

# El desarrollo local y las organizaciones solidarias; diversas estrategias para afrontar el desarrollo: un caso colombiano

MARIETTA BUCHELI<sup>1</sup>

Recibido: 2008-05-20

Aceptado: 2008-10-20

## Resumen

*El artículo muestra una experiencia colombiana que contribuye al debate sobre desarrollo local como proceso que impulsa una comunidad que decide generar su propio desarrollo y la participación de las organizaciones solidarias. El estudio de caso: La gestión, dinámica y prácticas de una experiencia de desarrollo local en Colombia: la experiencia de la Fundación San Isidro, se sustentó en la pregunta de investigación ¿Cómo se formulan y se sostienen las prácticas para el desarrollo local en una comunidad? En conclusión, el caso analizado muestra que el desarrollo local que persigue una comunidad se sostiene en: 1) la formulación sistémica y la gestión permanente de estrategias de desarrollo a largo plazo, 2) la ejecución de las estrategias por parte de líderes locales y de organizaciones solidarias gestadas localmente, 3) la generación de conceptos propios, tanto de desarrollo como de estrategias, con sus respectivas prácticas para llevarlas a cabo. Estos elementos se construyen a largo plazo en la comunidad y generan un modelo propio para el desarrollo, lo que se denomina, en este artículo: modelo emergente de desarrollo.*

**Palabras clave:** desarrollo local, organizaciones solidarias, estrategias para el desarrollo.

---

1 Doctora en Administración de Empresas, Université de Sherbrooke, Québec, Canadá. Profesora Asociada, Departamento de Desarrollo Rural y Regional, Facultad de Estudios Ambientales y Rurales. Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia. Dirección. Transversal 4 No. 42-00 Piso 8. E-mail: [mbucheli@javeriana.edu.co](mailto:mbucheli@javeriana.edu.co)

## **LOCAL DEVELOPMENT AND SUPPORT ORGANIZATIONS; DIFFERENT STRATEGIES TO TACKLE DEVELOPMENT: A COLOMBIA CASE**

### **Abstract**

This article presents a Colombian experience which contributes to the ongoing debate on local development understood as a process that drives forward a community that chooses to generate development in association with support organizations. The case in study: Management, dynamics, and practice in a local development experience in Colombia: Our research on *Fundación San Isidro*'s experience was based on the question: How to articulate and sustain local development practices in a community? Summing-up, the case in study shows that local development aimed by any particular community is sustained by: 1) The long term systemic articulation and steadfast management of development strategies, 2) the implementation of the relevant strategies by the local leaders with the help of locally created support organizations, and 3) the community's creation of their own concepts of both development and strategy together with fitting practices to carry them out. All these elements should be thought of as long term projects and ultimately end in the creation of the community's own development model, model which in this paper we refer to as "emerging development model".

**Key words:** *local development, support organizations, development strategies*

## **LE DÉVELOPPEMENT LOCAL ET LES ORGANISATIONS SOLIDAIRES ; STRATÉGIES DIVERSES POUR FAIRE FACE AU DÉVELOPPEMENT : UN CAS COLOMBIEN**

### **Résumé**

*L'article présente une expérience colombienne qui contribue au débat portant sur le développement local en tant que processus encouragé par une communauté qui décide de générer son propre développement et sa participation aux organisations solidaires. Étude de cas : La gestion, dynamique et pratiques d'une expérience de développement local en Colombie : L'expérience de la Fundación San Isidro s'interroge sur la façon dont on conçoit et maintient les pratiques pour le développement local dans une communauté. La conclusion en est que, dans le cas étudié, le développement local que cherche la communauté est basé sur : 1). La conception systémique et la gestion permanente de stratégies de développement à long terme, 2). La mise au point des stratégies par les leaders locaux et par des organisations solidaires créées localement, 3). La génération de concepts propres concernant aussi bien le développement que les stratégies utilisées, de même que les pratiques pour les mener à bien se construisent sur une longue période dans la communauté et entraînent un modèle propre pour le développement, ce qu'on appelle dans l'article : modèle émergent pour le développement.*

**Most clef :** *Développement local, organisations solidaires, stratégies pour le développement.*

.....

**1. Referente conceptual**

El debate sobre desarrollo local, puede observarse en dos tendencias.A) El desarrollo local como concepto constructivo y como propuesta que no invisibiliza el territorio ni los actores y sus propuestas; entre otros autores están (Arocena, 2000); (Pecqueur, 2000); (Bucheli, 2006); (Prevost, 1993). B) El desarrollo local como respuesta contestataria a los sistemas económicos dominantes y como respuesta a la democracia, al fortalecimiento y al empoderamiento de las comunidades, en esta posición se encuentran (Coraggio, 2004); (Aguado, 2004); (Bercovich, 2004), entre otros. En esta tendencia se encuentran aportes que señalan componentes del proceso de desarrollo a partir de una comunidad. La visión pluralista de ver el desarrollo, sostiene esta tendencia, aporte dado por (Crevoisier,1998) y fundamentada en: reconocer la diferenciación territorial, reconocer la presencia de comunidades locales con la capacidad de organizar la producción, gerenciar sus recursos, desarrollar un conocimiento propio y reconocer estos elementos, como estructurantes de la economía y de la sociedad con sus propias diversidades. La segunda tendencia no señala espacios homogéneos para la acción e intervención del desarrollo, porque no se sostiene en criterios que tienden a homogeneizar, tanto procesos como espacios de acción; al contrario, la visión pluralista se sostiene en espacios y en procesos concebidos como sistemas.

