

La vía chilena al socialismo 50 años después

Tomo II. Memoria

**Robert Austin Henry, Joana Salém Vasconcelos
y Viviana Canibilo Ramírez**
(compilación)

OCHOLIBROS



CLACSO

Austin Henry, Robert. *La vía chilena al socialismo: 50 años después* / Austin Henry, Robert; Joana Salém Vasconcelos; Viviana Canibilo Ramírez; compilado por Robert Austin Henry; Joana Salém Vasconcelos; Viviana Canibilo Ramírez. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CLACSO, 2020.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga

ISBN 978-987-722-769-7

1. Historia. 2. Historia de Chile. I. Salém Vasconcelos, Joana. II. Canibilo Ramírez, Viviana. III. Título.

CDD 983

La vía chilena al socialismo: 50 años después: tomo 2, memorias / Mafalda Galdames Castro... [et al.]; compilado por Robert Austin Henry ; Joana Salém Vasconcelos; Viviana Canibilo Ramírez; prefacio de Tomás Moulian. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : CLACSO, 2020.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-722-771-0

1. Historia. 2. Historia de Chile. I. Galdames Castro, Mafalda. II. Austin Henry, Robert, comp. III. Salém Vasconcelos, Joana, comp. IV. Canibilo Ramírez, Viviana, comp. V. Moulian, Tomás, pref.

CDD 983

Diseño y diagramación: Eleonora Silva

Arte de tapa: Villy



CLACSO

Consejo Latinoamericano
de Ciencias Sociales

Conselho Latino-americano
de Ciências Sociais

CLACSO Secretaría Ejecutiva

Karina Batthyány - Secretaria Ejecutiva

Nicolás Arata - Director de Formación y Producción Editorial

Equipo Editorial

María Fernanda Pampín - Directora Adjunta de Publicaciones

Lucas Sablich - Coordinador Editorial

María Leguizamón - Gestión Editorial

Nicolás Sticotti - Fondo Editorial



LIBRERÍA LATINOAMERICANA Y CARIBEÑA DE CIENCIAS SOCIALES

CONOCIMIENTO ABIERTO, CONOCIMIENTO LIBRE

Los libros de CLACSO pueden descargarse libremente en formato digital o adquirirse en versión impresa desde cualquier lugar del mundo ingresando a www.clacso.org.ar/libreria-latinoamericana

La vía chilena al socialismo. 50 años después. Tomo II: Memoria (Buenos Aires: CLACSO, noviembre de 2020).

Obra general ISBN 978-987-722-769-7

Tomo II ISBN 978-987-722-771-0

© Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales | Queda hecho el depósito que establece la Ley 11723.

El contenido de este libro expresa la posición de los autores y autoras y no necesariamente la de los centros e instituciones que componen la red internacional de CLACSO, su Comité Directivo o su Secretaría Ejecutiva.

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su almacenamiento en un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio electrónico, mecánico, fotocopia u otros métodos, sin el permiso previo del editor.

La responsabilidad por las opiniones expresadas en los libros, artículos, estudios y otras colaboraciones incumbe exclusivamente a los autores firmantes, y su publicación no necesariamente refleja los puntos de vista de la Secretaría Ejecutiva de CLACSO.

CLACSO

Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales - Conselho Latino-americano de Ciências Sociais

Estados Unidos 1168 | C1023AAB Ciudad de Buenos Aires | Argentina

Tel [54 11] 4304 9145 | Fax [54 11] 4305 0875 | <clacso@clacsoinst.edu.ar> | <www.clacso.org>

Índice

Prefacio. “Memorias” de la Unidad Popular	11
<i>Tomás Moulian</i>	
En esas horas	13
<i>Mafalda Galdames Castro</i>	
Agradecimientos	15
La vía chilena al socialismo. 50 años después.....	17
<i>Robert Austin Henry, Joana Salém Vasconcelos y Viviana Canibilo Ramírez</i>	
Historia y economía	
Memorias rebeldes. El recuerdo de la Unidad Popular y Salvador Allende durante la posdictadura en Chile.....	29
<i>G. Loreto López, Caterine Galaz V. e Isabel Piper Sh.</i>	
Los límites infranqueables de la propuesta de la Unidad Popular desde las organizaciones de los trabajadores	45
<i>Héctor Vega</i>	
Cabañas a la orilla del mar. Una promesa de la Unidad Popular	61
<i>Valentina Rey Domínguez</i>	
Unidad Popular, semilla sembrada en la juventud combatiente.....	79
<i>José Miguel Carrera Carmona</i>	
La vida de un Cordón Industrial.....	89
<i>Miguel Silva</i>	

