

**Desarrollo local y cooperativismo:  
el caso de la experiencia del Secretariado de Pastoral Social de la Diócesis  
de Socorro y San Gil, Departamento de Santander, Colombia\***

**Marietta Bucheli Gómez**

Profesora de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia

Estudiante de Doctorado en Administración, Université de Sherbrooke, Québec, Canadá

[mbucheli@hermes.usherb.ca](mailto:mbucheli@hermes.usherb.ca)

**Resumen**

En Colombia, en el sur del Departamento de Santander, se ha venido desarrollando desde hace cuarenta años una experiencia de desarrollo local cooperativo impulsada por la Iglesia católica. El trabajo presenta una descripción del proceso de emergencia y de la estructura de este movimiento, para luego proponer un marco metodológico para el análisis del modelo de desarrollo presente en esta experiencia.

**Palabras claves:** cooperativas, desarrollo local, Iglesia católica, Colombia

**Abstract**

In Colombia, in the south of the Department of Santander, a cooperative local development process has been developing for forty years, with the impulse of the Catholic Church. This paper presents a description of the emerging process and structures of this movement, and a methodological framework for the analysis of the development model that shapes this experience.

**Key words:** Co-operatives, local development, Catholic Church, Colombia

---

\* Trabajo presentado en el III Encuentro de la Red Latinoamericana y del Caribe de la Sociedad Internacional de Investigación del Tercer Sector (ISTR), Buenos Aires, 12-14 de septiembre de 2001.

## INTRODUCCIÓN

En las provincias<sup>1</sup> de Guanentá, Comunera y Vélez<sup>2</sup> al sur del departamento de Santander en Colombia, existe desde 1960 una experiencia importante de desarrollo local y cooperativismo impulsada por la Iglesia Católica. La gestación de esta experiencia y su sostenimiento ha contado con la participación de religiosos y laicos motivados por establecer un cambio para mejorar las condiciones de vida de la población de esta zona, a través de una propuesta propia de desarrollo. Esta experiencia de cerca de cuarenta años de permanencia ha dado origen a numerosas organizaciones de base; a un proceso metodológico particular para impulsar el desarrollo; a un proceso dinámico de movilización de una población; a momentos de reflexión del proceso de cambio y a una serie de elementos políticos, de poder y de organización frente a un conjunto de oportunidades y problemas locales. Una característica de este estudio de caso es la selección de la empresa cooperativa como instrumento y estructura de articulación entre la estrategia global de impulsar el desarrollo y la necesidad de establecer organizaciones de apoyo para respaldar social y económicamente las necesidades de la población local y el proceso de desarrollo local.

La ponencia presenta la manera de analizar y estudiar el manejo del desarrollo local por parte de una comunidad rural, tomando como estudio de caso la experiencia del Secretariado de Pastoral Social de Diócesis de Socorro y San Gil - SEPAS SOCORRO Y SAN GIL - y su opción por la empresa cooperativa como organización de apoyo para el desarrollo. El objetivo es construir el marco metodológico que permita entender este estudio de caso e identificar el modelo de desarrollo emergente de la experiencia seleccionada.

## LA PUESTA EN MARCHA DEL SUEÑO DE UN LÍDER

*“El impacto social que nuestro movimiento cooperativo ha conseguido no es fácil medirlo pero es evidente”»*

*Padre Ramón González Parra (1998).*

La década del sesenta fue un período que marcó con hechos significativos la situación social económica y política de América Latina. La revolución cubana y las estrategias "desarrollistas" impulsadas por el gobierno de Estados Unidos a través de propuestas como la Alianza para el Progreso, tuvieron seguidores institucionales y de grupos de población que veían en cada una de estas propuestas una alternativa para el cambio de su realidad social. La Iglesia Católica y fundamentalmente sus representantes en América Latina, asumieron una posición activa y en algunos casos contestataria frente a la

<sup>1</sup> “Son entidades territoriales en Colombia: los departamentos, los municipios, los territorios indígenas y las provincias. Las Provincias se constituyen con municipios o territorios indígenas circunvecinos, pertenecientes a un mismo departamento” [www.ramajudicial.gov.co/constitucion](http://www.ramajudicial.gov.co/constitucion)

<sup>2</sup> En el documento se señalará a estas provincias como la región o zona de estudio. Esta zona tiene una extensión de 10.954 km<sup>2</sup> y una población distribuída según el censo de 1993 así: Provincia de Guanentá 129.448, Provincia de Vélez 171.768, Provincia Comunera 91.577, para un total de 392.783 habitantes.

