

***Los líderes bregan a su manera: El desarrollo económico comunitario  
y la superación de la pobreza en Puerto Rico<sup>i</sup>***

Dr. Rafael A. Boglio Martínez

*“Salvador no está para que lo capaciten.  
El brega a su manera.  
No va a cambiar por talleres...”  
Yolanda Hernández<sup>ii</sup>*

Salvador ha sido por décadas el líder comunitario del sector El Jobo en el Bosque Río Abajo de Arecibo. Hasta hace unos meses, Salvador fue el presidente de la Junta de Directores de RIOCOOP, una cooperativa fundada por él junto a líderes de otras dos comunidades especiales, Jácanas y La Planta, para desarrollar una hospedería eco-turística en las facilidades de un antiguo campamento del Cuerpo de Paz que ubica en El Jobo<sup>iii</sup>. Salvador lleva años tratando de levantar este proyecto, con el cual pretende atajar los problemas de desempleo, pobreza y falta de inversión pública en las tres comunidades participantes de la cooperativa. En el 2008, luego de varios años de negociaciones con AAFET y Recursos Naturales, Salvador consiguió que el gobierno le transfiriera el control de dichas facilidades a RIOCOOP y apoyara el proyecto hotelero que propone utilizar los atractivos naturales del bosque Río Abajo y desarrollar los recursos humanos y físicos de las comunidades aliadas bajo RIOCOOP<sup>iv</sup>.

Salvador y los miembros de RIOCOOP llevan años recibiendo talleres de capacitación, adiestramientos y apoyo técnico de entidades gubernamentales y sin fines de lucro (OSFL) y de voluntarios para ayudarlos a desarrollar su iniciativa. La Oficina de Comunidades Especiales y la Oficina para la Promoción del Desarrollo Humano (OPDH), una OSFL de Arecibo, le han brindado talleres sobre autogestión y desarrollo de empresas comunitarias y han colaborado haciendo gestiones con el gobierno. Yolanda Hernández, una profesora de turismo alterno en Utuado y voluntaria del proyecto, los ha adiestrado en el manejo de proyectos eco-turísticos y ha sometido propuestas para adquirir fondos. Por último, RIOCOOP participó del Programa de Capacitación de Líderes para el Desarrollo de Iniciativas Comunitarias ofrecido la Fundación Sila M. Calderón entre septiembre del 2008 y mayo del 2009. El propósito del programa fue proveer el conocimiento y las destrezas necesarias para que líderes comunitarios desarrollen iniciativas económicas sustentables en sus comunidades (Fundación Sila M. Calderón, 2008).

A pesar del apoyo recibido, el desarrollo de la hospedería aun se encuentra en su etapa embrionaria y su establecimiento en el futuro inmediato permanece incierto. El estancamiento del proyecto se debe a múltiples factores limitantes identificados durante mi estudio etnográfico de RIOCOOP<sup>v</sup>, incluyendo algunos factores comúnmente señalados en la literatura sobre desarrollo económico comunitario (Correa Matos, 2003; Meléndez Vélez & Medina Piña, 1999):

- El proceso de autogestión comunitaria, que incluye movilizar personas, levantar una organización y definir estrategias empresariales, le ha tomado años a RIOCOOP.
- El acceso limitado a fuentes de financiamiento por no tener titularidad de las facilidades y carecer de las exenciones estatales y federales requeridas para recibir donativos.
- La presencia de un liderato comunitario con conciencia social, pero carente de los conocimientos y destrezas necesarias para desarrollar una empresa hotelera eco-turística.

El último factor resulta un poco enigmático considerando la cantidad de apoyo técnico y capacitación que han recibido para desarrollar el proyecto. Según Yolanda, Salvador y los demás líderes han tomado talleres como para tener un bachillerato, pero no aplican los conocimientos aprendidos e insisten en *bregar a su manera*. Su forma de bregar, que incluye prácticas de liderazgo autoritario y dinámicas interpersonales y organizacionales clientelares, conflige con las prácticas participativas y empresariales necesarias para desarrollar el proyecto hotelero.

