

## Capítulo VIII

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### HALLAZGOS Y CONCLUSIONES PRINCIPALES

1. El Proyecto de Comunidades Especiales constituye un intento genuino de abordar el complejo tema de la pobreza con una perspectiva multidimensional, de mejorar condiciones básicas de la vida cotidiana de los pobres a través de una inversión inédita de recursos, y de potenciar la formación de capital social, elemento cada vez más valorado del proceso de desarrollo económico. El marco conceptual que orientó el Proyecto y la creación de OCEPR están a la vanguardia en materia de políticas sociales en el ámbito internacional. Tras estudiar esta iniciativa a fondo consideramos que Puerto Rico debe dar a conocer la experiencia, ya que puede hacer una contribución original al debate internacional actual sobre políticas sociales de superación de la pobreza.
2. A pesar de que se constató a través de los grupos focales que existe un bajo nivel de conciencia sobre los problemas y consecuencias de la pobreza y la desigualdad social entre la población general de Puerto Rico, encontramos que el Proyecto ha permitido generar mayor sensibilidad hacia estos asuntos, que inciden de manera significativa en las perspectivas de crecimiento eco-

nómico y desarrollo de un país. Es imprescindible que la OCEPR logre sensibilizar a todos los sectores del país de la necesidad de un esfuerzo masivo, que involucre a los ciudadanos, a las organizaciones sin fines de lucro, a los empresarios, así como al Gobierno, para superar los problemas de pobreza, vulnerabilidad y desigualdad de oportunidades que todavía son evidentes en la sociedad puertorriqueña. Aunque Puerto Rico tiene altos niveles de ingreso per cápita en comparación con otros países de América Latina y el Caribe, el país debe enfrentar el problema serio que significa tener casi la mitad de su población bajo niveles de pobreza y un coeficiente de desigualdad social que lo ubica entre los más desiguales del mundo. Según han confirmado todos los estudios internacionales recientes que se reseñan en el estudio de la UNESCO, la pobreza y la desigualdad limitan seriamente las posibilidades de crecimiento y desarrollo. La desigualdad es considerada hoy por el Banco Mundial, el BID, la ONU y otros, una de las causas centrales de la pobreza.

3. El estudio constató que en el marco de Comunidades Especiales, por primera vez en más de cincuenta años, se realizó un diagnóstico científico de la situación de la pobreza en las comunidades de Puerto Rico. A partir de él se identificaron 686 comunidades para participar en el proyecto. El DTOP analizó y conceptualizó propuestas de mejoras para 464 comunidades y el DV para las restantes. Para cada una de ellas se levantó un Plan de Desarrollo Integral, que incluye mapas, datos y otra información relevante de la comunidad. Paralelamente, la OCEPR realizó un relevamiento de información sobre perfil demográfico y socioeconómico de las comunidades. Estos instrumentos constituyen la mejor base de información que existe sobre este sector de la población de Puerto Rico y constituye un acervo sólido y confiable de información clave para la formulación y monitoreo de política pública.
4. A través de sus acciones, el Proyecto de Comunidades Especiales ha permitido devolver sentido de orgullo y dignidad a las poblaciones empobrecidas, reconociéndoles su derecho a una mejor calidad de vida. Esto fue constatado en entrevistas individuales, grupos focales, así como en la encuesta que se hizo a líderes y residentes. Aunque no se logren resolver todos sus problemas, el hecho de verse parte de las prioridades de política pública envió un mensaje fundamental de respeto a los derechos humanos y de que se busca crear un clima con igualdad de oportunidades para toda la población. Es imprescindible la coherencia y la consistencia de la política pública a fin de poder cosechar plenamente los frutos de lo sembrado ya.