**2. El caso<sup>2</sup>**

Siguiendo una metodología cualitativa y utilizando como estrategia de investigación el Estudio de Caso, el caso se definió como: La gestión, dinámica y prácticas de una experiencia de desarrollo local en Colombia: la experiencia

---

2 En Colombia, son entidades territoriales los departamentos, los distritos, los municipios y los territorios indígenas. En los municipios el área urbana se denomina cabecera municipal y las áreas rurales o los espacios rurales habitados por familias campesinas con algunas características comunes se denominan veredas.

de la Fundación San Isidro. La Fundación San Isidro, en adelante FSI, está ubicada en el municipio de Duitama, departamento de Boyacá, Colombia.

La FSI es una organización resultado de unas ideas iniciales gestadas por un grupo de promotores de pastoral social campesina de la Diócesis de Duitama y Sogamoso<sup>3</sup>. Este grupo de promotores campesinos comenzó, en 1970, a proponer a la Diócesis, una forma complementaria y con algunas diferencias, con relación a la promoción social y a su misión como promotores. Este naciente grupo decidió que era un imperativo, para el campesinado de la zona, llevar a cabo una metodología diferente de promoción social y unas estrategias diferentes para el cambio de esa población. Esta divergencia de pensamiento y de acción no contó con el consentimiento de la jerarquía Diocesana de la época y esto motivó a que el grupo que criticaba la metodología y fines de la pastoral social campesina, decidiera seguir haciendo su promoción, pero de manera independiente a la Diócesis. Para poder llevar a cabo esta nueva empresa, necesitaban organizarse formalmente y la forma más cercana a sus necesidades y a la imperiosa necesidad de actuar en el menor tiempo posible, fue organizarse como Fundación.

La Fundación es gerenciada por campesinos para campesinos y su trayectoria ha estado influenciada por la Doctrina Social de la Iglesia, el Concilio Vaticano II, el Documento Puebla<sup>4</sup> y los valiosos aportes de líderes que han dejado huella y sello propio en esta Fundación. La FSI adquirió vida jurídica en 1980. La nueva organización permitió mostrar y ejecutar alternativas de acción de promoción social campesina, diferentes a las impartidas a partir en la Diócesis, pero con la participación de los campesinos de la zona y con la financiación internacional de varias entidades. La FSI imparte diversos programas que tienden hacia la construcción de un ser humano integral con capacidad de atender múltiples dimensiones como: la psicosocial, la cultural, la espiritual, la técnico científica la político - económica. Los programas son: salud, economía solidaria, desarrollo agropecuario y forestal sostenible, programa con niños, medios de comunicación y cultura y mujer campesina. Los programas se adelantan bajo la modalidad de talleres en la sede de la FSI, en Duitama o directamente en las veredas, convocando en las escuelas o en algunas casas a los asociados interesados en participar en los programas o en las cuatro granjas que posee la FSI, en las cuales se adelantan capacitaciones agrícolas, de silvicultura y de ganadería. Conforme a datos de

---

3 Municipios del departamento de Boyacá, Colombia.

4 Documento con orientaciones pastorales y doctrinales, tema de la III Conferencia general del episcopado Latinoamericano, evento efectuado en México en la ciudad de Puebla de los Angeles, el 28 de Enero de 1979.

contabilidad de la FSI<sup>5</sup>, la entidad cuenta con 50 personas en su equipo de trabajo y según datos de contabilidad de 2005, tiene una nómina mensual aproximada de 22 millones de pesos mensuales, aproximadamente U\$9560. La FSI genera ingresos propios por 65 millones de pesos, cerca de 28.565 U\$, ingresos que provienen de la producción agropecuaria y del alquiler de las instalaciones de la sede para varios eventos.

Las ideas que defendía este grupo inicial y que aún hoy prevalecen son: a) contribuir a la promoción integral y al mejoramiento del nivel de vida de los campesinos, b) adelantar programas de educación de líderes de ambos sexos, c) promover la formación de técnicos agrícolas y pecuarios, d) colaborar en la formación de cooperativas y empresas comunitarias, e) procurar la formación de promotores de salud, f) formar un fondo rotatorio para préstamos (FSI, 1980, p. 4).<sup>6</sup>

Con estas ideas y su trayectoria, se procede a identificar el concepto de desarrollo y sus prácticas.

### **3. La conceptualización de un modelo de prácticas para un desarrollo emergente**

En cuanto a los modelos emergentes de desarrollo, esta propuesta acude a la metodología de sistemas suaves, la cual permite observar procesos basados en actividades humanas. La metodología creada por (Checkland y Sholes, 1995), permite extraer el modelo emergente, en este caso, de desarrollo con sus respectivas actividades.

#### ***La definición de desarrollo integral***

Para identificar la definición de desarrollo integral, primero se identifica lo que este grupo de visionarios quería cambiar en la zona. En 1980, la FSI lanza su primera propuesta para financiación internacional. En términos de concepto de desarrollo local, el qué se quería cambiar en la zona, lo expresó el equipo inicial de la Fundación así:

---

5 Información tomada a partir de (Serrano y Carrizosa, 2007). Informe Final de Evaluación externa del proyecto Capacitación y Formación Integral para líderes y comunidades de 10 veredas pertenecientes al municipio de Paipa, p. 6. Documento Indédito.

