

La construcción de un modelo de desarrollo emergente: el proceso adoptado en un caso colombiano

Marietta Bucheli¹

Resumen

La ponencia muestra los resultados de la investigación de la tesis de doctorado en administración de la autora. La investigación analizó en profundidad una experiencia rural y urbana que se presenta en Colombia desde 1960. El análisis tomó el período 1960 - 2003. El objetivo fue *Extraer y poner en evidencia el modelo de desarrollo generado por los actores de la experiencia sobre el plano de una perspectiva intelectual*. La investigación esta orientada sobre la visión de gestión del desarrollo desde el punto de vista de los actores. Se trata de un estudio exploratorio.

El caso estudiado se ubica en las provincias de Guantán, Comunera y Vélez al sur del departamento de Santander, en donde existe una importante experiencia de desarrollo iniciada por la Iglesia Católica desde 1960 y que ha dado origen a una estructura cooperativa, asociativa y educativa. Diversos actores de la zona han participado motivados por la voluntad de establecer un cambio para mejorar las condiciones de vida de la población urbana y rural a través de la realización de una propuesta propia de desarrollo.

Los resultados fueron:

1. La comprensión en profundidad de la complejidad de la experiencia colombiana;
2. La definición de desarrollo que emerge de la experiencia y la construcción intelectual del modelo de desarrollo emergente;
3. La comparación del modelo emergente con: a) El Caso, b) las estructuras alcanzadas, d) la literatura sobre el manejo del desarrollo.

¹ Marietta Bucheli. Doctora en Administración DBA, Université de Sherbrooke, Canadá. Profesora asistente Departamento de Desarrollo Rural y Regional. Facultad de Estudios Ambientales, Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.

El Caso

El caso estudiado se ubica en las provincias de Guanentá, Comunera y Vélez al sur del departamento de Santander en Colombia, en donde existe una importante experiencia de desarrollo iniciada por la Iglesia Católica desde 1960. El surgimiento de esta experiencia y su permanencia ha contado con la participación de diversos actores motivados por la voluntad de establecer un cambio para mejorar las condiciones de vida de la población urbana y rural a través de la realización de una propuesta propia de desarrollo. Tomamos como punto de partida para el análisis de la experiencia, un proyecto social concebido por un líder local en 1963². Este proyecto es construido y reconstruido por otros actores de la comunidad desde 1963 hasta hoy (2003). El proyecto social utiliza como mecanismos de transformación social la educación, la organización de la comunidad y la comunicación. La experiencia ha dado origen a una estructura cooperativa, asociativa y educativa.

Conforme a las fuentes consultadas, la Diócesis de San Gil tuvo un cambio radical a partir de la década del sesenta. Por esta razón fijamos como fecha de partida para el análisis el año 1960; el tiempo analizado comprendió el período entre 1960 y 2003. En el caso Santander, el punto de partida de la experiencia en estudio fue influenciado por la situación económica y política que se vivía en la década del sesenta. El actuar sobre estos eventos e informaciones, dio paso a un proyecto de acción estructurado para cambiar la situación económica de la zona en estudio. La construcción o elaboración de éste proyecto fue una reflexión que actuó sobre los elementos que definen el patrimonio de una comunidad.

Cuatro preguntas de investigación orientaron el estudio:

1. ¿Cómo se ha logrado impulsar y mantener esta experiencia de desarrollo realizada en una zona rural y urbana en Colombia por más de cuarenta años? El caso de las provincias de Guanentá, Comunera y Vélez al sur del departamento de Santander;

² González, R. (1963). Marco teórico para un proyecto de cambio y desarrollo integral en el cual pienso trabajar durante toda mi vida. Manuscrito no publicado.

2. ¿Cómo las organizaciones colectivas presentes en El Caso formulan las estrategias necesarias para favorecer el desarrollo?
3. ¿De qué manera las estrategias formuladas por las organizaciones colectivas son estructurantes con las estrategias formuladas dentro de El Caso?
4. ¿Cuál es el modelo de desarrollo que emerge de El Caso?