Este ensayo examinará la dificultad que han confrontado las entidades de apoyo, específicamente la Fundación Sila M. Calderón, para transformar a los miembros de RIOCOOP de líderes comunitarios a empresarios comunitarios. El análisis se enfocará en el desfase existente entre el proceso de capacitación y la realidad socio-política en la cual los miembros de RIOCOOP se desenvuelven como líderes comunitarios. El resultado de este análisis contribuirá a repensar la viabilidad de impulsar proyectos de desarrollo económico comunitario como alternativa real a los problemas económicos de las comunidades empobrecidas.

### **Desarrollo Económico Comunitario: Las promesas del modelo; los retos de la práctica**

*“Sería una gran oportunidad para toda esa gente desempleada que tengamos nuestra propia industria aquí mismo en la comunidad.”*  
Salvador Rivera<sup>vi</sup>

De acuerdo con José Vega Torres (2005), el desarrollo económico comunitario (DEC) es una “estrategia para el desarrollo de los recursos humanos y físicos de una zona geográfica,

mediante la organización de los residentes para planificar e implantar iniciativas que redunden en un incremento del capital comunitario y el bienestar socio-económico de la comunidad” (pg. 20). El DEC se plantea como alternativa a la focalización actual de la pobreza en ciertas regiones y comunidades producto de los procesos de globalización económica (Midgley & Livermore, 1998; Sherraden & Ninacs, 1998). Las iniciativas de desarrollo local ofrecen lo que la globalización y las políticas macro-económicas actuales han sido incapaces de brindar: Oportunidades viables de autogeneración de empleo para poblaciones que han sido excluidas de los sectores formales de la economía. Además, estas iniciativas económicas van dirigidas a promover el bienestar de las comunidades. Para esto, el DEC sustituye el principio de maximización de ganancia presente en las empresas privadas por el deseo de conseguir un bien público, un bien que consiste en resolver algún problema socio-económico de la comunidad (Meléndez Vélez & Medina Piña, 1999). Por último, el DEC asegura la sostenibilidad de la empresa comunitaria mediante la participación amplia de los miembros de la comunidad en la creación y operación de la empresa.

El perfil las comunidades participantes de RIOCOOP las hacen candidatas idóneas para la implementación de proyectos de DEC. El Jobo, Jácanas y La Planta son comunidades rurales compuestas por familias de bajos recursos económicos. Los estudios realizados por la Oficina de Comunidades Especiales arrojaron niveles de desempleo muy por encima del promedio (12%) para la isla: El Jobo 38.2%, La Planta 36% y Jácanas 29%<sup>vii</sup>. Además, los estudios revelaron altos niveles de deserción escolar y un gran número de familias con madres solteras como jefas, variables asociadas a la pobreza en P.R. (Colón Reyes, 2005). Por ejemplo, cerca del 50% de la población mayor de veinticinco años de El Jobo no ha completado el cuarto año y 35.1% de sus familias están a cargo de madres solteras. Estas comunidades también sufren del aislamiento físico y desinversión pública característico de las comunidades rurales del país: No hay transportación pública; los servicios de agua son deficientes; las carreteras están deterioradas; y hay muy pocas oportunidades locales de empleo. A pesar de estas deficiencias, las comunidades cuentan con unos elementos de fortaleza importantes: un liderato con una larga trayectoria de trabajo en sus comunidades y unas experiencias organizativas previas producto del programa de comunidades especiales. La presencia de estas necesidades y elementos de fortaleza ha sido la razón principal por la cual entidades públicas y privadas han apoyado este proyecto comunitario.

El DEC, al igual que otros modelos de desarrollo participativo y comunitario, enfatiza la importancia de ofrecerle talleres de capacitación y ayuda técnica a los grupos comunitarios como

estrategia imprescindible para asegurar el éxito de sus iniciativas (Boglio Martínez, 2008; Carroll, 2001; Castelleo, Watson & White, 2002; Meléndez Vélez & Medina Piña, 1999; Oficina para el Financiamiento Socioeconómico y la Autogestión, 2003; Rubin & Rubin, 2001; Sanyal 2006). El énfasis en capacitación es producto del reconocimiento que los grupos comunitarios no siempre poseen los conocimientos técnicos ni los recursos humanos y económicos necesarios para desarrollar de manera efectiva y sostenible sus iniciativas de cambio social. Basado en este reconocimiento, los programas de capacitación buscan transferir conocimientos y destrezas que amplíen el potencial humano y organizativo existente en estos grupos y abonen a los esfuerzos para transformar las condiciones que limitan su pleno desarrollo.

