

EL LEGADO DE LA
AUTOGESTIÓN
COMUNITARIA
EN



ALFREDO CARRASQUILLO RAMÍREZ

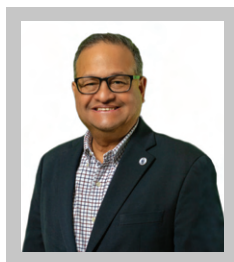
A 250 AÑOS DE LA FUNDACIÓN DE CAGUAS

2025

A LAS Y LOS LÍDERES COMUNITARIOS,

a las organizaciones sin fines de lucro, a los voluntarios, a los acueductos comunitarios y al equipo del departamento de desarrollo social y autogestión comunitaria:

***¡Ustedes son la fuerza
que sostiene la
esperanza de nuestra
ciudad!***



Con su entrega y solidaridad, han demostrado que Caguas se gobierna con la gente, y no para la gente. Cada proyecto, cada esfuerzo y cada gesto de servicio, son semillas que hacen florecer un país distinto, barrio a barrio.

Gracias por recordarnos que el verdadero poder está en la unión, en la confianza mutua y en la certeza de que juntos somos más fuertes.

Con respeto y profundo agradecimiento,

A handwritten signature in blue ink, which appears to read 'William E. Miranda Torres'. The signature is fluid and stylized, with a large loop at the end.

William E. Miranda Torres
Alcalde



*En reconocimiento a quienes,
desde sus comunidades, han
respondido solidariamente
al proyecto de construcción
democrática nuestra ciudad y
sus barrios.*

*A la memoria viva de
William Miranda Marín.*



*“El cambio cultural empieza
cuando los ciudadanos dejan de
ser súbditos y se convierten en
protagonistas”*

– Antanas Mockus



“Yo pienso que si tú no puedes cambiar la infraestructura humana de un país, para que pueda pensarse a sí mismo como algo productivo, que pueda valerse por sí mismo y sea menos dependiente del aparato gubernamental y otros aparatos que existen en la sociedad, si no puedes impulsar a la gente hacia un modo de vida más autosuficiente, no importa los puentes que construyas, los programas culturales, de recreación, la construcción de carreteras, ni las cosas que haces como alcalde, como gobierno, porque eso no va a durar. Tienes que entusiasmar a la gente con un estilo de vida en el que ellos valoren cada cosa que sean capaces de producir. Para llegar a ese estado mental y emocional de entendimiento, a ese modo de ver la vida, tienes que trabajar con estas personas. Y para eso están las instituciones y la familia, no sólo la educación. Yo me di cuenta de que el gobierno de la ciudad tenía una gran responsabilidad en promover ese cambio de mentalidad”

– William Miranda Marín

INTRODUCCIÓN

UN LEGADO QUE SE SIENTE EN CADA BARRIO



Cuando el huracán María arrancó techos, tendidos eléctricos y certezas, también reveló lo que Caguas había estado sembrando silenciosamente durante años: la convicción de que nadie está solo cuando la comunidad se gobierna con la gente y no para la gente.

Aracelys Amador Pérez, de la organización Nuestra Familia LGBTT, lo recuerda así:

“Con María hicimos un trabajo excelente. FEMA nos decía: ‘¿Quién está haciendo tanto con tan poco?’ Y era gracias a la autogestión, con el apoyo del municipio, que entregamos alimentos, estufas, pañales, según la necesidad de cada familia.”

No fue un caso aislado. Desde los acueductos comunitarios del Barrio Borinquen, donde vecinos construyen su propia seguridad hídrica, las asociaciones de residentes como la COSS (Comunidad Organizada de San Salvador), hasta los centros educativos rescatados por jóvenes para convertirlos en espacios de apoyo mutuo, la autogestión comunitaria en Caguas se vive cada día.

Este modelo no surgió de la noche a la mañana. Es el fruto de un cambio profundo en la cultura política local, sembrado por William Miranda Marín cuando asumió la alcaldía en 1997, y fortalecido por su hijo y sucesor, William Miranda Torres, hasta hoy. Se trataba

de romper con la dependencia y el paternalismo para reconfigurar el papel del ciudadano: de receptor pasivo a protagonista de su propio desarrollo.

Hablar hoy de autogestión comunitaria en Caguas es hablar de una ciudadanía que entendió que la democracia no se limita al voto cada cuatro años. Se reinventa cada vez que una persona decide servir a su comunidad, levantar la mano para participar en algunas de las más de seiscientas reuniones comunitarias que se celebran anualmente en la ciudad y poner manos a la obra.

En el contexto de la conmemoración de los doscientos cincuenta años de la fundación de Caguas, este ensayo busca celebrar ese legado, entrelazando la historia, la filosofía y, sobre todo, las voces de quienes sostienen con su esfuerzo la idea de una ciudad que se gobierna conforme a los principios de la colaboración, la ayuda mutua y el esfuerzo propio.

CAPÍTULO I — ORÍGENES: ROMPIENDO EL PATERNALISMO

LA SEMILLA DE LA GOBERNANZA DEMOCRÁTICA



A finales del siglo XX, Puerto Rico arrastraba una forma de gobernar marcada por una fuerte cultura política adversativa. Dos grandes obstáculos limitaban la construcción de una sociedad civil robusta: la hostilidad hacia la concertación de ideas diversas y la persistencia de viejos paradigmas que infantilizaban al ciudadano, manteniéndolo como espectador de la gestión pública.

