

La historia local vista por sus protagonistas:  
un eje para comprender la organización comunitaria

M. Soledad Quintanilla

Las actuales políticas públicas de lucha contra la pobreza han considerado como una variable fundamental para su puesta en práctica la participación de la población, especialmente de las organizaciones sociales, en la gestión y resolución de sus problemas. Privilegian la opinión y la percepción de los actores locales tanto en la determinación de las prioridades como en las propuestas de posibles soluciones. Los programas sociales que destinan fondos a proyectos de desarrollo local privilegian a los ejecutores beneficiarios por sobre los organismos técnicos ejecutores, buscando "generar, sostener y fortalecer la capacidad organizativa y de participación de la comunidad" (Fosis, Bases Concurso Regional de Proyectos en Localidades Pobres, 1994).

Otro ejemplo de lo antes señalado es el Programa de Desarrollo Local Entre Todos, que es también una de las líneas de acción del Fondo de Solidaridad e Inversión Social, y cuyo principal objetivo es la generación de capacidades en autodiagnóstico y gestión en la población beneficiaria de este programa, destinado al conjunto de aquellas localidades consideradas las más pobres dentro de cada comuna del país.

Si bien uno de los objetivos de estos programas es el fortalecimiento organizacional a través de la generación de capacidades de diagnóstico y acción en sus líderes, no es menos cierto que se da por hecho una mínima capacidad de respuesta, que radica en un funcionamiento real y permanente en el tiempo de las organizaciones locales.

Esta premisa es la que nos parece incierta, en tanto la realidad actual nos habla de una crisis en los procesos de organización y participación local. Ello se contradice con los supuestos de estos programas sociales, entre los cuales se ubican muchos de los destinados a la superación de la pobreza en el país.

¿Qué ocurre cuando estos programas sociales llegan a localidades donde los procesos organizacionales están deprimidos o, peor aún, están determinados por experiencias previas de tipo negativo, lo que incide en una desconfianza de la población hacia

la asociación como forma de trabajo? Y, ¿cuáles son las causas de fondo para la pérdida de credibilidad en la organización social?

Buscando establecer algunas de estas causas, y principalmente hacer un acercamiento a la vida e historia organizacional de dos localidades pobres, se realizó una investigación de campo en dos localidades rurales de la comuna de San Esteban, en la Provincia de Los Andes, Quinta Región, para buscar entre los mismos actores involucrados en el proceso organizacional las causas de esta tan comúnmente llamada apatía de la gente. Se buscó recoger el elemento subjetivo de los actores involucrados en los procesos organizacionales, a través de una recopilación de opiniones y percepciones que constituyesen, en conjunto con antecedentes del proceso histórico organizacional local, una reconstrucción histórica de la organización local hecha por los propios actores.

El trabajo se realizó en una localidad organizacionalmente deprimida, y en otra localidad de la misma comuna y con características similares a primera, pero con una situación organizacional positiva, con el fin de establecer una comparación entre estos dos procesos organizacionales. La hipótesis de trabajo fue que las causas para la mala o nula organización no radican solamente en la mayor o menor capacidad de los dirigentes locales, sino que encuentran sus raíces más profundas en el desenvolvimiento de la historia organizacional de los últimos años en las localidades que hoy reciben los programas sociales. Creemos que la experiencia organizacional debe ser reconstituida y proyectada al presente y futuro de cada lugar, con el fin de determinar cómo la experiencia vivida influye en el desenvolvimiento de la vida local actual.

En el caso de las localidades seleccionadas, ambas de tipo rural, consideraremos como momento de inicio de la recopilación y reconstrucción histórica el comienzo del proceso de la Reforma Agraria, pues postulamos que el desarrollo de este proceso en cada localidad en particular entregó elementos determinantes en las respuestas de los habitantes hacia la posterior vida organizacional local.

En las siguientes páginas queremos dar cuenta de un aspecto de los testimonios recopilados, como es la reconstrucción de la línea histórica que se realizó para cada localidad. Volvemos a hacer hincapié en que lo medular no consistía en obtener una cronología exacta para cada localidad, sino en reconstruir el devenir histórico pesquisado sólo a partir de los testimonios obtenidos, privilegiando el valor de la experiencia y remembranza de los habitantes de estos lugares, sin atender

a la rigurosidad cronológica. Por esta misma razón, fundamentamos nuestras afirmaciones en citas textuales tomadas de los testimonios recopilados en las localidades de trabajo a partir de una serie de entrevistas en profundidad realizadas a habitantes de cada una de estas localidades seleccionadas.