6 Fundación San Isidro. (1980). Proyecto de promoción integral de una zona campesina de Boyacá, pg. 4. Documento inédito.

Los 220 líderes del norte de Boyacá que han estado formándose durante los últimos años y las cerca de 5000 familias en las cuales ellos influyen, están apenas hacia la mitad de un proceso en el cual se aspira a que ellos sean los gestores de su propio desarrollo y los autores de su liberación integral. Es por eso que vemos urgente la necesidad de continuar la formación de todo este conglomerado humano, especialmente a nivel de educación política y de economía comunitaria, elementos sin los cuales la promoción del campesino simplemente estaría propiciando el fortalecimiento del sistema de opresión en que viven nuestros países. Esta formación duraría 3 años (FSI, 1980, p. 9)<sup>7</sup>.

Esta perspectiva de cambio, se señaló por 3 años, pero en realidad ha sido una perspectiva permanente para la FSI, su ejecución se fijó con el cumplimiento de los siguientes objetivos: a) continuar con la Promoción Integral de los líderes [...], b) fomentar cada vez más la iniciativa de la propiedad comunitaria y capacitar para su manejo, a fin de garantizar el éxito de los proyectos (ibid, p. 9).

La construcción de la definición de desarrollo integral responde a reflexiones adelantadas por actores del proceso en diversos momentos: 1970, 1980, 1994. La reflexión se basó en identificar el concepto moderno de desarrollo y cómo este iba en contra de sus estrategias o criterios de acción.

El desarrollo Integral es el proceso dinámico de expansión de capacidades personales y comunitarias. El desarrollo así visto, es concebido como un enriquecimiento de la vida humana encaminado a dominar las circunstancias, potenciar lo existente, lograr calidad de vida, lograr bienestar. El desarrollo implica ser, cada ser humano más actor de la propia vida y no actuar en soledad; es satisfacer las necesidades humanas, no es solo tener, es hacer y crear condiciones materiales e inmateriales. Este proceso dará como resultado la satisfacción de necesidades como: subsistencia, protección, afecto; entendimiento, participación, ocio; creación, identidad y libertad (elaboración propia a partir de FSI, 1994, p. 7)<sup>8</sup>.

#### **4. El modelo de prácticas para un desarrollo emergente**

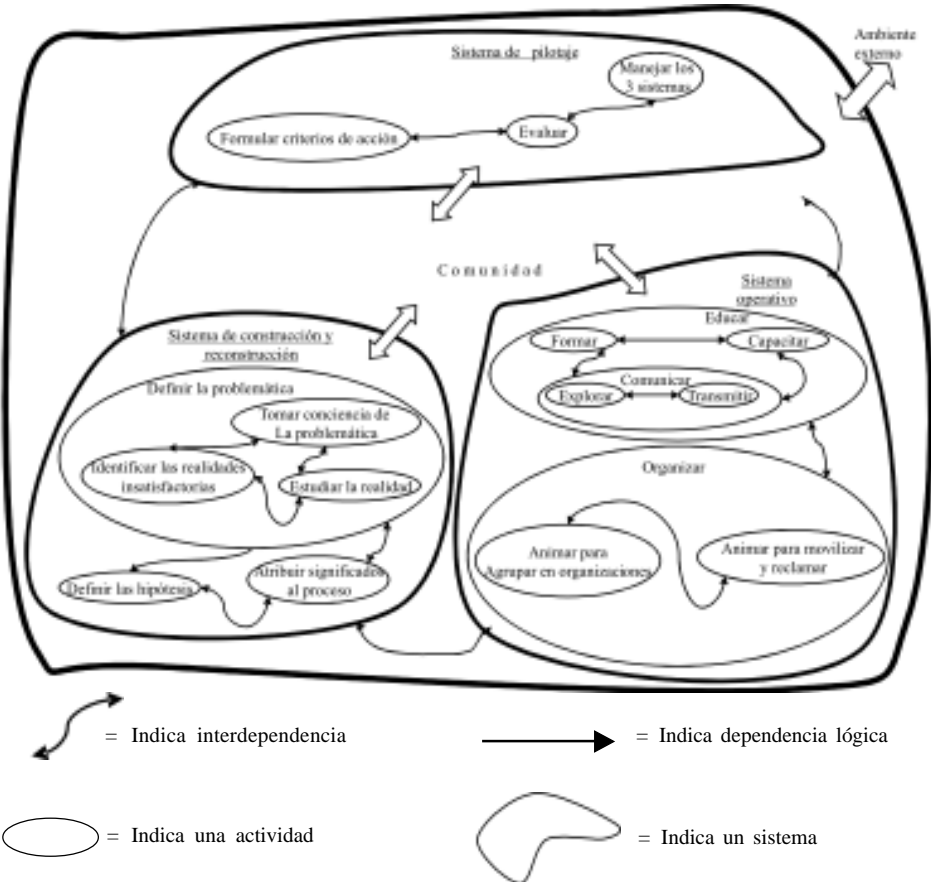
Para elaborar el modelo, se requiere la definición de desarrollo, que para el caso de la FSI es el desarrollo de un ser humano integral. A partir de esta definición se construyeron los sistemas de actividades humanas que dan vida a esta definición y las actividades que han efectuado los actores del proceso.

