

Lo social y lo productivo en una organización campesina



ANTECEDENTES GENERALES

NOMBRE EXPERIENCIA: Empresa Campesina El Sobrante Protagonista de su propio desarrollo local.

CÓDIGO: 05/027/00

COMUNA: Petorca

REGION: V Región de Valparaíso

ORGANIZACIÓN: Sociedad Agrícola y Ganadera “El Sobrante”

TIPO DE ORGANIZACIÓN: Otras

TEMA: Desarrollo Económico Local

ACTORES: Productores Rurales

AREA: Rural

RESPONSABLE DE LA INICIATIVA: Rafael Castro Hidalgo.

DIRECCION: El Sobrante, s/n, Chicolco, Petorca.

FONO: (33) 781251

ASPECTOS RELEVANTES

- Se transita de la sociedad agrícola tradicional a una sociedad protagonista del proceso de reconversión productiva, manteniendo sus objetivos sociales y la propiedad comunitaria de la tierra que les legó la reforma agraria.
- En este proceso han incorporado a los jóvenes (excluidos de la propiedad comunitaria) y a las mujeres.
- De la subsistencia han pasado a ser actores económicos, buenos pagadores y emprendedores con perspectiva de futuro.
- Logran que los programas públicos hacia este sector necesariamente consideren las especificidades del mismo.
- Uno de sus desafíos es superar la actitud pasiva de una parte de los socios.
- Otro es lograr mayor coherencia en la definición de ciertas estrategias en el ámbito social y económico.
- Experiencia relevante para el amplio territorio de las comunidades agrícolas de la IV región y la V interior, consideradas por algunos “obstáculo al desarrollo”, pero decisivas desde el punto de vista de la subsistencia y futuro de la ruralidad.

Lo social y lo productivo en una organización campesina

Trayectoria y desafíos de la “Sociedad Agrícola y Ganadera
‘El Sobrante’ Ltda”. Empresa Campesina El Sobrante
Protagonista de su propio desarrollo local.

Octavio Avendaño

RESUMEN EJECUTIVO

La “Sociedad Agrícola y Ganadera ‘El Sobrante’ Limitada” es una experiencia organizativa que tiene lugar en la localidad de campesinos, ubicada en el sector oriente de la comuna de Petorca, en la Quinta Región de nuestro país. Según recientes estimaciones, Petorca posee una población de aproximadamente 9.546 personas las que se concentran mayoritariamente en el sector rural. A nivel comunal, el 23% de la población se encuentra bajo la línea de la pobreza. Además, esta comuna posee —junto a Putaendo— uno de los Índices de Desarrollo Humano más bajo en el ámbito regional.

Desde luego, estos indicadores inciden directamente en el contexto en que se encuentra inmersa “La Sociedad Agrícola y Ganadera”. Es por ello que gran parte de las acciones emprendidas han tenido como finalidad tratar de responder a una serie de demandas económicas y sociales, que emanan de sus miembros y del resto de los habitantes de la localidad. La principal demanda ha venido siendo el empleo, producto de la inexistencia de otras fuentes laborales. Pero en su condición de organización campesina, desde sus inicios, la sociedad ha estado abocada a mantener y asegurar la superficie territorial alcanzada durante la Reforma Agraria y, además, impulsar proyectos productivos relacionados con la actividad agrícola y ganadera.

La sociedad nace en 1979, una vez que finaliza el proceso de Reforma Agraria a nivel comunal y nacional. Inicialmente, estaba conformada por 45 socios que se desempeñaban en la antigua hacienda “El Sobrante”. Desde ese momento, y a falta de apoyo técnico y financiero por parte del Estado, la sociedad comienza a establecer un estrecho vínculo con el obispado de San Felipe. El apoyo que brinda el obispado, a través del Departamento de Acción Rural (DAR), se extiende por toda la década de los ochenta. Durante todo ese período, la sociedad se dedica al desarrollo de la ganadería extensiva y de cultivos anuales, de baja rentabilidad y destinados mayoritariamente a la subsistencia de las familias de sus miembros.

Hacia principios de los años noventa, la población campesina de “El Sobrante”, se encontraba mayoritariamente en condiciones de pobreza. La escasa capacidad que tenía la “agricultura tradicional” para absorber y demandar mano de obra generó un significativo proceso migratorio, especialmente de los segmentos más jóvenes de su población. Esta situación lleva a que, desde mediados de los noventa, la sociedad comience a tener un contacto más directo con ciertas instituciones del Estado, entre ellas la Municipalidad de Petorca y el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP).

A partir de 1997, se establece un vínculo directo con estos dos organismos al participar la sociedad de un programa destinado a localidades rurales en condiciones de pobreza. De manera consecutiva, a través del INDAP, la sociedad asume una serie de otros proyectos que se enmarcan en la línea de las políticas de reconversión de la “agricultura tradicional”. De esta forma se da inicio a una etapa de transformación y modernización productiva, a través de la cual la sociedad puede aprovechar los recursos naturales que posee. Un hecho sobresaliente es que, desde sus inicios, hasta ese momento, la sociedad prácticamente permanece intacta en su composición, logrando también mantener la tierra en comunidad.

Todo este proceso coincide con una serie de dinámicas que experimenta internamente la propia sociedad. Especial importancia reviste la capacidad de liderazgo de la directiva que asume en 1997. Esta directiva promueve el impulso de proyectos productivos, establece los vínculos con las instituciones anteriormente señaladas y, en el transcurso de los últimos cuatro años, logra

diversificar contactos y compromisos con otros organismos del Estado. Pero esta misma directiva ha influido también en el desencadenamiento de transformaciones al interior de la propia sociedad, en términos de la organización productiva y en la forma de concebir la participación.

A lo largo de la trayectoria, la sociedad ha traído condiciones de participación restringidas a quienes poseen la condición de socio dentro de la localidad de “El Sobrante”. Sin embargo, en el último tiempo se constata una fuerte preocupación por la incorporación de los más jóvenes e incluso, en la actualidad, se habla de incorporar agentes externos a participar de los procesos de toma de decisiones. Esta misma preocupación se ha proyectado para el caso de las mujeres, a quienes se les ha venido integrando a través del estímulo de iniciativas propias.

Desde 1997, la sociedad ha intentado responder a dos objetivos. Por un lado, frente a los intereses y demandas de los habitantes de “El Sobrante”. Por otro, lograr consolidar el proceso de reconversión a una agricultura más rentable y competitiva. Ambos objetivos, en ocasiones, tienden a excluirse y a presentar una serie de antagonismos. Pese a todo, la experiencia de “El Sobrante” representa un claro ejemplo de intervención en el desarrollo local, llevado a cabo por una comunidad campesina. Junto a ello, el dinamismo y la transformación que experimenta la sociedad, a partir del impulso de los proyectos productivos, conlleva nuevas formas de integración y la promoción de compromisos y colaboración frente a las actividades emprendidas.

A cuatro años de iniciada la fase de transformaciones en la “Sociedad Agrícola y Ganadera...” es posible identificar una serie de logros. El principal es la integración definitiva de la sociedad al proceso de modernización. Importante a este respecto ha sido la implementación de proyectos en diversas áreas productivas. De igual manera, la sociedad ha podido llevar a cabo un interesante proceso de ampliación de los espacios de participación en diversas instancias. Sin embargo, se observan también algunas debilidades como la actitud pasiva de una parte importante de los socios, el no lograr cubrir todas las demandas económico-sociales de la comunidad y falta de coherencia en la definición de ciertas estrategias producto de la presencia de objetivos que, como señalamos, muchas veces se contraponen.

I ANTECEDENTES

La “Sociedad Agrícola y Ganadera ‘El Sobrante’”, es una organización campesina perteneciente a una localidad que lleva su mismo nombre y que se ubica en el sector oriente de la comuna de Petorca, en la Quinta Región de nuestro país. Desde el punto de vista jurídico, esta organización consiste en una sociedad de responsabilidad limitada compuesta por 42 socios cuyo objetivo principal es: “Ser una empresa competitiva en productos y servicios del agro, que permita generar un nivel de bienestar permanente para la comunidad de ‘El Sobrante’”. Es decir, se trata de una sociedad constituida para dar solución a una serie de problemáticas sociales y/o comunitarias de la localidad de “El Sobrante” y, a su vez, llevar a cabo un proceso de reorientación o reconversión de la agricultura tradicional a una más competitiva y con mayores niveles de rentabilidad.