#### LO RURAL COMO ESPACIO DE INVESTIGACION

Uno de las primeras dificultades con que nos encontramos al comenzar nuestra investigación fue el hecho de no contar con una definición exhaustiva de lo rural. En efecto, comprobamos que el Estado caracteriza lo rural como "toda aquella área que no cumple los requisitos para ser considerada urbana", mientras define lo urbano como "todo lugar habitado que presenta rasgos de urbanización (trazado de calles) al menos incipiente y cuya población no sea inferior a 2000 habitantes agrupados" (Encuesta Casen 1994, Manual del Encuestador). Dada la falta de exhaustividad de estas definiciones, la selección de las localidades de trabajo se apoyó en los conceptos de Sergio Gómez, quien establece que "para dar cuenta de lo más propiamente rural, los conceptos relativos a períodos de tiempo y de la dimensión del espacio nos parecen claves para una visión moderna de la diferencia entre lo urbano y lo rural. En efecto, la noción de tiempo y espacio sirven para discriminar entre lo urbano y lo rural. Lo rural, o el grado de ruralidad de un determinado sector, se caracteriza por considerar como unidades de análisis a espacios pequeños y que toman en cuenta períodos de tiempo largos. Por el contrario, lo urbano se caracteriza por tener como unidades de análisis a espacios amplios y que toman en cuenta períodos de tiempo muy cortos. Por eso, mientras las relaciones personales y el peso de la historia caracteriza a las comunidades campesinas, las relaciones secundarias junto con lo fútil y caduco forman parte del entorno urbano".<sup>1</sup>

---

1. Sergio Gómez, "Sociología rural", en Manuel Antonio Garretón y Orlando Mella, eds., *Dimensiones actuales de la sociología* (Santiago: Dpto. de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, U. de Chile - Universidad Academia de Humanismo Cristiano, 1995).

Así, en el inicio, podemos definir nuestros lugares de trabajo como rurales, en tanto localidades concentradas y pequeñas, en las cuales la relación con la tierra conserva un valor simbólico y cuyo devenir histórico se circunscribe a un período no inferior a 30 años.

#### LOCALIDADES DE TRABAJO

##### *El Cobre: donde el tiempo no tiene memoria*

La localidad de El Cobre se ubica al norte de la comuna de San Esteban, a 6 kilómetros del centro de Los Andes, subiendo hacia las cumbres que finalmente establecerán el límite con Argentina. Es el penúltimo lugar habitado antes de que sea sólo la nieve la que conozca y cubra aquellos paisajes cordilleranos y precordilleranos. Físicamente, sus 102 viviendas se distribuyen fundamentalmente a lo largo de una sola calle –La Línea–, que en un trecho de 10 kilómetros aloja las casas de quienes fueron asignatarios de la Reforma Agraria. Al extremo sur se desprende el callejón El Membrillo, habitado por familias de religión protestante, también antiguos asignatarios de la Reforma Agraria. Un poco más al norte, subiendo desde el callejón El Membrillo y próximo al badén que divide a la localidad en dos –el alto y el bajo– surge la calle El Carmen. En ella se ubica una de las principales quintas del lugar, "Donde la Yuly", en el callejón El Maqui; es también el camino entre El Cobre y su vecina por el oeste, la localidad de Lo Calvo, el lugar más densamente poblado de la comuna (3.543 habitantes), y en el cual está además el Consultorio Municipal de Salud Primaria.

La población aproximada de El Cobre es de 120 familias, lo que le da un alto nivel poblacional en relación al resto de las localidades de la comuna e incluso de la provincia; su familia promedio es de 4,5 personas. Sólo nueve de los 26 parceleros de la localidad conservan aún su parcela. La mayoría de las familias posee, junto a su vivienda, un pequeño terreno que no sobrepasa la media hectárea, usado casi siempre por familias allegadas (hijos casados) y no explotado agrícolamente. Las organizaciones del lugar son: Junta de Vecinos, Club Deportivo, Comité de Agua, Club de Abuelos, Centro de Padres y Apoderados.

Sus principales actividades económicas son la agricultura, la fruticultura y la ganadería, las que dan trabajo, especialmente temporal, a hombres y mujeres.

### *El Higueral o el valor de la memoria*

La localidad de El Higueral está ubicada al norte de la comuna de San Esteban, a 5 kilómetros de la cabecera comunal. Cuenta con aproximadamente 180 familias habitantes, las que componen una población mayoritariamente joven.

Es una localidad extensa que limita con los sectores de La Mesilla, San Regis y Los Llanos. Cuenta con una escuela que imparte cursos hasta séptimo básico y con un Centro de Padres y Apoderados, ambos bien organizados. Conserva el área de bienes comunes de la época del asentamiento, en el que se ubican la sede del Club Deportivo, que es utilizada por otras organizaciones sociales, y una sede comunitaria donde funciona uno de los tres talleres de mujeres que existen en el sector. También encontramos la cancha de fútbol y sus dependencias, que colindan con la escuela.

En el sector hay una amplia gama de organizaciones sociales, entre las que podemos nombrar una junta de vecinos, tres talleres de mujeres, un club deportivo en cuyo interior funcionan un grupo de "viejos tercios" y una escuela de fútbol para niños del sector; un club de huasos, un club de rayuela, una asociación de parceleros, un grupo juvenil, un comité de agua, centro de padres y apoderados, una asociación de canalistas, una capilla católica y un culto evangélico, con una amplia participación de la población.

#### LINEA HISTORICA ORGANIZACIONAL

##### *EL COBRE*

La historia organizacional de la localidad comienza a definirse en la época del asentamiento El Triunfo (Reforma Agraria); con anterioridad a ese hito, los entrevistados recuerdan la vida de fundo bajo la tutela de los patrones.

1965Fundo "El Cobre" en manos de la Señora Espínola Ipinza. Treinta inquilinos con sus familias; ninguna organización.

1966/67El fundo "queda botado". Se solicitan interventores.