proyección que cualquiera de las propuestas de cambio pudiera repercutir sobre la población. Al mismo tiempo, la Doctrina Social de la Iglesia promovía un cambio económico y social; “el Concilio Vaticano II había promovido, luego de la posguerra, un clima de renovación en la Iglesia Católica que reanimó y lideró procesos de cooperación e integración social, a partir de las parroquias y de las comunidades de base” (Perez, 1998:2). A estas ideas se suman los argumentos de la revolución cubana los cuales sostenían también un fuerte cambio en el orden económico, social y político. Al mismo tiempo, en la zona del estudio de caso la permanencia de una economía campesina pobre y excluida del sistema económico, estaba exigiendo el establecimiento de medidas que solventaran su crítica situación, marcada por problemas como: acceso a la tierra, comercialización de productos, problemas generados por la entrada masiva de fibras sintéticas que produjeron fuertes cambios en los productores de fibras naturales como el fique y por problemas de financiación para sus actividades. Dentro de este panorama, algunos miembros de la Iglesia Católica vieron en la lucha armada<sup>3</sup> la vía para lograr este cambio, como en los casos de los padres Camilo Torres (colombiano) y Manuel Pérez (español), que se hicieron luego miembros del grupo guerrillero Ejército de Liberación Nacional (ELN); otros optaron por tomar una posición clara con relación a la Doctrina Social de la Iglesia a través de la formulación y ejecución de estrategias concretas, no violentas. En este contexto, las diferentes Diócesis en Colombia, debían estructurar objetivos precisos en torno a los dictámenes de la Doctrina Social y de las propuestas impartidas desde las encíclicas papales y las conclusiones de la Conferencia Episcopal Latinoamericana<sup>4</sup>, las cuales eran claras en la definición de objetivos para ser impartidos a través de la promoción social de las Diócesis y del nuevo papel de la Iglesia.

Este escenario de propuestas heterogéneas para el cambio en el orden social, económico y político provocó en algunos líderes de la zona de estudio, una reacción fuerte donde primó la necesidad de establecer acciones que dieran garantías a la población local, tanto para afrontar la revolución – en caso dado- con estructuras económicas acordes a su realidad, como para afrontar los continuos cambios producidos por las propuestas universalistas de desarrollo. Algunas iniciativas individuales de ciertos miembros de la Iglesia, fueron precursoras a la experiencia actual de desarrollo local y cooperativismo, por ejemplo las acciones de algunos sacerdotes entre los años cuarenta y cincuenta fomentaron la formación de empresas cooperativas, la promoción de sindicatos agrarios y el establecimiento de algunos almacenes de aprovisionamiento agropecuario dependientes de las parroquias. Muchas iniciativas fracasaron, pero dejaron en sus participantes un aprendizaje inicial para el establecimiento de un cambio. Este cambio era una constante en la preocupación de algunos sacerdotes y de personas preocupadas por la situación de la población pobre de la Diócesis, especialmente del sector rural. Dentro de las iniciativas sacerdotales, varios miembros de la Iglesia llevaron a cabo acciones destacadas, donde hubo participación de la comunidad. Sin embargo una primera lectura de los acontecimientos permite ver que éstas acciones no pudieron sostenerse. Pero dentro del conjunto de ideas iniciales, hubo una que marcó una etapa diferente y de iniciación de un cambio mas estructurado. Esta iniciativa tuvo un ideólogo y pensador que construyó una propuesta de cambio, un sueño inicial que implicaba proponer una estructura que permitiera

---

<sup>4</sup> Celebrada en Medellín, Colombia en 1968

el desarrollo en la zona con la participación de la población local. Recalcando que esta propuesta y sueño inicial no eran exclusivos de éste ideólogo y pensador, había muchos laicos y sacerdotes que compartían la misma inquietud. Pero habría que destacar un adjetivo clave de la personalidad de éste ideólogo que le abrió el camino para estructurar de manera funcional esa idea. El adjetivo: el ser líder. El poder emanado por ser líder permitió el ejercicio de un liderazgo respaldado por su capacidad de establecer acciones concretas que llevaron a la movilización de actores locales que entraron a participar en su idea, en su sueño. Este líder es el Padre Ramón González Parra<sup>5</sup> director de SEPAS DE SOCORRO Y SAN GIL desde 1965. Para el Padre González “[...]...es preciso la presencia de personas claves en la transformación de las comunidades, puede haber conciencia colectiva, pero si no hay un líder que la conduzca, que la vuelva vida, es difícil...”<sup>6</sup>. Esta opinión simboliza lo que el Padre ha sido dentro de este proceso de desarrollo local y cooperativismo: “la personalidad institucional del movimiento, por ser el soporte moral e ideológico del mismo”<sup>7</sup>. Desde un principio, la idea del Padre Ramón fue la de crear, lo que él denominó y denomina un MOVIMIENTO SOCIAL COMUNITARIO que “partiera del pensamiento social de la Iglesia y del Evangelio para la construcción de una nueva sociedad”<sup>8</sup>. Esta propuesta la expresó el Padre Ramón en su trabajo de grado del Curso de Sociología Pastoral realizado en Canadá que tituló como: PROYECTO DE CAMBIO Y DESARROLLO RURAL EN LA DIÓCESIS DE SOCORRO Y SAN GIL “yo me propuse que este trabajo fuese como una especie de agenda oculta de lo que yo pensaba proponer y realizar luego de mi regreso a Colombia y en realidad, así lo hice”<sup>9</sup> Al volver a Colombia en 1963, ésta idea encajaba perfectamente con la situación que estaba viviendo el país. En 1965<sup>10</sup> comenzaron los primeros brotes de violencia guerrillera en el departamento de Santander por parte del naciente Ejército de Liberación Nacional - ELN - y la oficina de Acción Social Católica, de la cual el Padre había sido director antes de su viaje a Europa (1960-1963)<sup>11</sup> estaba inactiva. Este escenario ofrecía el momento preciso para proponer una idea diferente de la tendencia revolucionaria y de la tendencia desarrollista calificada de paternalista por algunos actores locales. En este momento, el Padre Ramón compartió y discutió su idea con otros sacerdotes y amigos, presentando una propuesta alternativa de cambio ante el clero. El orden jerárquico eclesial exigía la aprobación del Obispo para poner en marcha “la agenda oculta”; sin embargo, a pesar de haber sido aceptada en la primera asamblea social del clero en 1964, ésta fue dictaminada como “conveniente pero de ejecución imprudente en el momento, se requerirá un tiempo de espera”. Esta idea quedó inactiva durante cuatro años, período en el cual hubo novedades