---

7 (FSI, 1980). Proyecto de promoción integral de una zona campesina de Boyacá. Documento inédito.

8 (FSI, 1994). Conceptualización sobre la visión común, pg 7. Documento inédito.

**Figura 1**  
**Modelo de prácticas para el desarrollo emergente:**  
**caso de la Fundación San Isidro**



Fuente: Bucheli, M (2007). La construcción de un modelo de desarrollo emergente: un estudio de caso en Boyacá, Colombia. Informe final

**Comunidad**

Es la unidad de desarrollo que define el sistema de pilotaje. Las fronteras de la unidad las fija el poder por liderazgo y por autoridad. La unidad comprende la población beneficiaria y dueña del proyecto social y el territorio correspondiente al lugar donde ésta comunidad tiene sentido de pertenencia y puede tomar decisiones (Bucheli, 2006). Para quienes han guiado el proceso de la FSI, esa unidad de desarrollo es el campesino, con sentido de pertenencia como ser campesino y que se forma con los criterios y objetivos de la

Fundación. Esta unidad está identificada en el Proyecto de promoción integral, elaborado en 1980, proyecto que ha guiado varias de las directrices del caso: “La Fundación San Isidro [...] trabaja sin ningún ánimo de lucro, su único interés es servir para que los grupos campesinos alcancen con menos dificultad su propia superación y la exigencia de sus derechos fundamentales” (FSI, 1980, p. 9)<sup>9</sup>.

### ***El Sistema de Pilotaje***

El sistema de pilotaje tiene como objetivo garantizar la permanencia del modelo, a través de dos actividades: formular los criterios de acción y evaluar el proceso (Bucheli, 2006). El equipo del sistema de pilotaje no es fijo, a él se vinculan personas que aprenden el proceso y asumen responsabilidades. Se identifican los siguientes tipos de líderes.

### ***Líderes intelectuales***<sup>10</sup>

Es el equipo de visionarios que define la epistemología del modelo global. A partir de la interpretación del fenómeno o de la realidad, el liderazgo intelectual otorga propiedades emergentes a esa realidad que observa. Las 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 (Bucheli, 2006).

En el caso de la FSI, el liderazgo intelectual recae en la una religiosa con cargo directivo en la FSI y en un ex-sacerdote que perteneció a la FSI, pero que sigue vinculado a la entidad, pero desde afuera. Según testigos del proceso el ex sacerdote ha impulsado y ha apoyado siempre los criterios y objetivos de la FSI. Para otros actores de la experiencia, la trayectoria de la FSI esta en riesgo en materia de liderazgo y de financiación. De liderazgo, porque no se visualiza otra persona con el liderazgo de la Hermana quien ha sido el motor ideológico del proceso y de financiación, porque la FSI se sostiene únicamente con financiación externa de entidades internacionales. El proyecto integral no ha

---

9 FSI. (1980). Proyecto de promoción integral de una zona campesina de Boyacá, página 9. Documento Inédito.

10 En este documento no se pondrán los nombres de los actores, simplemente sus iniciales o nombre de su actividad.



dado, según algunos actores del proceso, la autonomía suficiente para seguir impulsando los criterios, sin el riesgo de alterarlos o suspenderlos por falta de financiación. Pero además de la Hermana hay otros laicos que conformaron ese grupo que se separó de la Diócesis y que aún continúan trabajando en la FSI.

### ***Liderazgo estructurante***

Son las personas que interpretan la acción cotidiana de la comunidad para transformarla en hechos concretos (Bucheli, 2006). El liderazgo estructurante actúa de manera significativa en el sistema operativo movilizándolo y animando a la comunidad entorno al proyecto integral comunitario. 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 es, en síntesis, una acción colectiva

En el caso de la FSI, este tipo de liderazgo está mezclado entre los promotores profesionales que trabajan en los programas de la FSI y los campesinos capacitados que han transmitido en sus localidades lo aprendido en la FSI. Los promotores de la Fundación han trabajado bastante por construir un ser integral. Pero al mismo tiempo han estado escuchando de manera permanente las necesidades de la gente. Es por esto, que el primer programa de la fundación, fue el programa de salud. Pero como el proceso tiene que interactuar con el ambiente externo, desde el año 1999-2000 la FSI ha comenzado a trabajar más en red, con otros procesos campesinos. Tal es el caso de la vinculación de la FSI con EL COMUN<sup>11</sup> organización gestada en el departamento de Santander.

El liderazgo estructurante es también carismático y rota de manera más rápida que el liderazgo intelectual (Bucheli, 2006). Esta rotación es producto de un proceso de aprendizaje de la comunidad. Su acción se basa en el aprendizaje de los criterios fijados por la FSI. En el caso de la Fundación, los líderes en esta categoría son varios y han producido resultados significativos al proceso. No obstante, algunos actores testigos del proceso sostienen que la rotación de este liderazgo ha sido bastante alto, en el sentido de pasar por él, personas que no permanecen mucho tiempo en la FSI.