1968Fundo expropiado e intervenido. Se organiza el asentamiento "El Triunfo", al que pertenecen 26 familias de los ex inquilinos del fundo.

1970Se organiza la cooperativa. Entrega de los títulos de dominio de las casas y los sitios destinados a vivienda.

1976Parcelación.

1984Se liquida la cooperativa y se legaliza la parcelación.

1985/90No funciona ninguna organización en la localidad, con excepción del club deportivo.

1990Se reorganiza la Junta de Vecinos, eligiendo como presidente a don Benigno Barrera.

En la memoria histórica de los entrevistados, las imprecisiones y vacíos constituyen rasgos comunes:

No, de eso [de la historia de la localidad] yo no puedo hablar, yo no soy de acá.

Yo no tengo todo eso tan claro [el proceso de reforma agraria en la localidad]; en todo caso uno lo ve por los resultados. La mayoría de la gente vendió y se quedó con el pedacito que tiene o que le dio a los hijos.

El habla y ni se acuerda; él estaba muy chico para ese entonces. Entonces anda diciendo que tales y tales se robaron lo que era de otros, pero digo yo, cómo va a saber si casi ni hablaba.

Este tipo de discurso impreciso y vacilante viene a reflejar una memoria histórica colectiva que es más un rumor, un "algo así", que una versión asible. Nos pone, entonces, frente a una historia que no sólo carece de versión oficial, sino que además no puede dar identidad o certezas a quienes busquen respuestas en ella. La historia de la localidad se estructura como un pasado sin rasgos definidos, desde donde sí se desprenden con claridad los momentos de confusión o negativos. De esta manera, un elemento común a la memoria imprecisa es la elaboración de un discurso del fracaso como explicación al momento actual.

La reconstrucción histórica se inicia rememorando un momento de bonanza –la época dorada–, que fue posible en un pasado cuyo rasgo central es la irrecuperabilidad,

después de que esa situación deseada derivara a una situación de fracaso o error desde la cual se proyecta el momento actual. El discurso reconoce, pues, dos momentos fundacionales: La Época Dorada y El Fracaso, como producto de la mala gestión de los propios habitantes.

### *La época dorada*

Nos trajeron hartos ganados, nos pusieron 55 árboles frutales y el fundo eran 412 hectáreas. No eran muy pocas ni muchas tampoco, pero para nosotros andaban bien, y así cuando entrábamos a la cooperativa estábamos endeudados con todo eso, más el criadero de pollos que se instaló, y eso echamos a andar.

Nos hacíamos un sueldo de todos iguales y a producir. Trescientos, quinientos pesos diarios y teníamos todos los meses su anticipo, y a fin de año lo que quedaba por partes iguales o por día trabajado. Así era lo más lógico repartirlo, gente que faltaba mucho sencillamente... son todas esas cosas, plata a fin de mes, algunas veces, siempre había actividad de fondo; entonces la gente, bueno, por qué no nos repartimos una parte, trabajábamos todos juntos y después el cajero decía cuánto nos podemos repartir: 1.500 escudos por cada uno, listo, ¿se puede? se puede. Hicimos una lista y podemos firmar y ahí se daba el billete, los mil escudos; antes era buena plata ¡claro, buen dinero!, más si uno mataba un animal para comer, cada 15 días o un mes se mataba, había mucho, así que se pasaba muy bien.

... y en cooperativa lo pasamos muy bien, se ganó harta plata, todos, todos, todos.

### *El fracaso*

Esta situación de añorada bonanza tiene su fin. Las causas se ligan al acontecer histórico -golpe militar-, pero también a la propia responsabilidad de los asentados que no supieron aprovechar y administrar lo que se les había entregado. Finalmente, la venta de las parcelas por parte de sus asignatarios será el epílogo irrevocable de este período, al que ya no se podrá retornar:

Sí, se hizo una reunión, en ese tiempo hubieron muchas deudas de la cooperativa, entonces faltaba plata tanto para los gastos del contratista que estaba haciendo todo esto y había que pagarle a ellos, comprar esto, pagar deudas

acá. Entonces no había, entonces la comisión de ahora tenía que juntar plata y vender lo que se podía; se fue vendiendo de a poco: papas, tomates, todas esas cosas, para tener plata para el movimiento, y siempre se quedó debiendo.

Le voy a contar otra cosa, cosas tremendas diría yo, porque ahí donde tiene la parcela mi hermano, hay unos sauces arriba, estaba de cáñamo, entonces había cualquier cáñamo en todos lados. Entonces un día quedamos de acuerdo: la mitad de la gente iba a arrancar cáñamo, y después iba la otra mitad, porque tenían que pasar todos por ahí. Habiendo labores, que como siempre había muy poquita gente capacitada, y había que hacer tramitaciones, cosas... bueno, tenía que salir de esas labores y ir a trabajar allá, porque no era trabajo del otro. Se fue la mitad a cortar cáñamo, se pusieron a tomar allá, yo era presidente, pasaba yo p'allá, ¡salud compañero!, estuvieron toda la semana y siguieron la otra semana tomando. Claro, ahí se secó el cáñamo, usted sabe que el cáñamo se pasa; después, cuando se fue a arrancar la porquería de cáñamo, estaba la semilla seca; usted lo arrancaba, lo retorció y el 'esparramo llegaba a dar pena, 'eñor; fíjese que el asentamiento hubo un tiempo que estuvo muy bien: el camión, los pollos, las vacas, no se supo administrar ninguna cosa, no se supo conseguir nunca.