<sup>5</sup> El Padre Ramón González nació en el municipio de Barichara, perteneciente a la provincia Comunera, departamento de Santander

<sup>6</sup> Graciela Uribe, San Gil, 2000, Entrevista al Padre Ramón González Parra, página 3.

<sup>7</sup> Miguel Fajardo Rojas(1993), en Dávila y Silva, -entrevistas - Pontificia Universidad Javeriana, Bogota, Colombia.

<sup>8</sup> Padre Ramón González (2000), entrevista por Graciela Uribe, Pontificia Universidad Javeriana.

<sup>9</sup> Ramón González (1998) en Gravel Jean-Paul (2000:10).

<sup>10</sup> « El 7 de enero de 1965 los primeros guerrilleros del Ejército de Liberación Nacional se tomaron el municipio de Simacota en Santander » [www.eln-voce.com](http://www.eln-voce.com)

<sup>11</sup> Durante 1960 y 1963 el Padre Ramón González llevó a cabo la siguiente formación : 1960 Roma, Instituto de Sociología Pastoral, 1960 Diplomado en Comunicaciones Sociales, Universidad Pro-Deo, Roma; cursos sobre Sociología Aplicada al Contexto Latinoamericano en la Universidad Católica de Lovaina, Bélgica, visita departamento de Ciencias sociales Université de Laval, Canadá; Diplomado en Social Leadership, que en palabras del padre, fue en realidad un Diplomado en Educación de Adultos y Cooperativismo realizado en el Coady International Institute de St-Francis Xavier University en Antigonish, Nova Scotia Canadá.

sectoriales representadas en la creación de cooperativas de ahorro y crédito y en la acción de programas sociales por parte de la pastoral social de la Diócesis de Socorro y San Gil. Sin embargo el plan propuesto por el Padre Ramón y su equipo tuvo eco a partir del anuncio de la visita a Colombia del Papa Pablo VI en 1968. Este acontecimiento, unido a las manifestaciones guerrilleras en el departamento de Santander y a la crítica situación del campesinado, fueron hechos que movieron velozmente al clero hacia la manifestación explícita de una posición clara y diferente. Fue así como la Diócesis aprobó que como recuerdo de la venida del Papa se organizara una cooperativa en cada parroquia, declarando parroquia incompleta la que no tuviese una cooperativa. Pero dado que la « agenda oculta » era una propuesta global y no sectorial, la idea de construir un movimiento social comunitario se consolidó con la puesta en marcha, de manera simultánea de cuatro estrategias (Fajardo, 1996) que se han ido ajustando y cambiando con el tiempo; éstas han contado con la opinión y "voto" para su modificación de otros líderes identificados dentro del proceso: 1. La educación de líderes comunitarios 2. La creación de una red de organizaciones comunitarias 3. La organización de la sociedad civil para la construcción de una democracia participativa 4. La definición de la provincia como unidad sociológica que agrupa una colectividad con elementos comunes. Estas estrategias tomaron en cuenta las herramientas más útiles e interesantes que el patrimonio de la comunidad local del momento podía ofrecer para conceder espacio a la participación, a la democracia y a la manera menos centralizada para actuar. Dentro de estas herramientas, la cooperativa se vislumbraba como la opción más cercana a lo que es una organización primaria "hay en ella cercanía a nuestra cultura solidaria y comunitaria"<sup>12</sup>. La propuesta de cambio fue clara en no trabajar con base en un desarrollo sectorial, sino en tomar instancias convenientes para llevar a cabo un desarrollo global. Aquí la cooperativa cumplía, en principio, con esta necesidad, por ser una organización que, además "cala bien en la parte eclesial"<sup>13</sup> "Me parece que es muy importante el que no solamente trabajemos en el cooperativismo por un cierto instinto social y afectivo sino por que en realidad descubrimos las bases científicas del sistema solidario"<sup>14</sup> "nuestro pensamiento es impulsar el desarrollo a través de estructuras y estrategias – este ha sido el pensamiento del Padre Ramón desde el comienzo - , no es abrir cooperativas o quedarse con la estructura cooperativa, su estrategia – la del Padre Ramón – es el desarrollo de los pobres y para este desarrollo se necesita de las cooperativas como instrumento y estructura de articulación"(Fajardo, en Davila y Silva, 1993:4)

