

***“LIDERAZGO ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL: EL MODELO DE GOBERNANZA DEMOCRÁTICA EN CAGUAS”***

CONFERENCIA MAGISTRAL DEL HONORABLE WILLIAM MIRANDA MARÍN, ALCALDE DEL MUNICIPIO AUTÓNOMO DE CAGUAS, ANTE PROFESORES Y ESTUDIANTES DE CIENCIAS SOCIALES EN LA UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO, RECINTO DE PONCE, EL 6 DE MAYO DE 2008

Autoridades universitarias; profesores del Programa de Ciencias Sociales de la Universidad Interamericana de Puerto Rico en Ponce; estudiantes; amigas y amigos todos, buenas tardes. Quiero agradecerles la invitación a dirigirme a ustedes en el día de hoy. A nombre de todos mis compueblanos del Municipio Autónomo de Caguas, quiero agradecerles por esta invitación que honra la labor compartida de transformación de una ciudad que no ha sido obra de un alcalde, ni siquiera de un equipo de trabajo municipal. La labor de la que hoy vengo a hablarles es fruto del esfuerzo que juntos, todos los ciudadanos y ciudadanas de Caguas en trabajo colaborativo con sus empleados municipales, conforme al Modelo de Gobernanza Democrática, hemos realizado para transformar nuestra ciudad y acercarla cada vez más a la visión de una ciudad vibrante, segura, bella y ordenada, saludable, culta y moderna, tecnológicamente avanzada, solidaria en su convivencia, económicamente dinámica y competitiva, y orgullosa de ser la mejor, Centro... y Corazón de Puerto Rico.

En la próxima media hora, más o menos, quiero compartir con ustedes la experiencia de diseñar e implantar algunas nuevas prácticas de administración pública en nuestra Ciudad, y mostrar cómo esa labor ha estado guiada por principios de gerencia estratégica y participativa, conforme al Modelo de Gobernanza Democrática.

Me gustaría que al finalizar, podamos compartir e intercambiar ideas en un conversatorio informal.

La experiencia de diseñar e implantar prácticas renovadas de administración pública, guiadas por principios estratégicos y de participación, debe comprenderse en el escenario histórico particular en el que comenzamos nuestra obra de gobierno. La gestión que iniciamos en 1997 fue una respuesta a un momento histórico de cambio que explica a su vez la importancia que adquiere hoy la reinvención de los gobiernos municipales en el mundo entero.

La última década del siglo XX fue testigo de una transformación dramática del estado benefactor. El discurso de la reinvención gubernamental y las estrategias de reducción de la burocracia del Estado implantadas por gobiernos en todo el orbe, exigieron una reconcepción del modo en que debían manejarse los asuntos públicos. Para muchos, el neoliberalismo guió la respuesta a esa coyuntura histórica de salida y distanciamiento del estado benefactor: promoción de las privatizaciones y reducción del gasto público -- sobre todo en asuntos sociales -- fueron las claves con que muchos líderes y gobiernos se acercaron a recibir el nuevo siglo.

Nuestra Administración Municipal, por el contrario, vio esa coyuntura como una oportunidad para repensar y de paso transformar el modo en que el gobierno se relacionaba con los ciudadanos y viceversa. Cada día nos fuimos convenciendo más de que más allá de un cambio de estrategia en la administración pública, nos enfrentábamos a un momento histórico que exigía un cambio cultural y que el gobierno municipal podía impulsar dicha transformación.

El estado benefactor, moribundo a finales del siglo pasado, había surgido como una respuesta creativa a la crisis económica mundial de finales de la década del veinte. Indudablemente visionario, Franklin Delano Roosevelt, el primer presidente demócrata elegido desde Woodrow Wilson, articuló el ya legendario Nuevo Trato como una respuesta inmediata a la crisis provocada por la gran depresión, cuyo símbolo por excelencia fue la caída de la bolsa en 1929. Dándole continuidad y ampliando las medidas iniciadas por la administración Hoover, el Presidente Roosevelt impulsó un crecimiento dramático del estado y la ampliación de las medidas de apoyo y asistencia a agricultores, pequeños propietarios, pequeños negocios e industria, que transformaron el hasta entonces estado no intervencionista, en un estado benefactor de asistencia social.