Mire, ya después que se para esta cosa, que se empezó a vender las parcelas, ya quedamos solos, y aparte las organizaciones que habían se terminaron.

Nadie reconoce sus errores, ellos nunca se han puesto la mano en el pecho y han dicho bueno, en realidad la tierra nos llegó del cielo y teníamos que aprovecharla, tenemos que sacarle fruto; ellos reclamaban por la tierra, peleaban por la tierra, pero no sabían para qué querían la tierra, y cuando la tuvieron en la mano...

Claro, después que se parceló, eso se terminó y hasta las hojas se barren, nadie da nada.

Es a partir de esta visión de la historia local que se desprende también un discurso desesperanzado en lo organizacional: se recuerda nuevamente un momento ideal de bonanza y buen andar de las cosas, que luego deriva a un momento posterior para el cual la historia es confusa; y los procedimientos organizacionales que debieran normar la vida comunitaria, también reflejan esta confusión, adoptando por adelantado la profecía del fracaso. El discurso histórico que fundamenta esta proyección negativa de la posibilidad de organizarse dice relación fundamentalmente con los antecedentes y versiones que se manejan, primero, respecto del momento en que se liquidan los bienes del asentamiento; y más tarde, cuando se produce la parcelación, ésta aparece como el momento inicial para muchos

conflictos interfamiliares, causados por lo que se describe como repartición injusta de la tierra.

### *El reparto de la tierra*

Sí, si nunca quedaron contentos; de las últimas peleaban todas las veces, están ahí y alegan, se juntan, y que este terreno es de nosotros, que esto es de aquí, de allá, alegan...

Había preferencia a las personas que tenían más influencia, cargas familiares o habían tenido puesto en la directiva, más preferencia; entonces ellos fueron los tres o cuatro primeros que eligieron donde ellos quisieron dentro de la cooperativa, y los demás por calificación; entonces todos contentos.

No sé bien, la gente no entendió, no comprendió bien cuando eligió sus pedazos y no tomó en cuenta sus derechos que les correspondían, como eran aquí y como eran allá. Después entonces el comentario con uno que habla una cosa, que después habla lo otro, ya, hasta que se enreda.

Si yo los tengo [los papeles de la liquidación del asentamiento], porque acá hablan muchos en contra mía, que yo me he robado.

Incluso hasta la última generación que está naciendo tienen algún conocimiento, sabe hasta dónde era la tierra de su abuelito, de allá hasta por allá, hasta donde llegaba, lo que vendió, lo que no vendió, quién se lo compró, o sea saben toda la historia, porque siempre está vigente.

Yo he conversado con algunos apoderados, por ejemplo que son los hijos de los asentados; ellos sienten pena, no sé si sentirán rencor o no, se preocupan en el sentido de pensar que ellos están trabajando la misma tierra que fuera de sus padres, que tuvieron y tienen que estar trabajándoles a otras personas. Ellos idealmente ahora están diciendo, pucha si hubiera estado yo, esta cosa no hubiera sucedido. No sé hasta dónde será cierto, a lo mejor es ficticio; ellos piensan así, no sé cómo habrían reaccionado. A lo mejor tienen sentimiento de culpa.

En asentamiento también, siempre se hablaba aquí que éste está sacando de más; así es la gente; hemos sido así, ya no vamos a cambiar.

## *La organización y su funcionamiento actual*

En el discurso que se refiere a la actual organización, podemos reconocer el entrecruzamiento de dos elementos rectores de la opinión: la carga histórica –el discurso asume el fracaso como el sino y la responsabilidad de la localidad– y las relaciones entre los habitantes e interfamiliares, determinadas por este mismo sino, como relaciones donde prima la desconfianza y el individualismo.

Si usted viene y le pide colaboración a una persona, le va a decir no. Muchas instituciones se han ido abajo por eso, porque no hay personas que sean responsables en tomar un puesto, no hay apoyo, y si toma un puesto usted, pongámosle que dure tres o cuatro meses, pero ya después... la gente yo no sé qué es lo que quiere; a lo mejor es comodidad.

Mire, aquí hay críticas y no hay críticas, como hay personas que quieren subir una institución y a veces va muy bien, a veces la gente dice vamos a apoyar aquí, esto y esto otro... En un dos por tres la cosa se viene abajo y la directiva queda amarrada. Entonces es lo mismo que le pasó a él acá, al presidente de la Junta de Vecinos: 24, 19, al final quedamos con 17 o 15. Es lo mismo que pasa en el Club; en el Club somos 75 socios, aparecimos 12, 15, el día domingo aparecemos todos, o más, pero hágalos llegar a una reunión, lo máximo son 18.

Yo lo que siento es que éste es un problema que se arrastra desde hace mucho, desde el asentamiento, cuando se creó, pero yo digo que a esta altura, que hay gente joven, que se siga arrastrando un problema que está en contra de la misma sociedad del sector, yo no sé, no hay qué pensar...