Fue en ese terreno donde William Miranda Marín propuso un viraje radical: transformar la relación entre el municipio y la gente, rompiendo con el gobierno paternalista que resolvía todo —o prometía resolverlo— para convertir a la ciudadanía en cocreadora de su propio futuro.

Desde su primer término en 1997, Miranda Marín acuñó la idea de “gobernar con la gente” que años después desembocaría en el concepto de “gobernanza democrática”. Su premisa era sencilla pero poderosa: “Gobernar con la gente, no para la gente ni por la gente”. Esta frase se



*William Miranda Marín (1941-2010)
Alcalde de Caguas de 1997 al 2010*

convirtió en un principio organizador que generó una disrupción que atravesó la planificación, la programación presupuestaria, la reestructuración del municipio y, sobre todo, la forma en que un alcalde y su equipo de trabajo se relacionan con las comunidades, y los modos en que las distintas comunidades se vinculan entre sí.

Más que un giro programático o de gestión, se trataba de una apuesta por el cambio cultural. Una transformación que buscaba romper con la lógica paternalista y asistencialista generadora de dependencia, y que exigía de los funcionarios públicos una voluntad de ceder poder y compartir el gobierno con la ciudadanía, entendida como conjunto de actores y no como observadores o espectadores de una gestión de la que no participan.

El exsecretario de Educación de Puerto Rico y profesor retirado de Administración Pública, César Rey Hernández, lo celebra como un ejemplo de “valentía de poner el poder fuera de la alcaldía, de poner el poder en manos de otros”.

Fue así como surgieron estructuras como el Departamento de Desarrollo Social y Autogestión Comunitaria, y su equipo de promotores de la autogestión, que se convirtió en la mano derecha de barrios y organizaciones sin fines de lucro. Se impulsaron redes de voluntariado, se formalizó la planificación estratégica por barrio —logrando que hasta el 40% de los objetivos municipales se definieran desde las prioridades locales— y se fomentaron alianzas con organizaciones de base comunitaria.

Una de las iniciativas más simbólicas fue la creación



Mural pintado por Adriana y Juliana Torres Santiago, vecinas del proyecto Eco Plaza del Barrio Borinquen de Caguas

de espacios como Eco Plaza, entregada a vecinos para que cada familia desarrollara su rincón de convivencia y cultura. Carmen Santiago Alejandro, de Todos Somos Comunidad Incorporado, lo recuerda con orgullo:

“Eco Plaza Borinquen fue un proyecto entregado por el alcalde William Miranda Marín a la comunidad. Le dimos a cada familia un espacio para desarrollarlo, promoviendo la unión y la participación activa de todos”.

Este nuevo contrato social empezó a transformar la mentalidad en los barrios: se pasó de la queja a la corresponsabilidad. La planificación estratégica dejó de ser privilegio de técnicos y llegó a las reuniones vecinales. Los planes de barrio, muchas veces en la cabeza de sus líderes o escritos a mano, se convirtieron en la semilla de proyectos de infraestructura, huertos comunitarios, cooperativas de energía solar, museos comunitarios, centros culturales y redes de respuesta ante emergencias.

En esos primeros años, se tejió también la idea de un “nuevo país” a pequeña escala: un municipio que demostraba que la democracia deliberativa y la participación constante podían generar confianza, cohesión social y resultados tangibles.

CAPÍTULO II

LA CONTINUIDAD: DE LA VISIÓN A LA ACCIÓN

UN NUEVO PAÍS, BARRIO A BARRIO



Cuando William Miranda Torres asumió la alcaldía de Caguas en 2010, lo hizo en circunstancias excepcionales: su padre, William Miranda Marín, había fallecido a causa de una rápida y dolorosa enfermedad, dejando no solo un vacío afectivo, sino una visión política en plena marcha. Más que ocupar una silla, el nuevo alcalde heredaba una apuesta colectiva: la de transformar Caguas en un “nuevo país”, construido sobre la base de la participación ciudadana, la autogestión comunitaria y la corresponsabilidad democrática.

Lejos de limitarse a custodiar un legado, Miranda Torres se propuso profundizarlo, ampliarlo y traducirlo en acción concreta. En sus palabras, pronunciadas en el Primer Congreso de Autogestión



Panel durante el Primer Congreso de Autogestión Comunitaria.



Galería con fotos e información de los diversos proyectos en las comunidades de Caguas en el Primer Congreso de Autogestión Comunitaria.

Comunitaria en 2024, lo proponía de este modo:

“Nuestra ciudad brilla porque sus comunidades son protagonistas. Nosotros, como gobierno, no dirigimos desde arriba: facilitamos, acompañamos, confiamos. La autogestión no es un programa, es una forma de convivir”.

Esta continuidad entre generaciones ha permitido una madurez institucional rara en el escenario político puertorriqueño. Lo que en muchos municipios se desvanece con los cambios de administración, en Caguas se ha sostenido gracias a un equipo de trabajo comprometido con los principios de la gobernanza democrática y ha evolucionado con consistencia, manteniendo el foco en la autogestión comunitaria como política pública central.