Dicha reconcepción del estado promovida por Roosevelt, si bien dio paso a un mejoramiento significativo de la economía, creó un vínculo entre los políticos y los ciudadanos sostenido sobre la base de la dependencia. Incluso tras superarse la crisis económica que la originó, los políticos promovieron ese modo de vinculación con los ciudadanos. Y lo que es peor: muchos ciudadanos se fueron acostumbrando a esa lógica que llegó a niveles insospechados con el gobierno de Lyndon Johnson. Las ayudas del estado benefactor se otorgaban, en la gran mayoría de los casos, debido a situaciones de necesidad. No obstante, el grave error no residía tanto en las ayudas mismas como en el hecho de que no se exigía ninguna responsabilidad por parte de los beneficiarios. Al momento de la llegada del Presidente Clinton a la Presidencia de Estados Unidos y de la aplicación de las reformas sociales impulsadas por éste,

Estados Unidos y Puerto Rico habían nutrido a no menos de tres generaciones de ciudadanos que nunca habían participado de los circuitos oficiales del trabajo.

Para el Presidente Clinton la responsabilidad del estado debía centrarse en proveerles a los ciudadanos una oportunidad para salir de la pobreza y de la dependencia. Pero a cambio de ello, el gobierno debía exigir que éstos asumieran su responsabilidad haciéndose cargo de su futuro y el de sus familias. Es justamente en el contexto de la Presidencia de Bill Clinton que iniciamos nuestra gestión de gobierno en Caguas. No sólo la reforma social del Estado promovida por el Presidente Clinton nos proveyó un marco de referencia para comenzar nuestra gestión. La ley de Municipios Autónomos, aprobada en 1991 por el gobernador Rafael Hernández Colón, otorgaba mayores poderes y responsabilidades a los gobiernos municipales a cambio del desarrollo e implantación de mecanismos efectivos de participación ciudadana en la toma de decisiones a nivel municipal. Dicha legislación, sin duda visionaria, fue cónsona también con una tendencia mundial que fue tomando forma en la década de los noventa, de otorgar primacía a la gestión local por ser el espacio de vinculación pública más directa con los ciudadanos.

De modo que el inicio de nuestra gestión pública en 1997 se inscribió en esa nueva tradición de cambio y reforma social que buscaba promover la participación ciudadana y distanciarse de la lógica del estado benefactor. Sin embargo, enfrentábamos y todavía, enfrentamos, una realidad social: el estado benefactor había condenado a muchos puertorriqueños a una dependencia brutal. La cultura del trabajo, innovación, creatividad y sacrificio que había caracterizado la sociedad premoderna había cedido el paso a una en la que el gobierno se había convertido en el estado

providencia: más que trabajar duro para mejorar sus condiciones de vida, el ciudadano había sido convertido en un cliente dependiente de servicios y provisiones del estado. El reto, entonces, radicaba en promover la gobernanza democrática, vale decir, incentivar la participación, la colaboración y la autogestión en un escenario en el que por décadas las claves organizadoras respondían a otra lógica política y social.

De ahí que nuestro discurso político tuviera que transformarse. La lógica política tradicional era muy sencilla: “me das tu voto y a cambio te soluciono esto o aquello, te doy esto o aquello”. Distanciándonos de esa estrategia tan generadora de dependencia, nuestro discurso político comenzó a modificarse. En vez de hablar de gobernar para la gente comenzamos a hablar de gobernar con la gente.

Recuerdo que durante mi primera campaña política visité una comunidad en la que había una controversia entre dos grupos comunitarios. Me habían invitado a mediar en ese conflicto. Nos reunimos en el centro comunal y unos líderes de la comunidad me dijeron: “¡Mire cómo trabaja el municipio! Llevamos tres años pidiendo que envíen a alguien a arreglar la puerta de entrada del centro y no han venido todavía”. Y les respondí, algo perplejo, “ven acá, para reparar una puerta no necesitas esperar a que el municipio envíe una brigada”. Los líderes me miraban, confundidos. Estaban escuchando un discurso diferente. No les dije, “está bien, voy a hablar con el Alcalde para que envíe a alguien que repare la puerta lo más pronto posible”. Por el contrario, les pregunté: “¿Cuántos soldados o trabajadores de la construcción viven en esta comunidad?”. “Como cuarenta”, me dijo uno de ellos. “Ustedes deben conocer por lo menos a dos o tres de ellos, ¿verdad? ¿Por qué no convocan a algunos para que pasen por aquí una mañana y reparen la puerta? Yo puedo aportarles la pintura si

quieren”, les dije. Semanas después regresé y vi que la puerta había sido reparada. “¿Vino alguien del municipio a arreglarla?” les pregunté. No, me dijeron, “hicimos lo que nos sugirió. Reunimos a un grupo de vecinos y lo hicimos nosotros mismos”. Ni siquiera me dieron tiempo a traerles la pintura que le había ofrecido aportar. Lo que fue aun mejor: la consiguieron ellos mismos.