Sin embargo, las iniciativas de capacitación, al igual que las de participación ciudadana en los procesos de desarrollo, se enfocan primordialmente en consideraciones técnicas, tales como las estrategias de redacción de propuestas y los sanos procedimientos administrativos, y obvian las realidades socio-económicas y políticas en las que se hallan inmersos los grupos impactados (Cooke & Kothari, 2001; Daley and Marsiglia, 2000; Nelson & Wright, 1995). Estas realidades complejas incluyen las desventajas sociales experimentados por miembros de comunidades empobrecidas, especialmente las mujeres y minorías raciales (Slocum & Thomas-Slayter, 1995); las prácticas autoritarias operantes dentro de los contextos comunitarios (Chavis et al., 1993) y las desigualdades de conocimiento y poder existentes entre el personal de apoyo y los grupos comunitarios (Fisher, 1998). En ocasiones, estas situaciones y prácticas se imponen a los esfuerzos de cambio impulsados por las iniciativas de capacitación, limitando su impacto y teniendo como resultado el que los grupos comunitarios continúen *bregando a su manera*.

La dificultad confrontada por las entidades de apoyo que han colaborado con RIOCOOP, incluyendo la Fundación Sila M. Calderón, para facilitar su transición de líderes a empresarios comunitarios se debe en gran medida al desfase existente entre los ofrecimientos de los programas de capacitación y la realidad socio-política bajo la cual opera el grupo de RIOCOOP. En el caso de la Fundación, este desfase se manifestó concretamente de tres formas:

- La incongruencia entre la capacitación ofrecida y el nivel de educación y destrezas de los líderes comunitarios.
- La contradicción entre la promoción de una amplia participación comunitaria en el proyecto y los estilos autoritarios persistentes entre los líderes comunitarios.

- La brecha existente entre los requisitos para acceder a recursos económicos para levantar el proyecto y las actitudes clientelares de los líderes comunitarios.

Estos tres momentos de desfases son producto tanto de deficiencias en el diseño e implementación del programa de capacitación como de situaciones y prácticas que surgen en el seno de RIOCOOP que desbordan el alcance del programa. A continuación, se analizarán brevemente estos tres momentos de desfase mediante la discusión de ejemplos etnográficos de los talleres de capacitación y de las dinámicas surgidas en las reuniones de RIOCOOP.

### **Los líderes bregan a su manera**

El programa de capacitación de la Fundación consistió de un ciclo de seis talleres, dos encuentros y múltiples sesiones de trabajo en las comunidades dirigidas por dos facilitadores<sup>viii</sup>. Aunque estos componentes fueron conceptualizados como parte de un plan integral de apoyo, en la práctica hubo un contraste marcado entre los conocimientos y las destrezas trabajadas en los talleres y su aplicación y ejecución en las sesiones comunitarias. Primeramente, muchos de los conocimientos transmitidos en los talleres se quedaron en los salones de conferencia ya que su formato y contenido no le eran accesibles a los participantes. Los talleres fueron ofrecidos por expertos que discutieron conceptos y herramientas mediante el uso de un lenguaje especializado y tecnología educativa. Por ejemplo, durante el cuarto taller, titulado *Poder decisional y aspectos legales*, la conferenciante, una abogada de Servicios Legales, disertó sobre leyes y modelos corporativos del sector sin fin de lucro por espacio de hora y media. Aunque todos los miembros de RIOCOOP prestaron atención al PowerPoint, ninguno tomó notas, hizo preguntas ni utilizó el material impreso suministrado. Al finalizar, cuando la licenciada pregunto si habían dudas, un miembro de otro grupo comunitario le contestó luego de un silencio prolongado: “Díganos algo para quitarnos el susto que tenemos.” Su comentario expreso el sentir de muchos: la información presentada resultó abrumadora e intimidante, lo cual derrotó la finalidad de la capacitación.