Tales objetivos no siempre han estado del todo claro entre sus integrantes. Por muchos años, la centralidad de las actividades y de las acciones realizadas por la sociedad tuvieron como finalidad la subsistencia de las distintas familias que habitaban la localidad. En esta fase, las actividades productivas aparecen relacionadas con el desarrollo de la “agricultura tradicional”, de baja rentabilidad y destinada a satisfacer la demanda local. La sociedad prácticamente se mantiene aislada de las instituciones del resto de la comuna. El único contacto será con el obispado de San Felipe, que realiza una labor de asistencia social y económica. Desde la segunda mitad de la década de los noventa, se produce un importante cambio de estrategia al proponer solucionar los problemas de la comunidad a partir del desarrollo de una serie de proyectos de carácter productivo e integrarse al sector modernizado de la agricultura. Para llevar a cabo estos proyectos la sociedad se vincula a organismos estatales de cobertura comunal y nacional.

A lo largo de su trayectoria, esta sociedad ha debido enfrentar una serie de dificultades internas y externas que explican en gran medida los cambios de orientación y en los objetivos, así como también las motivaciones que han tenido sus integrantes para lograr su permanencia. Con el fin de entender la lógica de funcionamiento que ha primado por muchos años, junto con los principales hitos en la trayectoria de esta sociedad, presenta-

mos a continuación algunos antecedentes desde su fundación hace ya veintidós años.

Formalmente, la “Sociedad Agrícola y Ganadera ‘El Sobrante’ se origina el año 1979, luego de que las autoridades de la época deciden poner término al proceso de Reforma Agraria. No obstante, existe otro tipo de antecedentes que nos remontan a los años anteriores a la expropiación de la antigua hacienda “El Sobrante”. La casi totalidad de las familias que actualmente residen en esta localidad eran trabajadores e inquilinos de esa hacienda. Desde fines de los años sesenta, mientras en todas las regiones del país el proceso de Reforma Agraria entra en una fase de profundización, se advierte ya en “El Sobrante” la presencia y formación de importantes dirigentes campesinos que juegan un papel muy protagónico en la concreción del proyecto de expropiación de la hacienda. Una vez realizada la expropiación, se crea un asentamiento destinado a organizar el trabajo y la producción colectiva de la población campesina residente hasta ese momento.

Posteriormente, y a pesar del carácter que adopta la modernización del sector rural desde 1974, marcado por la disolución del sector reformado y la parcelación de los asentamientos, los campesinos de “El Sobrante” logran mantener la tierra en comunidad. De acuerdo al testimonio de uno de los actuales dirigentes campesinos, en esa época se realizó un estudio de parcelación que no se llevó a efecto por la escasez de agua en el sector. Pero también, determinante resultan las gestiones que realiza el obispado de San Felipe para evitar que la tierra fuera entregada individualmente, en un contexto de total desprotección para el desarrollo de la agricultura campesina. Es así como hacia 1979, la disolución del asentamiento se traduce, en términos legales, en la conformación de la “Sociedad Agrícola y Ganadera ‘El Sobrante’”, compuesta por 45 socios que representaban a similar número de familias.

A partir de ese año, la sociedad va a mantener un estrecho contacto con el Departamento de Acción Rural (DAR), dependiente del obispado de San Felipe. Junto con garantizar la permanencia de la tierra en manos de los campesinos, este organismo implementó un programa de apoyo a sus dirigentes. Como recuerda uno de sus funcionarios: “Fue un programa de apoyo en la parte de

administración, especialmente en la parte legal, (por ejemplo) como constituir un consejo de administración, apoyar a sus dirigentes en su rol y en su función, e inmediatamente poder abordar el tema de la producción”¹.

El obispado, a través del DAR, impulsó también el desarrollo de proyectos productivos, como la creación de un “banco ganadero” y de una quesería. Además, por muchos años realiza una importante labor de asistencia jurídica y social a los habitantes de la localidad y, a raíz de los problemas habitacionales existentes, apoya con recursos para la construcción de viviendas². La labor asistencial que lleva a cabo el obispado, que se extiende por toda la década de los ochenta, se traduce con el tiempo en una suerte de dependencia de parte de la sociedad. Dependencia que se expresa no solamente en el traspaso de recursos, sino en la influencia que ejerce el obispado frente a las decisiones que toma la propia directiva.

Desde el punto de vista productivo, durante todo ese período la actividad principal fue el desarrollo de una ganadería de carácter extensiva, la que implicaba para algunas familias el desplazamiento en ciertas épocas del año hacia los sectores cordilleranos. Es sobre la base de la importancia de esa actividad que el obispado decide implementar el “banco ganadero”, a fin de producir en mediería con la sociedad. Para tal efecto, el compromiso del obispado consistió en la introducción de nuevas especies, impulsar el establecimiento de praderas permanentes y garantizar la asistencia técnica y veterinaria.

La producción de ganado, actividad que se venía realizando desde la época hacendal, es complementada con la producción de rubros “tradicionales”, como el maíz, el poroto y el trigo —que asiste a una fuerte crisis desde fines de los años setenta. Todos estos cultivos se caracterizaban y se caracterizan en la actualidad por su baja rentabilidad y competitividad, obligándolos a

1 Testimonio de Hernán Castillo, funcionario del DAR y asesor técnico de la sociedad “El Sobrante” en el período 1979-1990.

2 De acuerdo con Hernán Castillo la labor del DAR y del obispado es fundamental cuando la sociedad, a partir de 1997, se logra vincular con el INDAP, el SAG y otros organismos del Estado, ya que aporta valiosos antecedentes técnicos e información respecto a la presencia de una serie líderes campesinos.

depender exclusivamente de los mercados locales³. La fuerte ligazón que existía con la “agricultura tradicional” obligaba a los campesinos a destinar el grueso de la producción a garantizar la subsistencia y, en algunos casos, la autosubsistencia de las familias.

Observadores y testigos que conocieron “El Sobrante” en aquella época coinciden en señalar que la mayoría de las familias se encontraban en condiciones de pobreza. Además, el hecho de depender solamente de cultivos de baja rentabilidad impedía la incorporación total de los socios, y sus respectivas familias, en actividades permanentes y remuneradas. En efecto, por un período bastante prolongado, que se extiende hasta bien entrada la década de los noventa, gran parte de las labores productivas se realizan a través del sistema de trabajos colectivos. Este sistema implicaba también la inexistencia de relaciones salariales para los socios y quienes simplemente se desempeñaban en las labores productivas, utilizando a cambio una especie de “fondo común” del que se repartían las utilidades.

Respecto de la organización general de la sociedad, existía un directorio que representaba a quienes poseían la condición de socio. Sin embargo, no estaba contemplada la participación de sus familiares u otros integrantes de la comunidad de “El Sobrante”. Las directivas se renovaban anualmente, lo que muchas veces complicaba la proyección de ciertas actividades. La composición etárea de los socios y de las directivas dejaba completamente excluidos a los más jóvenes, especialmente en lo que se refiere a la participación en el proceso de toma de decisiones.

Así, hasta mediados de los años noventa, la sociedad —además de estar vinculada estrictamente a la “agricultura tradicional”— tendrá una estructura organizativa compuesta mayoritariamente por una generación proveniente de antes del proceso de Reforma Agraria. En 1995, un informe del Programa Nacional de Superación de la Pobreza destacaba que “El Sobrante” presentaba “serios problemas laborales, en primer término por razones culturales de la

³ Una excepción al respecto fue la incorporación del llamado poroto negro, rubro exportable que a principio de los años ochenta les permitió sortear la crisis que afecta a la “agricultura tradicional” en nuestro país.

comunidad, que está poco permeable al cambio y a la innovación tecnológica de la agricultura”. Además, “los antiguos socios de la Sociedad Agrícola están renuentes a cederles espacio a las nuevas generaciones...”⁴.

Este problema de renovación de los cuadros directivos, va acompañado de una incapacidad que tiene esta sociedad para establecer vínculos con los organismos públicos; situación que se prolonga por mucho tiempo, pese al cambio de escenario político que vive nuestro país a principios de los noventa. De acuerdo a lo señalado por los socios y por los funcionarios del Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario (INDAP), la inexistencia de vínculos con este tipo de organismos se debía en gran medida a los problemas de comunicación y de accesibilidad que presentaba la localidad de “El Sobrante” hasta muy entrada la década de los noventa.