Estas estrategias tomaron dinamismo en los Congresos Regionales Campesinos, que fue el espacio que propuso SEPAS DE SOCORRO Y SAN GIL para trabajar la idea de cambio con la participación de la población campesina y de otros miembros de las comunidades locales como los maestros, los curas párrocos, los pequeños comerciantes, etc. SEPAS DE SOCORRO Y SAN GIL a través de su pastoral social, actuó sobre una población rural campesina que afrontaba graves problemas económicos y sociales. Los Congresos Campesinos ofrecían una forma de participación diferente, este espacio fue destinado para que los campesinos reflexionaran sobre su propia realidad y propusieran acciones concretas. SEPAS de Socorro y San Gil convocó a ocho encuentros entre 1967 y 1985 en los

<sup>12</sup> Padre Ramón González (1993) entrevistado por Dávila y Silva.

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Padre Ramón González (1998), en Gravel (2000:10)

cuales se tomaron decisiones importantes que han contribuido a guiar el proceso de desarrollo local y cooperativismo con la convergencia de propuestas originadas localmente. La importancia de estos Congresos radica en que en ellos se definieron acciones puntuales para llevar a cabo las estrategias determinadas a partir de la “agenda oculta”. Los Congresos se celebraron cada dos o cuatro años y se convirtieron en un proceso de aprendizaje para la comunidad, donde ésta se vio involucrada directamente dentro de la herramienta cooperativa. Las propuestas de los congresos así lo señalan: la integración social implicaba “la obligación y solidaridad de todo campesino de afiliarse a la cooperativa de su parroquia...” y la integración económica se centró en “inculcar el ahorro en todo campesino y en unir en una sola cooperativa a todas las organizaciones sin ánimo de lucro; en unirse en una central para así lograr una función social”<sup>15</sup>. Con estas propuestas se indicaba de manera más concreta lo que acompañaría y ha sido también el desafío detrás de estas cuatro estrategias: trabajar con los recursos de la zona, para la zona, no dejar salir el capital construido internamente para beneficio de otras zonas, sino reinvertirlo en la gente que lo ha construido. Dentro de este desafío la empresa cooperativa permitía que el dinero del ahorro campesino se quedara en la zona, otras estructuras organizativas no cumplían este objetivo “los bancos prestan pero sus créditos no están al alcance de los campesinos, si el campesino ahorra en un banco o caja agraria”<sup>16</sup>, sus ahorros no se trabajan en la zona, todos se van para Bogotá “<sup>17</sup>”.

Con el fin de reinvertir en las provincias del sur de Santander y como producto de la integración social y económica<sup>18</sup> se fundó en 1964 la Central de Cooperativas de promoción social – COOPCENTRAL Ltda -. Esta central guardaba como "deber ser" una estructura sostenida en la prestación de servicios propios a las necesidades de las cooperativas de base, todas de corte rural, suministrando los servicios de ahorro y crédito, la educación, el mercadeo, la asesoría y auditoría cooperativa. El principio era tener una central que fuera vocera de las necesidades de sus asociados tanto naturales como jurídicos. Esta central junto con SEPAS DE SOCORRO Y SAN GIL formaron un dúo que ha guiado la continuidad de las estrategias iniciales. Las estrategias trazadas en aquella «agenda oculta» se instrumentalizaron también dentro de los programas de la Diócesis. Programas que respondían, tanto a los dictámenes de la Doctrina Social como a la búsqueda de herramientas precisas que permitieran unirlos con las estrategias. Estos programas de promoción social han tenido presencia y permanencia y no se han modificado en sus componentes esenciales desde 1963; estos son: Educación, Comunicación, Agroecología y Medio Ambiente, Construcción de Sociedad Civil y Desarrollo Urbano. Estos programas han alimentado las necesidades de las organizaciones de base, de la central de cooperativas y de la comunidad en general. Esta interacción entre estrategias y las herramientas utilizadas para lograrlas ha dado como resultado la generación de una estructura asociativa en el sur del departamento de Santander que ha generado procesos de cambio y desarrollo local (ver gráfico). Pero como todo proceso, éste tiene amenazas internas y externas que

<sup>15</sup> I Congreso Regional Campesino (1967)

<sup>16</sup> Entidad estatal de crédito para el sector rural, Caja de crédito agrario industrial y minero, entidad que ha recibido muchas críticas por su gestión, se le atribuye el no responder a las necesidades de la población rural más necesitada.