Inversión en las comunidades: de la filosofía a la infraestructura

Uno de los aportes más visibles ha sido convertir los principios de la gobernanza democrática en inversiones directas en los barrios por medio de la colaboración con las organizaciones comunitarias y honrando las prioridades y preocupaciones más apremiantes de la gente. Veamos algunos ejemplos:

- Acueductos rurales y sistemas solares de purificación de agua.
- Adquisición de equipos comunitarios para situaciones de emergencia.
- Creación de gimnasios comunitarios.
- Adquisición de cámaras de seguridad para las comunidades.
- Creación de consejos de seguridad vecinal.
- Correos comunitarios.
- Bosques urbanos.
- Bibliotecas comunitarias.
- Rescate de espacios en desuso.
- La primera cooperativa de energía solar en Puerto Rico en el Barrio San Salvador.
- 17 sistemas de acueductos privados.



Rescate de escuela en desuso por el Proyecto de Integración Comunitaria de Cañaboncito, Inc. del barrio Cañaboncito de Caguas.



Biblioteca comunitaria en el sector Los Panes del barrio Beatriz de Caguas.



Gimnasio al aire libre en la comunidad de la urbanización San Alfonso del barrio Pueblo de Caguas.

Estos proyectos y muchos más, fueron dirigidos no desde el escritorio de un funcionario, sino con procesos participativos en los que las mismas comunidades y organizaciones priorizaron necesidades.

Así lo explica el actual director del Departamento de Desarrollo Social y Autogestión Comunitaria de Caguas, Eluis J. Vick Díaz:

“Nosotros no practicamos una relación de autoridad vertical con nuestras comunidades. Tenemos una relación completamente horizontal con los líderes comunitarios y con la gente de las comunidades, quienes día a día nos ayudan a encontrar las soluciones”.



Vista del sistema de energía para la resiliencia del Acueducto Rural Pedro Calixto, Inc. del barrio Borinquen de Caguas.

En palabras de José Oyola Ríos, del Acueducto Rural Pedro Calixto Inc. en el Barrio Borinquen:

“El Municipio ha sido un cómplice, la mano derecha del proyecto. Gracias a su apoyo, desarrollamos el cuarto de operaciones y pudimos navegar el huracán María. La comunidad se empodera y asume su responsabilidad. Eso da tranquilidad y orgullo”.

El modelo de cogestión ha sido clave. No se

trata solo de “dar” recursos, sino de distribuir la responsabilidad, el seguimiento y los frutos. Beatrice García Arzuaga, de la Organización de Residentes Sector La Unión Inc., lo expresa con claridad:

“Cuando pasó María no teníamos nada. El municipio fue un facilitador, ¡pero qué facilitador! Gracias a ellos tuvimos servicio de agua por siete meses. Aquí, todos valoramos el servicio porque sabemos lo que significa gestionarlo nosotros mismos”.

Centros de resiliencia: infraestructura con alma comunitaria

Uno de los sellos de esta nueva etapa ha sido el impulso de centros resilientes como los del Barrio San Salvador y Cañaboncito, que han sido rescatados y revitalizados por los propios residentes. Estos espacios combinan:

- Salones multiusos para talleres y reuniones.
- Cocinas comunitarias y comedores sociales.
- Huertos, lavanderías, zonas verdes y áreas de microempresas.

Julianiz Rodríguez Calderón, joven líder del Centro Educativo Comunitario Mercedes Palma de la Comunidad Organizada de San Salvador, lo explica así:



Proyecto Integración Comunitaria Cañaboncito, Inc. del barrio Cañaboncito de Caguas.

“Nosotros mismos limpiamos la escuela cerrada. Queremos que sea un lugar con servicios, apoyo y, también, un espacio donde la comunidad, especialmente los jóvenes, sientan que vale la pena quedarse y construir aquí”.

Rendición de cuentas y participación ciudadana

Además de la inversión física, se ha apostado por profundizar la participación como hábito cultural. Una iniciativa lo ejemplifica:

- **Alcalde en tu Barrio:** Visitas itinerantes para escuchar directamente las inquietudes de las comunidades -sin intermediarios-, facilitar servicios en el lugar y rendir cuentas a la ciudadanía.



Vista del evento Alcalde en tu Barrio

El modelo también se refleja en la forma en que se elabora el Plan Consolidado de Desarrollo Comunitario y Vivienda: con convocatorias abiertas, asistencia técnica a líderes y procesos de consulta pública que genuinamente informan las decisiones.

En palabras de Aracelys Amador Pérez, de Nuestra Familia LGBTT, “el municipio nos mantiene al tanto constantemente. El equipo de autogestión



Comedor social Cento de Apoyo Mutuo Las Carolinas del barrio Bairoa de Caguas.

son facilitadores reales. No sé si otros municipios lo tienen, pero en Caguas el apoyo es constante”.

Autogestión en acción: primera línea ante la emergencia

La pandemia de COVID-19 y los huracanes recientes pusieron a prueba el modelo. Y, en opinión de líderes comunitarios entrevistados, lo validaron.