Hay que obligarla [a venir a reunión]; es como una obligación que hay que ponerle a la gente. Se obliga a la gente. Hay que ponerles multa y cobrarles la multa y ponerse bien drásticos con ellos no más, porque si no... nadie llega.

Toda la gente trila por el agua, pero son tan infames la gente, palabra que no coopera. Los llamamos a hacer un trabajo y somos seis los que llegamos todo el tiempo.

No, si en el Comité [de agua] yo soy, me inicié con el Comité acá, y después les entregué y quedó esto botado y tuve que retomarlo otra vez, y después lo entregué otra vez; sacamos a una señora de las casas ahí y tampoco, no hacía ni una lesura, no había agua, ninguna cuestión. Me ha tocado enfrentarlo a mí el problema no más.

No hace nada [el presidente de la junta de vecinos], él solo no más y de ahí no hizo más, fue en la primera semana de enero y de ahí nunca más. Después nos reunimos solos con el resto y ahora último se llegó a un acuerdo entre unos pocos, así conversando, que se corrió no más de la Directiva [el presidente]; entonces fueron a consultar a San Esteban y le dijeron no, la Directiva está ahí, córranse no más y listo, y este señor quedó afuera.

No, nunca llega nadie, a la Junta de Vecinos a veces llega el presidente, alguna vez.

#### *EL HIGUERAL*

El fundo llamado El Higueral surgió en la década del cincuenta después de la partición del primitivo fundo San Esteban, cuyos límites correspondían aproximadamente a lo que es hoy la comuna del mismo nombre.

La memoria histórica de los entrevistados en la localidad de El Higueral se remonta al momento final del fundo, previo a la Reforma Agraria, cuando el dueño del fundo decidió compartir con sus inquilinos la administración y ganancias de su propiedad.

1965Fundo "El Higueral"

1966/67El patrón del fundo, ante la inminencia del proceso de Reforma Agraria, propone a los inquilinos del fundo comenzar a realizar un trabajo de administración y producción en conjunto.

La reforma a nosotros no nos pilló así, en pelotas, como pasó en otras partes; para nosotros ya había algo de cuento viejo, porque el patrón nos había entregado el fundo, así como en una mediería, hacía ya como dos años...

ENTREVISTADOR: ¿Y por qué había hecho eso?

Porque el hombre era buena gente, pero además no era tan leso tampoco, y nunca buscó enemistarse con los trabajadores. Yo creo que él sabía lo que venía y entonces prefirió ir entregando así, por la buena, antes de quedarse con una mano atrás y otra adelante, como podía haberle pasado.

... entonces cuando vino la CORA nosotros ya estábamos con arreglo hace rato, nos funcionaban los ahorros y las cosechas eran de todos, trabajábamos con tractores y animales de buena calidad y todos habíamos aprendido cómo era esta cuestión de llevar adelante un fundo.

... entonces ser asentamiento fue una tarea no tan difícil; si fue seguir como estábamos, pero sin el patrón.

1967/68 Se realiza la expropiación del fundo y se crea el asentamiento "Libertad", conformado por 60 familias.

1969/73 Funcionamiento de la cooperativa "Libertad", encabezada por dirigentes que se rotan periódicamente.

1973 Golpe militar. La cooperativa continúa funcionando.

1976 Parcelación.

1978 Se legaliza la Junta de Vecinos N° 2 de El Higueral. En la directiva son nominados dos antiguos presidentes de la cooperativa.

1980 Se disuelve la Cooperativa Libertad con ganancias en favor de los antiguos asentados. Se legaliza una asociación de regantes que reúne a todos los parceleros de la localidad.

1982 Venta de las primeras parcelas. Estas ventas no incluyen los derechos de los parceleros sobre los bienes comunes del antiguo asentamiento.

1984 La comunidad se organiza para construir la capilla de la localidad.

1986 Funcionan en la localidad: Junta de Vecinos, Centro de Madres El Higueral, Club Deportivo El Higueral, Club de Rayuela, Asociación de Regantes; Comunidad Cristiana, dedicada principalmente al catecismo infantil y juvenil; Comunidad y Culto Evangélico.

1990 Del primitivo Centro de Madres de la localidad, asesorado por CEMA Chile, se desprenden tres "Talleres de Mujeres" asesorados por un programa Indap-Prodemu.

1994/95 El conjunto de las organizaciones locales se reúne en la "Comisión Proyecto Dental", organizada para buscar concretar el proyecto de contar en la localidad con una unidad de atención dental.

1995 Con el apoyo del Programa de Desarrollo Local del Obispado de San Felipe, la comunidad gestiona su proyecto hasta inaugurar la unidad dental en noviembre de ese año.

La memoria histórica de los entrevistados da cuenta de un pasado siempre en positivo, que, sin embargo, no se recuerda como una época imposible de recuperar

Se califica el momento pasado como mejor, pero se valora su proyección hasta el momento actual, aunque las condiciones no sean similares, sino más desfavorables. Por otro lado, si bien la época del asentamiento y de la cooperativa llega a poseer rasgos de imprecisión en el discurso de algunos de los entrevistados, la remembranza o los antecedentes que se poseen dan cuenta de un proceso claro y positivo. No surgen dudas ni disconformidad respecto a cómo se dieron las cosas en el pasado.