En ciencias de la gestión, la forma de gerenciar el desarrollo por parte de una comunidad, ha sido un tema poco estudiado. Nosotros utilizamos herramientas de las ciencias de la gestión para analizar procesos de desarrollo impulsados desde las comunidades. La literatura en gestión trata fundamentalmente sobre gestión en las organizaciones, pero no trata sobre la gestión que hacen las organizaciones para impulsar el desarrollo o la gestión que hace un grupo de personas en una comunidad, para impulsar su propio desarrollo. Nos encontramos entonces, con un vacío conceptual y de observación de experiencias que precisan ampliarse para aportar a las observaciones sobre gestión del desarrollo que autores como Arocena, 1995, 2001; Boisier, 003; Prévost, 1993,1996, 2001, Vachon, 1993, 1994 y otros han contribuido al tema de gestión del desarrollo.

Con la construcción de un modelo emergente de desarrollo queremos ofrecer una herramienta de reflexión para sacar lecciones a partir de una realidad y un modelo que represente un proceso hermenéutico sin fin y constructivo, tanto para las comunidades como para la investigación y la docencia.

Una de las conclusiones de nuestro trabajo es que las ciencias de la gestión ofrecen herramientas útiles para observar cómo una comunidad gerencia su desarrollo. Pero también podemos afirmar que quienes aportan en materia conceptual y teórica a las ciencias de la gestión necesitan incluir en sus análisis el punto de vista de los actores, así como ver los procesos de desarrollo desde un punto de vista de sistemas; especialmente de sistemas de actividades humanas. Esta forma de observar los procesos nos dio elementos adicionales para las ciencias de la gestión, como el aprendizaje y la utilidad de asumir el proceso de desarrollo como un sistema abierto

capaz de aprender y adaptarse a las circunstancias. El Caso Santander nos da los elementos necesarios para conceptualizar y construir el modelo de desarrollo que emerge de la experiencia.

La construcción del modelo emergente

El modelo es producto de dos procesos. En primer lugar seleccionamos la estrategia de investigación Estudio de Caso con más de una unidad de análisis, para este caso la cooperativa COOPCENTRAL, la asociación de asociaciones campesinas EL COMUN y una cooperativa de primer grado COOMULDESA. El objetivo fue entender El Caso, haciendo una interpretación del significado o los significados que la comunidad en Santander otorga a su proceso de desarrollo y entender cómo las organizaciones colectivas formulan sus estrategias para sostener el proceso de desarrollo. Para responder a las tres primeras preguntas de investigación tomamos un cuadro de referencia para la recolección de la información y análisis de El Caso. La literatura revisada ofrece varios puntos de vista. Optamos por escoger la propuesta de Prévost (1993, 1995, 2001, 2003) sobre desarrollo local para recoger y clasificar la información. La propuesta de Prévost (1993, 1995, 2001, 2003) es un modelo global constructivista compuesto por dos partes fundamentales. El qué hacer para impulsar el desarrollo y el cómo hacerlo. El qué está identificado con el patrimonio de una comunidad y el cómo con la dinámica de desarrollo local que adelanta una comunidad. Este modelo, basado en los elementos estructurantes de la acción de la gente, es más que todo un esquema que permite observar los elementos que un conjunto de actores interesados en el desarrollo deciden impulsar.

En segundo lugar, utilizamos la metodología de sistemas suaves propuesta por Checkland (1995) y Checkland, P y Scholes, J. (1990) para la construcción de definiciones y de modelos. A partir de la imagen rica o El Caso, nosotros rescatamos la definición de desarrollo que emerge de El Caso. Siguiendo la metodología de Checkland P y Scholes, J. (1990) y Checkland. (1995), es preciso elaborar una definición raíz; a partir de ésta, sostiene el autor, se puede construir un modelo

conceptual. El uso de esta metodología nos permitió extraer o poner en evidencia el modelo de desarrollo generado por los actores desde una perspectiva intelectual. Con relación a la cuarta pregunta de investigación: ¿Cuál es el modelo emergente de desarrollo? tomamos elementos de la metodología de sistemas suaves formulada por Checkland P y Scholes, J. (1990). Esta metodología nos permitió reconstruir el modelo emergente que producen los actores del estudio de caso y conceptualizar la experiencia. La metodología de sistemas suaves ayuda a profundizar en el cómo de la experiencia en Santander. La propuesta de Checkland P y Scholes, J. (1990) es para solucionar problemas en una organización; pero en esta investigación tomamos algunos elementos de la metodología para construir la definición de desarrollo que emerge del estudio de caso y para rescatar el modelo emergente de desarrollo. Este proceso nos permitió conceptualizar a partir del terreno, es decir, a partir del estudio de caso en un proceso interpretativo regido por el paradigma constructivista.