La batalla educacional

Un sueño inconcluso 117
Carmen Vargas Torres

Las Brigadas Ramona Parra.....139
Alejandro “Mono” González

Luchando por educación “para todas y todos”. La visión educacional
de la Unidad Popular y de Salvador Allende 155
Beatrice Ávalos

Encuentro con nuestra historia: los mil días y muchos más..... 175
Zabrina Pérez Allende

Políticas de cambio educativo en Chile. Allende entre Frei y Pinochet.....189
Marcela Gajardo

La reforma agraria

Sindicalismo y capacitación campesina en la Unidad Popular 207
Oscar Torres Rivera

Desafíos y contradicciones en una experiencia inconclusa.
La capacitación campesina en la Reforma Agraria
de la Unidad Popular 227
Rolando Pinto Contreras

Reforma Agraria: del relato épico a su compleja implementación
cotidiana 247
Sergio Gómez Echenique

Radicalidad agraria de la Unidad Popular.
Testimonios y relatos de mapucistas del centro sur 263
Esteban (Teo) Valenzuela Van Treek

Mujeres en lucha

Evocando la Historia.....	285
<i>Francisca Rodríguez Huerta</i>	
Mis memorias.....	305
<i>Mafalda Galdames Castro</i>	
El Ministerio que no fue.....	321
<i>Carmen Gloria Aguayo</i>	
Memorias de una mujer campesina.....	333
<i>Alicia Muñoz Toledo</i>	
Desde La Victoria a la victoria. Memoria de una militante pobladora.....	345
<i>Yolanda Álvarez</i>	
Sobre sueños, esperanza y rebeldía de la mujer pobladora y trabajadora en la Unidad Popular	353
<i>Militza Meneses López</i>	

Perspectivas desde el MAPU

Allende: de la esperanza a la tragedia	373
<i>Jaime Gazmuri Mujica</i>	
Kalki Glauser: MAPU, la Unidad Popular y la izquierda chilena: reformista y revolucionaria. El carácter de la derrota. Lecciones y autocrítica	391
<i>Carlos Méndez Contreras</i>	
El MAPU desde Lota.....	409
<i>Tito Gutiérrez Contreras</i>	
Un hombre llamado <i>Fernando</i> . Memorias irreverentes en torno a los orígenes del MAPU, la Unidad Popular y la militancia de Juan Pablo Schroeder (1968-1973)	421
<i>Nicolás Acevedo Arriaza</i>	

La crisis del MAPU. Cómo y de qué manera se divide
a un partido de izquierda..... 437
Oscar Guillermo Garretón,
en colaboración con revista Punto Final

Miradas extranjeras

Un viajero filatélico en busca de la Unidad Popular481
Graham E. L. Holton,
en colaboración con Viviana Ramírez y Robert Austin H.

No puede haber revolución sin canciones (ni sin arte,
ni educación popular, ni solidaridad internacional),
o lo que aprendí de la Unidad Popular de Chile, 1970-1973 497
Norma Stoltz Chinchilla

La visión chilena medio siglo después 515
Ronald H. Chilcote

(Diario de) una testigo accidental, 1972-1974..... 529
Joan Domicelj

Vivemos no Chile o que teríamos amado ter no Brasil, mas não pudemos.
Entrevista com Joana Salém Vasconcelos, São Paulo, agosto 2018545
Almino Affonso

Três anos de exílio no Chile ensinaram
o que é um processo revolucionário557
Zillah Branco

Memoria de la Unidad Popular de un historiador gringo.
La Revolución Chilena desde abajo573
Peter Winn

Sobre los autores, las autoras y compiladores..... 589

Reforma Agraria: del relato épico a su compleja implementación cotidiana

Sergio Gómez Echenique

El proceso de reforma agraria en Chile tuvo una evidente dimensión épica, dada la movilización campesina que la acompañó y el haber logrado el fin del latifundio. Esto ha sido debidamente resaltado, sobre todo con motivo de los recientes actos conmemorativos realizados a propósito de los 50 años de promulgación de la Ley de Reforma Agraria de 1967.

Si bien en otras oportunidades me he referido a esa dimensión, en esta ocasión me centraré en las dificultades que tuvo su aplicación. Sin embargo, siempre es necesario tomar en cuenta como contexto algunos antecedentes globales, que consideran los procesos de continuidad y de ruptura que lo condicionaron.