5. El proceso de formación de nuevos líderes comunitarios muestra ya en los breves años de existencia del Proyecto resultados impresionantes, aunque su trascendencia plena sólo se constatará en el mediano y largo plazo. Por ello, es imprescindible continuar y profundizar los programas de desarrollo de líderes ya iniciados, y asignar recursos para generar una nueva camada de líderes cívicos y comunitarios que constituirán una reserva ética, moral y ciudadana del país. Los cursos y talleres que fueron evaluados por el equipo de investigación de la UNESCO muestran rigor científico, temas relevantes, lenguaje apropiado y técnicas docentes innovadoras. Fueron evaluados muy positivamente tanto en los grupos focales como en la encuesta realizada.
6. El Proyecto puso de relieve, a través del debate público y la cobertura de prensa analizada en el estudio, la importancia de lograr un Puerto Rico integrado, incluyente, donde todos los residentes tengan oportunidades reales de trabajar, crear, desarrollarse y potenciar sus capacidades. Contribuyó a ir insertando paulatinamente la idea de la inclusión social en el imaginario colectivo.
7. Al 31 de mayo de 2005, el Fideicomiso Perpetuo para las Comunidades Especiales había obligado un total de US\$ 961 millones del total de US\$ 1.000 millones que le fueron asignados para desarrollar obras de vivienda e infraestructura comunitaria en las comunidades pobres asistidas, contrarrestando la visión predominante de que “el Gobierno se había olvidado de los pobres”. La envergadura de este esfuerzo no se había visto en más de 40 años en Puerto Rico. De estos, US\$ 309 millones fueron asignados al DTOP y US\$ 650 millones al DV.
8. En el período enero de 2001 a 31 de mayo de 2005, el DTOP trabajó en 428 Comunidades Especiales con una inversión promedio de US\$ 600 mil, previendo la realización de un total de 1.913 proyectos de diverso tipo, por ejemplo: accesos, calles, centros comunales, canchas, entre otros. A esa fecha, había 942 proyectos terminados, 768 en construcción y 130 en etapas de diseño o de subasta y contratación. Ello quiere decir que el 93% de la obra asignada al DTOP estaba lista o próxima a terminarse, demostrando un nivel de eficiencia muy alto.
9. Estas mejoras a la infraestructura comunitaria han sido recibidas con satisfacción por parte de la población, según mostró la encuesta realizada, en la cual 57% de los residentes considera que se hicieron muy buenas obras.

10. Con los recursos asignados para proyectos de rehabilitación y construcción de viviendas se impactarán un total estimado de 12.703 unidades de vivienda en 239 Comunidades Especiales a través de toda la isla. De éstas, 7.740 serán rehabilitadas y 4.963 serán nueva construcción. Asimismo, el DV se ha propuesto realizar 89 proyectos de infraestructura. Al 31 de mayo de 2005, el 42,5% de las viviendas seleccionadas para rehabilitar estaban terminadas, el 11,3% estaba en proceso, el 34% estaba por iniciar y el 12% estaba en etapa de diseño, subasta o contratación. El proceso de rehabilitación de viviendas muestra un buen nivel de ejecución, si bien no tan alto como el de DTOP.
11. En cuanto a la construcción de viviendas a la misma fecha, el DV tenía 557 unidades de vivienda terminadas y 852 en proceso, del total de 4.963 unidades que se había propuesto construir. Esto equivale al 28,4% del total, quedando el 71,6% en etapas de diseño, subasta o contratación. Dificultades de diverso tipo, que se analizan en el informe, han impedido que se logre un ritmo más acelerado de construcción de viviendas. Los problemas principales están relacionados con los permisos de construcción, las licitaciones, la contratación de empresas de construcción y la supervisión de los proyectos. El nivel de ejecución en este rubro es menor que en los otros dos y amerita que se examinen otras opciones para lograr mayor agilidad.
12. El Proyecto de Comunidades Especiales convocó a todas las agencias del Estado Libre Asociado de Puerto Rico a participar de este esfuerzo masivo para superar la pobreza. Se constató cuán difícil es mover las burocracias estatales tradicionales para que emprendan acciones de conjunto. Sin embargo, logró abrirse un espacio importante en esa dirección y se llevaron a las comunidades miles de actividades culturales, recreativas, deportivas, de salud y de empleo. En este contexto, tres instancias culturales públicas tuvieron una labor muy destacada, llevando programas a las Comunidades Especiales que fueron muy bien recibidos por la población: el Instituto de Cultura Puertorriqueña, la Corporación de Puerto Rico para la Difusión Pública y la Corporación de las Artes Musicales. Además, el Departamento de Salud organizó clínicas comunitarias que fueron altamente valoradas por los residentes de las comunidades en la encuesta realizada.
13. El Programa Expresarte a Todo Rincón, por ejemplo, desarrollado por el Instituto de Cultura logró llegar a todos los municipios de Puerto Rico en el período 2002-2004, con talleres en diversas dis-

ciplinas del arte, dirigidos a sensibilizar a la población de escasos recursos hacia la producción y el consumo cultural, impulsar la autogestión cultural en el ámbito comunitario y proveer herramientas para que un sector de esta población pueda desarrollar capacidades que le permitan devengar un ingreso a través de las artesanías, la música, el teatro u otras industrias culturales. Éste es un elemento muy innovador en materia de políticas sociales de superación de la pobreza que debe potenciarse en toda su capacidad.