Desde el Centro de Apoyo Mutuo y Resiliencia Comunitaria Las Carolinas, hasta los equipos de voluntarios organizados por barrios, Caguas mostró que tener comunidades organizadas no es solo deseable, es urgente.

Marie Tirado Marrero, enfermera graduada, líder de voluntarios de la Oficina Municipal de Manejo de Emergencias y promotora de la Unidad de Red de Respuesta Comunitaria, lo resume así:

“Los vecinos somos los primeros respondedores. Antes que llegue ayuda externa, ya estamos activos. Nos organizamos, capacitamos, hacemos los planes. Así se salva gente”.

María Arroyo González, desde el Centro de Apoyo

Mutuo y Resiliencia Comunitaria Las Carolinas, recuerda lo siguiente:

“En el campo todo se tarda más. Somos una comunidad vulnerable, con una sola entrada y salida. Hay mucha necesidad y nos toca a nosotros agarrar el toro por los cuernos. La comunidad siempre llega primero”.

Una cultura de corresponsabilidad

Lo más importante quizá no se mide en fondos ni en planos: es el cambio de mentalidad. Un tejido ciudadano que entiende que la gestión pública no se delega por completo, sino que se comparte.

Yesiré Arroyo Carrasquillo, Promotora de Desarrollo Social, lo sintetiza con claridad:

“Antes no se veía unión entre sectores, pero, con el tiempo, las comunidades se han ido uniendo y están más interesadas en involucrarse. Ahora sirven de modelo para otros”.

Esa cultura de corresponsabilidad se evidencia, igualmente, en la toma de conciencia sobre la importancia de estar preparados para enfrentar desastres y emergencias. La líder voluntaria Marie Tirado Marrero lo analiza así:

“Hay mayor conciencia de los riesgos y de que no puede haber un respondedor del gobierno para cada individuo. Esto les ayuda a entender que debemos estar preparados para ser la respuesta de primera línea ante cualquier emergencia en nuestras comunidades. Se ha despertado el interés por ser parte de la solución y se están moviendo a ser comunidades sostenibles de primera respuesta”.

Y añade cómo las organizaciones responden a esa toma de conciencia y activación del compromiso ciudadano con la creación de oportunidades de capacitación:

“Como organización, les ayudamos a las comunidades a desarrollar su plan de emergencia por medio de fotos, rutas de encuentro y desalojo, todo basado en sus recursos y riesgos. Se hace un informe, se hace todo el proceso de certificación del plan y, luego, se adiestra a la comunidad”.

Visión compartida

El paso de Miranda Marín a Miranda Torres no fue un simple relevo institucional: fue una transición generacional de visión compartida. La ciudad que alguna vez soñó con gobernarse con la gente hoy camina, a veces con tropiezos, otras con determinación, hacia ese ideal.

El próximo capítulo da la palabra a quienes sostienen esa visión todos los días: los líderes y lideresas, las vecinas y vecinos, y los voluntarios y voluntarias que han hecho de la autogestión un verbo colectivo.

CAPÍTULO III

VOCES DE LA COMUNIDAD: HISTORIAS QUE LEVANTAN UNA CIUDAD

CUANDO LA AUTOGESTIÓN TIENE ROSTRO Y VOZ



Hablar de autogestión comunitaria en Caguas no es hablar de un modelo abstracto. Es hablar de personas con nombre, barrio, historia y compromiso. Mujeres que cargan bolsas para adultos mayores. Jóvenes que limpian escuelas abandonadas. Líderes que administran acueductos rurales. Vecinas que organizan comedores sociales. Esta es la parte viva del legado: los rostros detrás de las estructuras, los relatos que le dan alma al modelo. Las voces que nos confirman, como acertadamente afirma el exsecretario del Trabajo Víctor Rivera Hernández, que “no hay nadie que conozca mejor a una comunidad que los que viven en esa comunidad”.

A continuación, recogemos testimonios en cinco bloques temáticos, como si fueran los cinco dedos de una misma mano que se extiende para construir comunidad.

Organizaciones sin fines de lucro

“Nadie nos preguntó por orientación sexual, nos preguntaron por nuestra comunidad”

Las organizaciones comunitarias de Caguas han sido protagonistas de la transformación social desde la base. Algunas trabajan con adultos mayores, otras con poblaciones marginadas, jóvenes, personas con diversidad funcional, o barrios enteros. Todas comparten un mismo principio: servir desde la comunidad.



Nuestra Familia LGBTT (Organización sin Fines de Lucro) en tareas de distribución de alimentos.

Aracelys Amador Pérez, líder de Nuestra Familia LGBTT, recuerda la acogida que recibió desde el municipio:

“Cuando comenzamos como organización, no teníamos ni papeles. Pero el municipio nos abrió la puerta. Nadie nos preguntó por nuestra orientación sexual. Nos preguntaron: ¿por qué están aquí y qué desean hacer por su comunidad? La autogestión nos hizo creer que sí podíamos aportar”.

Durante el huracán María, su grupo repartió estufas, alimentos, pañales y asistencia directa a decenas de familias. Todo esto lo lograron con el respaldo del municipio, pero sobre todo con el compromiso de sus voluntarios.

