEPR en la necesidad de continuar, ampliar y profundizar el programa. Los líderes destacaron las herramientas útiles que adquirieron para su labor como líderes; por ejemplo, poder hacer el Plan de Trabajo por años y planificado por etapas. Útiles también les han sido los talleres de presupuesto, de desarrollo económico, los de solución de conflictos, los de derechos del ciudadano, y los que les informan sobre roles y funciones de cada agencia de Gobierno. Conceptos que les han resultado de gran utilidad han sido los de *apoderamiento*, *autogestión*, así como el de *recursos*. Sus voces son elocuentes al calibrar el programa de formación:

Yo diría, como en inglés dicen, *knowledge is power*; conocimiento es poder y nosotros, a través de ese conocimiento, hemos adquirido poder. Yo diría que eso fue lo más importante para mí, lo que hemos adquirido.

Fíjate, yo vengo de una tradición de líderes comunitarios que lo quieren hacer todo. Yo creo que estos talleres me ayudaron mucho a entender que un líder no es un líder verdadero hasta desarrollar liderazgo y en estos talleres nosotros hemos cambiado la actitud.

Nos montamos en eso, y lo que hicimos fue un salto a la segura.

El compromiso de los líderes, reforzado a través de su participación en los talleres de formación, se manifiesta en participar consecuentemente en las actividades comunitarias, como lo muestra el Cuadro 3.

**Cuadro 3**  
Actividades de las que tomó parte en los últimos tres meses

Base	Total 71%
Junta Comunitaria y Comités de trabajo	75
Organizaciones culturales o deportivas	61
Cursos o talleres de capacitación	52
La Alianza de Líderes Comunitarios	46
Alguna organización de vecinos	37
Algún grupo u organización de afuera de la comunidad	35
Reuniones con organizadores de la OCEPR	24
La Coalición de Líderes de San Juan	14
La Alianza de Líderes del Este	10

Fuente: Encuesta realizada por Ipsos-Hispania para este informe (2005).

### EL CAMBIO PERSONAL EN LOS LÍDERES

Los líderes que participaron en el grupo focal pudieron expresarse extensamente sobre los cambios que perciben en cotidianidad a partir de su participación en los diversos programas de Comunidades Especiales. Coincidieron en expresar un sentimiento genuino de apoderamiento (*empowerment*) sobre sus vidas personales, la vida en su comunidad, y las gestiones comunales organizadas para continuar trabajando por soluciones. También testimoniaron sobre la viabilidad, eficacia y credibilidad de la autogestión como estrategia válida y útil en la solución de sus problemáticas comunitarias.

Antes de ser líderes comunitarios, los participantes del grupo focal mayoritariamente empleaban su tiempo en asuntos personales (como trabajar, hacer deportes, estudiar) aunque algunos de ellos y ellas ya mostraban destrezas y realizaban actividades organizativas en la comunidad (en deportes, por ejemplo). Muchos no querían ser considerados líderes oficialmente porque sentían carecer de información sobre las agencias y conocer los problemas globales de la comunidad. La mayoría expresó que ya tenía cierto nivel de preocupación con el olvido en que había caído la comunidad y el deterioro visible. Pero nadie parecía interesarse y no sabían cómo impulsar algún cambio. Así se expresaron sobre la situación:

Yo siempre viví en mi comunidad, nací allí, pero nunca me preocupé mucho por los problemas, porque mi casa era bastante buena y mis padres no estaban muy mal. Pensaba que cada cual debía resolver por sí sólo y que si no echaban pa'lante era porque no querían. Era inmune a los problemas de los demás. Sólo me percataba de los problemas de las jóvenes embarazadas

porque las veía con esas barrigas desde tan temprano. Siempre pensé que se necesitaba un lugar para que ellas pudieran dejar sus niños y pudieran dedicarse a estudiar o trabajar.

Yo era deportista y de alguna manera cuando pensaba qué podía hacer por mi comunidad sólo pensaba en deportes y recreación.

En nuestra comunidad, Daguao, había muchos problemas: drogas, parques abandonados, deficiencias de viviendas, desempleo. Yo hacía algunos trabajos a nivel político-partidista, pero no se avanzaba mucho.

Mi comunidad también tenía muchos problemas y yo sabía que teníamos que hacer algo y que debía asumir más liderazgo. Pero no sabía cómo hacerlo, ni teníamos los instrumentos necesarios.

El problema era que siempre la política se metía en todo y nos dividíamos en la comunidad por ese motivo. Ahora con Comunidades Especiales es diferente, porque no se distinguen partidos; todos nos empeñamos en trabajar juntos.