La relación con el obispado disminuye completamente desde principio de esta década, hecho que provoca la finalización de algunos proyectos productivos como el “banco ganadero” mencionado anteriormente. Diferentes testimonios recogidos coinciden en afirmar que con el retiro del apoyo brindado por el obispado, “El Sobrante” entra en una situación de crisis bastante aguda —expresada en un deterioro de las condiciones de vida y en la carencia de fuentes laborales especialmente para los jóvenes— que no logra ser contrarrestada hasta después de 1997⁵. Del mismo modo, este deterioro refleja la fuerte dependencia, así como la visión asistencialista que predominaba en los campesinos, con la institución eclesiástica.

Lo cierto es que desde 1997 “El Sobrante” experimenta un giro importante en su trayectoria. Un hecho gravitante que ocurre ese año es el cambio de directiva, el que permite el ingreso de socios con una fuerte capacidad de liderazgo y con una mayor disposición a establecer contacto con los

4 Programa Nacional de Superación de la Pobreza: “Informe Diagnóstico de la Comuna de Petorca”, Petorca, 1995, p. 7.

5 Al respecto, resultan bastante ilustrativas las palabras del actual presidente de la directiva, Rafael Castro: “...no había trabajo, no habían recursos para poder enfrentar la situación económica. La gente estaba toda emigrando para afuera, la juventud se estaba yendo, por lo mismo, porque no veía un futuro dentro de esta sociedad”.

funcionarios y organismos públicos. De esa directiva, que se mantiene hasta la actualidad, especial mención reviste su presidente Rafael Castro. Dirigente campesino, ya en 1996 Rafael Castro establece un contacto permanente con el INDAP. Por medio de la asistencia a seminarios y de su participación en el Consejo Asesor Campesino de la oficina del INDAP en Petorca, se comienza a enterar de los posibles impactos de la incorporación de nuestro país al MERCOSUR y de sus implicancias en la “agricultura tradicional”. Estos contactos, y la situación de sequía que vive “El Sobrante” en 1997, lo llevan a motivar al resto de los socios a iniciar proyectos productivos enmarcados en las políticas de reconversión hacia una agricultura más modernizada, rentable y competitiva.

Junto al papel protagónico de Rafael Castro, influyen también algunos factores externos en el giro que experimenta la sociedad “El Sobrante”. Uno de ellos es la instalación de la oficina de INDAP en la ciudad de Petorca y, por ende, más cercana y accesible para la sociedad. Igualmente importante es el contacto que establecen con un empresario de la zona, Ignacio Álamos, con quien se asocian para la producción de nogales. En la actualidad, la sociedad con ese empresario comprende alrededor de 150 hectáreas plantadas.

La primera iniciativa que emprende la sociedad es la incorporación como beneficiaria del Programa de Desarrollo Local en Localidades Rurales Pobres (PRODESAL), que el INDAP promueve en convenio con la Municipalidad de Petorca. De manera simultánea, la sociedad se vincula con otros dos programas del INDAP destinados al mejoramiento genético de la masa ganadera y la producción de nogales. En el transcurso del período de tres años, la relación con el INDAP se ha estrechado cada vez más, aunque también han diversificado la red de apoyo con otros organismos públicos como la Corporación Nacional Forestal (CONAF), la Comisión Nacional de Riego y el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG).

En síntesis, desde que la sociedad decide impulsar proyectos de desarrollo y modernización se produce un cambio significativo en su trayectoria. Por un lado, se asiste a una mayor relación con los organismos del Estado y a un cierto manejo del entorno económicosocial. Por otro, la sociedad comienza a desarrollar una serie de actividades que la obligan necesariamente a iniciar un proce-

so de innovación en la gestión y organización. Esto último, deviene en la actualidad en un mayor hincapié en el aumento de la participación y del nivel de compromiso, tanto para los que poseen la condición de socios como quienes no.

II DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

A primera vista, uno de los aspectos que más llama la atención de la experiencia de “El Sobrante” es el hecho de que se trata de una organización campesina que ha logrado permanecer desde su constitución en 1979. La motivación principal para mantener y proyectar hasta hoy en día la sociedad, así como el sistema de propiedad y trabajo comunitario, radica, según explican sus dirigentes, en el significado que ellos le atribuyen a la tierra⁶. Es decir, tener la posibilidad de disponer de una importante superficie territorial y poder asegurarla para las generaciones venideras, ha sido la tónica que ha orientado las acciones emprendidas y las modificaciones introducidas desde 1997. Esto mismo ha influido para que los principales objetivos ya no sean solamente de corto plazo, sino que tengan un claro sentido de futuro.

Actualmente la sociedad está compuesta de 42 socios, todos (as) ellos (as) de origen campesino (a). De este número, 8 son mujeres, la mayoría de las cuales se incorpora en calidad de representantes de la sucesión que les corresponde a sus respectivas familias tras la muerte de sus esposos. El promedio de edad de los socios sobrepasa los 55 años, lo que excluye de esa condición a las generaciones más jóvenes. No obstante, los más jóvenes, o quienes simplemente no poseen la condición de socios, se mantienen permanentemente integrados a las diferentes labores productivas que emprende la sociedad.

Pese a que en esta organización participan y deciden solamente sus socios, en la práctica actúa como una instancia mediadora entre la comunidad y el entorno político e institucional. Hasta el año 1995, la localidad de “El Sobran-

⁶ Actualmente, la sociedad cuenta con una superficie territorial de 34.700 hectáreas. De este total, 34.100 son no cultivables, porque corresponde a suelos cordilleranos; 600 cultivables, de las cuales, solo 300 son de riego.

te” poseía una población de 407 personas, de las cuales 213 correspondían a hombres y 194 a mujeres, con una fuerte concentración entre los 14 y 35 años⁷. Esta localidad ha logrado incorporar algunos elementos de la modernización urbana como alumbrado eléctrico, agua potable y el mejoramiento de las vías de acceso, debido a la necesidad que genera la comercialización de la producción agrícola, especialmente para fines de exportación. Cuenta, además, con una Escuela pública y, por su cercanía con la localidad de Chincolco, sus habitantes tienen acceso a otros servicios de salud y educación.

La sociedad se organiza sobre la base de un consejo directivo que se renueva o se ratifica anualmente a través de asambleas. Los estatutos de esta sociedad contemplan la realización de reuniones y asambleas por lo menos una vez al mes. En las asambleas, los socios tienen derecho a voz y voto. En ocasiones, a las reuniones y asambleas asisten aquellas personas que participan en las labores productivas de la sociedad, pero solamente para recibir informaciones e instrucciones de parte de la directiva. Tanto los miembros de la sociedad, como los agentes externos, coinciden en señalar que muchas de las iniciativas son impulsadas desde la directiva y ratificadas o sometidas a la discusión en las asambleas. Las decisiones se aprueban o ratifican solo si hay mayoría absoluta⁸. Otras resoluciones, como los compromisos económicos que deben asumir con el INDAP, requieren contar con la unanimidad de los socios, ya que es una de las disposiciones que exige este organismo.

Como señalamos en el primer acápite, la centralidad de la “Sociedad Agrícola y Ganadera ‘El Sobrante’” radica en tratar de articular dos propósitos esenciales. En primer lugar, pretende dar solución a los problemas de la comunidad en materia de empleo y solución habitacional, que fueron los principales objetivos durante los años ochenta. En segundo lugar, llegar a constituir una organización que les permita desarrollar una agricultura competitiva, regida por la lógica estrictamente empresarial. En los últimos años, estas dos finalidades han generado múltiples tensiones, ya que en ocasiones la preocupación por responder a demandas sociales de la comunidad es incompatible con los criterios de competitividad, eficiencia y búsqueda de ganancia.

7 Programa Nacional de Superación de la Pobreza, op. cit.

8 La asistencia mínima para legitimar las decisiones de las asambleas debe ser superior al 50%.

Las acciones más relevantes emprendidas por la sociedad, desde 1997, han sido fundamentalmente proyectos de desarrollo productivo. Entre ellos, sobresale la producción de 15 hectáreas de nogales, otras 15 de cítricos y un proyecto destinado a mejorar el ganado, el cual se destina para la comercialización de la carne. Todos ellos cuentan con el apoyo financiero y la asesoría técnica del INDAP. Existen, además, proyectos que cuentan con el apoyo de otras instituciones, destacando: la plantación de chirimoya en convenio con la Facultad de Agronomía de la Universidad Católica de Valparaíso; reforestación, con apoyo de la CONAF; y mejoramiento de suelos degradados, con apoyo del SAG. Junto a este tipo de proyectos, se encuentran asociados con un empresario de la zona en la producción de 150 hectáreas de nogales.