### *El asentamiento y la cooperativa*

Por esa época éramos todos más cercanos, como más unidos, y nos resultaban buenas cosas... Yo le digo, por ejemplo, los veranos, alcanzamos a tener como cuatro veraneos en la costa para toda la gente. Primero partía un grupo, después otro y después otro... eran como treinta días en total, claro, diez días cada grupo, y era con alimentación y con carpas y todo eso... ¡re bonito! Todos con sus familias, y terminábamos con un asado. Con decirle que de ese tiempo hay gente que nunca más ha vuelto a salir a veranear.

ENTREVISTADOR: ¿Y quién organizaba esos viajes, quién los pagaba?

¡Nosotros! Nosotros mismos en la cooperativa íbamos guardando platita de lo que ganábamos; claro, todos recibían lo que les correspondía mensualmente, los adelantos y toda su plata, pero alcanzaba para ir guardando también, y al final de año podíamos organizar esas cosas... Fíjese que si usted se da una vuelta por las casas, todavía puede encontrar gente que tiene, por ejemplo, las cocinas que compramos para todos. Porque al principio nadie tenía cocina, se hacía a leña no más, así que partimos un grupo a Santiago y compramos para todos igual, ¡como sesenta cocinas!, y las traíamos en un camión grande, todo cargado y llegábamos aquí mismo a entregarlas. ¡Todos con su cocina! ¡Y después que nos tocaba la misma historia con los balones de gas!

Hubieron cooperativas –porque ésta era una parte cooperativa– que después se cedieron (...) a la misma gente que trabajaba.

De esta experiencia positiva se proyecta la valoración del trabajo por todos y para todos; la entrega de las parcelas a los asentados va a ser heredera de este mismo modo de funcionamiento:

Claro, se liquidó la cooperativa, pero antes alcanzamos a hacer producir las parcelas, porque nosotros teníamos las parcelas, pero conservando los

bienes de la cooperativa. Entonces teníamos un tractor, camión y herramientas que eran de propiedad común y cada parcelero podía ocupar.

ENTREVISTADOR: ¿Todo eso conservado de la cooperativa?

Claro, porque siguió funcionando como dos años la cooperativa. Con decirle que para el primer año de la parcelación nos alcanzó para tener todos nuestro sueldo, que era producto de lo que había en la cooperativa cuando tocó parcelar. Estuvimos como un año con sueldo, mientras echábamos a andar cada uno la parcela que le tocó.

### *La organización y su funcionamiento actual*

La actividad comunitaria organizacional en la localidad se caracteriza en el momento actual por su alta actividad y presencia. Los entrevistados dan cuenta de un estar acostumbrados al trabajo en común y organizado. La presencia de las organizaciones locales se asume como una forma de vida y relación entre los habitantes de la localidad:

Sí, yo participo en todo, en la Junta de Vecinos, en la Iglesia, antes participaba aquí en el Colegio, ayudo a los niños a hacer las tareas, cuido niños cuando sus mamás están enfermas, sirvo de empleada doméstica cuando las vecinas mías se enferman, todo eso hago.

La gente es cooperadora, la gente es muy activa, pero lo que yo me he dado cuenta ahora en el último momento, es que la gente si no ve algo, no: el temor de cooperar; pero si lo que falta aquí, lo que yo me di cuenta cuando yo comencé ya a en esto de la Junta de Vecinos, es que te den ánimo... yo soy en ese aspecto bien positiva. Por eso yo le digo a la gente que vamos a hacer algo, y eso va, porque hay que tener la fe, porque "no va a salir", no, eso no puede ser...

... por ejemplo, en enfermedades de la gente, ellos hacen, se juntan todos... mira, hace poco hicieron, para este niño que está enfermo, hicieron un plato único; entonces vendieron más de lo que ellos se habían impuesto, quedaron súper bien.

A partir del discurso recopilado, reconocemos que la práctica organizacional se desprende de un tipo de convivencia comunitaria regulada por pautas implícitas que la comunidad practica y acepta, y que influyen en una práctica organizacional transparente:

Yo pienso que uno debe saber controlar la lengua no más, porque si uno sabe dónde tiene que decir algo o no debe decirlo... yo no he tenido en el potrero nunca problemas con nadie.

En cambio yo me he dado cuenta desde que llegué yo aquí, yo si a mí me parece algo malo, yo digo no, eso no puede ser...

... levantan la mano, el que dice no, eso está malo, eso está aquí... Porque esa vez que habíamos tenido la reunión de que había habido problemas con la cancha, la gente dijo no, no fue así, porque eso estaba arrendado de antes. Entonces eso es lo que a mí me gusta de la gente, que se enfrente en ese aspecto de que uno opina algo, el otro no... eso. Entonces yo pienso que la gente ha ido como, ya sabe lo que le corresponde, si tiene que hablar...

A esta práctica organizacional derivada de la costumbre y la regulación social implícita, se suma una experiencia positiva caracterizada por el logro de objetivos concretos que la comunidad ha gestionado:

Yo me acuerdo que ese día, cuando hicimos esa reunión que expusimos lo que era de la clínica, yo les dije: "La clínica tiene que ir"... para mí desde un principio fue la clínica.