Los talleres reflejaron la brecha educacional y profesional existente entre los talleristas y los grupos comunitarios. Los talleristas se condujeron como académicos y utilizaron un formato más compatible para cursos universitarios que para un ciclo de educación continua con adultos. Los participantes eran en su mayoría, incluyendo a los miembros de RIOCOOP, personas mayores de cincuenta años con poca educación formal, destrezas de lectura y escritura deficientes, y poca experiencia con el uso de PowerPoint como herramienta de aprendizaje.

Aunque este perfil era predecible, la Fundación lo ignoró al momento de diseñar su currículo de talleres. De acuerdo con la Profa. Margarita Moscoso, una de las arquitectas del programa, no se levantó un perfil de los participantes que los ayudara a atemperar el formato y contenido de los talleres a sus niveles educativos y de destrezas básicas<sup>ix</sup>. En otras palabras, el diseño de los talleres no estuvo guiado por un análisis serio de las particularidades demográficas y desigualdades de clase que configuran la realidad de miembros de comunidades empobrecidas en la isla. La ausencia de este análisis se tradujo desafortunadamente en una incongruencia entre la capacitación ofrecida y el nivel de educación y destrezas de los líderes comunitarios.

La información que los líderes de RIOCOOP sí lograron aquilatar en los talleres no siempre se tradujo en acciones o modelos de trabajo que adelantaran su iniciativa. Este fue el caso del plan de trabajo. La preparación de un plan de trabajo fue objeto de un taller que enfatizó su carácter participativo y los facilitadores trabajaron su preparación y ejecución en las sesiones comunitarias. Pese a esto, RIOCOOP fue, y aun sigue siendo, incapaz de desarrollar un plan de trabajo coherente y fijo que defina las tareas requeridas para desarrollar la hospedería. Sin embargo, la inhabilidad para desarrollar un plan de trabajo se debe más a conflictos de visiones y dinámicas de poder dentro de RIOCOOP que a deficiencias en la capacitación recibida.

RIOCOOP está compuesto por líderes de El Jobo, Jácanas y La Planta, voluntarios y personal de entidades de apoyo que participan activamente de los trabajos de la cooperativa. Esta combinación de miembros le aporta a la cooperativa una diversidad de recursos humanos, pero también aglutina personas con intereses diversos, lo cual ha provocado conflictos durante la toma de decisiones sobre cómo desarrollar la hospedería. Rigoberto, líder de La Planta, proponía aunar los esfuerzos de los residentes de las comunidades para arreglar una de las treinta cabañas existentes en las facilidades y alquilarla. Su propuesta reflejaba su visión del proyecto: El mismo es uno de desarrollo comunitario y se debe desarrollar gradualmente con los recursos disponibles en la comunidad. Juan, participante voluntario y ex-empleado de las Cuevas de Camuy, comparte la visión comunitaria de Rigoberto, pero enfatizaba el potencial del proyecto como negocio. El insistía en que se comenzara arreglando el salón de actividades existente, añadiéndole negocios de regalos y plantas. Los ingresos generados por el alquiler del salón y la venta de los negocios desarrollarían el aspecto empresarial del proyecto y sufragarían la remodelación del hotel. Estas propuestas chocaban, sin embargo, con la visión de Salvador, quien insistía en comenzar por

recaudar fondos para costear los gastos de remodelación y construcción. Salvador reconocía el deseo de Juan y Rigoberto por adelantar el proyecto, pero temía endeudar la cooperativa.

Estas diferencias de visiones generaron discusiones interminables durante meses que frustraron no sólo a Juan y Rigoberto, sino también a los demás miembros. Como proponente inicial del proyecto y presidente de la Junta de Directores de RIOCOOP, Salvador se siente dueño del mismo y ejerce su voluntad, en ocasiones por encima de las decisiones acordadas por la junta. Juan y Rigoberto finalmente abandonaron RIOCOOP ante la negativa de Salvador de darle paso a sus propuestas. Salvador ha continuado ejerciendo un liderato autoritario a pesar del taller de la Fundación sobre planes de trabajo participativos y los esfuerzos de los facilitadores por encarrilar unos procesos de participación amplia, sin considerar su capacitación previa con Comunidades Especiales y Fomento Cooperativo. La capacitación recibida no ha podido modificar la forma en que Salvador *brega* como líder. Su estilo autoritario ha enajenado a miembros de RIOCOOP e imposibilitado la formulación de un plan que refleje la visión de los distintos miembros. En fin, la ausencia del plan de trabajo en RIOCOOP ejemplifica el desfase entre los esfuerzos de capacitación por promover la participación comunitaria y los conflictos internos de RIOCOOP producto de visiones encontradas y estilos de liderazgo excluyentes.