Por ejemplo, hay que recordar que el proceso de reforma, que comienza con el gobierno de Eduardo Frei Montalva, usando la ley de Alessandri, fue antecedido por una activa movilización social por parte de quienes serían sus beneficiarios. Sobre la organización campesina, cabe destacar la masiva constitución de sindicatos de asalariados agrícolas en el campo al amparo de una ley que permitió el

reconocimiento legal –nunca antes logrado– de la organización y permitió la actividad sindical a través de los mecanismos de negociación colectiva que ella establecía. Para tener una idea de la situación del movimiento campesino a fines del gobierno de Allende se puede señalar que existían 282.617 trabajadores sindicalizados, es decir, casi la totalidad de los asalariados estaban organizados en sindicatos comunales los que, a su vez, formaban federaciones provinciales y estas, confederaciones nacionales. Por otra parte, existían 308 cooperativas campesinas que agrupaban a 75.000 pequeños agricultores y minifundistas.

Para realizar las actividades sindicales, la ley establecía un mecanismo de financiamiento que aseguraba las bases materiales para que pudiera funcionar. Se estableció un eficiente mecanismo, donde cotizaban tanto los trabajadores como los empleadores y se contó con recursos para financiar a las organizaciones, sus actividades e, incluso, para realizar programas de formación de dirigentes. Para dar una idea de su dimensión, entre 1969 y 1972 la actividad sindical en el campo tuvo acceso directo a la suma de 22.6 millones de dólares.

En definitiva, a comienzos de la década de 1960 se estructuró un movimiento campesino relativamente joven, con un liderazgo expresivo que tenía múltiples formas de movilización con una demanda atractiva: la reforma agraria a la que se iba aproximando a través de la presentación de pliegos de peticiones, la declaración de huelgas legales e ilegales y la ocupación de predios. Al mismo tiempo, el movimiento estuvo marcado por una fuerte dependencia de los partidos políticos y, como consecuencia del principio de la libertad sindical establecido en la ley, se constituyeron tantas organizaciones como expresiones políticas partidistas existieran.

El resultado fue un proceso masivo y relativamente breve. Durante la aplicación de la ley de Reforma Agraria se expropiaron 5.809 propiedades agrícolas con 720.000 hectáreas de riego permanente y eventual (58% del total) y 1.370.000 hectáreas de secano arable (38% del total nacional). En el período 1965-1970 se afectaron 1.408 predios

(23,4% de la tierra regada del país) y se benefició a 21.290 familias de asalariados permanentes de los predios que en su mayoría trabajaban en grandes latifundios mal explotados, ubicados en la zona central. Este proceso es, en gran parte, el resultado de la presión que ejerció la organización sindical. Entre 1970-1973 el proceso se masifica: se expropiaron 4.401 predios correspondientes al 35,3% de la mejor tierra regada en función del tamaño; el proceso abarcó al país en su conjunto, alcanzando a 39.869 familias.

El foco de mi análisis está puesto en las dificultades que tuvo la aplicación de la reforma en su historia cotidiana, dificultosa, llena de avances y de retrocesos, vivida por anónimos protagonistas y me centraré en identificar las dificultades que se encontraron en su implementación –causas e intentos de solución– aspectos normalmente ignorados, cuando se relata su versión épica. Tuve la suerte de acompañar este proceso como profesional cuando me iniciaba en el oficio de la sociología y pude registrar este complejo proceso que ahora tengo oportunidad de compartir (Gómez Echenique, 1994). Este es el propósito de este trabajo, que se centra en un aspecto específico –y a la vez crucial del proceso de reforma agraria– que corresponde al período que sigue a la expropiación de la tierra y que se refiere a modelos organizativos establecidos para que los campesinos beneficiados por la reforma pudieran dar seguimiento a la producción de estas tierras. Este proceso se convirtió en un grave problema político que generó agudos conflictos entre los campesinos que participaban y porque fue acompañado por una baja en la producción de alimentos.

Presentaré estos procesos en cuatro partes. En las dos primeras, se da cuenta de los diferentes tipos de organización transitoria aplicadas y los problemas que manifestaron. Luego, se explica cómo se llegó a una comprensión de la naturaleza de dichos problemas y se identificaron vías de solución. En un tercer apartado, se reseñan los intentos por superarlos y su abrupto fin como consecuencia del golpe de Estado. Termina con algunas reflexiones sobre los temas tratados y con un balance que recoge la percepción de los principales actores.