Para poder llevar adelante todos estos proyectos, la sociedad ha debido mejorar la gestión productiva y la distribución de funciones por parte de quienes se integran a las diferentes actividades que éstos conllevan. En este contexto, el trabajo no solamente es asumido por los socios, sino por los hijos y otros miembros de la comunidad. No existe una diferenciación en la remuneración por los trabajos, lo que a juicio de los asesores externos genera una serie de distorsiones, y se privilegia por lo general a los jefes de hogar y a quienes carecen de fuentes alternativas de ingreso. Por otra parte, el desarrollo de los proyectos anteriormente mencionados ha implicado mejorar la infraestructura y el sistema de regadío. Respecto a esto último, los campesinos de “El Sobrante” han incorporado el sistema de riego tecnificado y por aspersión. Además, han construido nuevos tranques acumuladores a fin de reemplazar y complementar aquellos existentes desde la época de la Reforma Agraria.

Con la implementación de estos proyectos productivos se espera revertir una serie de problemas económico-sociales que presenta la comunidad de “El Sobrante”, en especial la falta de oportunidades laborales para los jóvenes y las mujeres. Por tal motivo, muchas veces algunas de las actividades contradicen las recomendaciones y los diseños que elaboran en conjunto con los asesores externos⁹. El ejemplo más claro es la abundancia de mano de obra que

⁹ De acuerdo a lo planteado por una entrevista grupal con trabajadores y encargados de algunas áreas productivas de “El Sobrante”: “La parte productiva para nosotros es importante y a la vez la social también. En la parte social tenemos la familia”.

presentan una serie de labores. Otra situación, mencionada anteriormente, tiene que ver con privilegiar a quienes poseen la condición de jefe de hogar, por sobre la capacidad de rendimiento y productividad. En palabras del actual presidente de la sociedad: “Yo como dirigente me pongo a veces la mano en el corazón. A lo mejor hay un niño muy bueno para el trabajo y que me rinde el doble que un socio; pero al niño, a lo mejor, lo mantiene su papá, su familia. Y cómo voy a dejar al socio aquí, sobre todo si está manteniendo un hogar y es el único ingreso que él recibe para la familia”¹⁰.

El hecho de anteponer a los criterios de rentabilidad y competitividad los intereses y las demandas de la comunidad crea una serie de tensiones, una de ellas frente a los asistentes técnicos proporcionados por el INDAP. Como señala un funcionario de ese organismo: “... nosotros invertimos recursos en operaciones para diferentes cultivos y de repente vemos que la sociedad los está invirtiendo en mano de obra, y que los está invirtiendo mal en mano de obra. Mal desde el punto de vista netamente económico”¹¹.

Existe en los integrantes de la directiva plena conciencia de esta situación y plantean, junto con los asesores técnicos, lograr un mayor equilibrio que no ponga en riesgo la transformación de la sociedad en una empresa de carácter competitivo. Incluso, en recientes discusiones sobre la planificación estratégica de la sociedad, consistentes en redefinir funciones y responsabilidades en la gestión productiva, han acordado que la solución de los problemas sociales que atañen a la comunidad pasan necesariamente por el éxito del proceso de reconversión. A su vez, este éxito implica desarrollar con eficiencia la fase de producción ganadera y de plantaciones, así como de elaborar una estrategia pertinente para la comercialización y exportación.

Por otro lado, si bien desde que en 1997 asume como presidente Rafael Castro se asiste a una suerte de cambio generacional respecto de las anteriores directivas, persiste en la actualidad una fuerte demanda interna y externa por incorporar más jóvenes en la gestión productiva y en el proceso de toma

10 Entrevista con Rafael Castro.

11 Entrevista con Ariel Zuleta, jefe del Área de Petorca del INDAP.

de decisiones¹². Las restricciones y limitaciones para una participación directa de los jóvenes contrasta con el interés de ellos y de quienes no poseen la condición de socios, de incorporarse más directamente en los diferentes ámbitos de la sociedad.

En gran medida, este interés de integrar cada vez más a los jóvenes ha estado acompañado por el esfuerzo que realiza la directiva, y los asesores externos, de intentar que el conjunto de los socios se involucren y asuman mayores responsabilidades. Es decir, se trata de descentralizar las obligaciones y decisiones que tradicionalmente correspondieron exclusivamente a la directiva. Lo cierto es que la incorporación de los más jóvenes forma parte de uno de los principales objetivos por concretar en el mediano plazo y, además, ha sido visualizado como el aspecto más relevante para la proyección y el éxito de esta sociedad. La interpretación que hacen los diferentes actores involucrados es que, con la incorporación de los más jóvenes, la sociedad puede garantizar la presencia de cuadros directivos con mayor manejo técnico y de información.

Mención aparte merece la participación de las mujeres de la localidad. A diferencia de lo que ha ocurrido con el conjunto de los familiares de sexo masculino, que en cierta medida se han involucrado en las diferentes actividades y trabajos colectivos, las mujeres (esposas e hijas de los socios) han tenido una participación mucho más marginal. Lo anterior, pese a que 8 de los 42 socios son mujeres.

En los últimos años, la sociedad ha cedido en “comodato” cerca de 40 hectáreas a un grupo de 18 mujeres para que desarrollen sus propios proyectos productivos. Este grupo de mujeres, denominado “Comité Algarrobal”, se encuentra abocado a la producción de duraznos y olivos, para lo cual cuenta con la asesoría técnica del INDAP. Junto a esta iniciativa, se contempla a futuro incorporar a las mujeres y a los jóvenes en otras

12 Influyen acá determinantes culturales, especialmente de los más adultos, que han frenado y restringido los espacios de participación. Como explica Pedro Escobar, ingeniero agrónomo del INDAP: “a los viejos... no les gusta crear espacio para que sus hijos participen porque tienen miedo de que van a perder el control de su tierra. Hay un egoísmo fuerte. Cuando se habla de incorporarlos legalmente en las escrituras empiezan al tiro los resquemores”.

actividades, como el turismo rural. Para ello ya se encuentran diseñando un proyecto que les permita aprovechar algunos de los recursos naturales con los que cuenta la sociedad.

Como vemos, en el mediano plazo, la sociedad contempla abrir nuevos canales de participación. Este proceso pasa por una apertura de las instancias decisionales, especialmente para el caso de los más jóvenes. Incluso, se habla de la necesidad de incorporar personas ajenas a la sociedad, que han estado ligadas en calidad de asesores o de asistentes técnicos.

En general, la “Sociedad Agrícola y Ganadera ‘El Sobrante’” ha logrado desarrollar una enorme capacidad de sostenibilidad. Si bien ha sido importante el apoyo brindado por el INDAP y los demás organismos públicos, existen una serie de condiciones económicas y técnicas que ha venido desarrollando la sociedad. Además del proyecto que realizan en conjunto con un empresario de la zona, se estima que en el más corto plazo comenzará la producción de nogales y cítricos. Estas dos producciones, junto con la actividad ganadera, constituirán las principales fuentes de recursos y utilidades que poseerá la sociedad.

El inicio de la fase productiva para las plantaciones de nogales y cítricos ha obligado desde ya a reorganizar la gestión y buena parte de las actividades de la sociedad. Del mismo modo, se ha traducido también en la definición de estrategias de comercialización, actualmente inexistente en el ámbito de la producción ganadera. Gran parte de la comercialización se ha realizado de una manera más bien instintiva, debido a la carencia “de políticas de precios, productos, plazas y promociones”¹³.