Otras organizaciones como AARP Capítulo de Caguas, Nuestra Escuela, voluntarios de AmeriCorps State, Proyecto Matria, UrbeApie y la Fundación Proyecto Girasol también han articulado servicios, talleres, huertos y espacios comunitarios, de manera autónoma y en alianza con el Departamento de Desarrollo Social y Autogestión Comunitaria del Municipio Autónomo de Caguas.

Y el efecto de esa labor, en palabras de Yesireé Arroyo Carrasquillo, Promotora de Desarrollo Social, ha dejado un saldo positivo de integración y vocación solidaria:

“Con el tiempo las comunidades se han ido uniendo más. Ahora hay más interés en colaborar y servir. La autogestión hace eso: nos conecta”.



Actividad de servicios multisectoriales, con la participación de diversas organizaciones sin fines de lucro en el barrio Tomás de Castro de Caguas.



Fundación Proyecto Girasol (Organización sin Fines de Lucro) en tareas de distribución de alimentos.

Acueductos comunitarios

“Aquí no se espera por nadie: se trabaja”

En las zonas rurales de Caguas, el acceso al agua no es un derecho garantizado, sino una tarea colectiva. Los acueductos comunitarios son ejemplos de autogestión en su forma más esencial: vecinos que administran, dan mantenimiento y protegen su propia fuente de vida.

Desde la Organización de Residentes Sector La Unión, Beatrice García Arzuaga lo narra así:

“Suplimos agua a 107 familias, y nosotros mismos nos encargamos de mantener las pruebas al día, realizar el mantenimiento y cumplir con sus cuotas”.

El Programa de Fondos de Participación Ciudadana, en colaboración con la Oficina Municipal de Recuperación y Construcción y con fondos provenientes de ARPA, han canalizado recursos hacia los acueductos comunitarios, permitiendo su transformación en soluciones viables para las comunidades.

Redes de voluntariado

“Primero respondió la comunidad”

El Banco de Voluntarios de Caguas cuenta con 418 voluntarios activos de distintos sectores, prestos para apoyar a las comunidades. En la experiencia de Carmen Acevedo Barreto, retirada del gobierno y voluntaria, servir a la comunidad en Caguas no se trata únicamente de apoyar a otros, sino que es como una escuela: “crecemos juntos”.



Jóvenes voluntarios en la obra Creo en el amor de los abuelos.

Cuando ocurre una emergencia, no siempre es la agencia estatal la que responde primero. En Caguas, la experiencia ha demostrado que las redes de voluntariado son la primera línea de defensa, apoyo emocional, organización logística y solidaridad real.

María Arroyo González, del Centro de Apoyo Mutuo y Resiliencia Comunitaria Las Carolinas, relata su experiencia:

“Surgimos seis semanas después del huracán María. En mayo habían cerrado la única escuela de la comunidad. Luego del huracán, vimos su potencial, la limpiamos y acondicionamos el comedor porque había hambre. Servimos los primeros platos el 6 de noviembre, comenzando con 96 comidas, que luego se convirtieron en 300”.

Carmen Santiago Alejandro, de Todos Somos Comunidad Incorporado, recuerda su experiencia:

“Somos pioneros en la respuesta a emergencias. En la primera semana de María, fuimos casa por casa, abrimos caminos, llevamos personas a refugios y

montamos una cocina para distribuir desayuno, almuerzo y cena. La comunidad fue la primera en responder”.

Estas redes han sido clave en centros como la comunidad de Las Carolinas, el barrio de San Salvador, la Alianza Comunitaria FAROS Inc., el sector de La Changa del Barrio Río Cañas, el barrio Borinquen y el barrio Cañaboncito. Muchas surgieron después de María, pero otras ya tenían años sembrando cultura de servicio.

Y como aquella hermosa canción de Fiel a la Vega, la experiencia de autogestión en Caguas nos recuerda que el servicio a la comunidad es una oportunidad para probar de qué estamos hechos; y en Caguas, como decía una de las vecinas, estamos hechos de solidaridad.

La comunidad de San Salvador lo experimenta a diario con los frutos de su jardín ecológico. Como lo narra su líder comunitaria, Carmen Aponte Ortiz, “allí se siembran, además de una gran variedad de plantas y frutos, plantas medicinales para aliviar las enfermedades más frecuentes de la comunidad como el asma y los dolores musculares”.

Juventud y liderazgo emergente

“Soñar con quedarse para construir”

Una de las señales más claras de que un modelo tiene futuro es ver a los jóvenes asumir liderazgo. En Caguas, muchos jóvenes han pasado de la crítica a la acción.



Rescate de escuela en desuso por la Comunidad Organizada del barrio San Salvador de Caguas.

En la asociación comunitaria Comunidad Organizada de San Salvador, como lo relata su líder Carmen Aponte Ortiz, cuentan con los más jóvenes como colaboradores y aliados en el proyecto del Centro Educativo Comunitario y Cultural Mercedes Palma:

“Allí los jóvenes han pintado murales, han ayudado en el rescate de áreas verdes, todo de acuerdo con sus habilidades y experiencias. Los involucramos en diferentes comités, en las pastorales juveniles de la Iglesia, les tenemos coaches de pelota, les traemos seminarios con gente preparada para ayudarlos en la parte emocional, y les creamos cosas atractivas para que participen de eventos y sepan que tienen espacio para ellos”.