Del fin del latifundio a la necesidad de producir alimentos

En la definición de las características de las organizaciones transitorias para dar continuidad a la producción, lo que estaba en juego no era una cuestión baladí. Se trataba, ni más ni menos, de definir el modelo de propiedad de la tierra como destino final de la reforma. Mientras el planteamiento de la Democracia Cristiana sostenía la propiedad privada individual para la casa habitación y el huerto destinado al autoconsumo familiar, y la propiedad privada cooperativa para la empresa productiva; los planteamientos del programa de la Unidad Popular sugerían avanzar hacia “formas superiores de propiedad” que enfatizaban en lo colectivo y lo estatal. En ambos casos, el énfasis se centró en discusiones más bien especulativas por sobre la aplicación de políticas específicas, más que en la definición de cuestiones prácticas. La prioridad del esfuerzo, tanto del Gobierno de la DC como el de la UP, se centró en el proceso de las expropiaciones, por razones de urgencia y posibilidades efectivas, y no en la de avanzar en el proceso de la asignación definitiva de las tierras expropiadas. Además de la falta de consenso sobre el tema, se trataba de un proceso complejo y engorroso desde el punto de vista de su implementación.

La aplicación del programa de gobierno de la Unidad Popular en el campo tenía como objetivo central la expropiación de todos los predios superiores a 80 HRB (Hectárea de Riego Básica, medida de equivalencia) con lo cual se terminaba el latifundio y se suponía que, simultáneamente, se lograba la adhesión política de los campesinos beneficiados y se aumentaba significativamente la producción. Además, se establecía una forma transitoria de organizar la producción, con la que se superarían los problemas que mostraban los asentamientos durante el gobierno de Frei Montalva. Paralelamente, se buscaba un aumento importante de la producción, incorporando nueva fuerza de trabajo y se avanzaba hacia formas socialistas de producción. Como si todo esto no fuera suficientemente ambicioso,

en algunos predios con alta inversión y desarrollo tecnológico se instalarían haciendas estatales con el objeto de constituir modelos eficientes en la producción de los rubros que fueran fundamentales en cada región del país.

Los modelos de organización de la producción

En la medida que avanzaba el proceso de las expropiaciones –más que duplicando el número de casos, en menos de la mitad del tiempo, comparado con el gobierno anterior– crecía una pugna política en torno a los modelos para organizar la producción una vez que los predios expropiados se constituían en unidades reformadas. Además de aumentar los conflictos internos dentro de la coalición de gobierno, surgían problemas graves y urgentes que había enfrentar, entre ellos, una fuerte caída en la producción y crecientes conflictos entre los propios participantes en la reforma, lo que aumentaba el conflicto político mayor que enfrentaba el gobierno.

El Asentamiento Campesino, modelo que venía del gobierno de Frei, definido de acuerdo a la Ley de Reforma Agraria de 1967 era “la etapa transitoria inicial de la organización social y económica de los campesinos, en la cual se explotan las tierras expropiadas por la Corporación de la Reforma Agraria durante el período que media entre la toma de posesión material hasta su asignación” y establecía entre tres y cinco años para organizar la producción.

Con el tiempo, el funcionamiento de los Asentamientos fue presentando una serie de problemas. Unos se referían a la reproducción de la forma como se expresaban las relaciones de poder heredadas de la hacienda. En efecto, el hacendado había sido excluido, pero la estructura de relaciones sociales predominantes en la hacienda, permanecía. En la práctica, el personal de vigilancia fue reemplazado por los dirigentes del asentamiento, en su mayoría antiguos dirigentes sindicales. Estos nuevos líderes, pasaron a ser quienes “destinaban” a los trabajadores (vale decir el resto de los asentados) a las labores que

debían realizar durante cada jornada. Así las cosas, los dirigentes dejaban de ser trabajadores directos como sus compañeros y pasaban a cumplir tareas de vigilancia. Paralelamente, se fue creando un cierto clima de mutua complicidad entre dirigentes y bases, lo que condujo a que los asentados manifestaran marcadas preferencias por elegir como dirigentes de los asentamientos a quienes resultaban ser más permisivos. Dicho en otros términos, tenían mayores posibilidades de ser electos aquellos que eran menos estrictos en las exigencias de disciplina laboral. También hay que señalar los problemas más estructurales que llegaron a tener los asentamientos en su funcionamiento, como el sistema de organizar el trabajo para la producción y a la forma como se estableció la remuneración, que serán tratados más adelante.