Relato esta anécdota pues sintetiza ese proceso de cambio discursivo y de acción que hemos venido llevando a cabo por más de diez años tanto en la campaña política como en la gestión gubernamental misma. Por décadas, muchos puertorriqueños y puertorriqueñas se acostumbraron a creer que alguien vendría a solucionarles sus problemas. Es por eso que nuestros programas de gobierno desde 1997 se sostienen sobre la base de un modelo colaborativo y de autogestión. Todas nuestras reuniones con las comunidades se estructuran bajo el principio de que el gobierno es un facilitador de oportunidades, pero que los ciudadanos tienen que hacerse y responderse una pregunta fundamental: ¿Qué vamos a hacer nosotros por nosotros mismos para solucionar nuestros problemas y hacernos cargo de nuestras condiciones de vida?

Una de las primeras iniciativas que impulsamos al inicio de nuestro gobierno en enero de 1997 fue la creación del Departamento de Desarrollo Social y Autogestión Comunitaria. El equipo de promotores de desarrollo social que allí creamos ha sido responsable de la puesta en marcha del modelo colaborativo gobierno – ciudadanía, impulsando un esfuerzo sostenido de participación ciudadana que garantiza el rol protagónico de los ciudadanos en la solución de sus problemas comunitarios. Dicho equipo tiene la tarea de regar la voz de que el modelo colaborativo es la filosofía que

guía nuestro gobierno municipal. Que no promovemos la dependencia. Que por el contrario, promovemos la autogestión que para nosotros es libertad; darle libertad a los ciudadanos; libertad de conciencia porque a una ciudadanía autosuficiente y libre no hay político oportunista y corrupto que los pueda engañar.

Claro está, no pretendemos decir que hemos sido 100% exitosos. Apenas estamos comenzando. Los cambios culturales toman tiempo. Pero entendemos que vamos por buen camino y estamos convencidos que este modelo colaborativo y la participación ciudadana que lo sustenta, son las claves que pueden mover a Puerto Rico más allá de la lógica del estado benefactor y de lo que el sociólogo Luis Nieves Falcón ha llamado la “patología social de la dependencia”. Es por esa ruta que podemos recuperar el sentido de dignidad y orgullo de nuestra gente.

Este enfoque de promoción de un modelo colaborativo y de participación, que nos permite tomar distancia de la cultura de la dependencia, ha ido de la mano con un esfuerzo complejo y sistémico de reinventar los principios gerenciales a partir de los cuales se manejan los asuntos públicos a nivel gubernamental. Tal vez la expresión de Frances Hesselbein, presidenta de la junta de directores de la Fundación Peter Drucker, hoy conocida como el “Leader to Leader Institute”, nos sirva para entender la perspectiva que ha guiado ese esfuerzo. Hesselbein señala que no podemos operar “like a business”, pero sí debemos desarrollar una gestión “business like”. Es decir, si bien no es tan sencillo como entender que el municipio es una empresa y que por tanto debe gerenciarse del mismo modo que se gerencia cualquier negocio privado, la gestión municipal, al igual que toda gestión pública y no gubernamental, debe estar guiada por el espíritu de los criterios de eficiencia; efectividad; buena ejecución

financiera; calidad; excelencia en el servicio al cliente; optimización de los procesos internos; capacidad organizacional para el aprendizaje y el crecimiento; y competitividad tanto regional y nacional como global, que aseguren no sólo la viabilidad, sino el éxito de cualquier emprendimiento.

De ahí que nuestra perspectiva gerencial haya estado guiada por el convencimiento de que los ciudadanos nos encomendaron dar dirección a una empresa compleja que si bien debe guiarse por los principios de cualquier otra organización de vanguardia en nuestros tiempos, debe hacerlo, además, guiada por una ética de la responsabilidad ciudadana y social. Es decir: para hacer disponibles servicios a los ciudadanos, pero no sin ellos. O dicho de otra forma, un gobierno al servicio de los ciudadanos y sus comunidades, en trabajo colaborativo.