Algunos de los líderes entrevistados ya habían participado en iniciativas de organización comunitaria:

Durante años trabajé con mis vecinos en el mejoramiento comunitario. Sonadora es una comunidad centenaria, con líderes que estuvieron formados en la División de Educación a la Comunidad de los años cincuenta. Ahora estamos en un proceso de reconstrucción de la dirección comunitaria [...] tenemos problemas de servicio de agua, falta de vivienda, pocas actividades de deportes para los niños; había maltrato infantil y hacia las mujeres, mucha violencia.

Las razones fundamentales por las que finalmente se decidieron a ser líderes comunitarios dentro del Proyecto de Comunidades Especiales fueron la esperanza, ver que el programa funcionó en otras partes (Cartera en San Juan) y el deseo de hacer algo por la comunidad.

Yo vi que funcionaba, yo vi que lo que uno luchaba tantos años, en poco tiempo nos daba una esperanza de poder hacerlo.

Hemos acertado el camino que nos hubiera costado llevar a nuestras comunidades a un nivel de vida más aceptable dentro de la sociedad.

Los líderes opinaron que todo el Proyecto de Comunidades Especiales los había cambiado, tanto en lo personal como a la comunidad en general:

Ahora tengo la capacidad para saber dónde dirigirme y si me dicen que no, preguntar ¿por qué no?

He crecido como ser humano; tengo otra visión; estoy bien contenta conmigo misma.

¿Cómo no vamos a mencionar que a nosotros [los líderes comunitarios] nos tomaron en consideración para decidir el futuro político de Puerto Rico, donde los tres candidatos a gobernador nos contestaron las cartas y se reunieron con nosotros para hacer compromiso? [...] Ustedes, ¿se podían imaginar unos jibaritos como nosotros, muchos de nosotros con poca educación, y que el candidato a gobernador de Puerto Rico se siente con nosotros a decidir si apoya o no a las Comunidades Especiales?

Los jóvenes constituyen ahora una de las poblaciones en las que más pueden focalizar los líderes, aconsejándolos y orientándolos, y haciendo énfasis en la necesidad de hacer estudios, trabajar y luchar para tener formas de diversión en sus propias comunidades así como la importancia de fortalecer los vínculos familiares.

Debemos comenzar a trabajar desde ahora con el Departamento de Educación [...] Tienen un programa que es una división que trabaja con asuntos comunitarios. Debemos desarrollar líderes para de aquí a diez años, por eso hay que trabajar con los niños, desde ahora mismo, en las escuelas elementales.

### **LA VIDA COMUNITARIA ANTES Y DESPUÉS DEL PROYECTO DE COMUNIDADES ESPECIALES**

En los diversos instrumentos de análisis se preguntó a los líderes cuáles eran las principales preocupaciones que tenían sobre sus comunidades previo a existir e implementarse el Proyecto de Comunidades Especiales. Identificaron problemas sociales como la droga, los embarazos precoces, la falta de empleo, la violencia intrafamiliar. También identificaron problemas de acceso a agencias gubernamentales y ausencia de servicios e infraestructura. La percepción generalizada sobre las condiciones de sus comunidades antes de ser Comunidades Especiales era que estaban solas con sus problemas, abandonadas por el resto del país, así como por el Gobierno. Las describieron de la siguiente manera:

Las comunidades estaban borradas del mapa, marginadas, abandonadas y en el olvido. La propia gente estaba desalentada, resignada y pesimista. Un conformismo terrible. Prevalcía el paternalismo, el desánimo y la desorganización. No había posibilidad para la innovación; reinaba la monotonía. No se conocían los vecinos.

No se lograba nunca mover al Gobierno para que se hicieran proyectos en las comunidades.

Había mucha desidia, la gente no reaccionaba. En Canóvanas vivían muchos dominicanos, algunos sin papeles, por lo que protestar y organizarse para luchar no era fácil. Pero una vez nos cortaron injustamente la luz a todos y ahí comenzamos a organizarnos.

Las condiciones en las que se encontraban las comunidades, la incidencia criminal, el problema de maltrato de menores, drogas, las condiciones de los parques, porque estaban en pésimas condiciones [...] Se hacía bien difícil que se nos atendieran las necesidades.

La falta de agua, de facilidades deportivas, la falta de vivienda y de atención de las agencias de carácter social, problemas de maltrato, de violencia, problemas de droga, adicción son bien comunes en una comunidad como la nuestra.

Veía el problema de las jóvenes embarazadas [...] algo constante, debe haber un programa para que los jóvenes no se queden bebiendo cerveza en las esquinas; no trabajan.

No había cosas nuevas que hacer, [la vida] se convertía en una monotonía; no había nada que desarrollar entre vecinos.