Al asumir el gobierno de la Unidad Popular, se planteó la necesidad de modificar el modelo del Asentamiento y sustituirlo por el de Centro de Reforma Agraria (CERA). Este pretendía superar los problemas referidos a cuatro cuestiones centrales: a) el hecho de constituir una unidad reformada en cada predio expropiado dificultaba realizar inversiones en lugares dispersos y de ahí la opción por agrupar predios, relativamente cercanos; b) limitar la explotación individual de las tierras asignadas para uso familiar; c) creación de un fondo comunal con los excedentes que se generarían en estas nuevas unidades reformadas cuyo destino sería el desarrollo local de modo que beneficiara al conjunto de campesinos, mantuviera un vínculo y evitara una separación de las familias directamente beneficiadas; y d) reforzara la incorporación de mujeres y jóvenes.

En la medida que el modelo del Asentamiento se identificaba con la posición política del Partido Demócrata Cristiano y la de los CERA con la posición de los partidarios de la Unidad Popular –en el marco de una situación de conflicto político– surgió el modelo de los Comités Campesinos que, en la práctica, resultaron ser una fórmula que rompía una situación de empate de fuerzas. En efecto, se llegó a este modelo cuando el gobierno intentaba organizar un CERA y los campesinos se oponían porque estimaban que este modelo llevaba de

contrabando la idea de constituir haciendas estatales y porque ellos defendían el Asentamiento. Es necesario advertir que en la práctica tan solo se trataba de disputas de nombres ya que el funcionamiento de la mayoría de las unidades reformadas, cualquiera fuera su denominación, era bastante similar.

A esto habría que agregar el caso de los Predios Intervenidos. Este procedimiento no estaba contemplado dentro del proceso de reforma agraria. Fue surgiendo como una respuesta frente a la generalización del conflicto social en el campo expresado en paralizaciones laborales de fundos privados. La intervención de un predio era un instrumento legal que consistía en la reanudación de faenas bajo las órdenes de un funcionario de gobierno, nombrado por el Ministerio del Trabajo. Este mecanismo fue utilizado cuando: a) se producían conflictos graves en predios que no eran legalmente expropiables; y b) en un predio ya expropiado sin que mediara la toma de posesión, ocurrían paralización de faenas. La intervención debía ser un mecanismo transitorio, y en ningún caso podía sustituir el mecanismo de la expropiación. En la práctica esto último fue lo que ocurrió. En algún momento del año agrícola 1971-1972 se llegó a tener sobre 500 fundos intervenidos en el país.

Finalmente, hay que mencionar los Centros de Producción (CEPRO). Este modelo correspondía a las haciendas estatales que se establecerían en aquellos predios, o grupos de predios, que fueran considerados estratégicos para el desarrollo de la agricultura o de la economía del país; requirieran inversiones de larga maduración; con fuerte concentración de capital, muy alta rentabilidad o uso de tecnologías avanzadas; y que tuvieran complejos agroindustriales. Una condición necesaria para su constitución era la voluntad mayoritaria de los campesinos para establecer este tipo de modelo y la aceptación del Estado como señal de que se cumplía con las condiciones antes señaladas.

Los principales problemas

Hay que dejar en claro que uno de los conflictos políticos más serios al interior de los diversos organismos públicos que intervenían en el proceso de la reforma agraria durante el gobierno de la Unidad Popular fue justamente el de los diferentes modelos para organizar la producción, como reflejo del problema de fondo ya esbozado sobre el destino de la propiedad de las tierras expropiadas. Existen factores que llevaron a que los problemas se agudizaran, entre ellos: a) la extrema lentitud del aparato gubernamental de los organismos encargados de la implementación de la reforma para llegar a acuerdos administrativos en áreas políticamente complejas; b) la incapacidad del aparato de comunicaciones y de capacitación del gobierno para enviar mensajes relativamente claros; y c) la capacidad de los partidos de la oposición al gobierno para bloquear, junto a algunos grupos campesinos a las iniciativas gubernamentales.

Como ya se ha indicado, al margen de los modelos formales de organización que se implementaron, todos los cuales se esperaba que solucionaran los problemas a través de la elaboración de reglamentos, seguían manifestándose los mismos problemas que podrían resumirse en dos: el sistema de remuneraciones y a la forma de organizar la producción.