<sup>17</sup> Padre Ramón González en Dávila y Silva (1993).

<sup>18</sup> La integración económica y la integración social permanecieron como objetivos en todos los congresos, sus elementos variaron pero el fin siempre fue el mismo « construir comunidad entorno a estructuras solidarias »

pueden desestabilizarlo o acabarlo. En 1985, por disposiciones legales se impuso la obligatoriedad de la especialidad de las centrales cooperativas, esto impidió la continuidad de la multiactividad. Ante esto, SEPAS DE SOCORRO Y SAN GIL -COOPCENTRAL, valiéndose nuevamente de la forma cooperativa, convirtió en órganos autónomos a cada uno de los servicios de la central. De esta manera se estructuró, lo que localmente se denomina el "grupo social", resultado que representa parte de las estrategias trazadas inicialmente.

Con el fin de tener un panorama mas amplio de esta estructura asociativa, se presentan los resultados de los programas de la Diócesis y del grupo social, que en términos del proceso representan una unidad. El programa de Promoción Social se ha centrado en la formación y capacitación de líderes para el servicio y la conducción de la comunidad hacia el cambio. Dentro de este programa se creó la Unidad de proyectos de desarrollo, unidad que ha tenido a su cargo el seguimiento a los procesos de participación ciudadana, de acompañamiento a pequeñas comunidades en temas como derechos humanos y paz, educación popular y administración municipal. Esta unidad se ha apoyado en otras formas de organización como las microempresas, los grupos juveniles, las cooperativas y las juntas de acción comunal entre otras. El programa de Educación recoge los resultados de la iniciativa de formación de líderes creando en 1971 el INSTITUTO DE LIDERATO SOCIAL EN EL MUNICIPIO DE PÁRAMO y el INSTITUTO AGROPECUARIO PARA CAMPESINOS ADULTOS EN EL MUNICIPIO DE ZAPATOCA en 1972. Las personas formadas en estos institutos han sido conductoras, por muchos años, de procesos de desarrollo en las veredas <sup>19</sup>. Un producto de este programa es el Bachillerato en Bienestar Rural. El programa de Comunicaciones nace en 1977 como necesidad de divulgar de manera masiva los programas de SEPAS y de recoger experiencias y opiniones de la comunidad. Actualmente (2001) cuenta con 15 emisoras comunitarias y ofrece capacitación técnica y capacitación a locutores. A partir de esta unidad se han creado diversos medios de divulgación masiva: periódicos, boletines, cartillas. En 1994 se estableció la Delegación Diocesana de Comunicaciones, dividida en la delegación de comunidades de base y la delegación de medios de comunicación. Estas delegaciones han desarrollado un trabajo radial comunitario para los campesinos y grupos parroquiales. Actualmente la Diócesis tiene una emisora comunitaria y asesora otras iniciativas comunitarias como soporte a los proyectos de desarrollo integral. El programa de Agroecología y Medio Ambiente nació en 1976 con el objetivo de asesorar y consolidar procesos de producción sostenibles con la participación comunitaria de los campesinos.

Otro resultado importante del proceso es que este ha creado y capacitado a sus propios "gestionarios". Las empresas del grupo social han sido gerenciadas por personas que participaron en los programas de liderazgo y promoción social. La estructura de organizaciones solidarias de ésta zona es manejada por personas de la región que recibieron una capacitación acorde a las necesidades y particularidades locales. Pero el proceso dio cuenta de una necesidad de capacitación mayor y mas cercana a las necesidades locales. A raíz de esto se funda en 1989 una Universidad local, la FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COOPERATIVA DE SAN GIL, entidad que forma parte del grupo social. Esta universidad ha jugado un papel importante porque en ella se han capacitado muchas personas que ahora gerencian con más herramientas las empresas del grupo social. Aunque actualmente (2001) este grupo social está en crisis y su conformación ha variado, se puede decir que por

<sup>19</sup> Entiendase como (barrios rurales, subdivisión de los municipios).

muchos años las siguiente entidades los conformaron. 1. La Central de Cooperativas Financieras para la Promoción Social – COOPCENTRAL LTDA – 2. FUNDACIÓN CENTRAL COOPCENTRAL (1993), la fundación comenzó siendo un soporte para COOPCENTRAL, pero a partir de 1992 se orientó hacia el desarrollo microempresarial. 3. Instituto de educación no formal para el desarrollo social y cooperativo de Colombia – INDECOL LTDA - (1985), el instituto recoge los resultados de la estrategia de liderazgo; llevando a cabo el entrenamiento de líderes y administradores de las cooperativas de la región, además de apoyar a las cooperativas con estudios socioeconómicos. 4, Central de cooperativas de comercialización de alimentos – COMERCOOP – la cooperativa se funda en 1987 con el fin de promover el desarrollo integral de las comunidades regionales a través de las cooperativas, sindicatos agrarios, juntas de acción comunal y personas naturales. 5. Auditoría de empresas cooperativas Ltda – AUDICOOP – Se creó en 1986, ejerce el control y asesoría de las cooperativas asociadas a COOPCENTRAL y otras de la región y del país. 7. Cooperativa de empleados del sector cooperativo – COESCOOP – Cooperativa creada en 1985 con el fin de buscar y fortalecer la unidad de los funcionarios del sector solidario. 8. Asociación coordinadora de asociaciones campesinas del oriente colombiano – EL COMÚN- Esta entidad se consolidó en 1983 y agrupa entidades representativas de la economía campesina de la zona<sup>20</sup>. EL COMÚN se creó como entidad para promover y consolidar procesos de organización campesina y popular. 9. FUNDACIÓN EDISOCIAL; Edisocial se funda en 1987 y es la entidad encargada de suministrar material para el bachillerato rural. 10. Corporación cooperativa de municipios para el desarrollo de la provincia de Guanentá – COOPGUANENTÁ LTDA-. Esta cooperativa nace en 1990 con el objetivo de coordinar el desarrollo regional y facilitar la descentralización administrativa de los municipios.

