

## CONTENIDO

Prologo.....	9
Agradecimientos.....	15
Siglas.....	21
Introducción.....	25

## PRIMERA PARTE

<b>LA RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA .....</b>	<b>41</b>
1. UBICACIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	43
2 GÉNESIS DEL PROCESO DE REFLEXIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	45
2.1. Los eventos.....	46
2.2 La toma de conciencia de la realidad .....	49
3. EL QUÉ SE QUIERE MEJORAR CORRESPONDE AL PROYECTO DE CAMBIO GLOBAL.....	53
3.1. El proyecto de cambio global y la integración.....	55
3.2. El proyecto de cambio global y la educación.....	56
3.3 El proyecto de cambio global y la organización.....	58
3.4 El proyecto de cambio global y los valores.....	59
3.5. El proyecto de cambio global, el aparato financiero y decisorio.....	60
4. ¿CÓMO PROPONER EL PROYECTO DE CAMBIO A LA POBLACIÓN?.....	60
4.1 Declarar a la diócesis en estado crítico.....	61
4.2 Determinar los recursos de personal con que contaba la diócesis.....	61
4.3 Realizar un estudio sociológico de la zona.....	61
4.4 Divulgar los resultados del estudio sociológico.....	62
4.5 Establecer un equipo decisorio del proyecto de cambio.....	62
5. Y AHORA, ¿CÓMO HACERLO?.....	63
6. EL CÓMO EJECUTAR EL PROYECTO GLOBAL.....	64
6.1 El proceso de animación para convencer al aparato decisorio.....	65
6.2 La animación para la integración económica y social.....	68
6.3 La movilización para activar el proyecto de cambio global.....	71
6.3.1 <i>La movilización para educar.....</i>	71
6.3.2 <i>La movilización para la integración.....</i>	73
6.4 La integración, Primer Congreso Regional Campesino, 1967.....	74
6.5 La integración económica, Segundo Congreso Regional Campesino, 1968.....	78
6.6 Las posiciones reivindicativas, Tercer Congreso Regional Campesino, 1970.....	79
6.7 La formación cooperativa, Cuarto Congreso Regional Campesino, 1974.....	80
7. UN MOMENTO DE REFLEXIÓN IDEOLÓGICA, 1971.....	81
8. EL SURGIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS.....	83
9. EL MOMENTO SEPAS-COOPCENTRAL.....	88
10. LA REFLEXIÓN SOBRE LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS, 1977.....	92

10.1	Las bases de contenido de las estrategias.....	94
10.2	El concepto de estrategia en la <i>experiencia</i> .....	96
11.	LA COMUNICACIÓN: SEXTO CONGRESO REGIONAL CAMPESINO,1979.....	97
12.	LA ORGANIZACIÓN COMO APOYO PARA LA INTEGRACIÓN.....	99
13.	LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COOPERATIVA DE SAN GIL.....	101
14.	LA DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS; DÉCADA OCHENTA.....	106
14.1	La cuarta estrategia de la <i>experiencia</i> , década ochenta.....	107
14.2	La reflexión sobre la estrategia de comunicación.....	116
14.3	La organización gremial, sectorial y política.....	117
14.4	La creación de EL COMÚN,Octavo Congreso Regional Campesino, 1983.....	120
14.5	La cuarta estrategia y el papel de El COMÚN.....	122
14.6	EL COMÚN y su cambio en la década de los noventa.....	126
14.7	Coopcentral y la integración social y económica .....	131
15.	EL CONCEPTO DE DESARROLLO, AÑOS NOVENTA.....	142
15.1	El componente económico.....	145
15.2	El componente sociopolítico.....	145
15.3	El componente socio-cultural.....	146
15.4	El componente socio-religioso.....	146
16.	LA REFLEXIÓN SOBRE EL DESARROLLO.....	147
16.1	Repensando el modelo de desarrollo.....	156
16.2	Los intentos por establecer un equipo de dirección de la <i>experiencia</i> .....	159
16.3	La propuesta del líder ideólogo.....	161
16.3.1	<i>Mantener el discurso a pesar de lo que exige el entorno</i> .....	163
16.3.2	<i>Mantener la identidad cultural y el aprendizaje en materia de organización</i> .....	163
16.3.3	<i>Buscar organizaciones socias en el mundo</i> .....	164
16.3.4	<i>Integrar para no excluir</i> .....	164
16.3.5	<i>Actuar como un grupo político, económico, religioso de Santander</i> ...	164
16.4	La posición de las asociaciones, EL COMÚN .....	165
16.5	La propuesta para la universidad.....	166
17.	CONCLUSIÓN.....	168