14. Complementariamente, el Proyecto de Comunicación de la Corporación de Puerto Rico para la Difusión Pública generó entre diciembre de 2002 y diciembre de 2004 actividades de capacitación, particularmente para jóvenes en las Comunidades Especiales. Éstas incluyeron talleres de diseño gráfico, impresos y periodismo, radio y producciones sonoras, pintura, diseño y documental, fotografía, danza, redacción, máscaras, entre otros. En una evaluación interna del propio proyecto, el 88% de los participantes expresó tener muy buena opinión sobre los ofrecimientos y el 68% dijo que habían superado sus expectativas.
15. La Corporación de las Artes Musicales y sus subsidiarias también desarrollaron programas para llegar a las Comunidades Especiales y crear un clima de oportunidad para que la población de escasos recursos pueda conocer la Orquesta Sinfónica de Puerto Rico y el Programa de Orquestas Sinfónicas Juveniles. Todos estos programas merecen continuarse, profundizarse y deben encontrar pareo financiero en el sector privado para lograr su sostenimiento.
16. El estudio realizado demostró que el Proyecto de Comunidades Especiales comenzó a potenciar la generación de un valioso capital social en las comunidades pobres de Puerto Rico, hecho que se constata entre otros a través de los siguientes indicadores:
  - Mejoramiento del clima de confianza: las relaciones de confianza entre los residentes han aumentado considerablemente, según opinan dos terceras partes de ellos.
  - Capacidad de organización comunitaria: a diciembre de 2004 había sobre 400 Comunidades Especiales con Juntas Comunitarias organizadas y funcionando. Éste es un gran logro ya que en la mayoría de las comunidades no había un trabajo organizativo previo o el mismo era incipiente.
  - Desarrollo de liderazgo: en los primeros cuatro años del Proyecto, se ofreció un ciclo de formación y capacitación de líderes comunitarios de 30 horas de contacto, con cinco temas

principales, a saber: experiencias y fortalezas en el trabajo comunitario; autogestión y participación ciudadana; liderazgo participativo y manejo de la diversidad; manejo creativo de conflictos; y planificación participativa para el trabajo comunitario. En los seis ciclos de talleres que se realizaron en tres años y medio participaron 2.180 líderes de Comunidades Especiales. Además del ciclo básico de talleres, se ofrecieron talleres avanzados en temas como requisitos legales y fiscales de las organizaciones comunitarias, planificación estratégica para el desarrollo económico comunitario, preparación de propuestas, entre otros. En los estudios realizados como parte de esta evaluación se destaca el alto nivel de satisfacción personal con el Proyecto que expresaron los líderes.

- Participación ciudadana: los residentes de las Comunidades Especiales han comenzado a participar en asambleas comunitarias, reuniones municipales y procesos de cabildeo con la Legislatura en defensa de sus derechos y aspiraciones. Esto marca un hito en la historia reciente de Puerto Rico, caracterizada por la dependencia en el Gobierno como quien soluciona todos los problemas de la comunidad. Los instrumentos de análisis cualitativo muestran que el proceso de participación ha sido progresivo y que deja huellas personales importantes.
- Confianza en los líderes: la gran mayoría de los residentes ve a los líderes comunitarios como confiables y representativos de sus inquietudes, y los consideran modelos de referencia a seguir.
- Afirmación de autoestima y sentido de apoderamiento por parte de líderes y residentes: el estudio cualitativo realizado a través de grupos focales y las dos encuestas demuestran que se desarrolló “un sentimiento genuino de apoderamiento sobre sus vidas personales, en la vida de su comunidad, y las gestiones comunales organizadas para continuar trabajando por soluciones”. También “evidenciaron la viabilidad, eficacia y credibilidad de la autogestión como estrategia válida y útil en la solución de sus problemas comunitarios”.
- Reafirmación de la identidad colectiva: los residentes en el estudio expresaron sentirse parte de un proceso colectivo que mayoritariamente caracterizan como “positivo”. Una constatación de esto fue el proyecto impulsado por la OCEPR de que las comunidades escribieran su propia historia. Ochenta y ocho comunidades se motivaron y lograron completar un trabajo colectivo enjundioso, que fue recogido en forma de cuaderno, de grabación o de video, donde narran su historia comunitaria (serie *¿Quiénes somos?*).