La juventud lidera proyectos de sostenibilidad, tecnología, salud emocional, deporte, y cuidado de la tercera edad. No son asistentes, son protagonistas.

Resiliencia rural y urbana

“Un municipio no se levanta solo”

Los centros resilientes en barrios como San Salvador y Cañaboncito son prueba viva de que la autogestión no es solo un discurso: es una infraestructura con alma. Ya son catorce las comunidades cagüeñas que cuentan con planes operacionales de emergencia. Combinan huertos, centros de acopio, cocinas solidarias y salones multiusos para crisis y para celebración.

Oscar Berríos Galarza, del Proyecto Integración Comunitaria de Cañaboncito (PICC) relata cómo, motivado por una maestra jubilada y consciente del deterioro de la escuela de sus años primarios, decidió reunir a un grupo de vecinos y ocupar el lugar. Rompieron candados, limpiaron el espacio y lo habilitaron para el servicio. Hoy cuentan con un área de comedor, almacén de alimentos, una lavandería que puede ser utilizada por cuidadores de personas encamadas o de adultos mayores frágiles, y un salón donde la Corporación SANOS ofrece servicios de salud y coordina clínicas mensuales.

Cuentan, además, con un cine comunitario que igualmente funciona como salón de actividades, un área de café y entrenamiento para baristas, la organización Amapola Montessori cuenta con un espacio de tapicería, y la Fundación Proyecto Girasol tiene un bazar. También hay un gimnasio de boxeo, utilizado por jóvenes prospectos de la comunidad.

El proyecto de Integración Comunitaria de Cañaboncito (PICC) fue certificado recientemente como refugio, para operar en futuras situaciones de emergencia.

Estos espacios fueron posibles por la conjunción de fondos municipales, trabajo voluntario, alianzas con organizaciones sin fines de lucro y, sobre todo, una ciudadanía que no se conforma con esperar y exige una gestión compartida.

Una ciudad tejida por historias de acción comunitaria

Aquí no hay estadísticas: hay historias. Y cada historia es una prueba de que la autogestión comunitaria en Caguas no es un modelo importado ni una moda pasajera. Es una cultura, una práctica y una convicción. Y lo más poderoso es que no depende de una sola persona, ni de un solo gobierno: depende de todos.

Carmen Aponte Ortiz, de la Comunidad Organizada de San Salvador lo explica con claridad:

“Tocamos constantemente puertas y corazones, para que la gente pueda enamorarse e integrarse, entenderlo, pasar la voz. Buscamos que sientan que están haciendo algo por el futuro y el bienestar de la comunidad. Cuando logras contagiar esa pasión por el servicio comunitario, la gente se te acerca y te pregunta dónde te puedo ayudar, dónde me necesitas”.

Ese es el legado compartido que nos toca cuidar y crecer.

CAPÍTULO IV

DESAFÍOS, TENSIONES Y LECCIONES DEL CAMINO

LO QUE CUESTA, LO QUE ENSEÑA, LO QUE TRANSFORMA



Construir un modelo de autogestión comunitaria no es fácil. Requiere tiempo, paciencia, voluntad política sostenida, valentía, y, sobre todo, una transformación profunda en la manera de pensar el poder. En Caguas, los logros son visibles, pero también lo son los retos y las tensiones que se generan y toca trabajar en el camino. Hablar de ellos no debilita el legado: lo enriquece, lo hace más honesto, más humano. Y nos recuerda que la labor de construcción de ciudadanía y el compromiso con la gobernanza democrática es un trabajo siempre en marcha e inconcluso.

El miedo a ceder poder

Uno de los primeros obstáculos fue interno: el miedo institucional a soltar el control. Desde las oficinas municipales hasta las Juntas de Comunidad, no todos confiaban en que la ciudadanía podía decidir con madurez y eficacia.

Un ejecutivo municipal lo recuerda en estos términos:

“Lo más difícil fue que algunos funcionarios no entendían lo que era soltar. Pensaban que participación era informar, no consultar ni cocrear”.

Muchos recuerdan que cuando el alcalde Miranda Marín invitaba a otros alcaldes del país a conocer el modelo, la objeción y sospecha más frecuente, que activaba sus resistencias, era la pérdida de poder implícita en el proyecto.

Desmontar prácticas de clientelismo político, acostumbradas al “doy para que votes”, y sustituirlas por una política de confianza, toma tiempo y requiere valentía política y vocación democrática. Pero esa fue precisamente la apuesta de Miranda Marín y reafirmada por Miranda Torres: hacer del poder algo que se comparte, no que se concentra.

Agotamiento comunitario

La autogestión empodera, pero también puede agotar. Cuando las crisis se acumulan —huracanes, apagones, temblores, pandemia, inflación, violencia— y los recursos no siempre alcanzan, muchos líderes y lideresas comunitarias cargan con más peso del que deberían.

Beatrice García Arzuaga, de la Organización de Residentes Sector La Unión, lo plantea así:

“A veces sentimos que hacemos el trabajo que no hacen las agencias estatales. Y aunque lo hacemos con amor, también quema”.