En este contexto, a fines de 1972, llegó hasta el Ministerio de Agricultura en Santiago una delegación de dirigentes campesinos militantes de partidos políticos integrantes de la Unidad Popular para manifestar que no tenían interés en seguir participando en experiencias colectivistas –fueran Asentamientos, CERA o como se llamaran– y que tenían una fórmula alternativa para organizar la producción. Esta consistía en establecer un sistema en que cada campesino individualmente arrendaba una o dos hectáreas a la unidad reformada para ser trabajadas en sistemas de “mediería”. Esto es, en forma individual, cada campesino establecía una “mediería” donde sembraba con el Asentamiento o con el CERA. Analizando la propuesta junto

con los dirigentes campesinos se llegó a un primer diagnóstico con base en la situación real en el sector reformado y el sistema de remuneraciones, caracterizado de la siguiente manera: a) el campesino recibía un monto fijo, como anticipo, independiente de la cantidad y la calidad del trabajo que aportaba; b) la diferenciación de los ingresos, existente en la práctica, operaba a través de la explotación individual de recursos productivos comunes que realizaban los trabajadores permanentes del sector reformado; c) contrastaba con el anticipo igualitario que recibían los miembros de las unidades reformadas, el sistema de trabajo “a trato”, de acuerdo a tareas realizadas, que aplicaban a la fuerza de trabajo contratada (temporal o permanente) lo que significaba, en la práctica, la implantación de incentivos entre los campesinos que no eran miembros plenos de las unidades reformadas; d) el sistema del anticipo identificado con el “valor de la igualdad”, a su vez, se identificaba con la realización de la reforma agraria de la misma manera en que los campesinos tendían a identificar una posible diferenciación en los ingresos con el retorno a la situación del latifundio; e) el anticipo laboral fijo, en la forma indiscriminada en que se lo practicaba, era percibido como una conquista de los campesinos del sector reformado; y f) la idea del anticipo igualitario había sido reforzado por los funcionarios gubernamentales y por el propio aparato institucional que no solo había fomentado el sistema sino que, incluso, había impedido la realización de experiencias de diferenciación de remuneraciones que los campesinos, por propia iniciativa, habían comenzado.

Avanzando hacia un diagnóstico y principios de solución

Para avanzar en la comprensión de esta situación puntual se inició una reflexión que permitiera distinguir algunas situaciones concretas, con características especiales que se asociaban al desarrollo que, en general, habían tenido las unidades reformadas. Existía una primera situación en que los campesinos no tenían conciencia de la

falta de incentivos y donde el valor de la igualdad se encontraba profundamente enraizada. En esta situación, una posible diferenciación del ingreso era vista como una vuelta a la estructura jerárquica del latifundio, donde el patrón distribuía favoritismos ofreciendo ascensos individuales a los campesinos que contaban con su confianza. Esta situación se reflejaba en la insistente frase de los campesinos cuando se les preguntaba como era su situación actual, comparándola con la de la hacienda. La respuesta era la misma: “acá todos somos iguales”. Este valor de la igualdad era impulsado por los menos responsables en el trabajo, y los dirigentes más conscientes y los mejores trabajadores, que constituían una minoría, tenían que aceptar tácitamente los acuerdos de “la mayoría de la asamblea”.

La segunda situación observable en aquellas unidades donde existía una mayor conciencia sobre los vicios que tenía el anticipo fijo. En estos casos, se había vivido la experiencia y existía conciencia de que los mejores trabajadores, quienes al comienzo se esforzaban en el trabajo para el colectivo, habían decaído en su esfuerzo y se habían asimilado al ritmo de trabajo que impusieron los menos responsables. En estos casos, los dirigentes y la asamblea habían establecido sistemas de control que aseguraban el pago de los días efectivamente trabajados; sistemas de sanciones contra el ausentismo; y algún grado de diferenciación en la remuneración para algunos trabajos. La frase que resumía mejor esta situación planteaba que: “Somos todos iguales, pero trabajamos más o menos iguales”.

En la tercera situación se podía encontrar una mayor conciencia de los problemas que tenía el anticipo fijo al margen de la cantidad y calidad del trabajo. Más aún, en algunos casos, los propios campesinos habían intentado implantar salarios diferenciados para algunas tareas y un sistema de normas de trabajo en algunos rubros. Pero, el aparato de gobierno se los había impedido. Hay que dejar en claro que, en la medida en que existía conciencia sobre los problemas que tenía el trabajo en común sin un sistema de incentivos adecuado, y que este problema no se resolvía, crecía la presión por la explotación individual y luego por la parcela individual. Esto no obedecía

a motivos ideológicos sino que el sistema de la empresa individual ofrecía un sistema automático de incentivos. Esto era una realidad en los asentados, donde efectivamente se encontraban en una situación de igualdad de oportunidades. Esto es importante de resaltar ya que normalmente la crítica que se hacía a la ideología liberal radicaba en el hecho de que no se ofrece igualdad de oportunidades mediante la competencia. El proceso de reforma agraria lograba establecer una cierta igualdad de oportunidades.