Así pues, además de resistir las tentaciones de la ruta fácil de la subcultura de la dependencia, nuestra administración pública quiso estar guiada por tres principios gerenciales claves. Decidimos asumir una perspectiva estratégica y proactiva en la articulación de nuestros planes y objetivos. Optamos, también, por comprender que nuestro entorno organizacional trasciende por mucho la lógica del insularismo que lamentablemente ha caracterizado tanto la gestión pública como la privada en nuestro país. Y, por último, reconocimos que este no es ya un mundo para lobos esteparios, sino que los nuestros, como muy bien ha señalado James Austin, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, son tiempos de alianzas. Permítanme explicar brevemente cada uno de estos principios.

Basta recordar cualquier anuncio de la cercanía y amenaza seria de un huracán, para tener ante nosotros, en todo su trágico esplendor, una muestra fehaciente de una

de nuestras realidades culturales: somos una cultura reactiva. Nos encanta apagar fuegos, responder a las crisis, jugar a ser conquistadores del caos, reaccionar a los problemas e incluso evaluar nuestra ejecución en función de nuestros tiempos de respuesta a muchas situaciones críticas que, seguramente muchas de ellas, pudieron haberse evitado.

Distanciándonos de esa mala maña, en Caguas decidimos impulsar un enfoque más proactivo y preventivo de la gestión de gobierno. En vez de orientarnos a optimizar nuestra capacidad para intervenir con crisis, apostamos a que era mejor articular estrategias efectivas para el manejo proactivo de los asuntos públicos. Convencidos de que la mayoría de las crisis y de los problemas pueden prevenirse, y de que la cultura reactiva se traduce en prácticas gubernamentales con un impacto presupuestario absurdamente oneroso, en Caguas decidimos orientar y organizar nuestra gestión pública a partir de ciclos de planificación estratégica que, con la participación de todo nuestro equipo de trabajo, legisladores municipales y ciudadanos, hemos llevado a cabo en cada cuatrienio.

Estos ciclos de planificación, que vemos como una inversión de tiempo y recursos cuyo retorno es incalculable, nos han permitido, en primer lugar, tener clara y revisar tanto nuestra misión como nuestra visión, que nos dan una dirección estratégica a nuestra gestión. Guiados por esa misión y la visión, junto al modelo colaborativo, articulamos nuestros objetivos estratégicos. Estos objetivos estratégicos, que surgen de la producción rigurosa y reflexiva de un diagnóstico de situación que precisa nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas como ciudad, permiten a su vez dar dirección estratégica a la gestión de cada secretaría, departamento y oficina

del gobierno. Más aun, esos objetivos estratégicos nos han permitido redimensionar la administración y supervisión del trabajo gubernamental municipal, por medio del diseño de mecanismos de rendición de cuentas, apoyados tecnológicamente por sistemas de información gerencial para el monitoreo de la ejecución y el control de calidad. De esa manera, podemos efectuar intervenciones correctivas cuando hacen falta y mirar siempre cada desafío en el marco amplio de una misión y una visión, así como de un conjunto de objetivos estratégicos que forman un sistema y que no pueden tomarse de manera fragmentada.

Cabe señalar, además, que en el espíritu del modelo colaborativo gobierno – ciudadanía, o Gobernanza Democrática, nuestro más reciente ciclo de planificación estratégica iniciado en noviembre de 2004, estuvo antecedido por procesos participativos de planificación estratégica en cada uno de los once barrios en los que está dividida nuestra querida ciudad. Tales experiencias no sólo proveyeron para que cada barrio validara la misión y la visión de la ciudad en su conjunto, sino para que cada uno articulara su propia visión y deliberara en torno a sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. De modo que acordaron sus áreas prioritarias de gestión, los proyectos de infraestructura de mayor importancia para ellos, así como los modos en que las asociaciones de residentes y las organizaciones de base comunitaria se sumarían al esfuerzo de hacerlos posibles.

Asumiendo con mucha seriedad esa experiencia, tanto nuestro programa de gobierno en el 2004, como el nuevo ciclo de planificación estratégica iniciado luego de las elecciones generales, tomaron como mandato ciudadano los resultados de esos procesos. Y hoy, por ejemplo, cada secretaría municipal, en el proceso de seguimiento

y monitoreo de la gestión municipal, rinde cuentas a las comunidades sobre cómo vamos y dónde estamos en la ejecución de los objetivos estratégicos y las prioridades que ellas mismas nos ayudaron a articular.