Yo creo que nos pusimos activos por la clínica por la necesidad que tenemos, porque lo que conversamos ese día de la promoción y de todo, yo cuando lo he conversado con otras personas, ellos han encontrado buena la idea. Inclusive hay muchos que están esperando que les llegue su liquidación o la platita que les dan por las parcelas, para adelantar en el pago de la clínica.

La constante práctica organizacional ha dado origen en la localidad a un grupo de personas más comprometidas que el resto y que son claramente reconocidas por la comunidad como rectores de la vida organizacional comunitaria; llama la atención que ellos constituyan una suerte de núcleo de líderes locales, a diferencia del común denominador en otras localidades, en que los dirigentes son sólo una o dos personas que centralizan tanto la gestión como la información local:

ENTREVISTADOR: ¿Por qué las cosas resultan acá?

Para mi entender, yo creo que porque encontró un grupo que se mueve, porque si a usted le hubiera tocado otro grupo...

ENTREVISTADOR: ¿Y cómo son las gentes que son líderes acá, los que son más seguidos? ¿Cómo los describirías?

Introvertidos. Cómo le diría yo, es que hay dos tipos de líderes: hay líderes que les gusta hacer las cosas para sentirse bien y el otro que está por hacer las cosas para que le agradezcan y lo tengan ahí como en un altar; pero, en fin, las personas que se ponen como líderes, ellos, si se proponen algo, lo cumplen, a costa como sea, lo cumplen. En ese sentido, los líderes que se pueden encontrar por aquí sí son responsables; esa responsabilidad sí se la dan, porque ellos donde tienen que ir, van, aunque tengan que dejar su casa sola o aunque tengan problemas conyugales, ellos van igual no más.

ENTREVISTADOR: Y las organizaciones, ¿cambian sus directivas y sus dirigentes periódicamente?

Bueno, yo por lo que he visto, cuando yo llegué aquí eran otras personas que habían en la capilla; yo desde que llevo aquí han cambiado como dos o tres veces en la capilla, en la Junta de Vecinos también. Yo me acuerdo que estaba don Gilberto Echeverría de presidente, don Pepe Arias, pero parece que esto se va tejiendo bien, que se van cambiando; por ejemplo, yo escuché ahora a don Juan que parece que él tiene que entregar su cargo ahora en octubre.

Un rasgo que llama la atención en el discurso recopilado es la diferenciación que los entrevistados hacen entre líderes y dirigentes locales:

ENTREVISTADOR: ¿Excelente dirigente o excelente líder?

Dirigente, porque él lleva todo como en orden y si él tiene que decir algo lo dice, lo que no le parece; pero como líder no, en ese aspecto que él vaya a decir ¡hagamos esto! y cosas así, para mí ése es un líder...

ENTREVISTADOR: ¿Qué es un líder?

Para mí es, por ejemplo, hacer cabeza de algo, desde por ejemplo no sé, si está en una parte y todos están de acuerdo y uno dice: "¡No, si eso no es así, tiene que hacerse así" y ya todos así, ¡eso para mí es un líder!

ENTREVISTADOR: ¿Y un dirigente?

El dirigente tiene que hablar lo que la gente... es vocero de la gente. Si la gente dice que no, él tiene que decir que no; si la gente dice que sí, él tiene que decir que sí; para mí es eso.

La presencia de este núcleo de líderes y dirigentes genera, por otro lado, la percepción de que la gran tarea organizacional recae en manos de unos pocos, mientras que el resto se margina, dado su carácter más tímido o inseguro, que podríamos calificar como propio de la ruralidad:<sup>2</sup>

ENTREVISTADOR: Y el resto, ¿por qué no se mete?

Es que yo pienso que el temor, el poder atravesar eso que se vayan a reír de ellos, decir ¡ya, yo me comprometo a ser presidente! y les vayan a decir ¡ah, claro, él seguro que va...! y así. En todos lados somos iguales, por eso es que les cuesta llegar...

Es que yo trato de no meterme aquí, porque la gente como que te empieza a tomar mala en ese aspecto, como que ya empiezan a decir que, pucha, ella quiere hacer todo; pero yo no quiero dar a demostrar eso, sino que yo quiero que todos participen; por eso yo soy la que esto se puede hacer, que ustedes, que ya, que todos participen; pero la gente a veces no te toma así; no, que ella quiere hacer todo y esas cosas...

Lo que falta un poco, que eso se está viendo en la Junta de Vecinos, no más que se entusiasme la gente, pero son siempre los mismos, somos siempre los mismos, los que están en la Junta de Vecinos son los que están en la capilla, las monitoras son varias de las que están en la capilla también; entonces es por eso, porque la gente no se atreve, entonces es porque les falta que alguien los incentive, pero donde ellos pueden cooperar, cooperan.

---

2. Véase José Bengoa, "Introducción" a *Historia social de la agricultura chilena*, Tomo I (Santiago: Ediciones SUR, 1988), pp. 32, 33: "Para que la utopía se transformara en rebeldía y conciencia social, el campesinado debió huir del campo. (...) El campo chileno nunca ha sido atractivo para los campesinos; podríamos decir aún más: nunca ha sido atractivo para los mejores del campesinado. (...) la migración del campo a la ciudad desangró a la agricultura de sus mejores elementos, los más progresistas, los con mayor ansia de cambio y ascenso personal".