Este gran esfuerzo de cambio impulsado por la Iglesia Católica se construyó con recursos locales, pero también ha contado con apoyo internacional en sus etapas posteriores. El proceso no ha sido fácil, ha tenido muchos problemas de poder, de organización, en sus inicios se le calificó como movimiento de izquierda. Los líderes han ido modificando su liderazgo y hay un interés permanente por educar y capacitar a las generaciones de relevo de esta gran idea.

Este caso que está inmerso en lo que sostiene Arocena « La historia reciente parece indicar que la conservación de los equilibrios naturales y de ciertas tradiciones locales son una condición de éxito de los procesos de desarrollo » (Arocena 1995 p.33).

#### ♦Cómo explicar el sostenimiento de un éxito extraño?

«a mayor grado de organización comunitaria, mayor solidaridad y mayor estabilidad social...» «desde luego el potencial de las organizaciones también se manifiesta en la

<sup>20</sup> Entidades: Sintraprofisan= Sindicato de Trabajadores Productores de Fique de San Gil; Agrotabaco = asociación de productores de tabaco; Campesinos sin tierra del municipio de Charalá; Asociación de mujeres para una nueva sociedad; Asociación de juventudes de Santander; Asociación de parceleros de Oiba, Asociación de Campesinos de Palmas y del Socorro, Sindicatos de agricultores, asociación de pequeños y medianos productores del municipio de Mogotes; Asociación de juntas comunales del municipio de Cepitá, Asociación agropecuaria de Guadalupe.

acumulación económica lograda mediante el ahorro sistemático de los campesinos» (Miguel Fajardo, 1996)

El estudio de caso descrito es una experiencia original, es una situación extraña que merece ser analizada y estudiada como tema de investigación. La pregunta que surge de esta experiencia es:

**♦ Cómo una organización como el Secretariado de Pastoral Social y el grupo cooperativo impulsado por la Iglesia Católica han logrado iniciar y mantener la movilización de una población entorno a un proyecto de desarrollo local durante cuarenta años?**

La respuesta a esta pregunta exige una metodología que permita entender el proceso y determinar los elementos construidos detrás de esta experiencia bajo el lente de la disciplina de la Administración y del uso de conceptos de las ciencias sociales que se ajusten al objetivo trazado: «*Entender y reconstruir la experiencia de desarrollo local y cooperativismo gestado e impulsado por líderes de la Iglesia Católica con la participación de la comunidad rural ubicada en el sur del departamento de Santander, Colombia*». El análisis requiere del soporte de conceptos que permitan establecer un diálogo permanente con los datos primarios y secundarios que expliquen la experiencia descrita. El resultado de la investigación es identificar el modelo de desarrollo local que emerge de esta experiencia. Para alcanzar este resultado y dar respuesta a los elementos que se desprenden de la pregunta inicial, la propuesta metodológica se enmarca dentro de la metodología cualitativa<sup>21</sup> y utiliza como estrategia de investigación el estudio de caso (Yin 1994). Es una investigación inductiva que se rige por el paradigma constructivista. Es una propuesta inductiva porque busca comprender los ejes que orientan el estudio de caso y su comportamiento, así como identificar y conceptualizar los elementos que definen la estabilidad y continuidad de éste caso de desarrollo local y cooperativismo. Se rige bajo el paradigma constructivista porque éste «conduce al investigador a centrarse en el significado del o los fenómenos; es interpretar los datos observados» (Hlady-Rispal, 2000). Para reconstruir la experiencia en Santander y analizarla en sus componentes se utiliza como estrategia de análisis el *pattern-matching* (Yin 1994), tomando como *pattern* una propuesta de las dinámicas que comprenden el desarrollo local. Este *pattern* elaborado por (Prévost 1996), abarca los elementos que definen cómo gerenciar el desarrollo local fundamentado en un proceso de aprendizaje. El *pattern* es una alternativa inicial para identificar el proceso de animación, el proceso político, el proceso de reflexión y el proceso de organización presentes en la dinámica del desarrollo local. Esta propuesta de *pattern* fue estructurada a partir de seis estudios de caso en Canadá, la propuesta se elaboró bajo la metodología de sistemas flexibles<sup>22</sup>. Se propone el uso de este *pattern* para entender el caso, para ser utilizado como cuadro de referencia que contribuya a explicar el caso. Bajo esta forma, el uso del *pattern* y los datos deben explicar una realidad, la búsqueda de datos