La definición de desarrollo en el caso Santander

El desarrollo es, en el caso Santander, la sinergia que se produce entre la forma de conducir un cambio en una comunidad para mejorar sus condiciones de vida y las actividades necesarias para transformar la realidad de esa comunidad con el fin de crear una nueva sociedad. La sinergia debe producir estados de crecimiento de esa comunidad en el aspecto educativo y organizativo. La comunidad es la encargada de definir los procesos de transformación necesarios y de conducirlos para lograr nuevas configuraciones de su realidad.

Para lograr el desarrollo, se encuentran, en esa comunidad, tres sistemas de acción. El sistema de pilotaje, que se encarga de definir la epistemología del modelo de cambio; el sistema de construcción y reconstrucción se encarga de promover el cambio y el sistema de transformación, se encarga de transformar la forma de agrupar a la comunidad en materia económica y política. La interacción entre estos tres

sistemas debe garantizar la transformación y renovación continua de la comunidad y debe producir las estructuras necesarias para transformar los sistemas; todo esto basado en una ideología propia.

La sinergia de la transformación se basa en la formulación de las estrategias y en la continua evaluación de todos los sistemas. El sistema de pilotaje formula estrategias y evalúa con el fin de mantener una coherencia entre todos los sistemas.

El desarrollo se logra con el proceso continuo de transformación de cada uno de los sistemas y del conjunto de todos los sistemas para así lograr mejores condiciones de vida en una comunidad y construir las estructuras que requiere este proceso de transformación. Cada transformación del conjunto de sistemas y de cada uno por separado implica un proceso de aprendizaje.

El ambiente externo

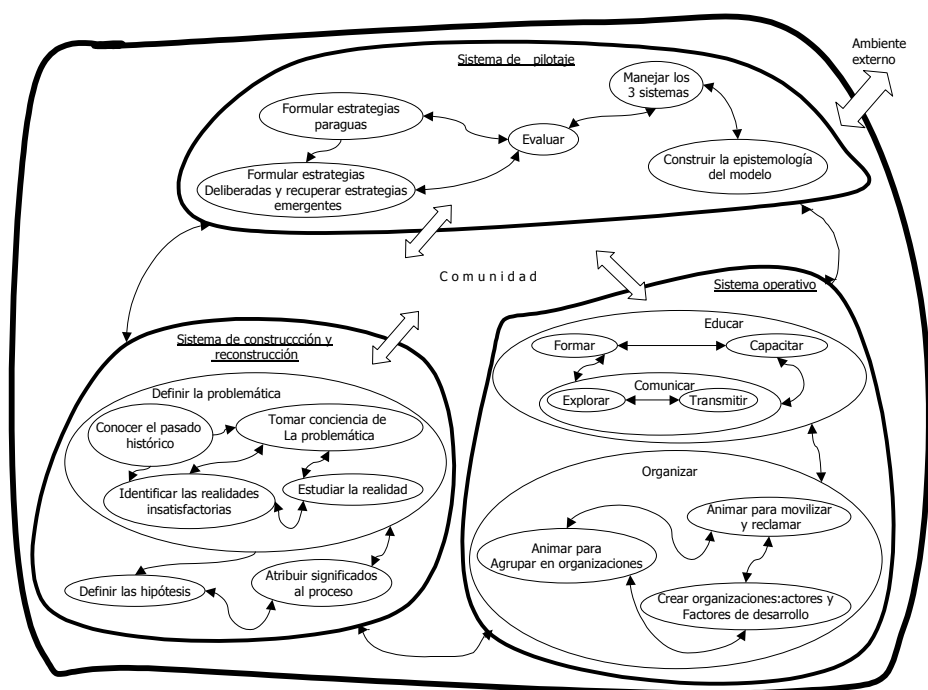
La comunidad esta inmersa en un sistema más amplio con el cual interactúa y genera interdependencias. El ambiente externo es el medio ambiente económico, político, institucional y sociocultural, tanto nacional como internacional, que no guarda un sentido de pertenencia con la comunidad pero que interactúa con ella desde un punto de vista más de sociedad que de comunidad.

Los componentes del modelo global en el caso Santander

La figura muestra el modelo global y sus componentes.