La Fundación, además de ofrecer capacitación en el área de propuestas, también ofreció invertir mil quinientos dólares de un Fondo Semilla para ayudar a impulsar las iniciativas comunitarias una vez terminado el programa. Al final del mismo se anunció que la entrega de los fondos estaba condicionada a que los grupos sometieran una propuesta que justificara la necesidad y el uso de los mismos. Este anuncio no fue bien recibido por los participantes, incluyendo a RIOCOOP. Salvador respondió diciendo: “La Fundación nos enseñó a pedir [fondos], pero la percepción al comienzo era que nos iban a dar dinero.” Awilda Ramos, representante de la Fundación, le aclaró que lo que se pretendía era que demostraran la capacitación recibida escribiendo una propuesta que les asegurara fondos. Los miembros de RIOCOOP encontraron esa contestación insatisfactoria, ya que contradecía sus expectativas y le imponía un requisito incumplible para ellos: redactar una propuesta.

La renuencia a redactar una propuesta respondía a dos razones. Primero, ninguno de los miembros se sentía capacitado para redactar la propuesta. El taller sobre propuestas que ofreció la Fundación se enfocó en la necesidad y viabilidad de conseguir fondos, no en la redacción de propuestas. Aun si se hubiese enfocado en la redacción, un taller no es suficiente para preparar

en asuntos de finanzas y preparación de propuestas a un grupo de líderes con pocas destrezas de escritura y pocos conocimientos técnicos sobre la empresa hotelera. Por consiguiente, el requisito de presentar una propuesta excedía tanto la capacitación ofrecida como las destrezas actuales de los líderes de RIOCOOP. Segundo, los líderes de RIOCOOP llevan décadas funcionando dentro de un sistema de relaciones clientelares producto de su compromiso con el liderato del Partido Popular Democrático. Este compromiso se ha materializado a través del intercambio de votos y favores políticos por recursos del estado para ellos y sus comunidades. Los líderes de RIOCOOP han transferido esas expectativas y prácticas clientelares a sus relaciones con entidades privadas, como la Fundación, cuya fundadora está vinculada al PPD. Curiosamente, el experimento de la Fundación con el Fondo Semilla expuso el desfase entre la capacitación requerida para acceder a recursos económicos a través de propuestas y las destrezas limitadas y actitudes clientelares de los líderes comunitarios.

### **Conclusión**

#### **Los retos para el desarrollo económico comunitario**

*“Hay quienes se tardan en aprender la formalidad [administrativa] y lo que conlleva la responsabilidad financiera. Lo más duro es la transición de líder comunitario a empresario. El crear la mentalidad que esto es un negocio no un club social.”*  
Doña Isabel Colón<sup>x</sup>

El caso de RIOCOOP ilustra como las condiciones socio-económicas y prácticas políticas que conforman los escenarios de vida colectiva de los líderes de comunidades empobrecidas muchas veces desbordan la capacidad de los programas de capacitación para facilitar su transición hacia empresarios exitosos. Este desfase entre el proceso de capacitación y la complejidad social en el que se inserta presenta serios desafíos al modelo de desarrollo económico comunitario (DEC) como solución a los problemas de desempleo, pobreza y desigualdad de ingreso que aquejan a estas comunidades pobres. ¿Puede este modelo cumplir sus promesas de auto-generación de empleo con el liderato comunitario existente?