## **DEL CONFLICTO PARTIDISTA A LA INTEGRACIÓN COMUNITARIA**

Una consecuencia directa de las condiciones en que vivían las comunidades antes de iniciarse el Proyecto de Comunidades Especiales era que los residentes, incluyendo algunos de los líderes que participaron en el grupo focal, no se relacionaban demasiado con el resto de la comunidad. Probablemente porque se había instalado un mecanismo de defensa personal para evitar y escapar de los problemas comunales, ya que el ambiente general fue descrito como de desorganización, de pocos incentivos y estímulos, así como de poca motivación para trabajar por soluciones comunitarias. El aislamiento dentro de la misma comunidad crea condiciones de vida de división comunal aún más profundas, que, en consecuencia, perpetúa los problemas de la comunidad. Frente a esta situación vivían

con sentimientos de impotencia, desesperanza y con falta de optimismo hacia el futuro. El derrotismo y el pesimismo predominaban.

Por mi parte, yo no me involucraba porque no veía movimiento y no conocía las organizaciones.

Había resignación porque no se acercaba el recurso que diera motivos a cambiar, ¿qué podía hacer uno? No había perspectivas.

Era más fácil que uno saliera solo que sacar a toda la comunidad adelante.

Ha cambiado el sentido de comunidad, porque antes lo que había allí era un líder político-partidista que hacía las cosas conforme al beneficio del partido [...] Ahora organizamos, integramos personas de los tres partidos, le explicamos que no tiene nada que ver con la religión, con los partidos políticos y las clases sociales, [que] esto es para todos.

El Proyecto de Comunidades Especiales comenzó a cambiar esa situación y “renació la esperanza”, en palabras de un líder. El mismo fue conocido por los líderes del grupo focal principalmente desde las gestiones e iniciativa de la entonces alcaldesa de San Juan, Sila María Calderón. Algunos vivían en comunidades donde se inició el Proyecto en San Juan y otros se enteraron por la prensa o por comentarios de los residentes. Unos líderes en el grupo expresaron haber recibido información directamente de los organizadores del Proyecto, cuando se dio a conocer la lista de comunidades participantes. Finalmente, algunos se enteraron cuando se les colocó el letrero de Comunidades Especiales en su área.

Según narraron, si bien se abrían nuevas perspectivas, algunas comunidades comenzaron a enfrentar problemas por la falta de apoyo de algunos alcaldes al Proyecto o porque residentes de la misma comunidad, que eran organizadores de partidos políticos (comisarios de barrio y presidentes de precintos), lo percibieron como una amenaza a sus roles y posición de autoridad en la comunidad. La extrema politización que existe en Puerto Rico, expresaron los líderes, afectó mucho los inicios del programa porque existían divisiones no sólo entre los alcaldes y las comunidades, sino entre los residentes mismos.

Mira, nosotros no podemos negar que esto fue una propuesta de una mujer inteligente con unas ideas maravillosas... [...] pero los azules no lo ven así, los verdes lo ven de otra manera,

y tú que estás en el medio... ¿Quién va a decir, mira que esto es bien bueno? Porque lo es, no porque yo me lo esté inventando [sino] porque realmente lo es... deja la politiquería, pero la gente no es así.

Yo estuve en unas vistas públicas donde el señor Edwin Mundo me dijo que él no hubiese querido nunca vivir detrás de un letrero de aluminio que dijera Comunidades Especiales porque eso representaba para él una desgracia, porque era [como decir] prostitución, drogadicción, las casas van a bajar de costo. O sea, si uno mira y coge ejemplo de esa persona, que es representante y se supone que tenga unos graditos más de inteligencia. El mensaje que llevó hace que se siga regando. En vez de convertirse en algo que trabaje en conjunto, lo que hace es poniéndole obstáculos al programa.

## **PERSPECTIVAS DEL TRABAJO COMUNITARIO**

Los líderes sienten que todavía les queda mucho trabajo por hacer, tanto a ellos como al Proyecto a nivel comunal (lograr facilidades deportivas, infraestructura, títulos de propiedad, pavimentación de calles, mejoras de viviendas, frenar las expropiaciones de terrenos). También recalcan que es preciso fortalecerse para conocer mejor y lidiar con “el macro sistema”. En este sentido señalaron que necesitan relacionarse mejor con las agencias de Gobierno para convencer a “los secretarios y jefes de agencia que no entienden que deben escuchar a las comunidades”. También desean entrar en relaciones de trabajo y colaboración con otras organizaciones comunitarias y con los municipios.

Los problemas que han visto resolverse más rápido son los de pavimentación de calles, hacer caminos de acceso a la comunidad, colocar alcantarillados, construcción de centros comunales y de facilidades deportivas. En algunas comunidades se han obtenido logros con el Departamento de Educación, como la asignación de un salón para educación especial y también ven como positivo el establecimiento de los centros tecnológicos comunitarios con computadoras para los jóvenes de la comunidad.