- Integración comunitaria: los proyectos desarrollados por el ICP, la Corporación de las Artes Musicales y TuTV también tuvieron como resultado positivo el apoyar el proceso de integración intergeneracional comunitaria. Talleres para jóvenes y adultos de producción audiovisual, de prensa, de creación artesanal, teatro, música, y talleres para no videntes fueron un elemento clave para que las comunidades se unieran a potenciar sus capacidades creativas, vinculando generaciones de adultos y jóvenes y muchas veces a personas que no habían llegado a conocerse bien. De allí surgieron proyectos importantes como el de Prensa Comunitaria, que en la actualidad agrupa siete periódicos regionales hechos completamente por residentes de las comunidades.
- Florecimiento de los jóvenes que participaron en los programas de la Red de Jóvenes Facilitadores de la OCEPR: un grupo focal de jóvenes residentes de las Comunidades Especiales reveló que estos habían pasado por “cambios profundos de actitud y visión ante la vida en sus comunidades”, gracias a los talleres y actividades en que participaron. Expresaron haber logrado una mejor comprensión de los problemas de su comunidad y haber desarrollado mayor conciencia para manejar y enfrentar los problemas de sus pares y del país. Todo ello constituye un antídoto al desaliento y el ocio que han caracterizado a los sectores juveniles en las comunidades pobres de Puerto Rico.
- Se comenzaron programas sumamente innovadores tendientes a afirmar el empresarismo entre los sectores de pobreza: un hito fue el establecimiento de cuatro Centros de Apoyo a la Autogestión y el Desarrollo Económico Comunitario (CAADDEC), establecidos en Arroyo, Río Piedras, Mayagüez y Loiza. En estos centros se ofrecen cursos y talleres diversos, tendientes a fortalecer destrezas para el mundo del trabajo, albergan centros tecnológicos, y se capacita en el uso de computadoras. Además, tienen biblioteca, centro de cuidado infantil y salas de reuniones y se vislumbra se conviertan en incubadoras de negocios comunitarios. El informe recomienda que estas instancias se conviertan en el eje de los programas de desarrollo empresarial de la OCEPR y que se integren al mismo las iniciativas diversas que hoy llevan adelante otras agencias del Estado.
- Afianzamiento de valores positivos múltiples de los desarrollos que ayudó a generar el trabajo sistemático del Proyecto de Comunidades Especiales, como el crecimiento de un liderazgo vigoroso y bien orientado, las experiencias de trabajo colectivo y los logros en autoestima personal y co-

munitaria contribuyeron a fortalecer valores positivos en las comunidades. La sensación de aislamiento y de “sálvese quien pueda” ha sido reemplazada por la impresión de que el Estado vuelve a ocuparse activamente de las comunidades, y la experiencia positiva de poder enfrentar problemas cuando se trabaja colectivamente. Todo ello revalorizó la pertenencia misma a la comunidad. Así, casi nueve de cada diez residentes dicen ahora que “en esta comunidad estamos orgullosos de nosotros mismos”.