Figura 1

El modelo global



Bucheli, M. 2004³

El sistema de pilotaje

El sistema de pilotaje tiene como objetivo garantizar la permanencia del modelo global, a través de dos actividades: formular estrategias y evaluar el proceso. Este sistema asume de manera informal la conducción del proyecto social y la conducción del desarrollo de la comunidad. Para lograr el objetivo, el sistema de

³ Bucheli, M. (2004). Tesis de doctorado en administración. *La construction d'un modèle de développement émergent : le processus adopté dans un cas colombien*. Université de Sherbrooke, (Québec), Canadá. Directeur Paul Prévost, PhD.

pilotaje define el contenido del sistema de construcción y reconstrucción y el contenido del sistema operativo del modelo. El sistema de pilotaje es, en síntesis, la gestión del modelo.

La permanencia del modelo se basa en la sinergia de los tres sistemas coordinados por el sistema de pilotaje. La coordinación se adelanta mediante dos actividades permanentes: a) formular estrategias comunes a todos los sistemas y formular estrategias particulares para cada sistema y b) evaluar el proceso de todos los sistemas.

En el caso Santander, el sistema de pilotaje se fijó desde un principio una zona de trabajo con las siguientes características:

Tomar la provincia como unidad de desarrollo, contando siempre con el municipio, la vereda, barrio rural, y la familia como los espacios apropiados para la vida y para el desarrollo a partir de los más pobres»(SEPAS,1987, p. 34)⁴; «Entendemos por región o provincia el área socio geográfica en la cual los habitantes tienen sentido de pertenencia y los procesos son, en cierta forma, apropiados por los habitantes [...] es un sentido de pertenencia que no es necesario enseñarlo» (Fajardo, 1992, p. 7).⁵

El equipo del sistema de pilotaje

El sistema de pilotaje tiene un equipo humano llamado equipo de pilotaje. Este equipo no es fijo, a él se vinculan personas que aprenden el proceso y asumen responsabilidades. El equipo de pilotaje tiene las siguientes categorías y funciones:

Líderes intelectuales

Es el equipo de visionarios que define la epistemología del modelo global. A partir de la interpretación del fenómeno o de la realidad de la experiencia, el liderazgo intelectual otorga propiedades emergentes a esa realidad que observa. Las

⁴ Secretariado de Pastoral Social(1987). *Nuevo modelo de sociedad provincial*. Documento inédito.

⁵ Fajardo (1992). *La fundación universitaria de San Gil y el desarrollo regional*. Documento inédito.

propiedades emergentes definen diversas visiones de la realidad y los elementos necesarios para mejorarla o cambiarla. El liderazgo intelectual se caracteriza por tener la capacidad de visualizar cómo cambiar esta realidad de manera tal que se actúe de manera organizada y controlada para sobrevivir en un medio cambiante. Es el equipo que tiene la visión sistémica del modelo. Al respecto un actor del caso Santander expresaba:

La cosa más interesante de un gran líder es primero que todo que le quepa en la cabeza la visión integral de todas las experiencias organizativas; la cosa más interesante de un gran líder es valorar todo lo que hay dentro del contexto sin deslegitimar a cualquiera [...] se necesita una persona que tenga esa visión de mirar una cosa muy integral y valorar desde lo pequeño hasta lo grande (Líder natural, 2003).⁶

Líderes estructurantes

Son las personas que interpretan la acción cotidiana de la comunidad para transformarla en hechos concretos, por tal razón, el liderazgo estructurante es protagonista de la formulación de las estrategias emergentes. El liderazgo estructurante actúa de manera significativa en el sistema operativo movilizándolo y animando a la comunidad entorno al proyecto. Su acción se basa en el aprendizaje de la epistemología del modelo y en la comprensión de las estrategias paraguas y deliberadas. Este equipo de líderes lo conforman en su mayoría personas formadas dentro del sistema operativo del proyecto. El liderazgo intelectual y el liderazgo estructurante son interdependientes. El liderazgo intelectual interpreta las acciones cotidianas del liderazgo estructurante con el fin de alimentar la epistemología del modelo; es en síntesis una acción colectiva.

⁶ Bucheli, M. (2003). Entrevistas con los actores. Documento inédito.

Las autoridades estructurantes

Es el poder ejercido por personas o por organizaciones de la comunidad que actúan dentro del sistema operativo. Estos actores pueden, a su vez, pertenecer al equipo de liderazgo estructurante o intelectual. La autoridad estructurante adelanta actividades que guardan un propósito concreto con las estrategias y una coherencia con la epistemología del proyecto. Estas actividades son, a su vez, un control que se puede ejercer con un poder diferente al poder por liderazgo. Este control permite la transferencia del aprendizaje y la transferencia del conocimiento que vaya dando el proceso del proyecto visto como un todo. El actor estructurante tiene prioridades diferentes a las prioridades del liderazgo; pero complementarias y coherentes. Su acción es evaluada por todo el sistema de pilotaje.