Pero los líderes reconocen que es largo el camino por delante, que todavía persisten dificultades para que sus opiniones se tomen en cuenta y que necesitan fortalecerse y formarse más para que las metas de una vida digna se alcancen.

[Hay que] orientar más [...] Primero, a los líderes y a las organizaciones comunitarias no se les está dando participación en la determinación y en la planificación de los proyectos que se están ejecutando, o se van a ejecutar.

[Necesitamos] conocer más de la municipalización, es ese proceso de darle más poder a los municipios, pero está chocando con la estrategia del trabajo comunitario y con la estrategia del desarrollo de las Comunidades Especiales. ¿Por qué? Porque los municipios se quieren apoderar de los recursos y no quieren que las comunidades participen.

Este problema se agudiza cuando el municipio está en contra del Estado porque son de partidos diferentes.

Las causas de sus preocupaciones mayores siguen girando en torno a la política partidista, pues les genera incertidumbre sobre la continuidad del Proyecto. El nivel de satisfacción con los logros que han obtenido de Comunidades Especiales fue extremadamente alto, tanto así que no desean que desaparezca, sino que se le dé continuidad. Plantean que sería mucho lo que se perdería, desde la solidaridad que han ido desarrollando intragrupo hasta el respeto y reconocimiento que han logrado. Están satisfechos tanto con el Proyecto como con los cambios que han podido hacer en sus respectivas comunidades.

Reconociendo que aún falta mucho trabajo por hacer, no mostraron evidencia de desmotivación, ni intención de alejarse de su rol organizativo; por el contrario, se plantearon que lo aprendido ya no se olvida y que aun en el peor de los casos, si el programa dejara de funcionar, ya las comunidades que ellos representan podrían darle continuidad por autogestión al compromiso de buscar una mejor. Indistintamente de lo que pase con el Proyecto, piensan que las comunidades seguirían organizándose y manteniendo los foros de reunión que ya han logrado.

Los líderes comunitarios que surgieron al aliento del Proyecto de Comunidades Especiales se han organizado para trabajar en forma de red. Han creado dos instancias asociativas: la Coalición de Líderes de San Juan y la Alianza que los agrupa a todos. Han logrado superar escollos y dificultades y van desarrollando una buena comunicación. Un líder afirma que “ha cambiado la naturaleza del liderato en las Comunidades Especiales; ya no prevalecen las comisiones políticas, ni los líderes religiosos, se están acabando los bandos”. Otro, que la gente (los residentes) ya los identifican como los que pueden ayudar a resolver los problemas de la comunidad, lo que sugiere que han internalizado plenamente su papel de líderes.

**Cuadro 4**  
 Síntesis de los problemas comunitarios y los desafíos  
 que se presentan según los líderes

<b>Problemas anteriores</b>	<b>Desafíos actuales</b>
No había participación comunitaria.	Expandir la participación ciudadana a través del diálogo con políticos para que reconozcan el valor de ésta.
Deficiencias de infraestructura.	Educar a los jefes de agencias y secretarios para escuchen a las comunidades.
Carencias de títulos de propiedad.	Discutir la municipalización.
Viviendas deficientes.	Participar en la gestión de programas y proyectos de rehabilitación y construcción.
Calles inadecuadas, pavimentación.	Participar en la definición de convenios entre las agencias.
Hacinamiento de casas.	Lograr más conocimientos de cómo funciona el Gobierno para identificar programas de apoyo.
Pocos centros comunales y facilidades deportivas.	Darle contenido y generar actividades en las facilidades construidas.

De la iniciativa de Comunidades Especiales ha emergido un nuevo grupo de personas cuyas experiencias a nivel comunitario los convierte en una fuerza renovadora para la vida social, política y cultural del país. Estos líderes han expresado su deseo y compromiso con seguir formándose y con seguir abriendo opciones de desarrollo para sus comunidades. Pueden considerarse verdaderos agentes de cambio, que ya han demostrado su capacidad para convocar a otros. A Puerto Rico se le presenta una oportunidad extraordinaria de invertir en este recurso humano para generar en el país un nuevo liderazgo, capaz de hacer avanzar la apuesta por la equidad, base de todo proceso de desarrollo económico y social.

Mucha gente que ha vivido en la pobreza por tantos años como que se acostumbra a vivir así y piensa que esto es algo común; pero no lo es [...] Se nos enseñó a conocer las estructuras, a cómo llegar a las diferentes agencias, cómo bregar con conflictos que hay en las comunidades, a entender las clases de líderes que existen.

Nadie nos puede quitar lo que hemos aprendido.