- Un indicador muy significativo de que la autopercepción de las comunidades ha cambiado y que hay gran satisfacción por el crecimiento del capital social producido, es que el 88% de los residentes piensa seguir viviendo en la comunidad de aquí a cinco años, y lo mismo sucede con el 96% de los líderes.
- El Proyecto generó un balance muy promisorio: la situación económica de las Comunidades Especiales sigue siendo muy deficitaria en múltiples aspectos. La gran inversión realizada en su infraestructura ha significado mejoras importantes pero los recursos aplicados a pesar de su envergadura siguen siendo muy inferiores a las necesidades. Por otra parte, muchos otros problemas estaban fuera del alcance del Proyecto con sus limitados fondos, y estaban más vinculados a las políticas económicas generales como la creación amplia de fuentes de trabajo, la universalización de la protección social, y la mejora de la equidad. Sin embargo, a pesar de todo ello, la percepción de sus posibilidades de enfrentar estos problemas, de su propia valía, de lo importante que es pertenecer a esa comunidad y otros factores han mejorado sustancialmente.
- Mejoraron los climas de confianza, subió la asociatividad, aumentó la conciencia cívica y podrían haber comenzado a cambiar las tendencias en cuanto a los valores predominantes. El apoderamiento y la autogestión, objetivos esenciales en la Ley que creó el programa, parecen haber avanzado de modo muy considerable ayudando a generar esta puesta en acción y ampliación del capital social. Son las metodologías indicadas por la experiencia internacional para efectivamente generar capital social, y fueron aplicadas sistemáticamente y con excelencia técnica por la OCEPR. No obstante, la experiencia ha sido muy corta y su sostenibilidad dependerá de la capacidad que tenga el Gobierno de Puerto Rico de dar continuidad y profundizar los aspectos clave del Proyecto que estimularon la generación de capital social.



## **RECOMENDACIONES GENERALES PARA FORTALECER EL PROYECTO DE COMUNIDADES ESPECIALES**

Sin duda, este trabajo muestra que se alcanzaron importantes logros en muy poco tiempo. Pero también da cuenta de dificultades que encontraron la administración de la gobernadora y la OCEPR en la instrumentación de este gran Proyecto, que entre otras cosas, debió comenzar creando su propia institucionalidad. Por ejemplo, hubo necesidad de articular trabajos entre los ámbitos estatal y municipal, y había poca experiencia previa por ser éste un proyecto nuevo, a desarrollarse a partir de una visión totalmente distinta de la que había prevalecido en la instrumentación de la política social en Puerto Rico. Había una expectativa enorme por parte de la población, que siempre espera que los cambios sean más rápidos de lo factible. La encuesta realizada no muestra frustración con el Proyecto sino, por el contrario, esperanza y avidez. Las dificultades más sobresalientes que se encontraron en la instrumentación se analizan en el informe con el objetivo de proponer soluciones para superarlas.

El informe presenta una serie de recomendaciones puntuales para mejorar o fortalecer los diversos programas que se integran en el esfuerzo estatal, así como recomendaciones de carácter general. A continuación se ofrecen algunas de éstas, dirigidas a fortalecer las acciones conducentes a superar la pobreza en Puerto Rico, reducir las desigualdades e integrar mejor la sociedad.

1. Es necesario desarrollar un protocolo de trabajo que permita una mejor interacción entre la OCEPR y las agencias del Estado Libre Asociado, así como entre el ámbito central y los municipios para lograr mayor eficacia. En la praxis, se han desarrollado acciones colaborativas de diversa envergadura, mediando arreglos puntuales en cada caso, pero no se han desarrollado lineamientos precisos sobre cómo trabajarán las agencias en conjunto con la OCEPR y sobre cómo trabajará esta Oficina con los municipios.
2. Debe evaluarse si efectivamente algunos proyectos de infraestructura y viviendas pueden ser gestionados desde y por los municipios. Algunos casos que evaluamos en el informe muestran experiencias positivas, con mayores niveles de eficacia cuando la gestión y la supervisión de las obras se hizo en el ámbito local, pero la experiencia no fue siempre así.
3. Dado los problemas de legitimidad en el orden político y las tensiones partidistas que existen en la sociedad puertorriqueña, desarrollar un nuevo liderazgo cívico y comunitario parecería una alta prioridad social para el futuro del país. Por ello, se recomienda continuar y profundizar el proceso de formación y capacitación

de líderes, e incorporar a los jóvenes de las comunidades a estos procesos de formación a través de talleres y actividades de desarrollo de liderazgo juvenil. La encuesta realizada muestra temas específicos en los que los líderes piden mayor formación.