Por estas razones se propuso un sistema flexible y progresivo que partiera desde el diseño de mecanismos para asegurar que solo se pagaba los días efectivamente trabajados (lo que constituía un claro avance para los predios que se encontraban en la primera situación) hasta la elaboración de un complejo sistema de normas de trabajo y de regulación moderna de la producción (tercera situación). Se suponía que, en la medida que existiera una diversidad de situaciones iniciales y que los incentivos se adecuaban a la realidad concreta en que iba a operar, se hacía indispensable establecer un sistema flexible adaptable, tanto a las condiciones objetivas de las distintas unidades productivas como al nivel de conciencia de los campesinos. Solo de este modo se podría asegurar que el sistema de incentivos resultara operativo y eficaz.

A mediados de 1973 el equipo de trabajo designado elaboró una propuesta que contemplaba tres tareas centrales que debería enfrentar el aparato estatal agrario y las organizaciones campesinas. Ellos eran: a) aumentar la producción agropecuaria; b) desarrollar el control social sobre la comercialización de productos agropecuarios; y c) fortalecer y ampliar la base social de apoyo al proceso de reforma agraria mediante el desarrollo de nuevas relaciones de producción en el campo.

Como ya se ha planteado, la realidad del sector reformado en aquellos momentos indicaba que, más allá de los reglamentos, existían mínimas diferencias entre Asentamientos, CERA y Comités Campesinos. Los propios campesinos se habían encargado de homogeneizar las diferencias formales y habían desarrollado, al margen

de reglamentos y a veces contra la voluntad de algunos funcionarios, formas propias de organización del trabajo y explotación de la tierra con diferentes grados de socialización. Formas que iban desde la explotación individual, total o parcial de la unidad productiva hasta la explotación colectiva, racional y eficiente, de la tierra.

Estas manifestaciones reproducían algunas de las formas tradicionales del trabajo campesino y dependían de variables como: historia laboral, formas de explotación del suelo (mecanizada, no mecanizada, secano, regadío), naturaleza de la explotación (chacra, cultivo extensivo, ganadería, lechería), conciencia alcanzada. En definitiva, la práctica fue demostrando que habría sido un error pensar que mediante la promulgación de reglamentos rígidos, que contemplaban formas avanzadas de socialización de la unidad productiva, se podían imponer dichas formas. Los problemas de fondo eran dos:

Primero, la *falta de asignación de responsabilidades* respecto a los rubros de explotación y a los medios de producción que pertenecen al colectivo. Con esto, se hacía aparecer a *todos* los campesinos como responsables de los medios de producción que se utilizaban en los diversos rubros y de los procesos productivos en cada uno de ellos, lo que en la práctica significaba que *nadie* era realmente responsable.

Segundo, la *forma de remuneración del trabajo* a través del anticipo laboral fijo, independiente de la cantidad y calidad del trabajo efectuado y de la repartición del excedente (cuando existiera) que tampoco discriminaba el esfuerzo que habían puesto los campesinos en el proceso productivo. Esto en la práctica significaba un desincentivo al trabajo y a la producción en el colectivo y la concentración del campesino en el goce y en el huerto donde operaba un incentivo automático.

Lo fundamental para superar esta situación consistía en partir de la realidad concreta que cada predio tenía y desde allí, orientar y encauzar la experiencia campesina hacia un nuevo sistema de organizar las labores donde se respondiera a los dos problemas que hemos presentado, vale decir, que se asignaran responsabilidades respecto a todas las actividades productivas del predio y que se estableciera

un sistema de remuneraciones que ligara el ingreso al esfuerzo realizado.

Los dos criterios señalados están muy vinculados y en conjunto constituyen lo que en aquella época se denominó como un Sistema de Gestión Predial. Para llevarlo a la práctica se debían establecer equipos de producción y un sistema de remuneraciones manteniendo el principio de igualdad de oportunidades. Resultaba fundamental que la remuneración estableciera una estrecha vinculación entre el ingreso de los campesinos y el esfuerzo que realizaban, garantizando que todos, cualquiera fuera el rubro o actividad que realizaran, tuvieran la posibilidad de tener un ingreso similar siempre y cuando realizaran un esfuerzo similar. La implementación de este nuevo sistema de gestión predial requería partir de la experiencia campesina, de la realidad concreta del predio, y debía ser individualmente aplicada en cada una de las unidades reformadas.

Durante 1973 se pretendió ampliar el trabajo realizado, al inicio solo a una región de la zona central, y trabajar en todas las zonas del país, eligiendo en cada una de ellas un número reducido de predios que fueran representativos de la zona y donde se dieran las condiciones, objetivas y subjetivas, para su aplicación. También se pretendía iniciar en forma prioritaria este nuevo sistema de gestión predial en todos los CEPRO. Estos se convertirían así en foros de irradiación de las nuevas formas de organizar el trabajo productivo al resto del sector reformado. Algo que en la práctica no hubo condiciones ni tiempo para aplicar.