---

11 EL COMUN. Asociación de Organizaciones Campesinas y Comunitarias del Oriente Colombiano.

### ***La formulación de los criterios o credos***

El sistema de pilotaje define la estrategia paraguas; es decir, las líneas generales premeditadas del proyecto integral de desarrollo. La estrategia paraguas es una estrategia general que marca el camino por donde deben ir los sistemas del modelo. Un proyecto social requiere de dos tipos de estrategias paraguas. Una centrada en la gestión del proyecto y otra centrada en la transformación y manera de hacer operativo el proyecto (Bucheli, 2006).

En el caso de la FSI, el proyecto social es el proyecto de promoción integral y las estrategias paraguas son los criterios. La integralidad ha sido una constante en todas las actividades de la FSI y están plasmadas en los criterios, redactados a manera de credo: a) creemos profundamente en los valores humanos y cristianos (doctrina de Jesús), b) creemos que el ser humano [...] es quien hace la historia y forja los pueblos, c) creemos que el hombre tiene vocación esencial a la libertad, y que es hombre en la medida en que es libre; d) creemos en la igualdad fundamental de todos los hombres [...] por eso buscamos el que se reconozcan los valores de los campesinos y rechazamos toda forma de dominio, dependencia y gamonalismo, e) creemos que el ser humano está hecho para la comunidad y la comunión con los demás hombres y que esto solo se realiza en la libertad e igualdad de condiciones, f) creemos que todas las cosas han sido hechas para servicio del hombre, [...] por eso todos los recursos de nuestra organización [...] son fundamentalmente para la promoción integral y la organización del campesino de Boyacá. ( a partir de Pérez y otros, 2000, p. 37, 38).

Los credos o criterios con que trabaja la FSI determinan las líneas generales premeditadas del proyecto integral de desarrollo, agrupadas así: a) identificar la problemática del momento, b) garantizar que el proyecto social mantenga su propio sello e identidad, c) interactuar con el ambiente externo.

### ***Evaluar***

Evaluar tiene dos fines: el manejo del proceso y la verificación del aprendizaje del proceso. La evaluación ayuda a actualizar el sistema de construcción y reconstrucción del proyecto social y ayuda a controlar el sistema operativo del proyecto (Bucheli, 2006). El sistema de pilotaje controla el proceso haciendo evaluaciones permanentes sobre la forma que adopta todas las estrategias formuladas, es decir, los criterios de la FSI. El sistema de pilotaje reflexiona sobre los elementos que la comunidad aprende en materia de educación y de organización. Para lograr el control y el aprendizaje, las evaluaciones deben

ser permanentes. Las evaluaciones las ejecuta el sistema de pilotaje y agentes externos a la comunidad

Para la FSI la autoevaluación persigue razones resumidas en<sup>12</sup>: a) los evaluadores son los mismos campesinos, porque conocen la situación, b) la autoevaluación como medio de capacitación, c) la evaluación como forma de garantizar la conciencia y organización de las comunidades, d) los campesinos como sujetos de análisis de su propio proceso, e) la autoevaluación para proyectar la acción de la Fundación sin temores, f) hacer la evaluación con sinceridad y objetividad para poder conocer la realidad.

Las autoevaluaciones siempre se hacen frente a los elementos que conforman el ser integral, es decir: conciencia crítica en lo político, concepto de organización, nivel de conciencia crítica en lo religioso, nivel de conciencia crítica en lo cultural.

En conclusión, toda actividad ha tenido siempre un proceso de reflexión, que ha implicado ajustes al proceso para lograr el desarrollo integral del ser humano.

### ***El sistema de construcción y reconstrucción***

Es el sistema que define las fronteras de las acciones que requiere el proyecto integral para producir resultados (Bucheli, 2006). Las actividades son:

#### ***Definir el problema***

En el caso de la FSI sus miembros directivos, en conjunto con asociados no directivos, definen lo que para ellos significa un problema. Por lo general, esta definición la contrastan con los impedimentos internos y externos a sus ideas y hacia todo aquello que permita adelantar los criterios de acción de la FSI. En especial los problemas los enfatizan en los inconvenientes “que experimentan los participantes en su práctica de desarrollo, especialmente de la participación comunitaria” (FSI, s.f., p. 1)<sup>13</sup>. La identificación de los problemas la realizan después de analizar experiencias exitosas. Para la FSI un problema debe definirse como la “existencia de situaciones y fenómenos que impiden el avance a una situación ideal o el mejoramiento requerido” (ibid, p.1).

---

12 Elaborado a partir de: FSI.(1986). Autoevaluación del nivel de conciencia y nivel organizativo. Documento inédito.

13 FSI.(S.F. aproximadamente 1990). Identificación y análisis de problemas. Documento Inédito.

Los problemas también los analizan frente a la situación económica y política que pueda afectar la vida del campesino, pero no solo en su economía sino también en los valores y principios impartidos en los criterios de acción de la FSI.

### ***Definir los elementos no negociables***

Los elementos no negociables es lo que Checkland (1995) denomina las intenciones. Las intenciones se traducen en acciones con un propósito definido para mejorar situaciones. Para Bucheli (2006), el conocimiento sobre la realidad ayuda al equipo de pilotaje a definir los elementos no negociables del proyecto social. Los elementos no negociables definen las actividades de transformación del sistema operativo y definen el contenido de los criterios de la FSI. En un proyecto social, los elementos no negociables guardan coherencia con la problemática y, también, guían el contenido de la formulación de los criterios. No obstante, el no negociar no implica el reconocer que, según las circunstancias del momento, puedan renegociar los objetivos. La FSI, para lograr un ser integral, no negocia ni los criterios ni los objetivos de la FSI. Tampoco negocian la metodología de trabajo, la que denominan Metodología de la Educación Popular.