4. El programa de formación de organizadores comunitarios debe extenderse también a funcionarios de las agencias que trabajan en las comunidades, así como al personal de los municipios que trabaja con ellas. Todo en ánimo de lograr mayor coherencia conceptual y profundizar el modelo de trabajo basado en la visión de autogestión consignada en la Ley N° 1 de marzo de 2001. De esa manera todas las agencias del Estado trabajarán con la misma orientación.
5. Debe generarse una orden ejecutiva para promover una visión holística o integral en la política pública contra la pobreza, integrando las dimensiones económicas y sociales del problema, en el marco de la visión de la Ley N° 1. Se logrará mayor efectividad con una política pública que tenga una orientación conceptual similar para todos los sectores de pobreza; es decir, que incluya a las Comunidades Especiales, los residenciales públicos y las áreas rurales que constituyen bolsillos de pobreza. En la actualidad las estrategias, las políticas y los programas dirigidos a los diferentes sectores de pobreza no necesariamente parten todos de la misma visión de autogestión.
6. El estudio revela que es necesario fortalecer los enlaces del sector público con el sector privado para atender los problemas generados por la pobreza y la desigualdad. Estos son problemas de toda la sociedad, y no meramente privativos del Gobierno. Deben establecerse mecanismos que permitan integrar al sector privado en el diseño de nuevos programas públicos, generando alianzas y sentido de coparticipación, en función de la responsabilidad social que cada sector debe ejercer.
7. Se recomienda fortalecer el objetivo de generación de empleos y de desarrollo empresarial en el programa de trabajo de la OCEPR, a fin de superar el desempleo, el subempleo y la informalidad de los negocios en las Comunidades Especiales. Es imprescindible diseñar y promover una política pública y un conjunto de nuevos programas dirigidos específicamente a este sector poblacional. En su mayoría, los programas existentes parten de la premisa errónea de que sólo se trata de un problema de acceso al crédito. Sin embargo, los documentos que se han examinado en este estudio y las observaciones de campo realizadas demuestran que estamos frente a un problema mucho más complejo. La mayoría de las

personas en las comunidades pobres de Puerto Rico no posee una cultura de trabajo sólida en la cual puedan apoyarse para convertirse en empresarios. Debemos recordar que estamos frente a una tercera generación de personas que nunca han trabajado asalariadamente. Asuntos como el manejo del tiempo, la forma de vestirse, tratar con clientes y empleados, por ejemplo, son fundamentales y pueden decir el éxito de un emprendimiento. Es imprescindible desarrollar programas de formación en manejo empresarial específicos para estos sectores. Puerto Rico necesita desarrollar un programa de asistencia técnica que permita organizar sistemas de eslabonamientos entre grandes, medianas y pequeñas empresas, así como programas de mentoría y voluntariado que sirvan de apoyo a los empresarios emergentes. Sólo con un programa que comience desde lo básico –generar una cultura de trabajo– y vaya hasta el montaje de un sistema de apoyo solidario durante los primeros tres o cuatro años de operación de un negocio, podremos efectivamente pensar en un horizonte auspicioso para los programas de empresarismo.

8. En las Comunidades Especiales hay una cantidad de iniciativas económicas al margen de la ley pero que realizan actividades lícitas. Por ejemplo, talleres de costura en la casa, confección de comidas, talleres de mecánica automotriz, manicuristas, reparación de equipos. Es difícil saber cuántos son, pero son miles los negocios que hoy no cuentan con los permisos necesarios. Un programa “de transición” podría incluir que se les extiendan permisos provisionales, que no se los penalice por las faltas administrativas que hubieran cometido hasta ahora, y que se los acompañe en el proceso de consolidar y formalizar su negocio. De esa manera entrarán en el circuito formal de la economía, podrían lograr acceso a financiación y capital a largo plazo, así como a asistencia técnica para mejorar y expandir sus negocios, aumentar la productividad e integrarse a los procesos contributivos. Sobre esas bases podrían levantarse empresas sólidas y generarse un sentido de pertenencia al sector empresarial y no al sector peyorativamente conocido en Puerto Rico como “chiripeo”. El estudio recomienda que se emita una orden ejecutiva al respecto, creando un programa de transición para formalizar estos negocios.
9. Los CAADEC son un gran activo del Proyecto de Comunidades Especiales. Pero lograr su desarrollo pleno, su estabilidad y su sostenibilidad requiere un apoyo consecuente en términos de recursos humanos y financieros, por lo menos en los primeros cinco años. En el caso del CAADEC de Arroyo, el más desarrollado, debe iniciarse a

la brevedad posible la fase de establecer la incubadora de negocios prevista en su plan de trabajo inicial, a fin de articular efectivamente los procesos de formación y de generación de empleos. Igual debe hacerse con los otros, en la medida en que los procesos de formación y capacitación vayan generando egresados.