Parte de los líderes intelectuales del caso Santander opinaba:

Yo creo que esta opinión la compartimos con el padre Samuel y con el padre Ramón y es que, quienes hemos apoyado el movimiento [...] primero, tenemos que estar presentes en su coordinación y en su dirección [...] como impulsores del movimiento tenemos que estar luchando y luchando por el movimiento y no dejar la dirección ambiguamente (Fajardo, 1992).⁷

El sistema de construcción y reconstrucción

Es el sistema que define las fronteras de las acciones que requiere el proyecto social para producir resultados. La actividad de reflexionar sobre la problemática establece estos límites. La reflexión es permanente y la efectúa el sistema de pilotaje. La reflexión se establece sobre: a) la problemática de la comunidad, b) los elementos no negociables de la comunidad y c) la reflexión sobre los significados y la construcción de conceptos a partir del fenómeno.

⁷ Silva y Dávila (1992). *Entrevistas con los actores de Santander*. Documento inédito.

Lo importante es señalar que el concepto construido y reconstruido guarda coherencia con las hipótesis, la problemática y las estrategias.

Con relación al proyecto global un actor en Santander sostiene que:

El proyecto tiene como fin proponer un plan [...] para acelerar lo más pronto posible un desarrollo económico. El fin que directamente buscamos [...] para [...] los habitantes de esta región del país es una vida plena y abundante [...] mediante el desarrollo de sus propias posibilidades. Este desarrollo de posibilidades humanas no podremos seguirlo sino con el desarrollo de la Educación. Al hablar de un movimiento económico, social y político o religioso, lo primero que nos preguntamos es: ¿cuál es el fin que se propone y qué medios empleará para conseguir esos fines? Nuestro programa podríamos definirlo como movimiento de Educación de Adultos para su propio desarrollo económico, por medio de grupos de acción» (González, R. 1963, p 12-13).

Los estados del sistema de construcción y reconstrucción

El conjunto de las actividades del sistema de construcción y reconstrucción produce dos estados. Las posiciones y el imaginario del proyecto. Las posiciones son cuatro: política, económica, social e ideológica. El imaginario del modelo lo forma el sueño o crear una nueva comunidad; la visión o representar esa nueva comunidad o lo que debería ser esa nueva comunidad y la utopía para el cambio o crear una doctrina para obtener esa nueva comunidad.

Las posiciones representan la manera como el sistema de pilotaje conduce las hipótesis. Las posiciones están sujetas a cambios y modificaciones; pero sus resultados persiguen siempre el cumplimiento de los elementos no negociables.

El imaginario del proyecto

Este imaginario es la interpretación que hace el sistema de pilotaje sobre la imagen de cambio que desea una comunidad. Esta interpretación es útil porque un

proyecto social no tiene fecha de finalización sino un constante cambio. La identificación de un sueño, de una utopía y de una visión ayuda a la gestión del proyecto a convencer a la comunidad en su adhesión a todo el sistema. Sin soñadores tampoco hay procesos.

Uno de los líderes naturales reafirma el sueño del proyecto global en el caso Santander:

Anoche soñé y dejé volar mi imaginación. Comencé a ver cooperativas de ahorro y crédito, fondos de trabajadores, uniones de crédito integrados en una misma red [...] aparecieron cooperativas de mercadeo, sindicatos, parceleros, fiqueros asociados, todos conformando una inmensa red [...] al final apareció un letrero grande que decía: Esto se llama desarrollo integral con calidad total: uno para todos y todos para uno. Este milagro se debe a un proceso deliberado de participación e integración de gente creativa y con fe en la solidaridad (González, R, 1994, p. 5).⁸

El sistema operativo

Es el sistema que contiene las actividades de transformación que requiere el proyecto social para producir resultados; las actividades de transformación son: educar; organizar y comunicar.