Los protagonistas del proceso en Boyacá han reflexionado y construido su propio concepto de este tipo de metodología. Conforme a la FSI<sup>14</sup>, esta metodología parte de definir la estructura organizacional del proceso metodológico para lo cual se fijan unos criterios en común dando respuesta a ¿para quién? El consenso es trabajar con y para los pobres segregados. El uso de esta metodología tiene como fin proyectar la acción hacia atender las necesidades inmediatas de fondo, mantener una continuidad y seguimiento del proceso de desarrollo de un ser humano integral.

Los instrumentos para abordar estos métodos los definen y los han ejecutado con: diálogos, trabajo en grupos y trabajo individual, elaboración de plenarias, reuniones y talleres a través de técnicas como: juegos, rompecabezas, preguntas, cantos, coplas, socio dramas, dibujos, videos, carteleras, charlas, títeres, cuchicheo, foros, lecturas. En general todo el proceso hace uso de la metáfora y de las analogías.

---

14 La metodología aquí explicada se reconstruye a partir de FSI. (1993). Borrador sobre la metodología de la educación popular de la Fundación San Isidro, agosto, 1993, página 8 gráfico N° 1. Reflexión sobre metodología en la educación popular en la FSI.

## ***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 lo que significa crear una nueva sociedad (Bucheli, 2006).

### ***Posición económica***

Esta posición tiene como fin establecer alternativas económicas viables para la comunidad. Tiene como meta crear los instrumentos necesarios que permitan a la comunidad tener vínculos con sistemas económicos más amplios: nacional, regional, internacional. Los instrumentos de acción que más se acercan a los elementos no negociables son las organizaciones de carácter colectivo sin ánimo de lucro. Estas organizaciones tienen como meta activar y reforzar las actividades económicas presentes en una comunidad con organizaciones especializadas para ello (Bucheli, 2006).

En el caso de la FSI la opción económica viable para ejecutar sus criterios fue organizarse como Fundación.

La FSI no cuenta con una posición económica mediada por resultados cuantitativos, sino más bien mediada por el logro de una situación económica lograda con el respeto de los objetivos de la FSI y de sus criterios. Sin embargo, esta posición ha sido criticada tanto dentro como fuera de la FSI. Por un lado, la crítica sostiene que los programas de la Fundación no están generando cambios económicos duraderos en sus asociados y que hay el espacio para ello. El análisis de las fuentes evidencia, que hay una fuerte resistencia a entrar a los mercados con los productos que posee la Fundación en las granjas de su propiedad. Esta resistencia está justificada en que ellos no pueden atender las demandas requeridas, pero al parecer es algo más de fondo, relacionado con que para entrar a esos mercados, tendrían que cambiar su concepción de desarrollo y de personas integrales, tendiendo esto, a poner en peligro sus valores y sus criterios.

### ***Posición política***

La posición política tiene como objetivo generar actores organizacionales capaces de interactuar con poderes decisorios, tanto dentro como fuera de la comunidad; así como de crear actores individuales capaces de propiciar, de

manera consciente, la transformación del proyecto de integralidad (Bucheli, 2006).

En el caso de los promotores que impulsaron la FSI, la posición política se entiende como el individuo capaz de interactuar en política sin ser politiquero y manteniendo los criterios y objetivos de la FSI en sus funciones políticas. La Fundación tiene como norma no permitir, dentro de la Junta Directiva a ningún asociado que esté postulando a cargos políticos, pero sí puede seguir en la Fundación como asociado sin cargo directivo. La posición política también está relacionada con la participación de la FSI en alguna organización veredal, tanto de origen estatal, como creada por las comunidades. La formación de algunos asociados en los elementos que conforman el ser integral, les ha permitido vincularse a otros procesos y organizaciones.

### ***La posición social***

El sistema de pilotaje tiene la misión de mantener en la mente de la comunidad el argumento de que es la comunidad misma la que puede hacer posible la transformación de la realidad a través de la educación y la organización. La unión de estos componentes cubre todas las dimensiones de la persona. Sus relaciones entre sí y con la naturaleza. La relación de la persona con las actividades económicas, culturales de religión, de equidad de género. La posición social persigue el mantenimiento de los valores y principios que sugieren cada una de las posiciones política, económica, ideológica, social (Bucheli, 2006). Esta posición es evidente en el caso de la FSI dado que la definición que tienen de integralidad cubre varias dimensiones. Para personas que han visto y participado en la trayectoria de la FSI son muy importantes las enseñanzas intangibles que han obtenido a través de la formación en la entidad.