Respecto al vínculo con los organismos públicos, se espera una disminución del apoyo financiero por parte del INDAP, cuya labor estará concentrada en los próximos tres años fundamentalmente en el ámbito de la gestión y de la asesoría técnica. La relación con otras instituciones —como el SAG— se mantendrá, al igual que hasta el momento, a través de programas y aspectos

13 Cristina Dastres, et al.: “FODEM. Sociedad Agrícola y Ganadera El Sobrante Ltda.”, Informe N° 1, Diagnóstico, Petorca, enero de 2000, p. 3.

muy puntuales. Sin embargo, cabe destacar que en los últimos años, la sociedad ha logrado diversificar las fuentes de apoyo financiero y de asesoría, por lo que está en condiciones de suplir aquellas funciones asumidas hasta el momento por el INDAP. Además, está en condiciones de establecer compromisos con instituciones financieras privadas y, en el mediano plazo, de empezar a contratar sus propios servicios.

Desde un punto de vista más subjetivo, en general la mayoría de los testimonios de los miembros de la comunidad de “El Sobrante” valoran positivamente las acciones emprendidas por la sociedad. Señalan que los proyectos han abierto nuevas posibilidades y expectativas que de a poco han ido influyendo en un mejoramiento del entorno de la comunidad y de las condiciones de vida de sus habitantes¹⁴.

Esta valoración positiva no solamente se expresa en la necesidad de mantener sus logros, sino en fortalecer la organización de la sociedad y asumir un compromiso de participación más directa. Al respecto muy ilustrativo resulta el testimonio recogido de una entrevista grupal: “Aquí hay gente joven que está tomando el ritmo y va viendo cómo las cosas van funcionando y va siguiendo el mismo ejemplo de los dirigentes nuevos que hay ahora”. De acuerdo a lo reflejado en este testimonio, existen claras posibilidades de renovación de los cuadros directivos y, por ende, de introducir cambios y modernizar la gestión. Es decir, la sociedad cuenta con un capital humano que le permite garantizar uno de los aspectos esenciales para una organización campesina modernizada, en vías de transformarse en una empresa competitiva.

III INNOVACIÓN EN CIUDADANÍA Y EN GESTIÓN LOCAL

Hemos visto que la implementación de los proyectos ha traído consigo la incorporación de tecnología y de modernos sistemas de riego. Esta incorporación se ha expresado en la instalación de bodegas de almacenaje, sistemas de tuberías, tranques acumuladores y adquisición de modernas maquinarias. La presencia de estos medios técnicos ha producido una suerte de modificación

14 De acuerdo a lo señalado en la entrevista grupal referida anteriormente: “...hicieron estos proyectos y llegó más plata para trabajar y se fue incorporando gente. Ahora somos varios gracias al sistema de trabajo de los proyectos”.

del propio paisaje de la localidad, pero también ha llevado a introducir una serie de cambios en la organización del trabajo.

Si bien se mantiene el sistema de trabajo colectivo, denominado “minga”, este ha tendido a ser relegado para ciertas labores que impliquen la incorporación de abundante mano de obra en períodos limitados de tiempo. Por sugerencia en varias ocasiones de los asesores técnicos, la introducción de tecnología ha implicado la racionalización del proceso productivo —en términos del manejo temporal y espacial y de la movilización de los diferentes recursos—, desplazando prácticas propias de la cultura campesina basadas en los ciclos naturales, especialmente en lo referente a cultivos¹⁵.

Pero los cambios en el trabajo, que de acuerdo a lo descrito en el acápite anterior no se han consolidado del todo, así como la propia racionalización de los procesos productivos, han repercutido también en la forma de concebir la organización en general. Con el propósito de descentralizar una serie de funciones del consejo directivo, se ha creado un sistema de participación y especialización por áreas productivas. Así, por ejemplo, existe un encargado de la producción de ganado, otro para los nogales, dos en maquinarias, uno en bodega, un administrador, entre los más relevantes. Los “encargados de área”, de acuerdo a la nominación que le dan los miembros de la sociedad, han sido designados en función de las habilidades y experiencias en cada actividad o rubro productivo. Cada encargado debe trabajar coordinadamente con el responsable de otro rubro o área productiva y mantener informada a la directiva de la sociedad¹⁶. Sin embargo, las decisiones y las iniciativas competen exclusivamente a esta última instancia.

15 Sobre este tema, Cecilia Illanes: “Modernidad y cultura campesina”, en Arturo Barrera, et al.: *Nueva ruralidad y agricultura familiar campesina*, INPROA, CED, Fundación Eduardo Frei, Santiago, 1999.

16 Un ejemplo de las funciones que cumplen cada “encargado de área” se puede apreciar en los dos testimonios siguientes. “(Antes) tenía toda la misión el presidente, todo lo tenía que ver él, entonces era mucho trabajo para él. Ahora no, él va por ejemplo a los mandarines y le dice al encargado: ‘mira tú eres el responsable de los mandarines, tú tienes que ver que la gente trabaje y que hagan esto otro’; y cierta vez en la semana se reúne con él para ver cómo le fue o qué cosa falta...”. Lo mismo ocurre con el resto de las actividades productivas: “Bueno en la parte que manejo yo —la ganadería— nosotros hacemos un programa. Este programa lo hacemos con los dirigentes. Yo no puedo hacer nada sin autorización de los dirigentes, en este caso del presidente...” (Entrevista grupal con trabajadores y “encargados de área”).

La creación de este sistema de “encargados de área” ha permitido entregar responsabilidades a otros campesinos de la comunidad que no poseen la condición de socios. En su gran mayoría son hijos o nietos de socios, lo que ha posibilitado que estos asuman un mayor protagonismo a nivel de la gestión. En nuestra visita a la localidad, pudimos observar que entre los jóvenes que participaban como “encargados de área”, destacaba el hecho de que poseían conocimientos técnicos, producto de que habían estudiados en liceos agrícolas de la zona, y nociones de contabilidad y computación.

De esta forma, la descentralización que ha llevado a cabo la sociedad deviene en un proceso de cambio en la visión y en el sentido de la organización. En efecto, se concibe la descentralización y la “diferenciación funcional” como un proceso necesario para consolidarse en una moderna empresa agrícola y de esa forma realizar con éxito el proceso de reconversión; no obstante, sin descuidar los objetivos sociales que ha perseguido desde los inicios. En este sentido, destaca notablemente que, dado que se trata de una sociedad u organización campesina, existe una positiva recepción y valoración de los aportes que realiza el saber científico y técnico, transferido por el conjunto de asesores, y que ha logrado ser asimilado con mayor rapidez por los más jóvenes. Tal situación, unido al necesario cambio generacional que deberá asumir la directiva y el conjunto de los socios, conlleva a que en este momento se esté planteando la necesidad de asegurar espacios para que los jóvenes influyan directamente en la toma de decisiones.

Pero la preocupación por los jóvenes conlleva también asegurar y hacer más real la participación de otros miembros de la sociedad, como las mujeres y también los ancianos. Sin embargo, en el caso específico de las mujeres, la participación se ha planteado en términos de conceder medios para el desarrollo de ciertos proyectos e iniciativas productivas. Lo mismo ocurre con aquellos proyectos que están pensados para el mediano o largo plazo, como el turismo rural. En este sentido, las mujeres no se logran aún integrar en instancias deliberativas de esta sociedad. Excepcionalmente, pero al margen de los campos de acción de la sociedad, encontramos al grupo de mujeres que gira entorno a los proyectos del “Comité Algarrobal”.

La comunidad, en general, valora positivamente las labores y acciones emprendidas por la sociedad, debido al éxito y a la efectividad en la ejecución de los proyectos. Uno de los aspectos más destacados es la posibilidad que brindan las iniciativas impulsadas desde 1997 de tener un contacto más recíproco con organismos públicos y privados. A diferencia de lo que ocurría en la década de los ochenta con el obispado de San Felipe, a partir de ese año se comienza a producir una notable superación del estado de inmovilismo en el que se encontraba la sociedad. Como se afirma en una entrevista grupal: “Se empezó a tener más contacto con las personas de afuera, antes no. Antes era una sociedad en que estábamos atados acá, nos dábamos vuelta no más. Entonces, después cuando se cambió esa directiva empezó a moverse hacia fuera... Los dirigentes que había antes tenían poco contacto con la gente de afuera...”.

En forma positiva se valora también el hecho de que los proyectos emprendido han permitido beneficiar al conjunto de la comunidad de “El Sobrante”. Tales beneficios se han expresado en la realización de obras públicas, como la pavimentación y el mejoramiento de los caminos, la instalación del alumbrado eléctrico, entre otros. Pero también, la ejecución de los proyectos productivos ha permitido la absorción de mano de obra en ciertas épocas del año, pese a que eso contradiga diseños productivos y técnicos.