<sup>21</sup> Maxwell (1997), éste autor propone un modelo interactivo para el diseño de un estudio de investigación cualitativo

<sup>22</sup> Peter Chekcland, *Soft Systems Methodology* (1984)

acabará, cuando los datos adicionales no modifiquen el *pattern* o no ayuden a explicar una nueva realidad. Este proceso ira definiendo la muestra de los informantes y las formas de recolección de información y acercamiento con los actores del proceso. Teniendo en cuenta que el paradigma que rige el estudio es constructivista, esto permite el cambio de *pattern* o la modificación del mismo según el diálogo permanente que se establezca entre los datos y los conceptos. La idea central es obtener un resultado del proceso ( del estudio de caso), donde éste resultado sea la identificación de un modelo de desarrollo local o de una forma de hacer desarrollo y/o de definirlo. La metodología propuesta se acerca a la posición pluralista de ver los fenómenos locales. Esta aproximación reconoce la diferenciación territorial y la presencia de comunidades locales que han logrado organizar la producción, gerenciar sus recursos y desarrollar un conocimiento propio; donde las colectividades locales han llegado a ser, por sí mismas, elementos estructurantes de la economía y de la sociedad con su propia diversidad y dimensión (Crévoisier en Prevost, 2000). Esta forma de analizar el caso se alimentará permanentemente del diálogo de los datos y los conceptos. Conceptos como el desarrollo local y el desarrollo rural permitirán observar el caso en dos espacios. Lo local visto como un enfoque endógeno del desarrollo; como un sistema de interrelaciones entre individuos y organizaciones que pueden generar un verdadero sistema de gestión del desarrollo<sup>23</sup> y como un fenómeno emergente, endógeno que surge de las iniciativas y el dinamismo de las comunidades locales (Prévost, 2000:7). Lo rural visto como el espacio donde es preciso enfatizar en el cambio de las sociedades locales y de las relaciones entre sus componentes con el fin de crear núcleos de acumulación<sup>24</sup>. En el caso expuesto, la cooperativa ha jugado un papel fundamental dentro del proceso, es un actor de base que adelantó y adelanta un trabajo organizacional de la idea de cambio establecida por los líderes del proceso. Estudiar la realidad existente se alcanza estudiando la experiencia seguida durante cuarenta años y tomando dos cooperativas con el fin de identificar su proceso de formulación de estrategias para el desarrollo. Por esta razón se utilizará el concepto de formulación de la estrategia en la empresa cooperativa (Prévost, 2000), el cual permite entender los procesos formales e informales de la formulación de los planes estratégicos y de las acciones emergentes de las decisiones estratégicas adoptadas. Algunas escuelas de formulación de estrategias están presentes en la forma cooperativa, como la *escuela empresarial, la escuela de aprendizaje, la escuela cultural*, especificadas por Mintzberg (1998). La economía campesina es un concepto útil que permite un diálogo en la comprensión de la respuesta del campesinado a una propuesta de cambio construida a su interior y para sus necesidades (Forero, 1999). La empresa cooperativa como concepto se fundamenta en argumentos que la caracterizan como una empresa alternativa y solidaria que adelanta un modelo particular de gestión(Coque et al., 2000).

#### **CON LA METODOLOGÍA PROPUESTA SE PRETENDE OBTENER LOS SIGUIENTES RESULTADOS:**

1. Identificación de los elementos que han permitido el sostenimiento de éste caso de desarrollo local y cooperativas. Quizás no sea el resultado de un modelo, quizás es un conjunto de situaciones que se descubrirán durante el proceso de investigación.

<sup>23</sup> Visión sistémica tomada de Vachon (1993) y Prévost(1996)

<sup>24</sup> Ideas estructuradas a partir de Dávila y Castillo (1997)

2. Identificación del modelo construido para llevar a cabo el desarrollo local.
3. Precisión del papel de la cooperativa dentro del desarrollo local (en sus elementos sectoriales y comunitarios).