### ***La posición ideológica***

Consiste en construir un conjunto de ideas fundamentales que caractericen el pensamiento de la comunidad. Este pensamiento, liderado por el equipo de pilotaje refleja la identidad del proyecto integral y esto se logra sólo con el paso del tiempo. La ideología del proceso se identifica con los criterios y se añade a ellos los argumentos presentes en la afiliación dogmática que tenga la comunidad (Bucheli, 2006). En la FSI esto es evidente, porque tanto los criterios, como los objetivos y las posiciones están influenciados por la Doctrina Social de la Iglesia Católica, el Concilio Vaticano Segundo y el documento Puebla. El documento Puebla expone unos criterios de orientación del trabajo de la pastoral social y ha orientado los criterios de la FSI.

## ***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 (Bucheli, 2006).

En el caso de la FSI el proyecto social es el Proyecto de Promoción Integral de una zona campesina en Boyacá. Este proyecto tiene un gran sueño, que se ha definido por quienes han protagonizado el proceso como la visión común. Dentro de la trayectoria de la FSI, la visión común es la fotografía de lo que quiero alcanzar en el futuro, es la imagen de lo que quiero que se realice, es la dirección hacia la cual hay que dirigirse, es la representación de lo que aún no es. Los resultados que esperamos conseguir en el tiempo y en el espacio deben priorizar lo que es importante. Es preciso ir de lo ordinario a lo extraordinario, es preciso contar con la fuerza que trasciende lo cotidiano y crear un todo organizado y significativo, es crear tensión estructural entre lo que es y lo que no es<sup>15</sup>, y todo esto para lograr una nueva sociedad.

## ***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 (Bucheli, 2006).

## ***Educación***

Educación es encaminar a la comunidad hacia el fin que determinen las estrategias. El objetivo de educación es construir un proceso de aprendizaje en la comunidad de todos los componentes del proyecto integral y de lo que implica un ser integral. La actividad de educación se logra mediante la formación y la capacitación (Bucheli, 2006). En el caso de la FSI Educación es una acción que se identifica con el concepto de Educación Popular. El concepto es producto de varios momentos de reflexión que ha llevado a cabo la Fundación, con la participación de profesionales externos a la FSI como animadores de talleres de conceptualización. Quienes guían el trabajo de la FSI han estado siempre

---

15 Elaborado a partir de FSI. (1993). Visión común del proyecto de vida de la FSI en Boyacá hacia el año 2000, página 17, gráfico: Visión Común. Documento inédito.

atentos a mantener jornadas de reflexión, donde se construyen conceptos tanto a partir de la observación, análisis y críticas a sus procesos, como a partir de las intervenciones de personas externas a la FSI. Así, con este método en 1993, la FSI adelantó un taller de 4 días para trabajar sobre el concepto de Educación Popular. Un primer acercamiento definió el concepto así:

Educación Popular en la Fundación San Isidro, es un proceso dinámico que se va construyendo mediante un intercambio de saberes entre campesinos que aportan su experiencia y coordinadores que aportan su conocimiento científico. Este nuevo conocimiento nos aporta elementos para conocer, analizar y ser críticos ante la realidad y poderla transformar. Gracias al conocimiento nuevo que se va adquiriendo y al hecho de asumir responsabilidades en las diferentes formas organizativas, se va adquiriendo capacidad para gestionar los proyectos de interés de la comunidad para decidir y actuar (todo esto basado en la educación integral), lo cual permite la participación activa en la construcción del poder desde la vereda, el municipio, la región y, así, transformar la realidad para garantizar una vida digna (FSI, 1993, P. 14)<sup>16</sup>.

Para llevar a cabo este concepto de Educación Popular, la FSI ha adelantado dos actividades, formar y capacitar.

### ***Formar***

Es una actividad de transformación que tiene como objetivo adiestrar a la comunidad para crear aprendizajes permanentes para sostener los criterios del Proyecto Integral. La base de la formación es el adiestramiento de líderes naturales que posea la comunidad. Es un proceso de educación selectivo porque debe garantizar procesos continuos de manera colectiva (Bucheli, 2006). El equipo de pilotaje define la dirección y el contenido de la formación, teniendo como referente los criterios y los objetivos de la FSI. El fin de la formación es producir una comunidad que se empodere del proceso y que facilite la actividad de organizar. En la FSI la formación ha estado centrada en formar líderes en cada uno sus objetivos, pero sostenidos en los criterios de la Fundación y en la conceptualización del ser integral y sus dimensiones. Los líderes así formados pasan, algunos de ellos, a formar parte de la Junta Directiva de la FSI y como promotores de sus distintos programas. Esta formación integral ha sido un imperativo, permanente, sobre todo desde que se separó un grupo promotores de la Diócesis.

---

16 FSI. (1993). Visión común del proyecto de vida de la FSI en Boyacá hacia el año 2000. Sección Borrador sobre El concepto de Educación Popular de la Fundación San Isidro, p. 14. Documento Inédito.



## **Capacitar**

Capacitar es dotar de habilidades específicas a la población para sostener con resultados inmediatos, pero con repercusión indefinida, los elementos no negociables. El equipo de pilotaje atiende las necesidades de conocimiento específicas demandadas por la comunidad. La capacitación es una manera de materializar y apoyar los proyectos que tiene la comunidad y sus necesidades de conocimiento más apremiantes. Esta actividad respalda de manera inmediata los requerimientos de los criterios y toma como punto de referencia las posiciones política, económica, social, ideológica y los elementos no negociables. La capacitación se alimenta del proceso de formación y viceversa; pero la formación busca el desarrollo de la comunidad y la capacitación el desarrollo y crecimiento de las estructuras que tiene una comunidad (Bucheli, 2006). En la FSI la acción de capacitar está materializada en los programas y en las necesidades que demanda la población.