En la medida en que ha habido logros, se constata un aumento de los compromisos y de la cooperación frente a las iniciativas que emprende la sociedad. Lo más habitual es la colaboración de los miembros de la comunidad en el trabajo colectivo. De manera conjunta, se observa un aumento en la confianza ante la directiva y entre los integrantes de la comunidad. A juicio de los asesores externos, la mayor demostración de confianza ha sido la reelección de la actual directiva por tres años consecutivos.

De acuerdo a lo descrito en el acápite anterior, en el transcurso de los cuatro últimos años la sociedad ha diversificado los proyectos y los vínculos con organismos públicos y privados. Esto ha implicado un proceso de aprendizaje entre sus dirigentes y quienes poseen un papel más protagónico. Dicho aprendizaje ha llevado a que los dirigentes comiencen a establecer redes de informa-

ción, ya sea con los organismos público o con las propias organizaciones campesinas¹⁷. Del mismo modo, ha requerido para sus dirigentes asimilar una serie de habilidades y conocimientos a fin de poder desenvolverse en el ámbito público y sobrellevar las actividades productivas y los aspectos administrativos de la sociedad.

Es importante destacar que el incremento de los vínculos con los organismos públicos no ha generado una situación de dependencia, como se produjo con el obispado de San Felipe en los años ochenta. Por ende, en forma paulatina, y como veremos con más detalle en el acápite V, los campesinos de la sociedad han ido superando aquella visión asistencialista que tenían en un primer momento respecto de las políticas públicas y del traspaso de recursos.

Los propios funcionarios del INDAP reconocen que con el tiempo han aprendido a asumir los deberes y obligaciones, adoptando una visión crítica y fiscalizadora respecto de la función que cumplen los servicios de asesoría técnica. Además, destacan la contribución que en este momento realizan los miembros de la directiva, en especial el presidente, como activos participantes del Consejo Asesor Campesino. Dicho consejo, en conjunto con el INDAP, define y decide la forma en que se distribuyen los recursos financieros que este organismo dispone para la comuna de Petorca.

Por último, la comunidad de “El Sobrante” no ha estado ajena a las transformaciones culturales que ha generado el proceso de globalización. Junto a la valoración que los campesinos hacen de la asesoría y de la transferencia tecnológica han logrado también incorporar otros elementos como la computación para efectos administrativos. El manejo de este tipo de adelantos técnicos ha correspondido, claro está, a los más jóvenes.

Sin embargo, la incorporación de estos adelantos técnicos no ha provocado un rompimiento definitivo con ciertas tradiciones de la comunidad. Más bien se aprecia una disposición de los campesinos equilibrar la incorporación de las

¹⁷ “... los dirigentes (ahora) saben dónde recurrir, saben a qué recursos del Estado pueden acceder. En realidad han ido transformándose” (Entrevista con Ariel Zuleta).

mayores expresiones de la modernización con aquellos aspectos identitarios que les son propios. Donde más se ve reflejado es en la celebración de ciertas festividades, en las que participa toda la comunidad. Es frecuente que la culminación de trabajos, cosechas o temporadas, vayan acompañadas de la realización de festividades en las que se manifiestan aquellas expresiones culturales propiamente campesinas. Sobre la base de esta suerte de “hibridismo” cultural, tanto los asesores del INDAP como los propios dirigentes de la sociedad han planteado como alternativa a futuro el desarrollo del turismo rural. Actividad que les permitiría aprovechar recursos naturales que posee la sociedad, dado que se encuentra en una zona cordillerana, con los elementos que caracterizan a la cultura campesina.

IV DESARROLLO DE CIUDADANÍA

Desde sus inicios, la “Sociedad Agrícola y Ganadera ‘El Sobrante’” ha pretendido ser una organización que actúa de intermediadora entre los habitantes de esa localidad y el resto del sector público. Si bien existen al interior de la localidad “El Sobrante” otras organizaciones sociales, a las que nos referiremos en el próximo acápite, la sociedad posee objetivos y una dinámica propia de funcionamiento.

En cuanto a lo organizativo, vimos que la sociedad está compuesta de un consejo directivo de cinco miembros, encabezado por su presidente Rafael Castro. Junto al consejo directivo, existe la instancia de los “encargados de área” que cumple la función de comité consultivo. Todos los cargos directivos, aunque no todavía el de los “encargados de área”, y las principales decisiones que atañen a toda la comunidad se resuelven a través del sistema de asambleas en las que participan únicamente sus 42 socios.

Sobre la base de lo anterior y teniendo en cuenta la presencia del resto de los habitantes de la localidad, la dinámica de participación que predomina en esta sociedad se presenta en distintos niveles. Para poder entender esta dinámica, es conveniente recordar que gran parte de las acciones de la sociedad, en especial la ejecución de los proyectos, se han sustentado en el carácter colectivo de las actividades productivas. A ello se agrega que se mantiene la comunalidad de la tierra, a pesar de que en los últimos años la modalidad de

otorgar “goces” —de entre 3 a 5 hectáreas— y el reconocimiento de derechos para las familias de los socios.

La forma colectiva de trabajo ha facilitado la incorporación del resto de los integrantes de la sociedad. Recordemos que inicialmente los socios son las 45 familias que existían al momento de constituirse la sociedad. En el transcurso de los años, las familias se van extendiendo y se van agregando nuevos miembros a la comunidad. Por tal motivo, se genera una diferenciación entre sus integrantes que está dada por la condición de socio. Esta diferenciación influye también en los niveles de participación y en los grados de compromiso, que han existido frente a las actividades de la sociedad. Se trata, en definitiva, de una diferenciación de funciones y de derechos. De ahí que podamos distinguir con claridad tres niveles de participación.

- i) En primer lugar, la participación en instancias deliberativas, como las asambleas, a las que pueden acceder con derecho a voz y a voto solamente los 42 socios.
- ii) Participación en las actividades productivas de la sociedad o en aquellas labores que demandan gran cantidad de mano de obra. Además de los socios, se integran a este tipo de actividades sus hijos, nietos y otros parientes. Todas las labores son cubiertas por este tipo de personas, con lo cual no se ven en la necesidad de contratar mano de obra de fuera de la localidad.
- iii) Participación en otras iniciativas que poseen una dinámica de funcionamiento propia, entre ellas cabe destacar los proyectos que desarrolla un grupo de mujeres en el “Comité Algarrobal”, la junta de vecinos, el club deportivo y otras organizaciones de carácter comunitario. Estas instancias y organizaciones muchas veces llevan a cabo actividades e iniciativas en conjunto con la sociedad o simplemente se apoyan recíprocamente cuando se trata de concretar determinados proyectos. Cabe destacar que en muchas de ellas coinciden sus integrantes y quienes se involucran con más frecuencia es sus actividades¹⁸.

18 Al decir del director de la junta de vecinos: “En el fondo la junta de vecino, el club deportivo y la sociedad vienen a ser casi lo mismo, es la misma gente. Hay algunos que participan más que otros, pero en el fondo son parte de lo mismo”.

A pesar del carácter deliberativo de instancias como las asambleas, la participación de los socios se presenta con varias debilidades en los aspectos formales y con fortalezas en los informales. Las debilidades, en lo formal, se expresan en la irregularidad de la asistencia a reuniones y en la escasa discusión entre ellos. Tal situación genera en ocasiones problemas de comunicación entre la directiva y el resto de los socios. Con más fortaleza, en cambio, aparece la comunicación informal o la “conversación de pasillo” entre los socios.

Precisamente, ese tipo de situaciones se ha intentado revertir —por parte de la directiva— mediante la entrega de responsabilidades a otros integrantes de la sociedad y la comunidad, así como a través de la descentralización de sus funciones. En nuestra visita a la localidad tuvimos la oportunidad de observar una reunión evaluativa entre miembros de la sociedad y los asesores técnicos del INDAP. Llamó la atención que en esta reunión expusieran y discutieran al mismo nivel que los técnicos, y demás agentes externos, los miembros de la directiva y algunos “encargados de área”. Nuevamente, entre los expositores de la sociedad, sobresalía la presencia de algunos jóvenes.

Esto nos demuestra que en la trayectoria de la sociedad, o en estos últimos cuatro años, el proceso de aprendizaje ha incluido también generar condiciones para una participación más real e introducir cambios en la actitud y disposición frente a las actividades. Para este proceso, determinante ha sido el clima de cooperación y de confianza generado tras la concreción de los proyectos y la capacidad de liderazgo de algunos miembros de la directiva¹⁹.