Otros líderes comunitarios plantean la importancia de facilitar la participación y los accesos al liderato comunitario. Por ejemplo, asistir a reuniones en el centro urbano se complica por las limitaciones y costos de estacionamiento. Exhortan al gobierno a contemplar habilitar algún espacio en el antiguo

terminal de carros públicos para el estacionamiento de voluntarios que vienen a gestiones de servicio a la comunidad o a reuniones de coordinación.

Aquí surge una lección importante: la autogestión necesita acompañamiento institucional continuo, recursos y cuidado del bienestar emocional de sus líderes. No basta con empoderar; hay que sostener.

Y además de sostener, reconocer. Para Marie Tirado Marrero, Promotora de Desarrollo Social y de la Unidad Red de Respuesta Comunitaria, honrar a quienes están activos en el servicio voluntario es vital pues los hace sentirse valiosos e importantes gracias a su servicio a la comunidad. Y, lo que es más, hace que otras personas quieran unirse y aportar. “La gratificación de ser voluntario”, concluye, “eso no tiene paga ni precio”.



AARP durante uno de sus talleres en las comunidades.

Nydia Luiggi López, de AARP Capítulo de Caguas, coincide:

“La autogestión es sumamente importante porque si alimentas tu alma ayudando a los demás, estás

nutriendo tu espíritu. Te das cuenta que vale la pena vivir, salir de la monotonía y darle vida a los que más lo necesitan”.

Relevo generacional

Muchos de los liderazgos comunitarios más sólidos de Caguas provienen de mujeres adultas mayores que llevan décadas sirviendo. Una de las preguntas clave es: ¿quién toma la posta para dar paso al relevo generacional? ¿Con quién hacemos el pase de batón?

La líder comunitaria Carmen Santiago Alejandro lo analiza así:

“Lo más difícil es que los jóvenes se queden. Que crean que esto vale la pena. Y que no tengan que esperar a que les den permiso”.

Luz Celenia Vargas Ayala, del Club Altrusa Capítulo de Caguas, comparte que su organización desarrolla talleres de liderazgo en las escuelas de la ciudad para estimular la participación de los más jóvenes y para educarlos sobre los principios de la paz y la sana convivencia comunitaria.

El proyecto CANA, del Departamento de Educación de Caguas, contribuye igualmente a la formación de jóvenes como futuros líderes de la comunidad en la ciudad, tal como lo es hoy Jesús Casillas Cotto en su comunidad de La Barra del Barrio Río Cañas.

Para la promotora de desarrollo social Yesireé Arroyo Carrasquillo, persisten retos como la dependencia de las comunidades hacia el gobierno y la falta de integración de los jóvenes en procesos de liderazgo.

Señala que existen oportunidades claras para:

- Reforzar la capacitación estratégica para líderes comunitarios.
- Desarrollar más centros resilientes que puedan servir como puntos de apoyo en situaciones de emergencia.
- Fomentar el relevo generacional, creando espacios que integren a la juventud en roles activos dentro de las comunidades.

Julianiz Rodríguez Calderón, del Barrio San Salvador, por su parte, destaca la importancia de desarrollar microempresas basadas en la economía solidaria como una estrategia efectiva para estimular la participación juvenil.

Programas como Alcalde en tu Barrio y el impulso a microempresas juveniles han sido intentos por cultivar ese relevo. Pero el desafío sigue vigente. Y no es solo municipal; el relevo generacional en el liderato comunitario es un reto global.

Comunidades envejecidas

Al igual que muchas otras ciudades, Caguas enfrenta el desafío del envejecimiento acelerado de su población. Cada vez hay más necesidades de cuidados, servicios de salud y de recreación para los adultos mayores.

En los próximos años, la actividad comunitaria, en conjunto con el gobierno municipal y otros sectores, tendrán que responder al desafío de articular una ética de los cuidados que atienda a los más viejos de los riesgos de la vulnerabilidad.

¿Cómo se protege un modelo que no depende de una sola persona?

Uno de los logros más importantes, y paradójicamente más frágiles, del modelo cagüense es que no gira en torno a una sola figura. La gobernanza democrática en Caguas no se sostiene por carisma o liderazgo individual, sino por una red de relaciones comunitarias, estructuras descentralizadas y cultura organizacional.

El reto es que esto también lo hace más difícil de defender ante el desgaste político o futuros cambios de administración.

Para la joven líder comunitaria Julianiz Rodríguez Calderón eso activa un temor respecto al futuro:

“Tenemos miedo de que venga alguien que no entienda lo que hay y desmonte todo por querer empezar de cero”.



El 12 de enero de 2007 se cumplieron diez años de la toma de posesión de William Miranda Marín como Alcalde de la ciudad de Caguas. Con motivo de la celebración de este décimo aniversario la administración municipal creó una Comisión Especial denominada Diez Años de Administración Municipal en Caguas. Esta comisión, tuvo como encomienda fundamental, además de organizar y realizar varias actividades de índole social, cultural y educativa, el coordinar el proceso de producir un libro que sirviera para documentar y perpetuar, para ésta y futuras generaciones, toda la riqueza y complejidad de las experiencias de Caguas durante estos diez años en que se ha implantado un nuevo modelo de gobernanza democrática.