## **Comunicar**

Comunicar es la actividad que permite, al sistema de pilotaje, transmitir la construcción conceptual elaborada en el proceso de reflexión. Es también la herramienta usada por el equipo de pilotaje para lograr fines comunes a través del uso de herramientas tradicionales de comunicación (Bucheli, 2006). Un producto de la actividad de comunicar es socializar el conocimiento producido en los momentos de reflexión. La FSI tiene un programa de comunicación el cual condensa el objetivo de esta actividad. El Programa medios de comunicación y cultura (teatro, música, danza) nació por la necesidad de rescatar la identidad del campesino, de producir un aprendizaje sobre esta identidad que cubriera el aspecto del orgullo de ser campesino y de la necesidad de rescatar la cultura boyacense para no dejarla perder. El objetivo del programa es continuar el proceso de formación y capacitación en los grupos artísticos de danzas, música, teatro, con el fin de conformar colectivos culturales que dinamicen los eventos en sus comunidades y crear obras, canciones y montajes de danza para seguir llevando mensajes de esperanza para muchas comunidades. Los productos obtenidos en este programa se evalúan cada año. Cada actividad representa algún objetivo de la Fundación y hace énfasis en sus criterios.

## **Organizar**

Organizar es la actividad que define el equipo de pilotaje para agrupar a la comunidad con el fin de actuar de manera colectiva en todos los componentes

del proyecto integral (Bucheli, 2006). En un momento de reflexión, el cuerpo directivo de la FSI, definió la visión común de su accionar como un proyecto de vida. Éste se define como la organización campesina dentro del proceso popular a través de un desarrollo sostenible y solidario. Para lograrlo, se necesita movilizar y animar a la gente para consolidar y proyectar el trabajo, para lograr una educación integral para el campesino, para lograr una vida digna.

## Conclusiones

- a. Con la construcción de un modelo emergente de desarrollo se ofrece una herramienta de reflexión para sacar lecciones a partir de una realidad, así como un modelo que represente un proceso hermenéutico sin fin y constructivo, tanto para las comunidades como para la investigación y la docencia.
- b. El caso estudiado aporta elementos de análisis sobre qué es lo que una comunidad quiere transformar y cómo lo hace. Esto tiene relación directa con la gestión y gerencia de un proceso de desarrollo que nace a partir de las inquietudes de unos líderes intelectuales, quienes se trazan un proyecto de vida que por lo general lo plasman en un proyecto social que no tiene límite de tiempo. En el caso estudiado el proyecto es de Promoción Integral de una Zona Campesina en el departamento de Boyacá, Colombia
- c. El caso estudiado permite identificar cómo se ha logrado un proceso de aprendizaje en formación integral en una comunidad, cómo una comunidad es gestora y beneficiara de esta formación. Esta formación se logra gracias a la presencia de líderes que conforman el motor de un proceso de cambio.
- d. El caso estudiado muestra una metodología propia de trabajo con comunidades, metodología de la cual se pueden extraer lecciones para observar otras realidades.
- e. Los resultados pueden ser observados a partir de disciplinas como: la administración, la sociología y la economía, entre otras, porque ofrece campos para seguir ampliando conceptos como: organización comunitaria, metodología de trabajo con comunidades, manejo de recursos intangibles en una comunidad. También sirve para observar otros procesos o para que la misma comunidad que conforma la FSI se observe a sí misma utilizando el modelo resultante.

## Bibliografía

- Aguado, L.(2004). Desarrollo económico local y nuevos yacimientos de empleo para Cali. In *Economía gestión y desarrollo* N 12 (septiembre, 2004),p. 101-122
- Arocena, J. (2000). *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. Uruguay: Santillana. S.A. (primera ed., 1995).
- Bercovich, E. (2004). El microcrédito como componente de una política de desarrollo local: el caso del centro de apoyo a la microempresa en la ciudad de Buenos Aires. Santiago de Chile : CEPAL.
- Bucheli, Marietta. (2006). *Curas, Campesinos y Laicos como Gerentes del Desarrollo. La Construcción de un Modelo Emergente de Desarrollo en Colombia*. San Gil. EDISOCIAL.
- Checkland, P. (1995). Soft Systems Methodology and its Relevance to the Development of Information Systems. En: F. Stowell (dir.), *Information Systems Provision: the Contribution of Soft Systems Methodology* (p. 1-17). London: McGraw-Hill International.
- Coraggio, J. (2004). La gente o el capital. Desarrollo local y economía del trabajo. Buenos Aires : Espacio Editorial.
- Crevoisier, O. (1998). Mondialisation et territorialisation de l'économie. Les approches homogénéisantes et particularisntes. Dans M-U, Proulx (dir.), *territoires et développement économique* (p. 85-120). Montreal : L'hartmattan, Inc.
- Pecqueur, B. (2000). *Le développement local: pour une économie des territoires*. Paris: Syros.
- Pérez y otros. (2000). Solidaridad, participación y desarrollo. 20 años de la Fundación San Isidro (Boyacá). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Prévost, P. (1993). *Entrepreneurship y développement local: quand la population se prend en main*. Québec: Éditions Transcontinentales.