Por otra parte, existen ciertas formas de participación en las que se lo-

19 “Rafael (el presidente) ha sabido generar en el equipo que trabaja con él una tremenda confianza, la gente le cree, y le va a participar y le está colaborando... Rafael ha generado unas condiciones especiales y yo noto en las reuniones del consejo, por lo menos en las que me ha tocado participar, es que veo la gente opinando, que conversa y discute...” (Entrevista con Pedro Escobar). “Yo tengo mucha colaboración por parte de la gente. Cuando tengo que hacer un trabajo voy y le digo a un socio: ‘oiga usted me puede ayudar’, ‘claro’, me dice él” (Entrevista grupal con trabajadores y “encargados de área”).

gra involucrar el resto de la comunidad. Se trata de la celebración de algunos hitos y acontecimientos considerados relevantes para sus miembros. Especial significado tiene la celebración del 1° de mayo, ocasión en la que se reúne la totalidad de los habitantes en torno a una jornada de convivencia. Muchas de las actividades recreativas y festividades, se realizan para celebrar la concreción de un determinado proyecto o la finalización de ciertas labores productivas. Otras, con igual capacidad de convocatoria, forman parte de expresiones culturales y recreativas propias, como ocurre con el rodeo.

En general, este tipo de actividades, o más bien formas de sociabilidad, han contribuido a generar cohesión y un sentido de pertenencia entre los habitantes de “El Sobrante”. Del mismo modo, han contribuido al significado y la valoración de la sociedad, sobre todo cuando tales actividades son patrocinadas y organizadas por ella misma. La sociedad, en definitiva, ya no solo es vista como una instancia destinada a resolver problemas concretos. Ella ha estimulado nuevas prácticas y valores como la solidaridad y la colaboración mutua. Tales valores se ven expresados en la permanente preocupación reflejada por diferentes campesinos entrevistados de asegurar el bienestar colectivo²⁰.

En resumen, la sociedad ha llevado a cabo un importante proceso destinado a estimular la participación y el nivel de compromisos no solo de quienes son socios, sino también del resto de los miembros de la localidad. En este proceso, especial relevancia cobran los esfuerzos por abrir nuevos espacios de participación y por democratizar las instancias decisionales. Más aún, es compartida ya la visión de que es necesario consolidar todo este proceso para asegurar posibilidades de proyección de la sociedad. Tan importante como las fuentes de apoyo, o la posibilidad de generar recursos propios, es aumentar los niveles de compromiso, la participación y las posibilidades de renovación de sus dirigentes. En este sentido, fundamental es ampliar la comunicación y la información, de lo que se pretende hacer y de los logros, hacia el resto de los integrantes de la comunidad.

20 “Uno nunca lo hace por el bien de uno sino por el bien de todos los demás, de la sociedad” (Entrevista grupal con trabajadores y “encargados de área”).

V DESARROLLO DE VÍNCULOS A NIVEL LOCAL ENTRE SOCIEDAD CIVIL Y ESTADO

En el contexto de la localidad de “El Sobrante”, la sociedad se vincula e interactúa con diversas organizaciones comunitarias del sector. De acuerdo a lo señalado por los socios y el resto de los habitantes de la localidad, las organizaciones existentes son: la junta de vecinos, el centro de padres de la Escuela, el club deportivo, el grupo juvenil y el club de rodeo. Todas estas organizaciones poseen un funcionamiento regular y son calificadas, de acuerdo a los testimonios recogidos, de poseer una buena convocatoria y participación. Si bien encontramos acá organizaciones dedicada a temas recreativos, la junta de vecino y el centro de padres realizan acciones orientadas al tema de mejoramiento y desarrollo comunitario.

Por lo general, las acciones emprendidas para tales fines cuentan con el apoyo material y humano de la sociedad. La reciprocidad y la ayuda mutua que se da entre las organizaciones y la sociedad se debe, en parte, al hecho de que en ellas tienden a coincidir los miembros y porque las iniciativas emprendidas tienen una repercusión hacia el resto de la comunidad de “El Sobrante”. Lo mismo ocurre cuando se organizan eventos y ceremonias conmemorativas, en las que participan y se involucran todos los habitantes. Sin embargo, no se producen instancias de acuerdo ni de intervención frente a las decisiones de una u otra organización. Éstas y la sociedad, poseen autonomía propia respecto a la resolución de sus decisiones. Así por ejemplo, los representantes de la junta de vecinos señalan que la sociedad formalmente no les consulta ni les informa al momento de tomar alguna resolución. En ese caso, el diálogo o la comunicación, es totalmente informal.

Por otra parte, a lo largo de su trayectoria, las acciones emprendidas por la sociedad han logrado repercutir hacia otras organizaciones y comunidades campesinas de la región. En gran medida ello se debe al éxito en la ejecución de los proyectos productivos, los que se enmarcan dentro de las políticas de modernización y reconversión de la agricultura campesina. Durante los últimos años, se ha hecho frecuente la visita de algunas delegaciones de campesinos pertenecientes a diferentes localidades de la región, como Olmué, Los Perales, Cabildo y de otras zonas interiores de

Petorca. Además, recordemos, la directiva de la sociedad participa activamente en el Consejo Asesor Campesino de Petorca, que reúne a representantes de todas las localidades de la comuna.

En la actualidad, no existe ningún vínculo con el obispado de San Felipe, en términos de cooperación y apoyo, ni con el Departamento de Acción Rural (DAR). La labor que el obispado realizó, a través de este organismo, se extendió solo hasta principio de los noventa. De ahí en adelante, el apoyo técnico y financiero ha provenido fundamentalmente del INDAP. Pero además, y tal como describimos al final del primer acápite, la sociedad se ha logrado vincular con otros organismos del Estado, como el SAG y la CONAF, o académicos como la Universidad Católica de Valparaíso.

El establecimiento de vínculos con estos organismos nos da cuenta de dos importantes hechos. Por un lado, del desarrollo de una capacidad de relación con el sector público. Por otro, de la capacidad de ir más allá de la mera relación de dependencia que anteriormente se había dado con el obispado, asumiendo el desafío de emprender proyectos de manera paralela y cumplir con cada uno de los compromisos. De todos los organismos anteriormente mencionados, reiteramos nuevamente, el vínculo más importante —o tal vez determinante— ha sido con el INDAP²¹. ¿En qué consiste la relación con el INDAP? ¿Cuáles son los compromisos que asume la sociedad frente al apoyo brindado por esta institución?

La función del INDAP ha sido fundamental en la implementación de los proyectos de desarrollo productivo: nogales, cítricos y mejoramiento del ganado; pero también ha realizado una notable labor en el ámbito de la gestión. En términos contractuales, el apoyo del INDAP se expresa en: subsidiar el 80% de la asistencia técnica y la entrega de créditos para producción y riego con un interés de 8%. Por su parte, la sociedad tiene el

21 Diversas acciones y proyectos emprendidos desde 1997 han tenido el respaldo de la Municipalidad de Petorca. De hecho una de las asesoras técnicas de la sociedad, Verónica Miranda, y funcionaria de la Municipalidad, está a cargo de coordinar los programas que esta institución lleva a cabo con INDAP.

compromiso de cumplir con el pago de los créditos, participar en el Fondo de Desarrollo Empresarial (FODEM)²² y en el Comité Asesor Campesino de Petorca.

En una primera etapa, los funcionarios del INDAP reconocen que los socios de “El Sobrante” asumían una actitud pasiva y de meros receptores de los recursos económicos aportados. Sin embargo, la propia dinámica de transformaciones que ha venido experimentando, junto al carácter de algunos programas impulsados por este organismo, ha generado un cambio importante en la visión de los campesinos frente a su labor. Desde mediados de los años noventa, existen una serie de programas del INDAP enmarcados dentro de los “esfuerzos compartidos” que se introducen a nivel de las políticas sociales. En esta línea, el INDAP ha creado el llamado “control social” cuya finalidad es otorgarle un rol más protagónico a los beneficiarios de ciertos programas. Para ello, ha definido que a los beneficiarios les corresponde la fiscalización y la evaluación de los servicios que realiza a través de asesores y consultores externos.