La importancia de las actividades del sistema operativo la expresa uno de los líderes así:

A mí me parece que el hecho de comenzar a organizar a los campesinos de acuerdo con sus especialidades de trabajo como eran los fiqueros, el Sindicato de Fiqueros, los tabacaleros, los artesanos, después las mujeres, después la juventud, eso trajo como una confianza, empezaron a experimentar ellos el poder que ellos tenían y ese poder llevado hacia el desarrollo, hacia el cambio, creo que eso fue lo que hizo posible que esas ideas ocultas de uno

⁸ González (1994). *Palabras de agradecimiento pronunciadas por el padre Ramón González en el momento de la entrega del premio Día de la equidad y el medio ambiente, concedido por Seguros la equidad a SEPAS San Gil*. Documento inédito.

correspondieran a las ideas ocultas de la gente y comenzaran a producir realmente cambios (González, R, 2003).⁹

Conclusiones

Podemos concluir que se trata de un modelo que agrupa sistemas abiertos y que el modelo en sí es un sistema abierto por las siguientes razones:

- A. Por el proceso de aprendizaje liderado por el sistema de pilotaje. El modelo cuenta con un equipo de liderazgo que maneja el aprendizaje del proceso. Este manejo permite que todos los sistemas actúen en sinergia. El modelo expuesto es abierto porque durante más de 40 años la experiencia en Santander ha logrado re adaptarse y aprender;
- B. El modelo representa cómo se auto organizan los sistemas. La auto organización es la interdependencia lógica de las actividades que conforman cada sistema;
- C. El modelo es abierto porque todos los sistemas establecen relaciones con el ambiente; al mismo tiempo, la auto organización de cada sistema del modelo permite la autonomía del modelo y al mismo tiempo la interrelación con el ambiente externo. El modelo no puede ser un sistema cerrado porque requiere del ambiente; el modelo no cerrarse ni bastarse a sí mismo;
- D. Como sostiene Morin (2001) «toda realidad conocida puede ser concebida como un sistema, es decir, como una asociación combinatoria de elementos diferentes» (Morin, 2001, p. 41). La variación en los elementos del modelo en general, así como de cada subsistema da origen a diferentes configuraciones del proceso de desarrollo;
- E. En el caso Santander, los sistemas del modelo y sus componentes, han sido sostenibles en el tiempo porque todas las actividades que conforman los sistemas, han sido asumidas por el equipo de pilotaje. No son actividades inducidas por promotores de desarrollo externos a la comunidad.

⁹ Bucheli, M. (2003). Entrevistas con los actores. Documento inédito.

BIBLIOGRAFIA

Arocena, J. (1991, junio). Agenda académica y política del desarrollo local. Communication présentée lors du séminaire *Iniciativas local y desarrollo*. Fundación Pablo Iglesias, España; Centro latinoamericano de economía humana, CLAEH, Montevideo.

Arocena, J. (1995). *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. Caracas : Nueva Sociedad.

Arocena, J. (2000). *El desarrollo local: in desafío contemporáneo*. Uruguay : Santillana. S.A (1^{ère} éd. 1995).

Boisier, S. (2003). ¿Y si el desarrollo fuese una emergencia sistémica? *Revista CLAD Reforma y democracia*, 27, 26-50.

Checkland, P. (1995). Soft systems methodology and its relevance to the development of information systems. In F. Stowell (dir.), *Information systems provision: the contribution of soft systems methodology* (p.1-17). London : McGraw-Hill International.

Checkland, P y Scholes, J. (1990). *Soft systems methodology in action*. New York : John Wiley et Sons.

Morin, E. (2001). *Introducción al pensamiento complejo* (Trad. M. Pakman). Barcelona : Gedisa, editorial (1^{ère} éd.1990).

Prévost, P. (1993). *Entrepreneurship et développement local: quand la population se prend en main*. Québec : Éditions transcontinentales.

Prévost, P. (1996). El desarrollo local y las cooperativas. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 37, 27-40.

Prévost, P. (1997). Leadership local et le développement: quelques réflexions. *Revue Organisation*, 6(2), 20-35. Chicoutimi : Université Québec à Chicoutimi.

Prévost, P. (2001). *Les dimensions et processus du développement des collectivités locales*. Sherbrooke : IRECUS.

Prévost, P. (2002). *Le leadership local et le développement: quelques réflexions*. Sherbrooke: Université de Sherbrooke. Manuscrit no publicado.

Vachon, B. (1993). *Le développement local. Théorie et pratique. Réintroduire l'humain dans la logique de développement*. Boucherville : Gaëtan Morin éditeur.

Vachon, B. (1994) La synergie des partenaires en développement économique local : entrepreneurship et systèmes productifs locaux.. *In* M-U. Proulx (dir.), *Développement Économique. Clé de l'autonomie locale* (p. 191-220). Montréal : Éditions transcontinental.