10. La OCEPR debe ejercer liderazgo entre las agencias e instrumentalidades del Estado para guiarlas hacia un modelo de política socioeconómica que permita sustituir la cultura de la dependencia por la del empresarismo. En ese sentido, debe gestionar del Poder Ejecutivo una directriz convocando a todas las entidades públicas a que definan sus programas hacia ese objetivo. Ello conllevará, probablemente, renegociar muchos programas con las agencias federales, a los fines de requerir trabajo a cambio de algunos subsidios que todavía se dan sin requerir mayor esfuerzo por parte de los recipientes.
11. La OCEPR debe servir, además de orientador de la política pública dirigida a la generación de empleo en las comunidades pobres de Puerto Rico. Hacia esos fines, debe buscar una estrecha vinculación con el Departamento del Trabajo para canalizar la mayor cantidad posible de incentivos hacia las micro, pequeñas y medianas empresas que puedan establecerse en las comunidades.
12. La OCEPR necesita desarrollar también alianzas con empresas privadas prósperas y bien establecidas, a través de una cadena con eslabonamientos, que incluya programas de transferencia de conocimientos, incentivos para las compras locales, y programas de mentoría y voluntariado empresarial. Por la complejidad y el costo de montar empresas en Puerto Rico, se recomienda identificar unos pocos proyectos con posibilidades reales de éxito, que puedan servir de instancias de demostración, en vez de intentar una estrategia de masificación de esfuerzos que puedan dispersarse.
13. Igualmente la Oficina debe plantearse una convocatoria ciudadana para organizar un gran programa de voluntarios por la pobreza y la equidad social. No hay forma de costear la inmensa labor que supone bajar los niveles de pobreza y reducir el margen de desigualdad social tan grande que hay en Puerto Rico. En esa dirección, la OCEPR debe desarrollar una estrategia de comunicaciones que permita a la población captar cabalmente la dimensión de las tareas que realiza y las que deben encararse por la sociedad en su conjunto.
14. Finalmente, se sugiere el establecimiento de un Fondo para la Autogestión y el Desarrollo Social, que pueda ser nutrido con asignaciones presupuestarias del Gobierno, recursos deposita-

dos por la Asamblea Legislativa de sus “barriles”, recursos de los municipios, aportes empresariales y de fundaciones, así como donaciones de individuos. Su objetivo sería apoyar pequeños proyectos en el ámbito comunitario, que sean presentados a la consideración del Fondo por la propia comunidad y que vayan a ser ejecutados por ésta. Una Junta de Directores, compuesta mayoritariamente por líderes comunitarios, debe formular los lineamientos de operación, establecer las líneas programáticas, así como las prioridades y dirigir los trabajos el Fondo. La idea es que funcione como un verdadero fideicomiso, utilizando para proyectos sólo el producto generado por sus inversiones y manteniendo un fondo dotal permanente. De esa manera, la autogestión deja de ser una idea abstracta y pasa a ser algo real, tangible y eficaz. En el proceso los residentes de las comunidades van ganando una experiencia de gerenciar proyectos comunitarios, que podría volcarse en un aliciente para otros tipos de emprendimientos empresariales a nivel personal o colectivo.

### **UNA CONSIDERACIÓN FINAL**

Incorporar la población pobre a la sociedad, a la producción y al mercado, y mejorar las agudas polarizaciones sociales actuales potenciarán la economía de Puerto Rico, la harán más competitiva y productiva, y generarán cohesión social, pilar imprescindible para un desarrollo sostenible.

La experiencia de Comunidades Especiales muestra que ello puede hacerse si existe la voluntad política para enfrentar la pobreza y se utilizan enfoques basados en la movilización del capital social de la comunidad.

El Proyecto ha abierto un camino que debería ser profundizado, ampliado y renovado, desarrollando nuevos abordajes a partir de las lecciones aprendidas. El futuro de la isla estará marcado en buena medida por el modo en que se encaren los desafíos de la exclusión social y la inequidad.