Desde la perspectiva de los funcionarios del INDAP, en el transcurso de los últimos cuatro años, los campesinos de “El Sobrante” han ido manifestando una disposición frente a la fiscalización y evaluación de sus servicios. Como señala un funcionario de este organismo: “En el fondo, lentamente ellos están entendiendo que se encuentran en una relación donde tienen sus compromisos. Compromisos de cofinanciar el proyecto, compromiso de participar en el servicio...”²³. Desde el punto de vista de los compromisos económicos, se destaca también un importante cumplimiento en el pago de los créditos, lo cual significa que en el mediano plazo está en condiciones de comenzar a depender de sus propios recursos. En palabras del jefe del Área de Petorca: “‘El Sobrante’ a nosotros nos paga adelantado. ‘El Sobrante’ hoy día es categoría A dentro de nosotros. O sea, es una organización que siempre nos ha pagado constantemente. Es una de las pocas organizaciones que paga su asistencia técnica y que hace sus aportes”.

22 El INDAP contrata un equipo para que trabaje durante tres o cuatro meses. Este equipo, dirigido por el veterinario Miguel Peña, está encargado de desarrollar el planeamiento estratégico de la organización e implementarlo.

23 Entrevista con Pedro Escobar.

Como vemos, a partir de la dinámica de funcionamiento de la sociedad, y de las exigencias planteadas por el INDAP, se han ido creando las condiciones para lo que podríamos llamar el desarrollo de una ciudadanía activa. Ello, dado que se ha estimulado tanto la participación como la capacidad de fiscalización de parte de los campesinos que se han integrado en cada uno de los proyectos y programas. Además, reconocen los propios funcionarios del INDAP que han surgido iniciativas y proposiciones, emanadas de los propios miembros de la sociedad.

No está de más señalar que, en cuanto a la forma de concebir la sociedad y la organización, ha habido discrepancias entre los campesinos y el INDAP. En gran medida, esto se debe a que la sociedad aún mantiene objetivos y realiza acciones destinadas a beneficiar los intereses no solo económicos de los miembros de la comunidad. Sin embargo, a pesar de que es una tensión no resuelta, la trayectoria de “El Sobrante” es coherente con tres aspectos esenciales de la política que el INDAP ha planteado para la agricultura campesina. Por un lado, se han involucrado en forma satisfactoria en el “control social”. En segundo lugar, ha predominado lo asociativo por sobre el afán de trabajar y producir individualmente. Por último, se encuentra en condiciones de consolidar un proceso de reconversión.

VI CONCLUSIONES

La experiencia de la “Sociedad Agrícola y Ganadera ‘El Sobrante’” es un buen ejemplo de organización campesina constituida para intervenir en el desarrollo local. Del mismo modo, el dinamismo interno y su trayectoria nos muestran que ha significado una instancia de participación que ha logrado canalizar una serie de demandas e inquietudes de la comunidad.

De su trayectoria, a nuestro juicio, uno de los aspectos más destacables de esta sociedad es su capacidad de mantenerse y proyectar a lo largo del tiempo. Esta capacidad, o interés por parte de sus integrantes, influye para que en un momento determinado experimente un cambio significativo en la forma de emprender y desarrollar sus acciones. Igualmente interesante es observar que, desde que comienza a impulsar proyectos productivos y a establecer vínculos con el sector público, va asumiendo mayores responsabilidades y desafíos.

Encontramos aquí una cierta disposición frente al riesgo, que no es un detalle menor si consideramos lo inestable e incierto, por distintos factores, de la actividad agrícola.

La sociedad experimenta una serie de transformaciones en sus estrategias y respecto a la dinámica de participación de quienes han estado relacionados con ella, como lo es la población campesina de “El Sobrante”. Con el fin de dar cuenta de este proceso, tomamos como referencia las tres dimensiones más importantes definidas para la elaboración de este artículo.

- i) En primer lugar, desde el punto de vista de la **innovación**, un aspecto relevante es el inicio de un proceso de reconversión que pretende pasar de una “agricultura tradicional” a otra más modernizada y competitiva. Otra muestra de innovación es el cambio en la forma de concebir la sociedad. Si bien no se logra superar la tensión entre los objetivos sociales y los económicos, existe clara tendencia a asumir un rol más protagónico y menos pasivo frente a las distintas iniciativas que deciden emprender. Importante es también destacar que en los últimos años, se detecta una visión menos asistencial frente a la función de las instituciones del Estado, en especial del INDAP.

- ii) Desde el punto de vista del **desarrollo de la ciudadanía**, sobresalen las formas diferenciadas de participación que se han venido produciendo entre los socios y el resto de los integrantes de la localidad. No obstante, aún se detectan algunas debilidades producto de la baja disposición a la participación formal, sobre todo por parte de los socios “más viejos”, y por las restricciones estatutarias que han hecho más dificultosa la incorporación de los más jóvenes.
En la sociedad, permanentemente se ha estado insistiendo en generar mayores condiciones de integración. Por un lado, en términos de “integración sistémica”, ello se expresa a través de los intentos de asegurar el trabajo a la mayor cantidad de miembros de la comunidad. Por otro, en términos de “integración social”, estimulando la cohesión y el sentido de pertenencia de la comunidad, tal como ocurre con actividades de convivencia, de recreación y la celebración de ciertas festividades. Esto último, ha ayudado también a reforzar los lazos de solidaridad, de co-

operación y a generar una mayor confianza. Confianza que se manifiesta al asumir los desafíos de la sociedad y frente a sus dirigentes.

- iii) Respecto a los **vínculos entre sociedad civil y Estado**, vimos que existen una serie de organizaciones sociales y comunitarias en “El Sobrante”. Estas organizaciones interactúan permanentemente con la sociedad y, muchas de ellas, se tienden a superponer en los objetivos y en sus integrantes. Teniendo presente el dinamismo que hay entre la sociedad y el resto de las organizaciones sociales y la confluencia de sus acciones, podemos concluir que ellas tienden a desarrollar y reforzar el “capital social” comunitario. A nuestro juicio, dos son los factores que, sobre la base de los principales estudios del “capital social” en áreas rurales, entrarían a influir en la experiencia de “El Sobrante”²⁴. Uno de ellos es el predominio de relaciones de parentesco que se extienden desde la sociedad hacia el resto de la localidad. El otro es la experiencia de compartir una historia común. Estos dos factores serán determinantes para entender el compromiso afectivo hacia la sociedad por parte de los miembros de la comunidad y, además, facilitar la colaboración y la confianza.

Para la sociedad ha sido crucial la relación con las instituciones públicas. El establecimiento de vínculos, sobre todo con el INDAP, ha permitido, en primer término, llevar adelante una serie de proyectos productivos y de esa forma responder a las expectativas y demandas de la comunidad. Pero también, este mismo organismo del Estado ha influido en la introducción de elementos innovadores, destacando: el proceso de modernización y transformación tecnológica; la modificación de su diseño organizacional al plantear la descentralización de las funciones de su directiva; y crear las condiciones que permitirán pensar en la posibilidad de generar los propios recursos para la implementación de futuros proyectos.

A lo largo de este proceso se van presentado una serie de elementos positivos que han contribuido en la concreción de los proyectos y en alcanzar los

24 Al respecto, John Durston: Construyendo capital social comunitario. Una experiencia de empoderamiento rural en Guatemala, CEPAL, Santiago, 1999.

distintos logros. Especial importancia reviste el liderazgo desarrollado por la directiva de Rafael Castro. Además, la dirigencia ha sabido desarrollar una capacidad para relacionarse y desenvolverse en el sector público. Otro elemento destacable es el interés que tienen los jóvenes por integrarse a las diferentes actividades que emprende la sociedad, cuestión bastante clave para la renovación de los dirigentes en el mediano plazo.

Por último, persisten algunas debilidades que esta sociedad debería superar. Una de ellas es aprender a equilibrar, o simplemente hacer coexistir, los dos objetivos referidos anteriormente y que han generado una serie de tensiones especialmente con el INDAP. Se hace necesario estimular la participación formal de quienes poseen la condición de socios y hacer más fluida la comunicación hacia las bases por parte de la directiva. Finalmente, el proceso de modernización de la agricultura campesina no solamente implica centrar todos los esfuerzos en la fase productiva. Es imprescindible, también, implementar estrategias de comercialización efectivas, las cuales hasta el momento han sido prácticamente inexistentes.