El DEC, como cualquier otro modelo de desarrollo empresarial, requiere no sólo de capital y disponibilidad de mercados, sino también de empresarios capacitados que conozcan los procesos de producción de bienes o servicios de la empresa a la que se van a dedicar. El caso de RIOCOOP nos muestra que cuando los líderes no conocen el negocio al que se quieren dedicar y, más aun, cuando los conocimientos y destrezas que exige esa empresa están por encima de lo que los miembros de la comunidad pueden aprender y aplicar en un periodo corto de tiempo debido a sus limitaciones socio-económicas el negocio no se desarrolla. Además, el DEC se fundamenta en la participación activa de los miembros de una comunidad en la planificación e implementación de la iniciativa económica. Sin embargo, el caso de RIOCOOP muestra como en la práctica los estilos de liderazgo autoritario y relaciones clientelares menoscaban los procesos de participación y autogestión comunitarios.

El proceso de capacitación que el DEC plantea como solución a esas limitaciones no ha sido capaz en el caso de RIOCOOP de ayudar a los líderes a sobrellevar los factores que limitan su transición hacia empresarios. Después de varios años, múltiples talleres y una diversidad de asistencia provista por distintas entidades públicas y privadas, los miembros de RIOCOOP siguen *bregando a su manera*. El caso de RIOCOOP apunta quizás a los límites del modelo. Primeramente, el éxito del DEC con líderes comunitarios requiere una transformación más profunda de la realidad socio-económica y política de las comunidades empobrecidas de la que puede lograrse mediante un ciclo de capacitación. Segundo, el DEC requiere para su éxito de participantes con un perfil distinto al de muchos líderes comunitarios: cierto nivel de educación, destrezas de escritura, una formación ciudadana democrática fundamentada en el ejercicio de derechos y deberes, no en relaciones clientelares, y una inclinación empresarial. En otras palabras, el proyecto de transformar líderes comunitarios en empresarios quizás resulte que no

sea viable. Los casos documentados de éxitos de empresas comunitarias (Meléndez Vélez & Medina Piña, 1999) sugieren que el DEC sí es una solución factible en casos donde los participantes son escogidos en virtud no solo de sus necesidades, sino también de sus experiencias, destrezas y disposición como empresarios. La Fundación quizás tenga que sustituir este proyecto por uno que trabaje con miembros de comunidades empobrecidas que tengan experiencias previas y destrezas mínimas relacionadas al campo empresarial en el cual se quiere desarrollar una iniciativa.

### **Bibliografía**

- Boglio Martínez, R. (2008). Grassroots Support Organizations and Transformative Practices. Journal of Community Practice 16(3), págs. 339-358.
- Carroll, T.F. (2001). Social Capital, Local Capacity Building, and Poverty Reduction. Social Development Papers, No. 3, Office of Environment and Social Development, Manila: Asian Development Bank.
- Castelloe, P., Watson, T. y White, C. (2002). Participatory change: An integrative approach to community practice. Journal of Community Practice 10(4), págs. 7-31.
- Chavis, D.M., Florin, P., & Felix, M.R.J. (1993). Nurturing Grassroots Initiatives for Community Development: The Role of Enabling Systems. In T. Mizrahi & J. Morrison (Eds.), Community Organizations and Social Administration: Advances, Trends and Emerging Principles, (pp. 42-68). New York: The Haworth Press.
- Colón Reyes, L. (2005). Pobreza en Puerto Rico. Radiografía del Proyecto Americano. San Juan: Editorial Luna Nueva.
- Cooke, B. & Kothari, U. (Eds.) (2001). Participation: The New Tyranny. London: Zed Books.
- Correa Matos, C. (2003). Desarrollo Económico Comunitario y la Función de las Universidades: Un Enfoque Alternativo Al Movimiento Empresarial En Puerto Rico. Recuperado el 15 de marzo de 2007 de: [www.icscaribbean.com/documents/DesarrolloEconomicoComunitario.pdf](http://www.icscaribbean.com/documents/DesarrolloEconomicoComunitario.pdf)
- Daley, J.M. & Marsiglia, F.F. (2000). Community Participation: Old Wine in New Bottles? Journal of Community Practice, 8(1), págs.61-86.
- Fisher, J. (1998). NonGovernments: NGOs and the Political Development of the Third World. West Hartford: Kumarian Press.
- Fundación Sila M. Calderón. (2008). Programa de Capacitación de Líderes para el Desarrollo de Iniciativas Comunitarias 2008-2009.
- Meléndez Vélez, E. y Medina Piña, N. (1999). Desarrollo económico comunitario: Casos exitosos en Puerto Rico. Puerto Rico: Ediciones Nueva Aurora.
- Midgley, J. & Livermore, M. (1998). Social Capital and Local Economic Development: Implications for Community Social Work Practice. Journal of Community Practice, 5(1/2), 29-40.