## SEGUNDA PARTE

<b>LAS HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA IMPULSAR LA EXPERIENCIA.....</b>	<b>177</b>
1. COOPCENTRAL.....	179
1.1. Los inicios de COOPCENTRAL: 1964-1972.....	179
1.2. La gerencia de Don Darío Benítez; la integración basada en la multiactividad.....	180
1.3. La reflexión del estilo gerencial.....	198
1.4. La integración con expansión y cambio de visión: la gerencia del señor Álvaro Argüello. ....	203
2. EL COMÚN.....	217

2.1	La animación para la movilización.....	218
2.2	Características de la movilización ejercida por EL COMÚN.....	220
2.3	La capacitación.....	232
2.3.1	Capacitar a la población para ejercer acciones reivindicativas.....	232
2.3.2.	Capacitar a la población en organizaciones de hecho.....	235
2.4.	La multiactividad.....	237
3.	COOMULDESA.....	240
3.1.	Particularidades de COOMULDESA.....	240
3.2	Estrategias tomadas por COOMULDESA.....	242
3.3.	El surgimiento de COOMULDESA.....	243
4.	CONCLUSIÓN.....	249

### TERCERA PARTE

<b>LA CONCEPTUALIZACIÓN DEL MODELO EMERGENTE DE DESARROLLO.....</b>	<b>251</b>
1. LA CONSTRUCCIÓN DEL MODELO EMERGENTE.....	253
1.1 La definición de desarrollo en la experiencia de Santander.....	254
1.2. Los componentes del modelo global en la experiencia de Santander...	255
2. LA COMUNIDAD.....	256
3. EL AMBIENTE EXTERNO.....	257
4. EL SISTEMA DE PILOTAJE.....	259
4.1. La formulación de las estrategias .....	260
4.2. Evaluar.....	263
4.3. El equipo del sistema de pilotaje.....	263
4.3.1. Líderes intelectuales.....	264
4.3.2. Líderes estructurantes.....	267
4.3.3. Las autoridades estructurantes.....	268
5. EL SISTEMA DE CONSTRUCCIÓN Y RECONSTRUCCIÓN.....	271
5.1. Las hipótesis o los elementos no negociables.....	273
5.2. Elementos no negociables definidos por en el sistema de pilotaje.....	274
5.3. La construcción de significados o la construcción de conceptos.....	274
5.4. Los estados del sistema de construcción y reconstrucción.....	275
5.4.1. La posición económica.....	276
5.4.2. La posición política.....	277
5.4.3. La posición social.....	278
5.4.4. La posición ideológica.....	278
5.4.5. El imaginario del proyecto.....	279
6. EL SISTEMA OPERATIVO.....	280
6.1. Educar.....	280
6.1.2. Formar.....	281
6.1.3. Capacitar.....	283
6.2. Comunicar.....	284
6.3. Organizar.....	284
7. LA COMPARACION DEL MODELO CON LA REALIDAD.....	288
7.1. La comparación del modelo global con la interpretación de la	289

	experiencia construida por los actores del proceso.....	
7.1.1.	<i>Con relación a la gestión del proceso de desarrollo.....</i>	292
7.1.2.	Con relación al proceso de reflexión del desarrollo.....	294
7.1.3.	Con relación a la manera de hacer operativo el proceso de desarrollo..	294
7.2.	La comparación del modelo global y las estructuras producidas.....	294
8.	Conclusiones.....	301
		303
<b>CONCLUSIONES.....</b>		
	BIBLIOGRAFÍA.....	309

## TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1	Principios fundamentales: Antigonish, Acción Cultural Popular, ONU.....	57
Figura 1	Núcleo básico.....	32
Figura 2	El patrimonio de una comunidad.....	36
Figura 3	La dinámica del desarrollo.....	37
Figura 4	Mapa de la zona de estudio.....	
Fotos	Sección fotográfica.....	
Figura 5	El modelo global caso Santander.....	255
Figura 6	El sistema de pilotaje.....	259
Figura 7	Sistema de construcción y reconstrucción.....	271
Figura 8	El sistema operativo.....	280
Figura 9	El sistema operativo: Educar.....	281
Figura 10	El sistema operativo: Organizar.....	285
Figura 11	Diagramación del modelo por parte de los actores.....	290
Figura 12	Los cambios del individuo dentro del modelo.....	291
Figura 13	Nuevo modelo de sociedad provincial.....	292
Figura 14	El modelo global dentro de las estructuras producidas.....	295
Figura 15	Estructura educativa, <i>experiencia</i> de Santander.....	297
Figura 16	Estructura cooperativa, <i>experiencia</i> de Santander.....	299
Figura 17	Estructura asociativa, <i>experiencia</i> de Santander.....	300
Figura 18	La visión, la transformación y la sinergia para el desarrollo.....	307