Algunas reflexiones y balance final

A medio siglo de distancia interesa reiterar algunos temas que marcaron el período:

1. Modelos estructurados y el ideologismo predominante. Resulta muy difícil entender los diferentes modelos que se propusieron

en el período 1970-1973 sin considerar el exagerado ideologismo que caracterizaba a la sociedad chilena en aquella época. En realidad, se suponía que existía una relación directa entre el modelo que se implementaba a nivel predial y el sistema socioeconómico global que resultaría. Este ideologismo impedía observar los problemas reales que tenían las unidades reformadas. Al recordar el calor del debate en torno a estos modelos y su grado de politización, cabe preguntarse sobre las condiciones que se dieron para que la sociedad chilena llegara a esta situación. Pero el tema escapa a los objetivos de este trabajo.

2. Participación campesina. Si bien es cierto que los modelos aplicados tenían un alto componente ideológico y eran definidos por las cúpulas políticas, hay que reivindicar una activa participación campesina en la definición de los principales modelos. En efecto, tanto en la formulación de los Asentamientos como en el Sistema de Gestión Predial, la evidencia muestra que los campesinos jugaron un papel central.
3. Capacidad de respuesta del gobierno. Los antecedentes expuestos muestran una cara del gobierno de la Unidad Popular poco conocida. Frente a la existencia de problemas, se podía observar una actitud pragmática para enfrentarlos. El problema radicó en que, dado el nivel que había alcanzado el conflicto político en el país, los funcionarios que estaban encargados de estas tareas no podían dedicarse a ellas. Por el contrario, debían ocupar su tiempo en buscar soluciones a los problemas que surgían de las disputas políticas en vez de atender los problemas de fondo que afectaban al sector reformado.
4. Posibilidades de autocorrección del gobierno de la Unidad Popular. No se puede negar que el país había llegado a 1973 en un clima político de enfrentamiento y la economía se encontraba descontrolada. Sin embargo, el propio proceso que había conducido a tal situación contenía desde adentro la capacidad de corrección. El

asunto era que para plantear las medidas correctivas en el sector reformado, primero tenía que madurar la crisis. El problema fue que cuando hubo enfrentarla, el propio clima de polarización impidió que pudiera superarse.

Concluyendo, un balance de este período desde el punto de vista de la organización campesina y de la reforma agraria permite afirmar que este proceso se caracterizó por una agudización del conflicto social, durante el cual desaparece el latifundio. Este es, quizás, el único cambio irreversible que ha perdurado hasta la actualidad. Por ello, resulta de interés profundizar en la percepción y el significado de la reforma. Para los actores directos, propietarios y asalariados agrícolas, el proceso de reforma se confunde con un período en el cual se estructura y expresa un poderoso movimiento social en el campo, mediante sindicatos de empleadores y de trabajadores. El gobierno no fue un actor neutral, sino que tomó posiciones muy definidas. El resultado fue el del fin de una época. Para todos se acabó el mundo de la hacienda. Para los campesinos, en general, este proceso terminó con una relación servil y significó alcanzar una dignidad de la que antes no gozaban. A su vez, para un grupo significativo de propietarios desembocó en una experiencia traumática, ya que condujo a terminar con una pesada herencia asociada a los valores inherentes a la propiedad rural que por generaciones les pertenecía.

Por su parte, en el caso de numerosos trabajadores que participaron en las unidades reformadas, la percepción de esta experiencia tuvo algo de frustración dados los problemas que surgieron en torno a la organización del trabajo y al sistema de remuneraciones ya comentados. A esta situación se debe agregar la forma como se procedió a la liquidación las unidades reformadas y la asignación de parcelas –ambos procesos plagados de revanchismo y arbitrariedades– que contribuyó a dejar un recuerdo no siempre positivo para quienes participaron en esta experiencia.

Así concluye un trozo de una historia cotidiana, dificultosa y llena de avances y retrocesos, que marcó una época del campo chileno que ya llegó a su fin.

Bibliografía

Gómez Echenique, Sergio (1994). *Movimiento Camponés, Resposta Empresarial e Reforma Agraria. Uma década de aprofundamento democrático no campo (1964-1973)*. Tesis de Doctorado presentada en la Universidad de Sao Paulo. Departamento de Sociología de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias Humanas de la Universidad de Sao Paulo. Sao Paulo, Brasil, octubre.