

Prólogo	Pag	13
Agradecimientos		17
Síglas		21
Introducción		25



PRIMERA PARTE

LA RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA 39

1.	UBICACIÓN DE LA EXPERIENCIA	40
2.	GÉNESIS DEL PROCESO DE REFLEXIÓN DE LA EXPERIENCIA	42
2.1	Los eventos	42
2.2	La toma de conciencia de la realidad	45
3.	EL QUÉ SE QUIERE MEJORAR CORRESPONDE AL PROYECTO DE CAMBIO GLOBAL	48
3.1	El proyecto de cambio global y la integración	50
3.2	El proyecto de cambio global y la educación	51
3.3	El proyecto de cambio global y la organización	52
3.4	El proyecto de cambio global y los valores	53
3.5	El proyecto de cambio global, el aparato financiero y decisorio	54
4.	¿CÓMO PROPONER EL PROYECTO DE CAMBIO A LA POBLACIÓN?	54
4.1	Declarar a la Diócesis en estado crítico	55
4.2	Determinar los recursos de personal con que contaba la Diócesis	55
4.3	Realizar un estudio sociológico de la zona	55
4.4	Divulgar los resultados del estudio sociológico	55
4.5	Establecer un equipo decisorio del proyecto de cambio	56
5.	Y AHORA, ¿CÓMO HACERLO?	56

6.	EL CÓMO EJECUTAR EL PROYECTO GLOBAL	57	14.5	La cuarta estrategia y el papel de El COMÚN	106
6.1	El proceso de animación para convencer al aparato decisorio	58	14.6	EL COMÚN y su cambio en la década de los noventa	109
6.2	La animación para la integración económica y social	60	14.7	Coopcentral y la integración social y económica	113
6.3	La movilización para activar el proyecto de cambio global	63	14.8	El fin de la multiactividad de COOPCENTRAL y el riesgo para la integración	116
6.3.1	La movilización para educar	63			
6.3.2	La movilización para la integración	64			
6.4	La integración, Primer Congreso Regional Campesino, 1967	65	15.	EL CONCEPTO DE DESARROLLO, AÑOS NOVENTA	122
6.5	La integración económica, Segundo Congreso Regional Campesino, 1968	69	15.1	El componente económico	123
6.6	Las posiciones reivindicativas, Tercer Congreso Regional Campesino, 1970	70	15.2	El componente sociopolítico	124
6.7	La formación cooperativa, Cuarto Congreso Regional Campesino, 1974	71	15.3	El componente socio-cultural	124
6.8	Importancia de la organización, Quinto Congreso Regional Campesino, 1976	71	15.4	El componente socio-religioso	125
7.	UN MOMENTO DE REFLEXIÓN IDEOLÓGICA, 1971	72	16.	LA REFLEXIÓN SOBRE EL DESARROLLO	125
8.	EL SURGIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS	73	16.1	Repensando el modelo de desarrollo	133
9.	EL MOMENTO SEPAS-COOPCENTRAL	77	16.2	Los intentos por establecer un equipo de dirección de la experiencia	135
10.	LA REFLEXIÓN SOBRE LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS, 1977	80	16.3	La propuesta del líder ideólogo	137
10.1	Las bases de contenido de las estrategias	82	16.3.1	Mantener el discurso a pesar de lo que exige el entorno	139
10.2	El concepto de estrategia en la experiencia	84	16.3.2	Mantener la identidad cultural y el aprendizaje en materia de organización	139
11.	LA COMUNICACIÓN: SEXTO CONGRESO REGIONAL CAMPESINO, 1979	86	16.3.3	Buscar organizaciones socias en el mundo	140
12.	LA ORGANIZACIÓN COMO APOYO PARA LA INTEGRACIÓN	87	16.3.4	Integrar para no excluir	140
13.	LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COOPERATIVA DE SAN GIL	89	16.3.5	Actuar como un grupo político, económico, religioso de Santander	140
14.	LA DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS, DÉCADA OCHENTA	93	16.4	La posición de las asociaciones, EL COMÚN	141
14.1	La cuarta estrategia de la experiencia, década ochenta	94	16.5	La propuesta para la universidad	142
14.2	La reflexión sobre la estrategia de comunicación	101	17.	CONCLUSIÓN	143
14.3	La organización gremial, sectorial y política	102			
14.4	La creación de EL COMÚN, Séptimo Congreso Regional Campesino, 1983	104			

SEGUNDA PARTE



	LAS HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA IMPULSAR LA EXPERIENCIA	147
1.	COOPCENTRAL	148
1.1	Los inicios de COOPCENTRAL: 1964-1972	149
1.2	La gerencia de Don Darío Benítez; la integración basada en la multiactividad	149
1.3	La reflexión del estilo gerencial	164

1.4	La integración con expansión y cambio de visión: la gerencia del señor Álvaro Argüello.	168
2.	EL COMÚN	179
2.1	La animación para la movilización	180
2.2	Características de la movilización ejercida por EL COMÚN	182
2.3	La capacitación	192
2.3.1	Capacitar a la población para ejercer acciones reivindicativas	192
2.3.2	Capacitar a la población en organizaciones de hecho	194
2.4	La multiactividad	195
3.	COOMULDESA	197
3.1	Particularidades de COOMULDESA	198
3.2	Estrategias tomadas por COOMULDESA	199
3.3	El surgimiento de COOMULDESA	201
4.	CONCLUSIÓN	205

EVIDENCIAS DEL PROCESO 207

TERCERA PARTE

	LA CONCEPTUALIZACIÓN DEL MODELO DE DESARROLLO EMERGENTE	223
1.	LA CONSTRUCCIÓN DEL MODELO EMERGENTE	224
1.1	La definición de desarrollo en la experiencia de Santander	225
1.2	Los componentes del modelo global en la experiencia de Santander	226
2.	LA COMUNIDAD	226
3.	EL AMBIENTE EXTERNO	227
4.	EL SISTEMA DE PILOTAJE	228
4.1	La formulación de las estrategias	229
4.2	Evaluar	232
4.3	El equipo del sistema de pilotaje	232
4.3.1	Líderes intelectuales	233

4.3.2	Líderes estructurantes	235
4.3.3	Las autoridades estructurantes	236
5.	EL SISTEMA DE CONSTRUCCIÓN Y RECONSTRUCCIÓN	238
5.1	Las hipótesis o los elementos no negociables	239
5.2	Elementos no negociables definidos por el sistema de pilotaje	240
5.3	La construcción de significados o la construcción de conceptos	241
5.4	Los estados del sistema de construcción y reconstrucción	242
5.4.1	La posición económica	242
5.4.2	La posición política	243
5.4.3	La posición social	244
5.4.4	La posición ideológica	244
5.4.5	El imaginario del proyecto	245
6.	EL SISTEMA OPERATIVO	245
6.1	Educar	246
6.1.1	Formar	247
6.1.2	Capacitar	248
6.2	Comunicar	249
6.3	Organizar	249
7.	LA COMPARACION DEL MODELO CON LA REALIDAD	252
7.1	La comparación del modelo global con la interpretación de la experiencia construida por los actores del proceso	253
7.1.1	Con relación a la gestión del proceso de desarrollo	256
7.1.2	Con relación al proceso de reflexión del desarrollo	257
7.1.3	Con relación a la manera de hacer operativo el proceso de desarrollo	258
7.2	La comparación del modelo global y las estructuras producidas	258
8.	CONCLUSION	263
	CONCLUSION BIBLIOGRAFÍA	265
		271