El segundo principio gerencial que mencionaba considera al Gobierno Municipal Autónomo de Caguas como una empresa pública que debe articular estrategias organizacionales para estudiar el entorno en el que opera. Esa mirada reflexiva permanente y sistemática para estudiar el ambiente de gestión organizacional, busca alejarse de otra mala maña que nos caracteriza. Busca superar el insularismo colonial que nos empuja a mirarnos el ombligo o a mirar únicamente a la metrópoli -primero a España y luego a Estados Unidos, como única fuente de recursos, ideas e iniciativas. Esa actitud por momentos autárquica y por momentos colonialmente enfocada en el imperio de turno, es fatal para nuestra competitividad y produce, como supo atisbarlo hace algunos años el prestigioso lingüista y catedrático del MIT, Noam Chomsky, una vida artificial que no conduce a nada bueno.

Distanciándonos de esa perspectiva limitada y miope, en Caguas hemos querido pensarnos en el contexto regional centro oriental del país y en el contexto nacional de Puerto Rico. También, lo hemos hecho en un escenario regional hemisférico complejo y de cambio -- habida cuenta de los retos del CAFTA-DR -- en la zona del Caribe y América Latina. Nos hemos pensado y actuado asimismo en el contexto de una "aldea global", donde los tigres asiáticos, la unión europea, los hermanos africanos, en fin, el mundo entero, son potenciales aliados y competidores a los que tenemos que estudiar y con los que debemos tender puentes. Hoy más que nunca, ninguna ciudad, ningún país, como nos enseñó el filósofo Thomas Merton respecto a cada ser humano, es una

isla. Estamos vinculados e interconectados, por lo que los análisis de nuestros entornos organizacionales deben trascender lo cercano y mirar el escenario global, regional, nacional, centro oriental y de la zona específica de Caguas, para poder producir una buena radiografía del ambiente en el que operamos.

Esta perspectiva va de la mano con una voluntad de aprendizaje que valora todas las experiencias como fuentes de enseñanzas. Por demasiado tiempo, quizás, hemos mirado con desdén las experiencias de países hermanos de América Latina. Y por nuestra fijación con Estados Unidos, no hemos prestado atención adecuada a las prácticas que se desarrollan en Asia y Europa. Tal como lo hice en un viaje a Bogotá, Colombia; Quito, Ecuador, hace unos años y a Curitiba, Brasil, al comienzo de nuestra gestión, o cuando invitamos al ex alcalde de Bogotá, Antanas Mockus, a visitar nuestra ciudad, o cuando reunimos a los miembros de América Europa de Regiones y Ciudades (AERYC) el pasado año aquí, en Caguas hemos optado por reconocer y estudiar con interés prácticas exitosas en países latinoamericanos y europeos, que desarrollan esfuerzos verdaderamente encomiables y de los cuales podemos derivar notables enseñanzas.

Solamente si miramos al mundo en su conjunto y estudiamos con interés y cuidado las estrategias de desarrollo económico y urbano emprendidas en los cuatro puntos cardinales del planeta, es que podremos, de la mano de nuestra propia capacidad creativa y de innovación, articular iniciativas que motiven la inversión nacional y extranjera en proyectos verdaderamente competitivos.

Como lo constata el estudio del año pasado realizado por el Centro para la Nueva Economía y la Brookings Institution, no podemos seguir viviendo de una receta

que nos permitió ser competitivos en los años cincuenta, pero que ya no es más que una fórmula gastada que no se adapta a eso que los jesuitas llaman “los signos de los tiempos”. Si insistimos en un modelo de desarrollo económico que trate de asegurar nuestra competitividad sobre la base de subsidios e incentivos contributivos, en tiempos que exigen escenarios competitivos y de responsabilidad que añadan valor por otras vías, estamos abocados al fracaso.

Por último, el tercer principio gerencial que ha guiado nuestra labor en Caguas es el de la colaboración y creación de alianzas. Los nuestros no son ya tiempos para posturas paranoicas o que asumen la lógica competitiva desde una perspectiva adversativa. Por el contrario, son tiempos para tendido de puentes, colaboraciones, alianzas estratégicas y fortalecimiento de las cadenas de abasto en todos los sectores.

En Caguas partimos de la premisa que la mayoría de los desafíos públicos que debíamos enfrentar no eran desafíos que interpelaban únicamente al sector público, sino que debían ser parte de la agenda de todos los sectores del país. De ahí que hemos invertido una buena cantidad de nuestro tiempo en forjar, a través de la Gobernanza Democrática, alianzas estratégicas con el sector privado, con otros municipios, con agencias del gobierno nacional y federal, y con las organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro que conforman el tercer sector. Con esto prevenimos la fragmentación, maximizamos recursos y evitamos esa otra mala maña que es la de estar continuamente reinventado la rueda, cuando podemos aprender juntos de las experiencias de cada quien y las experiencias compartidas.