Toda esta trama organizacional ha ido desarrollándose y consolidándose al interior de la localidad, lo que, sin embargo, no garantiza que sus resultados sean los óptimos a la hora de relacionarse con la autoridad de la que dependen muchos de los logros por los que trabaja la organización local:

Sabe, yo encuentro que aquí le tenemos miedo [a las autoridades], nosotros como que tenemos miedo a decir lo que pensamos de ellos o que nos tomen para la broma, porque si sale por la radio, que van a venir a visitarnos aquí, que hay un proyecto de asfalto en caminos, y resulta que no aparece nadie. La otra vez lo mismo: se hizo una propaganda que venía el Gobernador, que venía el de Chilectra, que venía el Vialidad y asistimos todos a reunión, y no apareció nadie...

#### COMENTARIOS FINALES

De la lectura de las entrevistas realizadas en ambas localidades, podemos desprender algunas conclusiones que nos servirán para orientar una pesquisa más profunda respecto de temas muy específicos.

Respecto de la condición organizacional de cada localidad, ella está estrechamente ligada a la experiencia histórica de sus habitantes, en donde efectivamente el hito de la Reforma Agraria representa la cristalización de los usos y la práctica comunitaria que seguirá orientando el devenir local. La localidad de El Higueral tiene una positiva evaluación de este proceso y, sobre todo, la remembranza del proceso se hace desde una mirada que se proyecta al futuro y no se detiene en la añoranza de lo irrecuperable, como sucede en la localidad de El Cobre. En ésta, a partir de esta nostalgia se va configurando un discurso de la resignación y la pasividad.

El juicio hacia el proceso vivido es en El Higueral aportador de futuro, mientras que en El Cobre es refractario, busca explicarse en un pasado confuso y sentido como negativo en sus consecuencias.

Del discurso de los entrevistados se desprende también una forma de autoperibirse como partícipes de una comunidad que es opuesta: los higueralinos forman parte de un conjunto, allí se valora las acciones y las actitudes de los demás como aportadoras a un conjunto mayor: la comunidad. Los cobrinos elaboran un discurso a la defensiva, fuertemente crítico de los demás, y marcado por el individualismo.

En este sentido, podría afirmarse que el modelo empresarial, que ha penetrado con mayor fuerza en esta localidad, encuentra condiciones propicias para llegar a consecuencias que le son concomitantes, como la soledad y falta de solidaridad entre los habitantes de la localidad.

Si aceptamos que el hombre se constituye en el trabajo, las expectativas laborales de los habitantes de ambas localidades hablan de un distinto constituirse como trabajadores: en El Cobre se trabaja para el sí mismo, tratando de salir de la localidad, desarraigándose; en El Higueral se trabaja en el conjunto –mano de obra familiar– y siempre en el mismo territorio –trabajo en la tierra y en los packing de la localidad–, conservando las prácticas de trabajo fundamentalmente agrícola.

Llama la atención el hecho de que, si bien reconocemos en El Cobre una fuerte tendencia al individualismo, los entrevistados de la localidad resultan muy críticos del consumismo en los habitantes de la localidad; también se critica el comportamiento del que dilapida y no prevé. Ligada a estas conductas, surge la mención de las quintas de recreo, abundantes en la localidad, a las cuales finalmente se acepta por constituir un espacio de entretención, y también porque de ellas han salido muchas esposas para los hombres de la localidad, que se integran a la comunidad en su condición de "rehabilitadas".

Finalmente, pese a se cercanía geográfica, nos encontramos ante dos modelos comunitarios muy distintos entre sí; mientras en El Cobre la entrada del empresariado al campo nos enfrenta a un nuevo –¿o a la continuación?– proceso de descampesinización caracterizado por el individualismo, el desarraigo y el desapego al lugar de origen y a la tierra como dadora de sustento; en El Higueral reconocemos a una comunidad que valora el trabajo agrícola y mantiene la costumbre del trabajo sentido como comunitario –todos en lo mismo–, que origina prácticas solidarias que se van adaptando a un inevitable proceso de modernización, representado en la localidad por la presencia de los packing y la producción básicamente destinada a la fruticultura de exportación.

A partir de esta última constatación (la gran diferencia existente entre los modelos comunitarios de dos localidades geográficamente cercanas), no podemos dejar de pensar en el hecho de que los programas, tanto estatales como de ONGs, destinados a intervenir en estas localidades clasificadas como pobres, encuentran una de sus principales carencias en el hecho de estar formulados como programas estándar,

destinados a ser aplicados indistintamente en una localidad o en otra. A la hora de la acción, no consideran factores que particularizan a cada sector, como son los orígenes, la identidad, la historia local, y otros igualmente determinantes de las percepciones que sus habitantes tengan al relacionarse con los programas de intervención. No negamos que los conjuntos humanos poseen rasgos en común, pero también afirmamos que las particularidades de cada grupo deben ser mínimamente conocidas por quienes quieran llegar a tener una acción eficaz en la búsqueda del desarrollo. No reconocer estas particularidades y diferencias puede no sólo hacer fracasar un programa, sino, lo que es peor, dejar una profunda huella en la autopercepción y en la confianza de los habitantes de estos lugares, que esperan alcanzar de manera digna los inicios del nuevo siglo.