#### ALGUNAS PREGUNTAS ADICIONALES

La elaboración de este estudio deja algunas inquietudes iniciales que alimentan y contribuyen a la necesidad de continuar realizando procesos investigación sobre entidades del tercer sector:

- El sector cooperativo en Colombia esta viviendo una fuerte crisis desde 1997 marcada por una gestión desacertada, presencia de corrupción administrativa, un papel del Estado lejano a la realidad cooperativa, la falta de preparación de los asociados directivos y el fracaso del autocontrol (Davila y Buchelí, 1999). Estos elementos se presentaron principalmente en los bancos y en las cooperativas ubicadas en las grandes ciudades, mas no así en las cooperativas rurales. El proceso expuesto en esta ponencia se construyó con estrategias particulares para un problema complejo, pero se ha visto amenazado por soluciones estandar – externas a éste – para su complejidad. Las estrategias se valieron de la empresa cooperativa como una de las herramientas que mejor podía contestar a la idea inicial de construir un cambio para el desarrollo en la zona. Ante esto surgen varias preguntas:
  - ♦ cómo hacer ahora, para que las cooperativas, teniendo en cuenta el proceso de aprendizaje adelantado durante cuarenta años en esta zona, sigan haciendo desarrollo local y desarrollo sectorial?
  - ♦ si la forma cooperativa no responde a los cambios actuales, es posible seguir construyendo bajo otras formas organizativas, o cambiando algunos elementos que definen a la empresa cooperativa?

\*\*\*\*

*“Yo me siento satisfecho en este momento porque en realidad el proyecto que yo había preparado y que fue mi sueño inicial, tenía las provincias del sur de Santander y la Diócesis de Socorro y San Gil, como el espacio para su realización. En ese sentido el “ globo de los sueños” pudo aterrizar en un campo apropiado. Podría decir, que me siento contento con lo que, con muchos otros, he podido realizar. Lo que sí me queda claro es que es muy difícil el cambio a nivel de comunidades locales y regionales, si todo el cuerpo social del país no cambia al mismo tiempo y va en la misma dirección”» Padre Ramón González Parra, 1998.*

\*\*\*\*

## BIBLIOGRAFÍA

AROCENA J. (1995) *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. Centro latinoamericano de Economía Humana. Universidad Católica del Uruguay.

CHECKLAND, P. B (1990) *Softsystems methodology in action*. Editors; Chichester;New York: John Wiley and Sons.

COQUE MARTÍNEZ J., DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA R., MATAIX ALDEANUEVA C. (2000). *Teoría sobre gobierno de cooperativas frente a experiencias en los andes orientales colombianos*. REVESCO, número 70, primer cuatrimestre: 71- 90.

CREVOISIER, O. (1998) « Mondialisation et territorialisation de l'économie: les approches homogénéisante et particularisante ». en PROULX, M.U. (dir.) *Territoires et développement économique*, L'Hartmattan, Montréal, cap. 2.

DÁVILA, R., CASTILLO O. L. (1997). *Guía metodológica para el apoyo de las microempresas rurales en Colombia. Unidad de desarrollo agrícola*. Informe final. Departamento nacional de planeación. Instituto de estudios rurales. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

DÁVILA, R., BUCHELI, M. (1999). "Las cooperativas rurales y la crisis del sector financiero cooperativo; el caso de Colombia" en BUCHELÍ y DAVILA (compil.), *Las cooperativas financieras y el desarrollo regional*. III Seminario Internacional, Instituto de Estudios Rurales, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá: 24-44.

FAJARDO M. (1996). *El desarrollo integral en las provincias del sur de Santander*, Colombia (documento sin publicar)

FORERO J. (1999). *Economía y sociedad rural en los Andes colombianos*, Colciencias, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.

GRAVEL J.-P. (2000). *Unisangil: una universidad colombiana encaminada al desarrollo social y cooperativo de su región. – Entrevistas con sus fundadores -*. Collection Cahiers de Recherche IREC 00-03, Université de Sherbrooke.

HLADY-RISPAL, M., (2000) *Une stratégie de recherche en gestion: l'étude de cas*, Revue Française de Gestion, Janvier-février : 61-70.

MAXWELL, J.A. (1998) *Designing a qualitative study* Chapter 3. In: L Bickman, L. y Rog, D.J. *Handbook of applied social research methods.*, Sage publications, Thousands Oaks, USA.

MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL, J. (1998) *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York Press.

PÉREZ MARTÍNEZ, M. E. (1998). *Los avatares de la cooperación y la religión en un proyecto de sociedad: Una reflexión sobre la experiencia social del desarrollo al sur del departamento de Santander - La Provincia Comunera* -Universidad de los Andes, Santa fe de Bogotá.

PRÉVOST, P. (1996) “El desarrollo local y las cooperativas”. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 37, segundo semestre, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.

PREVOST, P. (2000) *Stratégies coopératives et développement du milieu*. (documento sin publicar)

VACHON , B. (1993) *Le développement local. Théorie et pratique. Réintroduire l’humain dans la logique de développement*. Gaëtan Morin éditeur, Montréal.

YIN (1994) *Case study research: desing and methods* (2<sup>nd</sup> ed.) Sage. Thousand Oaks, USA.

### **Entrevistas**

Graciela Uribe ( 2000) Entrevista al Padre Ramón González Parra, San Gil, Colombia

Miguel Fajardo Rojas (1993) En: Silva J.M., Dávila R. Entrevistas con los líderes del movimiento en San Gil, Pontificia Universidad Javeriana, Bogota, Colombia.