El retorno de la inversión en la creación de las alianzas se ha traducido en proyectos exitosos tales como:

- La Iniciativa Tecnológica Centro Oriental (INTECO), que vincula al sector privado, al sector educativo y al sector público (integrando a varios municipios de la región), para promover el desarrollo económico basado en la economía del conocimiento y/o innovación.
- El Circuito de Bibliotecas Electrónicas y BIVICO para garantizar el acceso a la tecnología de información y superar la brecha digital en nuestra población.
- El Centro de Bellas Artes Ángel O. Berríos, que tras un período de gestación en manos del Gobierno Municipal, opera actualmente y con éxito a cargo de una corporación sin fines de lucro dirigida por una junta de ciudadanos de los tres sectores.
- Numerosas iniciativas comunitarias cuya administración y mantenimiento, en vez de ser responsabilidad del Municipio, están a cargo de las comunidades y asociaciones comunitarias mismas, conforme al principio de subsidiariedad que ha impulsado la comunidad europea.
- El Proyecto Caguas Ciudad Saludable, que luego de ocho años de apostar con éxito a que el énfasis en el área de salud debía estar en la prevención y la salud integral comunitaria, ha pasado a una organización sin fines de lucro (SANOS), trabajada por una Junta de Directores integrada por ciudadanos de los tres sectores.
- Nuestra alianza con empresas del sector privado para dotar a nuestros Centros Criollos de Información, Seguridad y Acción Comunitaria, de los

servicios de telefonía y redes para la conexión a la Internet, reduciendo así la brecha digital y posibilitando el acceso a la información.

- La Unión de Instituciones Tecnológicas, que ha permitido integrar los catálogos bibliográficos de las instituciones educativas de la ciudad, es fruto de una alianza con Mech-Tech, Huertas Junior College, Columbia Centro Universitario, EDIC College y A-1 College.
- Destino Matemáticas, una iniciativa que busca apoyar a los estudiantes de tercer grado en su aprovechamiento escolar en la clase de matemáticas, es fruto de un trabajo de alianza con la compañía Vernet.
- El Centro Interactivo de Ciencias y Tecnología, la Escuela IMAN de Ciencias, Matemáticas y Tecnologías, SANOS y el Jardín Botánico y Cultural.

Así y a través de nuestras iniciativas de desarrollo social y autogestión comunitaria; rehabilitación urbana y de vivienda; educación; reactivación económica del centro urbano tradicional; y proyectos tales como “Caguas Resplandece”; el Centro de Voluntarios; el Centro de Asistencia Empresarial; y el Banco de Desarrollo de la Comunidad, hemos contado con ciudadanos corporativos claves y comprometidos como aliados de nuestra gestión. Nuestro Consejo Asesor Económico y nuestro Consejo Asesor de Autogestión, conjuntos de actores claves para muchas de estas iniciativas, han sido medulares en la promoción de la participación activa del sector privado y no gubernamental en la formulación e implantación de políticas públicas de avanzada en nuestra ciudad.

Las lecciones aprendidas durante los últimos años de gestión compartida y colaborativa en Caguas nos enseñan que los gobiernos tienen un rol indelegable en la promoción del desarrollo sustentable, el desarrollo económico y la responsabilidad social. Sin embargo, los tiempos en que el gobierno actuaba conforme a la lógica del estado benefactor y generaba dependencias perniciosas para la psicología social de la ciudadanía han quedado atrás. Las consecuencias de insistir en ello serán sencillamente devastadoras. De ahí que la promoción de los tres pilares del desarrollo sustentable - el crecimiento ordenado, la protección del ambiente y el desarrollo social - tengan que darse bajo la lógica de principios actualizados de administración pública, gerencia estratégica y de participación ciudadana. De esa forma se establecen lazos de colaboración con la ciudadanía donde ni el gobierno ni el sector privado asuman responsabilidades que únicamente pueden asumir las comunidades y los ciudadanos conforme a los principios de la Gobernanza Democrática. Nuestro rol como gobierno es y será cada vez más el de facilitar puntos de encuentro y oportunidades para crear alianzas y tejer redes de colaboración intersectorial, donde la desconfianza y la sospecha vayan cediendo el paso a la colaboración, el respeto y la confianza.

Me detengo aquí, para si disponen de tiempo, podamos dialogar un rato sobre estos temas, pero donde ustedes sean los protagonistas.

¡Muchas gracias por su atención y por la invitación que hizo posible esta conferencia!