- Nelson, N. & Wright, S. (1995). Participation and Power. In Nelson, N. & Wright, S. (Eds.), Power and Participatory Development: Theory and Practice (pp. 1-18). London: Intermediate Technology Publications.
- Oficina para el Financiamiento Socioeconómico y la Autogestión. (2003). El País Posible: Modelo de Apoderamiento y Autogestión para las Comunidades Especiales de Puerto Rico. San Juan: Autor.
- Rubin, H.J. & Rubin, I.S. (2001). The Support Sector. In H.J. Rubin & I.S. Rubin (Eds.), Community Organizing and Development, (pp. 388-405). Boston: Allyn and Bacon.
- Sanyal, P. (2006). Capacity Building Through Partnership: Intermediary Nongovernmental Organizations as Local and Global Actors. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 35(1), 66-82.
- Sherraden, M.S. & Ninacs, W.A. (1998). Introduction: Community Economic Development and Social Work. Journal of Community Practice, 5(1/2), 1-9.
- Slocum, R. & Thomas-Slayter, B. (1995). Participation, empowerment and sustainable development. In Slocum, R., Wichhart, L., Rocheleau, D., & Thomas-Slayter, B. (Eds.), Power, Process and Participation: Tools for Change. (pp. 3-9). London: Intermediate Technology Publications.
- Vega Torres, J. I. (2005). ¿Qué es desarrollo económico comunitario? Revista Filantropía para Transformar, vol. 1. Fundación Comunitaria de Puerto Rico, págs. 20-23.

---

<sup>i</sup> Ponencia presentada en el *Encuentro de las Ciencias Sociales en torno al trabajo*, en el Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico, 5 al 7 de mayo de 2010.

<sup>ii</sup> Voluntaria y asesora de la Junta de Directores de RIOCOOP

<sup>iii</sup> El antiguo campamento del Cuerpo de Paz fue construido en el 1960 y cuenta con aproximadamente 12 cuerdas de terreno. En ese espacio hay actualmente 53 estructuras que son las que RIOCOOP planifica remodelar para convertirlas en una hospedería. Entre las estructuras existentes se encuentra un salón de usos múltiples con capacidad para doscientas personas, un comedor con cocina industrial y capacidad para cien personas y unas facilidades recreativas que incluyen cancha de baloncesto y una piscina semi-olímpica.

<sup>iv</sup> La cooperativa firmó un contrato formal el 16 de septiembre de 2008 con el Departamento de Recursos Naturales y Ambientales, la agencia a cargo de las facilidades. Este acuerdo le dio control administrativo sobre las facilidades hasta el 16 de septiembre de 2033.

<sup>v</sup> El material etnográfico y las conclusiones discutidas en este ensayo forman parte de la investigación realizada para mi tesis doctoral realizada entre febrero del 2008 y agosto del 2009.

<sup>vi</sup> Presidente de la Junta de Directores de RIOCOOP durante el año 2009.

<sup>vii</sup> Los estudios de comunidad fueron realizados en el 2002. El 12% citado es el porcentaje de desempleo que registró la isla en el 2002 de acuerdo a los números oficiales del Departamento del Trabajo y Recursos Humanos.

Recuperado el 3 de abril de 2010 de: <http://www.gdb-pur.com/economy/statistical-appendix.html>

<sup>viii</sup> El diseño inicial del programa incluía solo cinco talleres. Sin embargo después del cuarto taller, el Director Ejecutivo de la Fundación, Eduardo Villarini determinó que el ciclo de talleres no iba a la par con el desarrollo de las iniciativas. Esta evaluación llevó a que la Fundación retrasara un poco su ciclo de talleres y añadiera un taller sobre viabilidad económica de negocios comunitarios.

<sup>ix</sup> Profa. Margarita Moscoso, Entrevista. 28 de marzo de 2009.

<sup>x</sup> Oficial del equipo técnico de la Comisión de Desarrollo Cooperativo.