Este libro logra, desde un enfoque analítico y con fundamentos teóricos apropiados, un examen profundo de la gestión realizada durante estos diez años, una evaluación de la situación actual de la ciudad luego de las transformaciones efectuadas y la consideración de los principales retos, acciones y mejoras que pueden vislumbrarse en el desarrollo futuro de este modelo de administración pública municipal que ha sido reconocido nacional e internacionalmente.

Libro La gobernanza democrática en Caguas: Una nueva forma de gobernar.

Por eso, más allá de proteger estructuras, hay que blindar la cultura cívica, dejar documentación, hacer pedagogía, formar ciudadanía, escribir historias para que el modelo tenga raíces y no solo frutos.

Cabe recordar que la primera etapa de esta experiencia criolla ha sido documentada por un importante esfuerzo de científicos sociales del país y para orgullo nuestro, es estudiado en escuelas de administración pública del hemisferio. Quienes no lo conozcan, deben leer y estudiar el trabajo de Leonardo Santana, Zoraida Santiago y Ángel Rivera titulado *La gobernanza democrática en Caguas: Una nueva forma de gobernar* publicado en 2007.

Lecciones aprendidas

Las entrevistas con el liderato comunitario y con representantes de organizaciones sin fines de lucro nos permiten extraer algunas lecciones aprendidas a través de los veintiocho años de práctica activa de la gobernanza democrática en Caguas. Enumeremos algunas de ellas.

1. Participar cambia a las personas.

Quien ha tomado decisiones con su comunidad no vuelve igual al silencio o a la dependencia.

2. El gobierno es más eficaz cuando confía.

Lo que se planifica con la comunidad se implementa mejor, con menos resistencia, mayor legitimidad y más sentido de pertenencia.

3. La resiliencia se cultiva antes de la emergencia.

Las comunidades más organizadas fueron las primeras en responder durante María, Fiona y la pandemia.

4. No hay democracia robusta sin autogestión ni desacuerdos.

La autogestión no sustituye al gobierno, lo completa. Lo humaniza. Lo descentraliza. Lo acerca. Y nos enseña, como afirma el profesor de Administración Pública, Víctor Rivera Hernández, que “la participación es más poderosa que la representatividad”.

Los desacuerdos y los conflictos operan como una invitación al diálogo deliberativo y a la construcción de acuerdos a favor de la comunidad. El compromiso con esa ruta dialogante genera innovaciones, compromisos y nuevas posibilidades para todos.



CIERRE

UN “NOSOTROS” QUE SIGUE CONSTRUYÉNDOSE



En una isla marcada por la dependencia y el asistencialismo, la violencia institucional y la desconfianza cívica, Caguas ha construido, con todas sus imperfecciones, una ruta distinta. No una utopía, sino el convencimiento y la constatación cotidiana de que otro Puerto Rico es posible. No un modelo exportado, sino una pedagogía viva nacida del barrio, del abrazo, del trabajo voluntario, de la voluntad política sostenida.

Lo más valioso del modelo cagüeño no está en sus logros medibles —que los hay—, sino en algo más profundo: la existencia de un “nosotros” que se nombra, se organiza, se reconfigura continuamente y actúa sin descanso en ese ejercicio democrático de gobernar con la gente.

Ese “nosotros” está hecho de historias que emergen de relaciones de horizontalidad como las que se recogen en este ensayo. Está hecho de mujeres que lideran sin título, de jóvenes que deciden quedarse para construir, de funcionarios municipales que deciden escuchar antes de mandar.

En palabras de la secretaria de Desarrollo Humano de Caguas, Aida Ivette González:

“Hemos sido testigos del proceso transformador que viven individuos y grupos al dar vida a sus ideas. Es

inspirador observar cómo, personas que al principio dudaban de sus capacidades de liderar, emergen como verdaderos líderes comunitarios a lo largo del tiempo”.

Está constituida, igualmente, por jóvenes cagüenses que se formaron en las comunidades criollas y en la experiencia de la autogestión, y hoy andan por el mundo exportando esperanza y compromiso con el servicio: un profesor en Harvard, un sacerdote en comunidades de Brasil y una cardióloga en el Miami Children Hospital son sólo tres ejemplos de los portadores de la semilla del servicio que germinó y sigue germinando en Caguas.

Y está hecho, sobre todo, de la convicción de que otro país no solo es posible: ya se está ensayando, barrio a barrio, en Caguas.





DEPARTAMENTO DE DESARROLLO SOCIAL
Y AUTOGESTIÓN COMUNITARIA

DIRECTOR
ELUIS J. VICK DÍAZ

COORDINACIÓN GENERAL DEL PROYECTO
EDWIN TOLEDO COLÓN

COLABORACIÓN EN LA COORDINACIÓN DE ENTREVISTAS
YESENIA ZACARÍAS RICO

CORRECCIÓN DE ESTILO
VANESSA ALVIRA MARTÍNEZ



INVESTIGACIÓN
ANA DURÁN PAREDES
MICHAEL PAGÁN CASTAÑER
ALFREDO CARRASQUILLO RAMÍREZ

REDACCIÓN
ALFREDO CARRASQUILLO RAMÍREZ



WILLIAM E. MIRANDA TORRES
ALCALDE

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO SOCIAL
Y AUTOGESTIÓN COMUNITARIA

MUNICIPIO AUTÓNOMO DE CAGUAS